

مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية
علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

بن مالك نهاد

عبير قبقيب

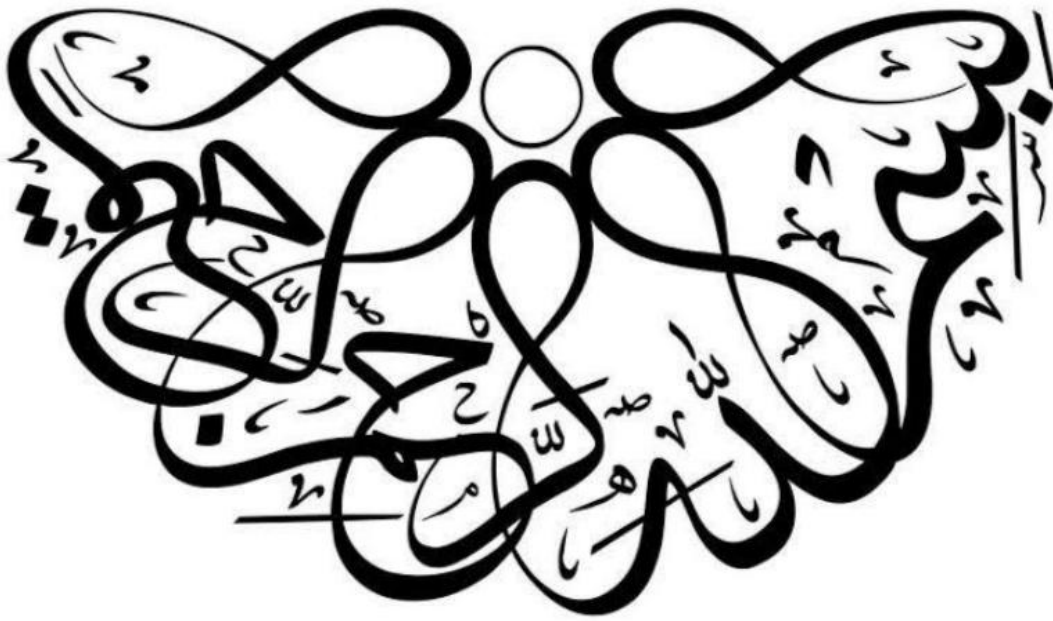
يوم: 00/00/0000

واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

لجنة المناقشة:

مقرر	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	هشام عبادة
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 2
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية: 2024-2025



قال تعالى:

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ① خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ② أَقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ③ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ④ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ ⑤﴾

شكر وعرفان

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال ﷺ: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله"
أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، والقائل في حكم التنزيل:

{وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلْمٌ}

[يوسف: 76 - 75]

وأيضاً وفاءً، وتقديراً، واعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يلوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر الاستاذ الفاضل: "د. هشام عبادة" على هذه الدراسة، وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

أخيراً، نتقدم بجزيل شكرنا إلى كل من مدّ لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

الباحثان

اهداء

الحمد لله الذي هدانا، وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا.

الحمد لله الذي اعاننا وسدد خطانا ووفقنا واتم علينا نعمته لإنجاز هذا العمل.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم تكن الامور يسيرة ولكنه بحول الله «نحن لها وان ابت، رغما عنها اتيت بها».

الى من جاهد على تربيتنا ولم يخل علينا بمتطلباتنا كان نعم السند الى من لا ينفصل اسمه عن اسمي ذلك الجبل الشاخ «ابي الغالي».

الى بركة الصباحات الدراسية، انت نجاح الرحلة وكفاح القلب واصرار التحدي، كم بدلت التعب بالراحة والفتور بالهمة والصوت بألحان القمم لك الشكر الخالص والدعاء مدرارا دائما، جدي الذي اسماك صباح كان فائق الفراسة يا من صبحت عمري بضياك «امي الغالية».

الى من له بصمة خيرة في حياتي الذي لا يضاهي قلبه ذهب لكثرة عطائه الى من اضاء دربي الى معلمي الاول «خالي سامي بن دحمان».

الى من اشد الله بهم عضدي فكانوا خير معين الى زهور البيت وعطورها الى من قاسموني ظلمة ليل واحدة اخواتي الغوالي «هديل، حنين، رنين، كوثر» وأخو الغوالي اخي الصغير «محمد اسحاق».

الى صديقاتي العزيزات كنتن السند والرفقة الطيبة، أنتن الامل الذي يشيء دربي.

الى استاذي الذي لم يخل علي بإرشاداته ونصائحه الدكتور الفاضل «هشام عبادة»

عبير قبقيب

اهداء

إلى من علمني أن الدنيا كفاحوسلاحهما العلم والمعرفة

إلى الذي لم يبخل على بأي شيء إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي.

إلى أعظم وأعز رجل في الكون «أبي العزيز لعربي»

أنا هنا بفضل التضحيات الطويلة شكرا لك على القيم النبيلة والدعم المستمر الذي يأتي منك أطال الله في عمرك.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى أجل ابتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود «أمي الغالية نصيرة» أدامك الله وأطال عمرك لي دائما وأبدا.

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الإخوة اخوتي معاذ أشرف واختي رشيدة وزوج اختي رضوان شكرا لكم على دعمكم المتواصل، أدامكم الله سندا لي.

إلى من كان سندي في كل لحظة إلى شريكي في الحياة، ورفيق دربي، الى زوجي الحبيب، الذي لم يبخل عليّ يوماً بدعمه وتشجيعه.....

إلى صديقتي في عمر عبير صديقتي الغالية وزميلتي في العمل، الى كانت دوماً العون والسند،

شكراً لوقوفك بجاني، وللتحفيز والدعم المستمر كنتِ نعمة الرفيقة في مشوار جمع بين العمل والطموح. هذا الإنجاز لا يكتمل إلا بذكرك، فلك من القلب كل الامتنان

وفي اخير لا أنسى أستاذي المشرف لقد كنتم قدوة في العلم والأخلاق، فلكم مني أصدق الدعاء والتقدير وكل أساتذتي وطاقم العمل في كلية أقدم شكري وامتناني العميق لما بذلتموه من جهد ووقت.

نهاد بن مالك

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة التفاعلية بين تمكين رأس المال البشري، و دور الاتصال التنظيمي الداخلي في دعم وتحقيق إدارة التميز داخل المؤسسات، مع التركيز على مؤسسة سوناطراك كنموذج تطبيقي. وسعت الدراسة إلى إبراز أهمية بناء بيئة تنظيمية تشاركية تجعل من العاملين مساهمين فاعلين في اتخاذ القرار وصناعة القيمة، من خلال تطوير آليات الاتصال الداخلي وتعزيز فعالية العلاقات العامة في إدارة الانسجام والالتزام المؤسسي. كما ناقشت كيف يشكل الاتصال الداخلي أداة استراتيجية لتحفيز الإبداع وتحقيق الانسجام التنظيمي، بينما تساهم العلاقات العامة الداخلية في ترسيخ ثقافة مؤسسية قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق الأداء المتميز.

وهدفَت الدراسة إلى تحليل سبل تمكين الموارد البشرية في السياق المؤسسي، وإبراز دور الاتصال التنظيمي في تسهيل هذا التمكين، إضافة إلى توضيح كيف تسهم العلاقات العامة الداخلية في تحقيق الانسجام المؤسسي، مع التركيز على كيفية تكامل هذه العناصر في خدمة إدارة التميز. كما سعت إلى تقديم رؤية تحليلية لتجربة سوناطراك في هذا المجال، واستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتنفيذ هذه الممارسات داخل مؤسسة ذات طابع استراتيجي وهيكل معقد.

الكلمات المفتاحية: التمكين، رأس المال البشري، الاتصال التنظيمي، إدارة التميز الأداء المؤسسي، المشاركة، الابتكار.

Résumé de l'étude:

Cette étude a porté sur la relation interactive entre l'autonomisation du capital humain et le rôle de la communication organisationnelle interne dans le soutien et la réalisation de la gestion de l'excellence au sein des organisations, en prenant la société Sonatrach comme modèle d'application. L'étude a cherché à mettre en lumière l'importance de construire UN environnement organisationnel participatif, où les employés deviennent de véritables acteurs dans la prise de décision ET la création de valeur, à Travers le développement des mécanismes de communication interne et le renforcement de l'efficacité des relations publiques dans la gestion de l'harmonie et de l'engagement organisationnel. Elle a également discuté de la manière don't la communication interne constitue un levier stratégique pour stimuler la créativité et assurer la cohésion organisationnelle, tandis que les relations publiques internes contribuent à ancrer une culture institutionnelle capable de s'adapter aux changements et de réaliser une performance durable et distinguée.

L'étude visait à analyser les voies d'autonomisation des ressources humaines dans le contexte organisationnel, à mettre en évidence le rôle de la communication interne dans la facilitation de cette autonomisation, ainsi qu'à montrer comment les relations publiques internes participent à la réalisation de l'harmonie organisationnelle. Elle a aussi cherché à offrir une vision analytique de l'expérience de Sonatrach dans ce domaine, en explorant les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre de ces pratiques au sein d'une institution à caractère stratégique et à structure complexe.

Muscles: Autonomisations, capital humaine, communication organisationnelle, gestion de l'excellence, performance organisationnelle, participation, innovate.

الفهرس

	مقدمة.
	المحور الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة .
05	➤ الإشكالية
08	➤ الأسئلة الفرعية
08	➤ أسباب اختيار الموضوع
09	➤ أهداف الدراسة
10	➤ الأهمية العلمية للدراسة
11	➤ تحديد مفاهيم الدراسة
18	➤ الدراسات السابقة
30	➤ نوع الدراسة
31	➤ منهج الدراسة وادوتها
36	➤ مجتمع وعينة الدراسة
—	المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة .
	الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة.
41	➤ المطلب 1: مفهوم تطور رأس المال البشري " من نظرية الموارد إلى الاستدامة المعرفية
46	➤ المطلب 2: راس المال البشري القوة المحركة لنجاح المنظمات
50	➤ المطلب 3: أهم الإسهامات النظرية المفسرة لرأس المال البشري
58	➤ المطلب 4: رأس المال البشري: الركائز الأساسية لصناعة الفرق في المنظمات
66	➤ المطلب 5: التطبيقات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري
—	المبحث الثاني: التمكين كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي
84	➤ المطلب 1: الجذور الفكرية والتطورات الحديثة للتمكين " المفهوم والأبعاد "
92	➤ المطلب 2: المقاربات النظرية المفسرة لنظرية التمكين
96	➤ المطلب 3: التقسيمات العملية لاستراتيجية التمكين
99	➤ المطلب 4: استراتيجية التمكين " الركائز الأساسية والمواصفات المميزة لتحقيق التفوق في بيئات العمل الديناميكية "
104	➤ المطلب 5: منهجيات تطبيق التمكين واستراتيجيات النجاح

—	الفصل الثاني: الحكومة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي.
—	المبحث الأول: إدارة التميز كمنهج استراتيجي للارتقاء المؤسسي.
113	➤ المطلب 1: إدارة التميز بين الفكر الإداري التقليدي والحديث " النشأة والمفهوم "
118	➤ المطلب 2: النموذج العالمي لإدارة التميز ودوره في تحسين الأداء EFQM
122	➤ المطلب 3: المرجعيات الفكرية والآفاق الاستراتيجية لإدارة التميز " المبادئ
126	➤ المطلب 4: المراكز الجوهرية والمرجعيات التطبيقية لإدارة التميز
134	➤ المطلب 5: البنية المنهجية والتحديات التطبيقية لإدارة التميز
—	المبحث الثاني: متطلبات تحقيق التكامل بين إدارة التميز وتمكين رأس المال البشري.
138	➤ المطلب 1: الممارسات القيادية ودورها في تحقيق التكامل بين إدارة التميز والتمكين
144	➤ المطلب 2: الممارسات القيادية ودورها في تحقيق التكامل بين إدارة التميز والتمكين
151	➤ المطلب 3: أهمية نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز وتمكين الأفراد
153	➤ المطلب 4: التحديات الإدارية والمؤسسية التي تواجه تحقيق التكامل بين إدارة التميز والتمكين.
157	➤ المطلب 5: متطلبات بناء بيئة تنظيمية داعمة للتميز والتمكين المستدام
—	المحور الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة .
—	➤ تمهيد.
166	➤ تحليل بيانات الملاحظة
170	➤ تحليل بيانات المقابلة
191	➤ التحليل الكمي والكمي للجداول البسيطة
145	➤ نتائج وتوصيات الدراسة
250	➤ خاتمة
253	➤ قائمة المصادر والمراجع
267	➤ الملاحق.

مقدمة

مقدمة:

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد المؤسسات محصورة في أدوارها التقليدية، بل غدت جزءاً لا يتجزأ من دينامية اقتصادية واجتماعية متكاملة، تطالها متغيرات عميقة على مستوى التكنولوجيا، أساليب الإدارة، أنماط التفاعل، وحتى ثقافة العمل ذاتها. إن بيئة العمل لم تعد مستقرة، بل أضحت سائلة، متغيرة، مليئة بالفرص كما بالمخاطر، ما يجعل من التكيف والمبادرة والابتكار عناصر ضرورية لضمان الاستمرارية وتحقيق الريادة.

في هذا السياق، أضحي العنصر البشري في قلب كل تحول مؤسسي، ليس فقط باعتباره مورداً يؤدي مهاماً وظيفية، وإنما كفاعل محوري يمتلك القدرة على التأثير والتجديد وصناعة القيمة داخل المؤسسة. وبينما كانت المؤسسات في السابق تركز على التحكم في الموارد وضبط الإجراءات، فإنها اليوم مطالبة بالتحول إلى فضاءات ديناميكية تستثمر في العلاقات التشاركية، المبادرات الذاتية، وخلق بيئة تمكينية تعزز من شعور الانتماء والمسؤولية لدى الأفراد.

هذا التحول في الرؤية لا يمكن أن يتحقق دون استراتيجيات إدارية واعية تُعيد تنظيم العلاقة بين الأفراد والمؤسسة على أساس من الثقة، الشفافية، والتحفيز، وهو ما يستدعي دمج مجموعة من المؤشرات الجوهرية ضمن بنية العمل. وتأتي هنا إدارة التميز كإطار شامل لتحسين الأداء وتوجيه المؤسسة نحو الجودة الشاملة، والتمكين كخيار إداري يمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرار وتحقيق ذواتهم داخل التنظيم، بينما يمثل الاتصال التنظيمي الوسيلة الحيوية لضمان الانسيابية في المعلومات، وبناء التفاهم والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة ليست خطية أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تفاعلية مركبة، تنعكس فيها طبيعة الثقافة التنظيمية، أنماط القيادة، واستعداد المؤسسة لتبني التحول من الداخل. فالمؤسسة التي تعجز عن بناء تواصل فعال بين وحداتها، لن تتمكن من ترسيخ قيم التميز أو تمكين مواردها البشرية. كما أن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لتحفيز الأفراد وتطوير مهاراتهم، يجعل من إدارة التميز مجرد شعارات تنظيمية تفتقر إلى المصداقية والتأثير.

إن أي مسعى لتحقيق الريادة المؤسسية يجب أن يُبنى على وعي بأهمية توظيف رأس المال البشري، لا فقط من حيث التأهيل التقني أو الكفاءة الفردية، بل من حيث قدرته على الاندماج، التفاعل، والإبداع الجماعي داخل بيئة مؤسسية مرنة ومحفزة. ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة راهنتها وأهميتها، لأنها تتناول الموضوع من زاوية تحليل العلاقة البينية بين مؤشرات محورية داخل المؤسسة وتبحث في كيفية تجسيد هذه العلاقة على مستوى الممارسة اليومية والبيئة التنظيمية العامة.

وقد تكونت فكرة هذا البحث انطلاقاً من مؤشرات قوية لوحظت في محيط المؤسسات الإنتاجية والخدمية، خاصة تلك التي تنشط ضمن قطاعات استراتيجية ذات طابع صناعي وتقني متقدم، أين برزت الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في أساليب التسيير، وأظهرت الملاحظة الميدانية أن بعض المؤسسات تميل إلى تبني نموذج إداري أكثر وعياً بدور العنصر البشري، وتسعى - بدرجات متفاوتة - إلى إرساء ثقافة الاتصال الداخلي، وتبني آليات التمكين، بهدف تحقيق التميز كغاية استراتيجية.

هذه المؤشرات الميدانية لم تكن منعزلة، بل ارتبطت بسياق تحولات كبرى تعيشها المؤسسات، سواء على مستوى التنظيم الداخلي أو التحديات الخارجية، مما أعطى للدراسة خلفية واقعية، وساعد على بلورة إشكالية علمية تطرح العلاقة بين الاتصال، التمكين، وإدارة التميز لا كمفاهيم نظرية معزولة، بل كمسارات تفاعلية تتطلب البحث والتفكير والفهم المعمق.

في هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز في مؤسسة سوناطراك، سعياً نحو استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري ومستوى التميز التنظيمي المحقق. ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: تمثل في الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة، حيث انطلقت الدراسة من إشكالية بحثية رئيسية تم من خلالها الإحاطة بجميع المتغيرات الأساسية للموضوع. كما تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سعت إلى تفكيك أبعاد الظاهرة قيد الدراسة. وتم توضيح الدوافع الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع، مع تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وإبراز الأهمية العلمية والعملية للدراسة في سياقها الأكاديمي والمهني. كما شمل هذا المحور تحديد مفاهيم الدراسة بدقة واستعراض أبرز الدراسات السابقة التي عالجت مواضيع مشابهة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بمنظور دراسة الحالة،

وجرى تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي ورؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك، باستخدام عينة عشوائية بسيطة. وتم الاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات: الملاحظة المباشرة، المقابلة والاستبيان، الذي صُمم في شكل أربعة محاور رئيسية تَضُمّت 39 سؤالاً.

المحور الثاني: خُصص لـ الإطار النظري للدراسة، وقُسّم إلى فصلين: تناول الأول المرتكزات المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمات الحديثة، فيما تطرق الثاني إلى الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي، مع محاولة الربط بين مكونات التمكين ومتطلبات إدارة التميز.

المحور الثالث والأخير: تضمن الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم تحليل بيانات أدوات البحث الثلاث: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، وعرض النتائج في شكل جداول بسيطة، وتحليلها كمياً وكيفياً وفق منهجية علمية دقيقة. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات العامة والتوصيات العملية، كما تم إدراج خاتمة شاملة وقائمة بالمصادر والمراجع التي استندت إليها الدراسة.

الإطار المفاهيمي والمنهجي

الإشكالية:

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات تواجه ضغوطا كبيرة لتحقيق التميز والابتكار بشكل مستدام، تتطلب هذه الظروف المرونة والإبداع المتواصل ما يفرض على المؤسسات إعادة التفكير في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها. مع تعقد هذه التحديات تزايد الحاجة إلى البحث عن أساليب أكثر كفاءة وفعالية تمكن المؤسسات من التكيف

والنمو، خاصة في مجال الاتصال والعلاقات العام يتجاوز دور المؤسسة العمل الإداري التقليدي حيث لم تعد مجرد كيان اقتصادي مقتصر على الوظائف الإدارية والمالية بل أصبحت منظومة ديناميكية تتداخل فيها العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، هذا يستلزم إن تكون أكثر مرونة وكفاءة لتحقيق النجاح المستدام.

اليوم، تعد المؤسسة أكثر من مجرد بيئة عمل أو مكان للإنتاج بل هي بيئة حية تتفاعل فيها العقول والأفكار، حيث يلتقي الأفراد مع أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، مما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة وتحقق هذه الفعالية عندما تتناغم جميع مكونات هذه البيئة من الموظفين والإدارة العليا إلى البنية التحتية والموارد التقنية.

إن الأداء المؤسسي اليوم لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنيات الحديثة، بل يركز بشكل أساسي على العنصر البشري. لذلك يعتبر تمكين هذا الأخير وتطوير مهارات التواصل الفعال داخل المؤسسة أحد العوامل الحيوية التي تساهم في بناء هيكل مؤسسة قادر على التميز والاستدامة كما تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أداء متميز وضمان استدامة تنافسية في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، مما يستدعي تبني إمكانيات مبتكرة لتحفيز وتطوير مواردها البشرية. وتأتي هنا أهمية رأس المال البشري كأحد المحركات الأساسية للنمو والتفوق المؤسسي إذ يشكل العامل البشري عنصرا جوهريا في تحقيق الأهداف التنظيمية والارتقاء بمستوى الأداء، ولا يقاس فقط بمهارات الأفراد وقدراتهم بل بتفاعلهم الايجابي وإبداعهم وقدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الانجازات. إذ يعد رأس المال البشري أساسا لتحفيز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، لدى الموظفين فالقدرة على التواصل الفعال بين فرق العمل تساهم في خلق بيئة عمل تفاعلية.

ويبرز التمكين كآلية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التكامل بين رأس البشري ومتطلبات المؤسسة حيث يعزز التفاعل والالتزام الوظيفي ويشجع على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات. ولتحقيق الاستفادة من التمكين كأداة استراتيجية لا بد من أن توفر المؤسسة بيئة تشجع على منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية، فتمكين الأفراد لا يقتصر على الجانب الإداري فحسب بل يتعداه إلى إقامة شبكة الاتصال داخلي فعال بين جميع أعضاء مؤسسة حيث يسهم التواصل الشفاف في تعزيز ثقة وبناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة.

ولا يتوقف التمكين على منح الصلاحيات فقط، بل يتطلب توفير دعم مستمر للتعليم والتطوير فالمؤسسات التي تؤمن بقيمة تمكين موظفيها تدرك أن الاستثمار في التعليم والتدريب هو الطريق لتحقيق أداء متميز.

إن دمج هذه العناصر معا يخلق بيئة عمل تشجع الأفراد على أن يكونوا مبدعين، ملتزمين ومنفتحين على التغيير والابتكار. كما إن تعزيز الاتصال بين فرق العمل وزيادة شفافية القرارات يسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة.

من خلال هذا التفاعل الايجابي يمكن تحقيق إدارة التميز وهي النموذج الإداري الذي يركز على تحسين جودة الأداء وتقديم قيمة مضافة تفوق توقعات العملاء، وتصبح إدارة التميز ممكنة عندما يتم دمج رأس المال البشري المتمكن مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم التحسين المستمر وتضمن القدرة على مواجهة المنافسة والاستجابة بمرونة المتغيرات. إدارة التميز في المؤسسة تتطلب التزاماً مستمراً من جميع مستويات المنظمة، حيث يُعتبر هذا الالتزام أساساً لتحقيق الأداء العالي والاستدامة المؤسسية. فتمكين رأس المال البشري هو حجر الزاوية في تحقيق التميز، من خلال استثمار المهارات وتنميتها وتوفير بيئة عمل تشجع الابتكار وتعزيز التواصل الفعال وان غرس قيم التعاون والشفافية يساهم في خلق مناخ عمل مرن وقادر على التكيف مع التحديات فالإدارة النوعية تركز على تحسين الأداء في العمليات المؤسسية عبر تبني أفضل الممارسات والاستراتيجيات المستدامة. حيث تسعى لتحسين الجودة وزيادة القدرة التنافسية من خلال حلول فعالة كما أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (TQM) أو معايير الايزو (ISO) يعزز الكفاءة والابتكار المستمر. من جهة أخرى

يتطلب تحقيق التميز وجود فاعلين رئيسيين في المؤسسة، مثل القيادة العليا، الفرق التنفيذية، وأعضاء الفريق العامل في جميع المستويات.

تتولى القيادة العليا تحديد الرؤية الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التميز، بينما تساهم الفرق التنفيذية في تحويل هذه الرؤية إلى واقع من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجيات فعّالة. فاستراتيجيات التميز المؤسسي تشمل عدة محاور أساسية، مثل التدريب والتطوير المستمر الذي يمثل استثماراً في رأس المال البشري من خلال برامج تعزز المهارات المعرفية والتقنية. كما يتطلب التميز الابتكار المستمر من خلال تبني ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي لتحسين المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يعد التواصل الفعّال بين الأفراد في مختلف مستويات المؤسسة من الضروريات لتحقيق التعاون المشترك.

فإن العلاقة بين إدارة التميز وتمكين رأس المال البشري تتسم بالتكامل والتفاعل المستمر؛ حيث أن تحسين قدرة الأفراد وتطوير مهاراتهم يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وعلى الجانب الآخر، يؤدي تبني ممارسات إدارة التميز إلى تعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على الدافع والإنتاجية لدى الموظفين. في النهاية، يظهر التميز الإداري كنتيجة لتكامل هذه العوامل، ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والفرص في السوق بشكل مستدام.

وفي إطار هذا السياق نجد المؤسسات الخدمية الصناعية التي تقدم خدمات داعمة للقطاع الصناعي بهدف تعزيز الابتكار في العمليات والتقنيات الصناعية وتحسين كفاءة وجودة الإنتاج في مجالات مثل النفط والغاز والتعدين، الطاقة. من أبرز هذه المؤسسات في الجزائر، «سونا طراك» التي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني. فهي لا تقتصر على توفير بيئة عمل محفزة فحسب، بل تسعى إلى تعزيز قدرات موظفيها عبر دعم الابتكار والمشاركة الفعالة. هذا النهج يعزز من قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما يساهم في تحقيق تطور مستدام في القطاع الصناعي بشكل عام.

وبناء على ما سبق تبلور معالم مشكلة البحث في السؤال التالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تجسيد إدارة التميز وتعزيز دورها لتمكين رأس المال البشري داخل المؤسسة

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها إدارة التميز لتحفيز وتمكين رأس المال البشري في المؤسسة؟
- 2- كيف يمكن لبرامج التدريب والتطوير ان تدعم الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة التميز في تمكين رأس المال البشري بالمؤسسة؟
- 3- ما هي التحديات التي تواجهها إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسات؟
- 4- كيف يمكن تقييم فاعلية إدارة التميز في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة؟

أسباب اختيار الموضوع:

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية أصبحت في وقتنا الراهن اشد مما مضى للوصول الى الحقائق ومعارف السيسولوجيا، وموضوع تمكين رأس المال البشري وإدارة التميز بالمؤسسة من أهم المواضيع التي تفرض نفسها للبحث فيها. حيث جاءت هذه الدراسة على عدد من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

الدوافع العلمية:

إن الحاجة الملحة لاستثمار رأس المال البشري في بيئة تنافسية: في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الحادة، أصبح تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم ضرورياً لتعزيز الإنتاجية والابتكار وضمان قدرة المؤسسة على التكيف والنمو.

- تأثير إدارة التميز بشكل كبير على استدامة النجاح: حيث تساعد نماذج التميز الإداري في تحسين الأداء المستمر والتكيف مع المتغيرات، مما يعزز الاستدامة والقدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج طويلة الأمد.

- الحاجة إلى بيئة عمل محفزة: حيث يشجع توفر بيئة عمل داعمة على الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يعزز قدرة المؤسسة على التطور والتكيف مع التغيرات، إلى جانب تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم.
- تواجه المؤسسات تحديات عديدة في تمكين رأس المال البشري: وذلك بسبب التحولات السريعة في سوق العمل، مما يستدعي استراتيجيات حديثة في التدريب والتطوير لضمان التوافق مع المتطلبات المتغيرة.
- ظهور تأثير القيادة الفعالة في تحقيق التميز: تسهم القيادة الناجحة في توجيه الاستراتيجيات، وتحفيز الموظفين، وتوفير الموارد الضرورية، مما يعزز الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

أهداف الموضوع:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف دور إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسات وتحقيق تعزيز ملحوظ في أدائه. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التميز على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق الابتكار داخل بيئات العمل. كما تسعى إلى فهم كيفية تفاعل هذه الممارسات مع العوامل التنظيمية والثقافية لتوفير بيئة عمل محفزة تدعم النمو المهني وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

إلا إن هذا لا يمنعنا من طرح بعض الأهداف التي لها صلة بالموضوع، وأبرزها ما يلي:

- تحليل الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها إدارة التميز لتحفيز وتمكين رأس المال البشري داخل المؤسسات.
- تعزيز دور برامج التدريب والتكوين في تحسين استراتيجيات الاتصال لإدارة التميز وتمكين رأس المال البشري داخل المؤسسة.
- استكشاف التحديات التي تواجه إدارة التميز في عملية تمكين رأس المال البشري واقتراح حلول عملية لتجاوزها.

- تقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة التميز في تعزيز قدرات رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل، بهدف تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.
- تحقيق التميز من خلال تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين.
- توجيه المؤسسات نحو تحسين الاتصال داخل المؤسسة من خلال تمكين رأس المال البشري لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء الفردي والجماعي

الأهمية العلمية لدراسة:

تدعوا الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث حيث تبرز الأهمية المتزايدة للاتصال داخل المؤسسات كأداة رئيسية تستخدمها إدارة التميز بالمؤسسة في تمكين رأس المال البشري وهي أمور ضرورية للمؤسسات التي تسعى للتفوق والابتكار. وفيما يلي جوانب أهمية هذه الدراسة:

حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من استكشافها للميكانيزمات التحويلية لتمكين رأس المال البشري كأداة لإعادة هندسة الديناميكيات التنظيمية، ودوره في تكريس نماذج الأداء المستدام وفق مقاربات إدارة التميز. كما تفتح آفاقاً جديدة لفهم الأنساق التفاعلية بين التمكين والتميز داخل البيئات المؤسسية، عبر تحليل البنى المعرفية التي تؤطر رأس المال البشري بوصفه متغيراً استراتيجياً يؤثر في التنافسية الهيكلية للمؤسسة.

ويبرز الاتصال التنظيمي كعنصر أساسي في دعم التمكين، من خلال نقل المعرفة وتعزيز ثقافة الشفافية والتفاعل، مما يسهم في تحسين التدفقات الاتصالية وتحقيق التميز الإداري والتشغيلي. وتقدم الدراسة، عبر تحليل نماذج التمكين والاتصال، إطاراً نظرياً لإعادة صياغة استراتيجيات التفاعل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة

تحديد مفاهيم دراسة:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية لدراسة إحدى الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحوث الدقيقة والموضوعية في العلم ولهذا وضعنا تعريفات واضحة لكل مصطلح:

1- المفاهيم الرئيسية:

1-1- تمكين رأس المال البشري:

1- التمكين:

لغة: مصدر للفعل "مَكَّنَ"، يقال "مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه"، واستمكَّن الرجل من الشيء وتمكن منه، والتمكن هو الاستطاعة على فعل الشيء.¹

اصطلاحاً: هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وإن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار إن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.²

ويعرفه عطية حسين أفندي بأنه «القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته».³

¹ أبو الفضل جمال الدين، "لسان العرس"، بيروت، دار صادر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، 1990، ص 680.

² د. حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 35.

³ عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 12.

ويعرف على انه « حث الأفراد العاملين و تشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل ، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لتحقيقها لأهداف المنظمة »¹

ويعرف أيضا « توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم و معارفهم و مهاراتهم ، لصقل خبراتهم و تنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية و الطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل و مواجهة المشكلات »².

ويعرف على انه «تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع»³.

إجرائيا: التمكين هو عملية استراتيجية تهدف إلى منح الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم من خلال تزويدهم بالموارد والصلاحيات والمعرفة اللازمة. يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتعزيز إبداعهم ومبادراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والولاء. كما يسهم التمكين في زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

2- رأس المال البشري:

يعرف على انه « هو المجموع التراكمي للمواقف و الخبرة و المعرفة و الإبداع و الطاقة و الحماس»⁴.

كما يعرف أيضا «بأنه مجموع المهارات والقدرات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة

¹ بدر عيسى النوفل، "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010، ص 09.

² شيرين زهير بيطار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2014، ص 32.

³ محمود حسن الوادي، "التمكين الاداري في العصر الحديث"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 22.

⁴ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 'ادارة المعرفة'، ط 1، اثراء النشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 242.

أو الابتكار أو قدرات المنظمة¹. ورأس المال البشري هو « المهارات ، التي تتجسد في العاملين من خلال الخبرات و التعليم و التدريب »².

و من منظور (ادفينسون) « رأس المال البشري يتضمن المعرفة التنظيمية ، و المعرفة بالتقنية ، و المهارات و الخبرات العملية للعاملين »³.

ويرى (Bontis) «ان رأس المال البشري يمثل ذخيرة المعرفة الفردية للمنظمة والمتمثلة بالعاملين لديها وإن العاملين يوجدون رأس المال البشري عن طريق فكفاءتهم وموقعهم ونشاطهم الفكري، وان الكفاءة تشمل المهارات والتعليم في حين الموقف يعطي المكونات السلوكية لعمل العاملين»⁴.

إجرائيا: رأس المال البشري هو مجموع المهارات والمعرفة والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تشمل الخبرات التعليمية والتدريبية والابتكار والقدرة على تحديد واكتساب المهارات والمعرفة الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما يتضمن رأس المال البشري المعرفة التقنية والتنظيمية، بالإضافة إلى الكفاءات والقدرات الفكرية والسلوكية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة.

3- مفهوم تمكين رأس المال البشري " إجرائيا": هو عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز وتطوير المهارات والمعرفة والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة. يتم ذلك من خلال تزويدهم بالموارد والصلاحيات والمعرفة اللازمة، مما يمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. يعزز التمكين قدرة الأفراد على استكشاف وتطوير مهارات جديدة ويحفز الإبداع والمبادرة لديهم، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ ابراهيم عباس الحلاي، ' تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات وتخطيطها '، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 137.

² أكرم احمد الطويل وآخرون، " رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة واداء العمليات"، ط1، دار جريد، الاردن، 2016، ص 52.

³ سعد غالب ياسين، "نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، ط1، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي، 2007، ص 62.

⁴ نضيرة عزوز، "فعالية رأس المال البشري في ادارة الازمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع وتنظيم وعمل، جامعة احمد درارية، ادرار، 2020 / 2021، ص 34.

1-2- إدارة التميز بالمؤسسة:

1- إدارة: لغة: وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين.¹

اصطلاحاً: تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.²

تعدد مفاهيم الإدارة تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص، أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف ففي الوقت الذي قد يراها البعض أنها علم، يراها آخرون أنها فن وممارسة والفرق جوهري بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمنهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، والفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية، ولعلّ التعريف الذي جمع بين العلم والفن هو ما جاء في موسوعة العالم المعاصر - لاروس- وهوكلي: فن وعلم إدارة المؤسسة، ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة.³

2- التميز: لغة: ورد في لسان العرب إن الميّز والتمييز بين الأشياء، ومُرْتُ الشيء أميزه مِيزاً عزلته وفرزته، وفي التنزيل العزيز حتى يميز الخبيث من الطيب يقال: مِرْتُ الشيء من الشيء إذا فرقت بينهما.⁴

اصطلاحاً: هو مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.⁵

¹ قاموس عربي، عربي.

² أعادير سالم العيدروس، "مقدمة في الإدارة"، جامعة القرى، إدارة التربية والتخطيط، ص 02.

³ محمد مرعي، "دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل"، دمشق، دار الرضا، ط 1، 2000، ص 142.

⁴ ابن منظور، "لسان العرب"، ط 3، بيروت، دار صادر، 1414هـ، مادة: ميز.

⁵ راشد محمد راشد العلوي، "دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2023، ص 25.

3- إدارة التميز:

يمكن تعريف إدارة التميز بأنها « جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة». ¹ أو هي « جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس وأعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة للوصول إلى مخرجات مميزة». ² كما تشير إدارة التميز إلى نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر وهي: الإدارة - الأفراد والعاملين - النظم والنتائج. ³

وعرفها الدكتور علي سلمي «حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة». ⁴ وعرفها أيضا «هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع

وتوقعات أصحاب المؤسسة المرتبطين بالمؤسسة». ⁵

كما تعرف: «الخبرة و المقدرة التي تعكس الأداء الناجح و الكفاء لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة» ⁶

¹ سكارنة هلال، "الإبداع الإداري"، عمان، دار الميسرة، 2011، ص 116.

² لمياء بن عبد الله وماجة بنت إبراهيم، "متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، 2016، ص 05.

³ شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2010، ص 4

⁴ السليبي علي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص 80.

⁵ السليبي علي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 12.

⁶ الصيرفي محمد، "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 06.

إجرائيا: عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية من خلال تطبيق استراتيجيات مبتكرة ونظم عمل متكاملة، مع التركيز على تعزيز قدرات الأفراد، تحسين النظم الإدارية، وتحقيق نتائج متميزة. وهي تسعى إلى التميز في جميع مجالات المؤسسة، بما في ذلك العمليات الإنتاجية والتسويقية، لضمان تلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن استمرارية النجاح والتطور للمؤسسة .

2- المفاهيم المشابهة:

2-1: المفاهيم المشابهة للتمكين:

1- التفويض: هو عبارة عن تحوي أو نقل جزء من الصلاحيات أو المهام إلى الآخرين وذلك لوقت محدد دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لإنجاز العمل.

1

2- التحفيز: هو أسلوب يعتمد عليه المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.²

3- التدريب : عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.³

2-2: مفاهيم مشابهة لرأس المال البشري:

1- رأس المال الفكري: مجموعة من العاملين يمتلكون قيم وقدرات عقلية، عناصرها (معرفة - مهارة - خبرة - قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين

¹ طوير مباركة ومحي الدين محمد عمر، "مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بن يحيى الوشرس تيسميسلت، المجلد 4، العدد 01، جوان 2021، ص 40.

² محمد الفاتح محمد البشير المغربي، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 162.

³ برعي، محمد جمال، "التدريب والتنمية"، القاهرة، عالم الكتاب، 1973، ص:92.

أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبير.¹

2- الموارد البشرية: تعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية «إنها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتمييزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد». وهي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتفويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين و بحوث الأفراد.²

3-2: المفاهيم المشابهة لإدارة التميز:

1- إدارة المعرفة: هي إحدى المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل: الابتكار، الجودة، التميز والفعالية.

إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.³

2- التميز المؤسسي: هو السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية وإدارة الأداء بفعالية وتبني الأفكار الإبداعية. ويعرف أيضا «مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة و رضاهم التام عن المنتج»⁴.

¹ سعد علي العنزي وآخرون، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 171.

² حدادي صلاح الدين، "الموارد البشرية للإدارة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، قانون اداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 31-32

³ بلقاسم يعقوب ومحمد يزيد جريو، "ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2022، ص16.

⁴ بلقاسم يعقوب ومحمد يزيد جريو، المرجع نفسه، ص 16

3- إدارة الجودة الشاملة (TQM) : عرفها كروس بأنها « تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية¹.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تشكل قاعدة أساسية في قواعد البحث العلمي، نظراً للمقدار الكبير من الفائدة التي تقدمها للمباحث المختلفة. فهي تمكن الباحث من الإحاطة بمفردات موضوع الدراسة، وتوضح العديد من الجوانب التي تسمح بالتعمق في التفاصيل الدقيقة التي تخدم الدراسة الحالية. إضافة إلى أنها تنبه الباحث إلى العديد من الأمور التي ربما لم يلتفت إليها، مما يساعده على تجنب الأخطاء التي قد وقع فيها آخرون. كذلك، فإن اطلاع الباحث على هذه الدراسات يمكنه من كشف المشاكل التي عانى منها الآخرون، وبالتالي يكتسب القدرة على تجنبها.

وعلى هذا الأساس، سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة بموضوع دراستنا الحالية، مع بيان حدود الاستفادة من هذه الدراسات.

1- دراسات عربية:

▪ الدراسة الأولى:

▪ بعنوان: فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي «دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية

الريفية - قالمة -» للطالبتين: صحراوي جيهان وبن رجم نورة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري والعاملين في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية «بدر» وكالة قالمة.

تدرج إشكالية هذه الدراسة في تساؤل التالي:

¹ سهام شهباني، " امكانية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداة المؤسسة، جامعة السعيدة، 2010.

- ما دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قلمة؟
وتفرع إلى التساؤلات التالية:

- كيف تطبق المؤسسة التمكين الإداري؟
 - يؤثر تمكين العاملين إداريا في تحقيق جودة المؤسسة؟
 - طبيعة الصعوبات والمعوقات التي تعرقل تمكين العاملين وتميز المؤسسة؟
- بالاعتماد على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يمثل التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة، ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي.

الفرضيات الفرعية:

- يطبق التمكين الإداري في المؤسسة بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي
- يساعد التمكين الإداري في تحقيق الجودة وتميز الخدمات في المؤسسة بأساليب وطرق متنوعة.
- تتأثر فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية - مادية - معنوية).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي للقيام باختبار ووصف الظاهرة المراد دراستها وإجراء دراسة استطلاعية حول الموضوع.

ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم توظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تلي الغرض وهي الاستمارة - المقابلة - الوثائق والسجلات.

تم توظيف استمارة بحثية ضمت 28 سؤال متباين، ما بين المفتوح والمغلق موزعة على 4 محاور رئيسية.

تم إجراء المقابلة مع مسئول البنك الهدف منها تحصيل معلومات حول موضوع ومعرفة جميع المعلومات على البنك فيما يخص عدد الموظفين في البنك وغيرها..

والحصول على الوثائق والسجلات تتضمن معلومات ومعطيات تتعلق بمجتمع الدراسة والمؤسسة المدروسة ومصالحها المختلفة إضافة إلى الهيكل التنظيمي. أما مجتمع الدراسة فقد وقع الاختيار على موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية «بدر» وتكونت عينة الدراسة من 43 موظف موزعين على مختلف المناصب كل حسب دوره ووظيفته وطبيعة مسؤولياته حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل أي اخذ جميع مفردات المجتمع الإحصائي حيث طبقت الدراسة على 31 شخص فقط كون الباقي كانوا في مهمات في فروع بنكية أخرى.

وقد قسم الباحث البناء النظري إلى فصلين:

- الفصل الأول: المعنون بأهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري، متضمنا لكل مما تم جمعه من التراث النظري حول التمكين الإداري في القسم الأول تناول (نشأته وخصائص ومبادئ وفوائد وأهداف التمكين الإداري)، ثم تم التطرق في القسم الثاني إلى آليات تطبيق وممارسة التمكين الإداري الذي تناول فيه مستويات التمكين الإداري وخطواته وأبعاده ونماذج تمكين العاملين.
 - الثاني: الذي جاء معنونا بتمهيدات نظرية للتميز المؤسسي وانقسم إلى قسمين: القسم الأول يتحدث عن الأسس النظرية للتميز المؤسسي موضحا ماهية ونقاط الارتباط بينه وبين التمكين الإداري. أما في القسم الثاني تحدث عن متطلبات ومجالات تطبيق التميز المؤسسي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه على تطبيق التمكين الإداري وذلك بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي.
 - إدارة بنك "بدر" ولاية قالمه تفوض السلطة الكافية للعاملين لأداء مهام وظيفتهم مما يعطيهم ثقة أكبر لتعزيز قدراتهم الإبداعية وبنني روح الانتماء الوظيفي.
 - العمل الجماعي أفضل للوصول إلى الأهداف المبتغاة بسرعة أكبر فهو يساهم في تطوير الأداء أكثر منا العمل الفردي لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نجاح المؤسسة وتوفير بيئة عمل جيدة مما يمكنهم من التطوير شيئا فشيئا.

- اعتماد أسلوب المشورة والنقاش في التعامل مع الموظفين لأن في ذلك تعزيز لمبدأ الديمقراطية في التسيير واحترام آراء الموظفين أيضا إشارة إلى تميز الطاقم القيادي من جهة أخرى. لتشجيع المبادرات والإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة دور واضح في نجاح وتميز المؤسسة من خلال توفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة وإحداث نقلة نوعية وتغيرات بنائه مما تفيد في خدمة الزبائن على أكمل وجه.
- الاتصال والتواصل مع الموظفين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر" ولاية قالمة، إحدى أهم الآليات التي تساهم في اتخاذ قرارات سليمة ومتميزة، مما يهدف الى تنمية التفاعل الاجتماعي؛ نشر القيم الإيجابية.
- إن تحقيق الجودة داخل العمل والسعي للابتكار والتجديد يعتمد بالأساس على وجود الثقة فهي عنصر مهم وأساسي لكل مؤسسة.

▪ الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي «دراسة حالة معهد علي مزياني - بسكرة -
». للطالبة ميمون نعيمة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

من اجل البحث عن اثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي بإحدى المؤسسات الجزائرية و هو معهد علي مزياني بسكرة تم طرح التساؤل التالي:

- ما أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي في معهد مزياني علي بسكرة؟
- تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
- ما هو مستوى إدارة التميز في معهد مزياني علي بسكرة؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي لمعهد مزياني علي بسكرة؟
- ما أثر بعد القيادة على أداء معهد مزياني علي بسكرة؟
- ما أثر بعد الاستراتيجيات والسياسات على أداء معهد مزياني علي بسكرة؟
- ما أثر بعد العاملين على أداء معهد مزياني علي بسكرة؟

■ أثر بعد العمليات على أداء معهد مزياني علي بسكرة؟

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة:

استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما اعتمد أيضا على أسلوب دراسة الحالة قصد التعرف على أثر إدارة التميز على أداء معهد مزياني علي بسكرة.

ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة والتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد إدارة التميز في الأداء المؤسسي، وذلك باستخدام أدوات البحث المناسبة والتي تلي الغرض واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان. وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss V24.

أما مجتمع الدراسة شمل الأفراد العاملين في المعهد من مشرفين وعمال وإداريين وإطارات وأساتذة أي يتكون من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم بمعهد علي مزياني - بسكرة- والذي بلغ عددهم 70 موظف. وقد تم اختيار العينة العشوائية بغرض التعرف على واقع إدارة التميز بالمعهد محل الدراسة وكذا التعرف على العلاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي بهذا المعهد.

وقد قسم الباحث البناء النظري إلى فصلين رئيسيين، كل منهما يحتوي على ثلاثة مباحث، كل مبحث يتضمن عدة مطالب:

■ الفصل الأول يركز على "إدارة التميز" من عدة جوانب ويعمل على توضيح الأساسيات المرتبطة بها، مثل نشأتها، مفهوما، خصائصها، ومبادئها. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية: المبحث الأول استعرض ماهية إدارة التميز والمبحث الثاني أشار إلى أسس وأبعاد ومهارات إدارة التميز والمبحث الثالث فكان حول أساسيات إدارة التميز من منهجية ومراحل تطبيقها ومعوقاتها.

■ الفصل الثاني يركز على موضوع "الأداء المؤسسي"، ويبحث في كيفية قياسه وتقييمه، إضافة إلى العلاقة بين "إدارة التميز" و"الأداء المؤسسي". وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول أشار إلى ماهية الأداء المؤسسي والمبحث الثاني فقد استعرض تقييم الأداء وفي المبحث الأخير انعرج إلى العلاقة بين إدارة التميز والأداء المؤسسي.

وتوصلت لدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا يوجد أثر لبعد القيادة على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر لبعد الاستراتيجيات والسياسات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر لبعد العاملين على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر لبعد العمليات على الأداء المؤسسي لمعهد علي مزياي - بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05.
- الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: تمكين رأس المال البشري كاستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية « دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لنقل السكك الحديدية بالجزائر» مقال للأستاذة عطاء الله فاطمة. دكتوراه علوم جامعة الجزائر 02 مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تمكين رأس المال البشري لخطوة أساسية نحو تبني نموذج التغيير الذي يخلق جو تنظيمي تسود فيه روح الاستقلالية والرغبة في التجديد والإبداع التنظيمي للمؤسسة الذي يساهم في توسيع المؤسسة والارتقاء بها.

وعليه صيغت تساؤلات الدراسة:

- ما هو واقع التمكين في المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية؟
- هل يتم تمكين المورد البشري في المؤسسة من خلال منحه السلطة؟

واعتمد على الفرضيات التالية:

- التمكين في المؤسسة قائم على الأطر غير الرسمية.
- يتم تمكين المورد البشري من خلال منحه السلطة وتفويض الصلاحيات له.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات والمعلومات، كما اعتمدت على مجموعة من الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة منها: الملاحظة والمقابلة.

أما العينة فقد استخدمت الدراسة العينة القصدية العشوائية.

يتناول الإطار النظري للدراسة دور التمكين في تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المنظمات، مؤكداً على أنه يشكل أداة رئيسية لتحفيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين. يساهم التمكين في رفع قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر. كما يعزز التمكين من المسؤولية الذاتية لدى الموظفين، ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل. من خلال منح الموظفين المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد الأهداف، يعزز التمكين قدراتهم القيادية ويحفزهم على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تطوير المنظمة. وقسم إلى خمس أقسام منها:

- حتمية التمكين.
- النموذجية في تمكين المورد البشري.
- التمكين خطوة بخطوة.
- فنون عملية التمكين.
- أبعاد التمكين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المدير يسمح في بعض الأحيان للعاملين بتجريب أفكار جديدة في العمل التي تدل على قدرة الإبداع والابتكار والاهتمام الكبير بالعمل من طرف العمال الذي جعلهم يطورون ويأتون بأفكار تخدم النسق التنظيمي.
- إن تحمل المسؤولية يوحي أن العاملين يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المطلوبة منهم دون الرجوع إلى المدير لأن لهم الإمكانية للتوصل إلى حلول للمشاكل التي قد تعترضهم أثناء القيام

- بمهامهم بالنظر إلى خلفيتهم الديموغرافية فذوي الأصل الريفي لهم القابلية لفعل هذا من خلال نشأة المجتمع على تحمل الصعاب ومشاكل الحياة.
- إن المؤسسة تمنح هامش من الحرية للعاملين خاصة الذكور أي الاستقلالية في العمل، حيث إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحدي سرعة وطريقة أداء أعمالهم فإن هذا سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم معه، أكثر من الذين يشعرون بنقص من درجة الحرية المتاحة لهم، ومن خلال جعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية سيمكنهم من التكيف مع بيئة العمل، ومن ثم يزداد تعلقهم وولاءهم للمنظمة ومن ثم دفعهم للعمل.
 - تعمل الإدارة على منح الوقت في بعض الأحيان لإنجاز العمل دون ضغوط بالنظر إلى أقدميتهم، فكلما كانت الأقدمية ب 01 - 41 سنة كلما منحت هذه الميزة والسبب يرجع إلى احترام الوقت من طرف العاملين وانضباطهم مما يجعلهم محل الثقة، كما تمنح لهم التسهيلات دائماً.
 - يتم تفويض السلطة للعاملين أحياناً بنسبة ضئيلة حتى يتمكنوا من إثبات الذات، كما أن الهدف من تفويض السلطة هو توسيع منطقة الشك وممارسة السلطة.
- 2- الدراسات الأجنبية:
- عنوان الدراسة: رأس المال البشري، تمكين الموظفين وأداء المنظمات « جوسيلين، س.، كاريكي، م. ».

Jocelyne, S., Kariuki, M. (2020). Human capital, employee empowerment and organization performance. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(9), 319-332

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتمكين الموظفين وأداء المنظمة في الشركات.

تدرج إشكالية هذه الدراسة في تساؤل التالي:

- ما هي العلاقة بين رأس المال البشري، تمكين الموظفين، وأداء المنظمة في الشركات؟

تم توجيه الدراسة من خلال ثلاث فرضيات:

- هناك علاقة ذات دلالة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة.
- العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة يتوسطها تمكين الموظفين.
- هناك تأثير مشترك بين رأس المال البشري، تمكين الموظفين، وأداء المنظمة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة نوعية). حيث تمت دراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة باستخدام أساليب تحليلية لبيانات نوعية تم جمعها من مصادر ثانوية.

ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم استخدام البيانات الثانوية كأداة للدراسة التي تتضمن مقاطع من تقارير الأداء الخاصة بالشركات، الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري، تمكين الموظفين، وأداء المنظمة، بالإضافة إلى مقاطع من الأدبيات المتعلقة بالموارد البشرية.

أما مجتمع الدراسة فشمل الشركات في كينيا، وتحديداً في القطاعات التي تعتمد على الابتكار والتنمية المستدامة مثل القطاع العام والخاص. تم اختيار عينة من الشركات الكبرى التي تسعى لتطبيق برامج تطوير رأس المال البشري وتمكين الموظفين كجزء من استراتيجياتها التنظيمية. العينة تشمل منظمات تعمل في قطاعات متنوعة مثل التصنيع، الخدمات، والتكنولوجيا.

أما في البناء النظري، اعتمد الباحثون على ثلاث نظريات رئيسية لفهم العلاقة بين رأس المال البشري، تمكين الموظفين، وأداء المنظمة:

- نظرية رأس المال البشري: ركزت على أن التعليم والتدريب يمثلان استثماراً في رأس المال البشري، مما يساهم في تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية داخل المنظمة.
- الموارد القائمة على الأساس (RBV): استعرضت أن الموارد الفريدة والقيمة مثل رأس المال البشري تمنح المنظمة ميزة تنافسية وبالتالي تؤثر في أدائها.
- نظرية التمكين الهيكلي لكينتر: ركزت على كيفية تأثير تمكين الموظفين على قدرتهم على إتمام عملهم بشكل مؤثر وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العلاقة بين رأس المال البشري والأداء: أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، حيث تلعب المهارات والتعليم دوراً كبيراً في تعزيز الإنتاجية.
- تمكين الموظفين كعامل وسيط: أشارت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يُحسن الأداء من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم.
- التأثير المشترك: أظهرت الدراسة أن الأداء التنظيمي يتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم دمج رأس المال البشري مع تمكين الموظفين.

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

- نتقارب الدراسة السابقة الأولى "فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي" مع دراستنا في العديد من الجوانب، مما يساعدنا في البناء النظري للموضوع. كون أن كلا الدراستين تركزان على التمكين الإداري كأداة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يتناولان أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي لتحفيز الأداء والابتكار. كما أن الدراسة السابقة تقدم فكرة عن كيفية تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة معينة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مما يتيح لنا مقارنة هذه الممارسات مع تطبيقات التمكين في سوناطراك. يمكن أن تساعدنا نتائج الدراسة السابقة في تحديد المعوقات والتحديات التي قد تواجه إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري في سوناطراك، مثل الصعوبات الإدارية والموارد المحدودة.
- في دراسة السابقة الثانية "أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي: دراسة حالة معهد علي مزباني - بسكرة" يمكن أن نستفيد في عدة جوانب. أولاً، توضح الدراسة السابقة كيفية تأثير أبعاد إدارة التميز مثل الاستراتيجيات والسياسات والعمليات على الأداء المؤسسي، مما يساعدنا في فهم العلاقة بين هذه الأبعاد والأداء في سوناطراك. كما استخدمت منهج دراسة الحالة المطابق لدراستنا، تقدم الدراسة السابقة إطاراً نظرياً شاملاً حول إدارة التميز، مما يعزز البناء النظري لدراستنا.

- حدود الاستفادة من دراسة السابقة الثالثة "تمكين رأس المال البشري كاستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية" تكمن في عدة جوانب هامة يمكن أن تساهم في بناء وتطوير موضوعنا.
- أولاً: تسلط الدراسة الضوء على أهمية تمكين رأس المال البشري من خلال منح الموظفين السلطة، مما يعزز الاستقلالية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، وهي مفاهيم يمكن تطبيقها على سوناطراك لدراسة كيفية تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.
- ثانياً: توضح الدراسة العلاقة بين المسؤولية الذاتية وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وهو ما يساعدنا في فحص كيف يمكن للتمكين أن يزيد من التزام العاملين في سوناطراك.
- ثالثاً: تشير الدراسة إلى أن الخلفية الاجتماعية والثقافية للعاملين تؤثر على قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل، وهذا يمكن أن يكون ذا فائدة لفهم السياقات الاجتماعية في سوناطراك. أخيراً، تقدم الدراسة مثلاً على تفويض السلطة كأداة فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة تفاعلهم مع مهامهم، وهو ما يمكن تطبيقه في سوناطراك لتعزيز الابتكار وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
- تستفيد دراستنا من الدراسة السابقة الأجنبية "رأس المال البشري، تمكين الموظفين وأداء المنظمات" من خلال فهم العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي، حيث توضح الدراسة أن تمكين رأس المال البشري عبر ممارسات مثل التدريب والتمكين له تأثير إيجابي على الأداء. كما تستعرض دور إدارة التميز في تعزيز هذا التمكين، من خلال خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار وتحفز الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، نتيح لنا فهم التأثير المشترك بين تمكين رأس المال البشري وإدارة التميز على الأداء، مما يساعد في استكشاف كيفية تطبيق إدارة التميز لتعظيم هذا التأثير. وتوفر الدراسة أيضاً فرصة لفحص الفجوات التطبيقية بين النظرية والواقع في المنظمات، مما يعزز من فهمنا حول كيفية قياس تمكين رأس المال البشري في سياق دراستنا.

السياق المعرفي للموضوع:

يركز موضوع الدراسة "واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز بالمؤسسة" على التفاعل بين استراتيجيات إدارة التميز وتمكين الموظفين داخل المؤسسات الكبرى. إدارة التميز تمثل نهجاً استراتيجياً يسعى لتحسين الأداء المؤسسي عبر تبني أفضل الممارسات التي ترفع من مستوى الكفاءة والجودة في جميع العمليات. من خلال هذه الاستراتيجيات المتميزة، يُمكن تمكين رأس المال البشري عبر أدوات

تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم. كما تلعب الأدوات الاتصالية دوراً محورياً في تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع وتزيد من إنتاجية الأفراد.

في مؤسسة سوناطراك، يمكن دراسة كيف تسهم هذه الاستراتيجيات والآليات لإدارة التميز في تمكين الموظفين ودعمهم لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز القدرة التنافسية ويضمن استدامة النجاح في القطاع النفطي.

- الجانب المنهجي للدراسة:

نوع الدراسة:

في دراستنا المعنونة " واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز بالمؤسسة " اعتمدنا على الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف وتحليل خصائص الظواهر أو الأحداث بشكل دقيق، حيث تركز هذه الدراسات على تقديم صورة واضحة وشاملة للظاهرة المدروسة دون التعمق في تفسير الأسباب أو العلاقات بين العوامل. تعتمد الدراسات الوصفية على جمع البيانات وتوثيقها بطرق منهجية لضمان مصداقية المعلومات، مما يسهم في تقديم نتائج موثوقة تساعد في فهم الظاهرة بشكل دقيق.

تهدف الدراسة الوصفية التحليلية إلى فهم تأثير إدارة التميز في مؤسسة سوناطراك على تمكين رأس المال البشري، وتستخدم الدراسة أدوات متنوعة لجمع البيانات مثل الاستبيانات، المقابلات، وتركز على عوامل مثل القيادة، التدريب، الثقافة المؤسسية، والابتكار. كما تدرس دور استراتيجيات الاتصال في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يسهم في التميز المؤسسي ويحفز المشاركة الفعالة.

إن الهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع الدراسة كما هو في الحيز الواقعي أي صف ما هو موجود في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف

المتوخاة من إجراء الدراسة دون تدخل الأسباب الكامنة وراء وجود هذه الظاهرة المدروسة في هذه الوضعية أو تلك ... الخ ، أو التحكم فيها بصورة جزئية أو كلية .1

منهج الدراسة وأدواته:

1- منهج الدراسة:

بما أن غياب المنهج يؤدي بالبحث إلى العرضية والوصول إلى معرفة غير علمية، فإننا نجد جل الدراسات والبحوث في مختلف المجالات تعتمد على إتباع مناهج علمية محددة. فالبحث العلمي لا يقتصر فقط على جمع البيانات والمعلومات، بل يتطلب تصنيفها وتحليلها بطريقة منظمة ومنهجية.

إن اختيار المسار البحثي الصحيح يعد أمرا أساسيا لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة، ولذلك فإن إتباع منهج محدد يصبح ضرورة لتحقيق إجابات مدروسة حول التساؤلات المطروحة، وهذا ما يمكن إن نستخلصه في تعريف المنهج.

عرفه موريس أنجرس « هو مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة ، من اجل الوصول إلى نتيجة »² وفي تعريف آخر « هو الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعات هذه العلوم ، وقسم من أقسام المنطق ، وليس المنهج سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة »³

تفرض طبيعة الموضوع علينا اختيار المنهج المناسب للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة واستكشاف دور إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسات من خلال تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة التميز. باعتبار الاتصال عامل رئيسي يعزز التواصل الفعال ويسهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم ورفع مستور التزامهم نحو أهداف المؤسسة.

¹ احمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، قسم الاعلام والاتصال"، جامعة الجزائر، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 51.

² موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، تدريبات علمية، ط 2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006-2007، ص 36.

³ عمار بوحوش ومحمد محمود، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 11.

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة حيث يعتمد على جمع بيانات من خلال مقابلات وملاحظات ميدانية للحصول على فهم عميق للظواهر الاجتماعية والعملية داخل المؤسسة، ما يساعد على بناء فهم شامل للكيفية التي يتم من خلالها تطبيق إدارة التميز وكيفية تأثيرها على الموظفين وبيئة العمل هذه البيانات تساعدنا على التعرف على التحديات والفرص التي يواجهها الموظفون، وكذلك على تحديد الأنماط السلوكية التي تنشأ نتيجة للتفاعل بين استراتيجيات الاتصال والتوجهات المؤسسية.

ومن ذلك يمكن القول « إن دراسة الحالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه »¹. وهذا هو جوهر منهج دراسة الحالة Case Study الذي يقوم على الدراسة المتعمقة والمركزة و الشاملة ، لمفردة واحدة أو عدد محدود من المفردات أو الوحدات التي يمكن التعامل مع عناصرها و خصائصها بهذا المنهج .²

2- أدوات الدراسة:

إن الدقة وصدق أي بحث علمي يتوقف أساساً على اختيار الأداة المناسبة التي تتماشى مع الموضوع ومع إمكانية الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم الدراسة.

الأداة: الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها.

إذ تُعدّ أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في عملية البحث العلمي، حيث تتنوع هذه الأدوات وفقاً للغرض الذي يُستخدم كل نوع منها. في إطار دراستنا الحالية، قننا باستخدام أدوات متخصصة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث، حيث اعتمدنا على المقابلة والملاحظة والاستبيان:

2-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة بحثية حيوية تتيح للباحث جمع بيانات ميدانية دقيقة من خلال التفاعل المباشر مع الواقع المحيط. وتساهم في فهم سلوكيات الأفراد والظواهر الاجتماعية بشكل ملموس، مما يعزز دقة التحليل والنتائج.

¹ احمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال"، مرجع سابق، ص 203.

² د / محمد عبد الحميد، "البحث العلمي في الدراسات الاعلامية"، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2000 م، ص 168.

عرفها محمد عبد الحميد «ا حد الأساليب الأولية لجمع البيانات عن السلوك الإنساني بصفة عامة والاتصالي بصفة خاصة و يقدم البعد الكيفي في وصف السلوك»¹ و عرفها أنجرس « تقنية مباشرة للشخص تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة و ذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات »².

وتعتمد الملاحظة الميدانية على مراقبة او ملاحظة السلوك الفعلي للأفراد في المواقف الطبيعية التي ترتبط بأهداف الدراسة. في هذه الحالة، سيتم استخدام الملاحظة بالمشاركة لمتابعة كيفية تطبيق الاستراتيجيات والآليات التي تعتمد عليها إدارة التميز في مؤسسة سوناطراك داخل بيئة العمل. سيشمل ذلك مراقبة تفاعل الموظفين مع هذه السياسات وأثرها على أدائهم. كما ستتضمن الملاحظة الحضور الفعلي داخل المؤسسة، بهدف فهم ديناميكيات العمل والتعرف على الأساليب المتبعة لإدارة التميز في تمكين رأس المال البشري.

و نقصد بالملاحظة بالمشاركة « هي التي يشترك فيها القائم بالملاحظة مع الافراد او المبحوثين في مواقف الملاحظة و يتفاعل معهم ، للوصول الى تفسيرات صادقة لأسباب السلوك ، من خلال معايشة نفس المواقف او المناقشة او تبادل الآراء»³.

أما أداة الملاحظة فقد تم اختيارها لأنها تتيح للباحث متابعة السلوكيات والأنماط العملية في بيئة العمل بشكل مباشر. من خلال الملاحظة، يمكن للباحث تحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التميز على أرض الواقع وتفاعل الموظفين معها، مما يساعد في تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات بشكل موضوعي.

- الجمع بين المقابلات والملاحظة يعزز من موثوقية البيانات ويسمح بمقاربة شاملة للموضوع من خلال استكشاف كل من التصورات الشخصية والسلوكيات الميدانية الفعلية.

¹ محمد عبد الحميد، "البحث العلمي في الدراسات الاعلامية"، مرجع سابق، ص 405

² موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 184

³ محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 407

2-2- المقابلة:

لقد ظهرت المقابلة كأداة بارزة من ادوات البحث العلمي واسلوب استخبار هام في ميادين عديدة. اذ تعرف المقابلة (entretien / L'entrevue) على انها «تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا والحصول على معلومات من مصادرها بطريقة نصف موجهة».¹

وهي في الوقت نفسه، تقنية تسمح بأخذ معلومات كيفية، بهدف التعرف على مواقف الأشخاص، اتجاه وضعيات يعيشونها، يقول موريس أنجرس: «هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مساءلة الافراد بكيفية منعزلة، لكن ايضا، وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف تعرف العميق على الاشخاص المبحوثين».²

فالمقابلة بذلك، تُعتبر وسيلة شخصية ومباشرة تهدف إلى جمع معلومات حول حقائق أو مواقف

أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات معينة يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف دراسته، من أجل الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤثراتها. الهدف من ذلك هو استخلاص النقاط المشتركة التي يتفق عليها المبحوثين. كما يقول أنجرس: "... تهدف المقابلة إلى إجراء تحليل كفي يسهل على تجاوز الحالات الخاصة واستنتاج السمات المشتركة إن أمكن".³

إطار هذه الدراسة، سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من الموظفين في المستوى الإداري داخل المؤسسة، حيث ستتضمن هذه المقابلات مجموعة من الأسئلة الموجهة بشكل دقيق اي شبه منظمة حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية ضمن إطار إدارة التميز بالمؤسسة. كما سيتناول الحوار استكشاف طرق تمكين رأس المال البشري وكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات في تعزيز الكفاءات والقدرات البشرية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال منظور علمي يعكس أهمية الاتصال في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير الأفراد.

¹ أ. أميرة منصور، "المقابلة" رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية، جامعة او القاسم سعد الله الجزائر - 2- ، مجلة الاثر، العدد 27،

ديسمبر 2017، ص 215

² موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية"، مرجع سابق، ص 197

³ أ. أميرة منصور، نفس المرجع، ص 216.

تم اختيار أداة المقابلة لأنها توفر فرصة للحصول على رؤى معمقة ومباشرة من الأفراد الرئيسيين داخل مؤسسة سوناطراك، مثل المديرين والمشرفين على إدارة التميز. المقابلات تسمح للباحث بالتفاعل المباشر مع المشاركين، مما يسهل استكشاف آرائهم وتجاربهم الشخصية حول كيفية تطبيق استراتيجيات التميز وتأثيرها على تمكين رأس المال البشري. كما توفر هذه الأداة مرونة في طرح أسئلة تفصيلية ومتابعة النقاط التي قد تساهم في فهم أعمق للموضوع.

3- الاستبيان:

الاستبيانات هي أداة جمع بيانات كمية تُستخدم للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد بطريقة منظمة. يتم تصميم الاستبيان على شكل أسئلة مكتوبة تهدف إلى جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي اذ تعرف:

على أنها: "أداة لجمع المعلومات من خلال نموذج يحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها".¹ وتعرف أيضاً "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من خلال نموذج يُعبأ من قبل المستجيب، ويُستخدم لجمع المعلومات حول معتقدات ورغبات الأفراد المستجوبين".² وفي الوقت نفسه هي "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة تُوجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين".³

في إطار هذه الدراسة، سيتم استخدام استمارة تحتوي على أسئلة مغلقة لقياس واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز. ستشمل الأسئلة محاور متعددة، منها المعلومات الديموغرافية للمستجيبين ومستوى التمكين داخل المؤسسة، ودور إدارة التميز في تطوير الموظفين، إضافة إلى التحديات التي قد تواجه هذا التمكين. سيتم اعتماد مقياس ليكرت لقياس مدى رضا الموظفين عن سياسات التمكين، مما يتيح تحليلاً كمياً ونوعياً دقيقاً لموضوع البحث.

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، "البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته"، جامعة البلقاء التطبيقية، ط 1، الأردن، ص 82.

² مصطفى منير دهمس، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 223.

³ رشيد زرواتي، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط 1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 10

تم اختيار الاستمارة كأداة مساعدة لكل من المقابلة والملاحظة بهدف جمع قدر كافٍ من المعلومات ضمن إطار المنهج الكيفي، وذلك لتعزيز تنوع مصادر البيانات وضمان شمولية أكبر في التناول. ورغم أن الاستمارة تُستخدم عادة في جمع البيانات الكمية، فقد تم توظيفها هنا لدعم التحليل الكيفي، إذ أن التركيز في هذه الدراسة ينصبّ على تفسير المعاني والسياقات وفهم تجارب الموظفين المتعلقة بتمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز. ويُعدّ استخدام الاستمارة، إلى جانب أدوات أخرى، وسيلة لتوسيع قاعدة البيانات بطريقة تسهّل الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين، مما يعزز موثوقية النتائج دون أن يحيد عن الطابع التفسيري والتحليلي الذي يميز المنهج الكيفي.

مجتمع وعينة دراسة:

1- مجتمع الدراسة:

إن أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرفاً دقيقاً، يشمل طبيعة وحدات. هل هي متجانسة أم متباينة؟ هل هي موزعة في شكل فئات وطبقات، أم غير ذلك؟ ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الوافية الدقيقة له، من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة في هذا الصدد مثل البحوث الاستكشافية ... وغيرها.¹

يعرف على أنه: « هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بصفة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تأخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث و ذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة ». ²

كما يمثل مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث. ³

¹ احمد بن مرسل، مرجع سابق، ص 172.

² عبد الرحمن بدوي، " مناهج البحث العلمي "، ط1، وكالة المطبوعات، شارع فهد السلام، الكويت، ص5.

³ إيمان جابر شومان، " أهمية المسح الاجتماعي في البحوث الاجتماعية "، جامعة الدمام، كلية الآداب، ص12.

اذن مجتمع الدراسة هو الموظفين ورؤساء المصالحفي مؤسسة والتي تعد من أكبر شركات النفط والغاز في الجزائر. يمثل مجتمع البحث الاصلي من الإطار الاداري بصفة عامة المتكون من رؤساء المصالح والإداريين ومجموعة من الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك - بسكرة -.

عينة الدراسة:

نظرا لان مجتمع البحث هو مجرد مفهوم يتطلب تعريفه من خلال إطار مكاني أو زماني أو بشري. يظل هذا المجتمع في نطاق المفهوم العام ما لم يتم تحديد إطار وثائقي واضح يتعامل معه الباحث بشكل ملموس، مما يتيح له اختيار مفردات العينة بشكل دقيق ومدروس.

اذ تعرف العينة على انها «الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها».¹ وتعرف ايضا «على انها هي جزء من مجتمع البحث الاصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدد من الافراد من المجتمع الاصلي».²

ولضرورة الدراسة تم الاعتماد على العينة الغرضية Purposive Sampling او ما يعرف بالعينة المتعمدة او القصدية، وهي عينة تختار استنادا الى معايير محددة تتعلق بالموضوع او الظاهرة المدروسة.

وتعرف «هي فرع من فروع اختيار العينة حيث يستخدم طرقاً غير عشوائية لاختيار مجموعة من الأشخاص للمشاركة في عملية البحث».³ و ايضا «يختار الباحث المفردات في هذه العينة بطريقة عمدية ، طبقا لما يراه من سمات او خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم اهداف البحث».⁴

في هذه الحالة حيث تهتم الدراسة بواقع تمكين رأس المال البشري في مؤسسة سوناطراك من خلال ادارة التميز، تم اختيار افراد العينة بناء على معايير محددة: تشمل العينة المستوى الإداري لمؤسسة سوناطراك حيث بلغ عددهم 185 يتم اختيار عينة تضم موظفين من مستويات ادارية مختلفة رؤساء

¹ عبد اللطيف حمزة، "مناهج البحث العلمي"، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1977، ص161.

² ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 91.

³ محمد در، "اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، دار المنظومة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، المجلد 9، 2017، ص 315.

⁴ محمد عبد الحميد، "البحث العلمي في الدراسات الاعلامية"، مرجع سابق، ص 141.

المصالح والمديرين ومشرفين والذي بلغ عددهم 8 اشخاص لإجراء مقابلة وذلك لأن هؤلاء الأفراد يشغلون مواقع استراتيجية تتيح لهم رؤية شاملة للتحديات والفرص المتعلقة بإدارة التميز داخل المؤسسة.

كما تم تضمين موظفين من أقسام متعددة في سوناطراك والذي بلغ عددهم 37 شخص من ضمن 185 موظف لضمان تمثيل شامل لجميع الفئات والوظائف داخل المؤسسة، مما يعزز من تنوع البيانات ويسهم في تقديم صورة متكاملة حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التميز على تنمية وتطوير رأس المال البشري.

هذا التوزيع المتنوع يساهم في الحصول على معلومات معمقة تتعلق بكيفية تأثير هذه السياسات في مختلف المستويات الإدارية، ويساعد في استكشاف التحديات والفرص التي تواجه إدارة التميز بالمؤسسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

تمهيد: في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة رأس المال البشري من الركائز الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة الأداء المؤسسي. فمع تزايد التعقيد في متطلبات السوق، لم يعد رأس المال البشري مجرد مورد وظيفي، بل تحول إلى أصل استراتيجي قادر على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، إذا ما تم تطويره وإدارته بفعالية.

إحدى أهم المقاربات الحديثة في هذا السياق هي تمكين رأس المال البشري، الذي لا يقتصر على تعزيز المهارات الفردية، بل يمتد إلى إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وتحفيزهم على الابتكار وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. فالتمكين، بمفهومه الحديث، لا يمثل مجرد تفويض للسلطة، بل هو استراتيجية عميقة تهدف إلى خلق بيئة تشاركية ديناميكية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

يركز هذا الفصل على الأسس المعرفية التي تدعم مفهوم تمكين رأس المال البشري، بدءاً من استعراض التطور الفكري والنظري لرأس المال البشري كأصل استراتيجي، مروراً بالمدارس الفكرية التي أسهمت في بلورة هذا المفهوم، وصولاً إلى استعراض الأبعاد الاستراتيجية والتطبيقات الوظيفية التي تجعله عنصراً أساسياً في استدامة الميزة التنافسية. كما يناقش الفصل مفهوم التمكين كمدخل أساسي لتطوير الأداء المؤسسي، من خلال دراسة أبعاده النظرية، استراتيجياته، ومتطلبات نجاحه في بيئات الأعمال الديناميكية.

يهدف هذا الطرح إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تحقيق التكامل بين رأس المال البشري واستراتيجيات التمكين، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحقق استدامة التميز في المنظمات الحديثة.

المبحث 1: رأس المال البشري كأصل استراتيجي للتحويل المؤسسي واستدامة الميزة التنافسية.

يعكس هذا المبحث دور رأس المال البشري كمورد استراتيجي يعزز الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي، مع تتبع تطور مفهومه وتحليل إسهاماته في التحويل المؤسسي، إضافة إلى مناقشة أساليب قياسه وتطوره لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية.

المطلب 1: مفهوم وتطور رأس المال البشري " من نظرية الموارد إلى الاستدامة المعرفية ".

1- الخلفية التاريخية لتطور رأس المال البشري:

على الرغم من أن نظرية رأس المال البشري الحديثة تطورت خلال القرن العشرين، فإن جذور هذا المفهوم تعود إلى القرن السابع عشر. ففي عام 1691، قدّر السير ويليام بيتي قيمة العمال، مستخدماً مفهوم رأس المال البشري كمؤشر على قوة إنجلترا، وكذلك لتقدير تكلفة العمال الذين فقدوا في الحروب.¹

وفي 1776 أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه الشهير "ثروة الأمم وأسبابها" أن كل موهبة يكتسبها الفرد بالتعلم في المجتمع هي بمثابة رأس المال. وقد أشار إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب أن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم، موضحاً أن العمل البشري هو مصدر القيمة. وأوضح أيضاً أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط، وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه. وأن مهارة العامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد، حيث أنها تعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها.²

وفي عام 1853م، قدم ويليام فار (William Farr) مفهوماً رائداً حول تقييم رأس المال البشري من خلال اقتراح قيمة صافي المكاسب المستقبلية للفرد. فقد عرفها على أنها الفرق بين الدخل والمصروفات المعيشية، مما يعكس القيمة الاقتصادية للفرد على المدى الطويل. كما شبه فار رأس المال البشري بالملكات المادية، مؤكداً أنه ينبغي أن يخضع لنفس الأسس الضريبية، باعتباره مصدراً مستداماً

¹ تيان شويه يوان، "التحول الديمغرافي في الصين"، ترجمة محمد عبد الحميد حسين، مراجعة د. حسانين فهمي، دار الصفصافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2017، ص. 160.

² هند مدفوني، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017، ص. 14.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

للإنتاجية الاقتصادية. كان لهذا الطرح أثر كبير في تطوير النظريات الاقتصادية المتعلقة برأس المال البشري، حيث سلط الضوء على أهمية الاستثمار في الأفراد كأصول اقتصادية ذات قيمة مستقبلية.¹

إن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن الحال (القرن العشرين) وذلك عندما ألقى شولتز محاضرته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية حيث جاء فيه " ان عدم معالجة الموارد البشرية على أساس أنها نوع من أنواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الإنتاج سبق إنتاجها في مرحلة سابقة قد أدى إلى الإبقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بأن القوى العاملة ما هي إلا طاقة مسخرة لأداء الأعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات ، وبناء على هذه الفكرة عن القوى العاملة كانت خاطئة خلال الفترة التي سادت فيها الأفكار الكلاسيكية كما هي خاطئة الآن ، إن حصر الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، واعتبار هذا العدد مقياسا سليما وكما لعنصر اقتصادي أجراء ليس له معنى، تماما مثل حصر مختلف أنواع الآلات والمعدات في مجتمع ما واعتبار أن هذا المجموع العددي ممثلا لأهميتها الاقتصادية كعنصر من عناصر المخزون الرأسمالي أو كعنصر من عناصر الإنتاج ".²

وقد تطور مفهوم رأس المال البشري لأول مرة سنة 1961م، من قبل "ثيودور شولتز" الاقتصادي الأمريكي الذي أكد أهمية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات. وهذا ما يمثل جزء كبير من رأس المال الشركة أو المنظمة، وفي عام 1965م قدم غاري بيكر " شرحا مفصلا لهذا المفهوم حتى شاع بين الناس وأصبح مألوفاً بينهم. وفي عام 1992م حصل غاري بيكر على جائزة نوبل في الاقتصاد لتطوير نظرية رأس المال البشري حيث عرفه بأنه الأنشطة التي تؤثر على الدخل النقدي والنفسي في المستقبل من خلال زيادة الموارد لدى الناس وأشكالها الرئيسية مكانة التدريب أثناء العمل. وتتمحور هذه النظرية حول أهمية التعلم والتعليم والتدريب للأفراد حتى يكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.³

¹ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، "التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشرات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2017، ص. 26.

² أسامة أحمد الفيل، "الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص. 27.

³ إيمان بوحظيش، هدى سعدي، "التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022-2023، ص. 67.

الفصل الأول: المرتكزات المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

ولقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الازدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جداً مقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج. فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي.¹

وعليه، يمكن القول إنَّ الاهتمام برأس المال البشري ازداد في أعقاب التوجّه الدولي نحو العولمة، باعتباره أساساً لأي تنمية تُسهم في تقدم الأمم وتحقيق التنمية المستدامة. وتفرض الضرورة على الدول والمجتمعات الانتقال إلى العصر المعرفي عبر إحداث نقلة نوعية في مجالات التنمية البشرية، والتعليم، والبحث العلمي، والابتكار، والتحديث التكنولوجي والمعلوماتي، نظراً لكونها تمثل الخصائص المميزة لعصر الثورة المعرفية. وتُعدّ الثروة البشرية أو رأس المال البشري المحرك الرئيسي للإبداع، وتحويل الموارد إلى طاقات تكنولوجية تدفع عجلة التقدم والتنمية.²

وهكذا، برز مفهوم رأس المال البشري، الذي كان يُعرف سابقاً بالموارد البشرية، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، حيث يُشكل البشر محور الازدهار الاقتصادي المحتمل، فضلاً عن كونه مصدراً قابلاً للتجديد والتطوير.³

2- تحليل مفهوم رأس المال البشري:

شهد مفهوم رأس المال البشري تطوراً ديناميكياً متأثراً بالتحويلات الفكرية والاقتصادية، مما أدى إلى إعادة صياغة دوره كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لم يعد يُنظر إليه كعورد تقليدي ضمن مدخلات الإنتاج، بل كمخزون استراتيجي للمعرفة والمهارات والخبرات القادرة على توليد القيمة المضافة وتعزيز الابتكار التنظيمي. وقد أسهمت النظريات الحديثة في الاقتصاد والإدارة في بلورة أطر مفاهيمية متقدمة تبرز أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية كعامل جوهري في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته. وفي هذا السياق، ن تعدد التعريفات التي تسلط الضوء على أبعاد رأس المال البشري ودوره في تشكيل معادلة النمو والتنمية في بيئات الأعمال المعاصرة.

¹ هند مدفوني، مرجع سابق، ص. 15.

² منال عشري، "تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري - رؤية للتنمية المستدامة"، الاسكندرية، مصر، دار التعليم الجامعي، ص. 54.

³ أحمد إبراهيم سلى، "التصور المقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017، ص. 355.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

لا يمكن لرأس المال البشري أن يسهم بفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية إلا من خلال إدارته بكفاءة واعتماد استراتيجيات فعالة في توجيهه وتطويره. فالإدارة الناجحة لرأس المال البشري تتمثل في تمكين الأفراد وتعزيز قدراتهم بما يمكنهم من تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. يُعرف رأس المال البشري على أنه نهج استراتيجي لإدارة الأفراد، يركز على الجوانب الجوهرية التي تساهم في نجاح المؤسسات ذات الأداء العالي. وتعتمد إدارته على عمليات تحليل وقياس وتقييم دقيقة للسياسات والممارسات المتبعة داخل المؤسسة، وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية وخلق قيمة مضافة تدعم النمو المستدام.¹

أشار بعض الباحثين، مثل Hall and Lawler، إلى أن إدارة رأس المال البشري تُعدّ امتداداً وتطوراً لمفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تتجاوز الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى نهج أكثر شمولية يركز على الاستثمار في الأفراد باعتبارهم أصولاً استراتيجية للمؤسسة.²

يقصد هنا أنه يتم التعامل مع رأس المال البشري على أنه قضية استراتيجية رفيعة المستوى، إذ تسعى المؤسسات من خلاله إلى تعزيز الكفاءات وتنمية القدرات وتحفيز الابتكار لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وبالتالي، فإن إدارة رأس المال البشري لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة إدارية، بل تمتد إلى تصميم سياسات وممارسات تضمن الاستدامة والتميز المؤسسي في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

حيث حظي مفهوم رأس المال البشري توسعاً في تناوله من طرف الباحثين وذلك لما يلعبه من أهمية في حداثة مفهومه وفي بناء المنظمات وكيفية تشغيلها ونجاحها واستمراريتها. ومن التعاريف التي تناولها العلماء " بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وامكانيات معرفية وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال".³ واعتبره مجموعة من الباحثين بأنه عبارة عن مجموعة من المكونات التي تتوافر في الأفراد حيث اعتبرته منظمة التعاون الأوروبية أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.⁴

¹Angela Baron and Michael Armstrong,"Human Capital Management: Achieving Added Value Through People", Kogan Page, London and Philadelphia, 2007, p. 68.

²Fida Afiouni, "Human Capital Management: A New Name for HRM ", Journal of Learning and intellectual Capital 10, no. 1 (2013). p 24.

³الدجعة مروي كساب محمد، "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013، ص 16

⁴جراتات ناصر محمد مسعود، وآخرون، "إدارة المعرفة"، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص 240.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

ويعرف الاقتصادي الأمريكي المعروف سولو رأس المال البشري بأنه : " كل ما يمتلكه الانسان من قدرات ومهارات و طاقات تساعد على ان يكتسب دخلا ، وبذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات مهما كان نوعها ، عائدا لرأس المال البشري الذي يمتلكه لذلك تعتبر الفترة التي يمضيها الانسان في التعليم والتكوين و اكتساب المهارات ، كعملية تشكيل الرأس المال البشري تماما مثل عملية صنع الآلات والبناء ، التي تشكل رأس مال الفيزيائي أو السلعي أي المادي " ¹.

ويعرف رأس المال البشري لدى منظمة OCDE بأنه : "يتمثل في المعارف اللقائات المهارات، وكل الخصائص الأخرى للإنسان ، التي تعمل على تنمية الرفاهية الشخصية الاجتماعية و الاقتصادية" ². ويعرف أيضا بأنه " المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها أينما يذهبون وان بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام أي أنه المعرفة والخبرة والمهارة والابداع التي لا يمكن امتلاكها من قبل المنظمة فهي موجودة في عقول الأفراد (معرفة ضمنية)." ³.

أكد ثيودور شولتز (Theodore W. Schultz) عام 1961 على أن رأس المال البشري يشمل مجموعة المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد، والتي تسهم في تعزيز إنتاجيتهم وقيمهم الاقتصادية. وقد ركز شولتز على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب كوسيلة لتنمية رأس المال البشري وزيادة معدلات النمو الاقتصادي. وفي عام 1964، واصل غاري بيكر (Gary S. Becker) تطوير هذا المفهوم، حيث لم يقتصر على المهارات والخبرات فقط، بل أضاف إليها عناصر أخرى مثل الشخصية والمظهر، والسمعة، معتبرا أن هذه العوامل تلعب دورا أساسيا في تحديد قيمة الفرد في سوق العمل. كما أكد بيكر أن الشركات ليست مجرد أماكن للعمل، بل هي أيضا مراكز لتدريب الأفراد وتنمية رأس مالهم البشري، مما يجعلها شريكا أساسيا في تطوير القدرات والمهارات وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات. ⁴.

رغم تنوع التعريفات واختلافها، إلا أنها تلتقي في جوهرها، حيث يُنظر إلى رأس المال البشري باعتباره مزيجاً من المهارات، والقدرات، والكفاءات، والخبرات التي يكتسبها الفرد أو تنتقل إليه عبر الأجيال.

¹ سولو روبرت، "نظرية النمو"، ترجمة ليلي عبود، الطبعة الثانية، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2000، ص 306.

² Kelley, Brain. "The OECD Insights: Human Capital, How What You Know Shapes Your Life". Boston, Copyright Clearance Center, 2007, p. 29.

³ محمد غسان فيصل عبد، "أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 10، 2009، ص 17.

⁴ Schultz, T.W., "Investment in Human Capital, American Economic Review", Vol. 51, 1961, pp. 17-51.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

المطلب 2: رأس المال البشري: القوة المحركة لنجاح المنظمات.

1- أهمية رأس المال البشري:

يمكن أن تترجم الأهمية في مجموع الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال البشري للمنظمات والأفراد، وإن كان هذا الاختلاف في نوعية هذا الرأسمال من منظمة لأخرى، من أهم هذه الفوائد ما يلي:¹

- أن يكون رأس المال البشري وتمثيته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.
- أن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- إن رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمنظمات، وإن نمو تناقص رأس المال البشري للمنظمة يترجم أدائها الفكري والذي يمكن أن يمثل أو يقاس.
- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يطلبها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت... الخ.
- إن التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى.
- رأس البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته.
- يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب تتصارع حول الأرض ورأس المال المادي.
- رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة.
- حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي دورة حياة أطول المنتج والعملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

¹ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، " رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة " ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 افريل 2013، ص 681 .

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

وتتلور أهمية رأس المال البشري من خلال الآتي:¹

- أنه أحد المصادر المهمة والفريدة والتي تؤثر في الأداء.
- يساعد على خلق المعرفة الجديدة..
- المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن.
- رأس المال البشري يحقق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بتحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول للإبداع والابتكار وهذا يؤدي إلى نجاح وبقاء المنظمة..
- تنبع أهمية رأس المال البشري من تحقيق ثلاث ضروريات أساسية وهي ضرورة النجاح، ضرورة خلق معارف جديدة، ضرورة تحقيق ميزة تنافسية.

2- خصائص رأس المال البشري

يرى Crawford انه وبالمقارنة مع العوامل المادية، فان رأس المال البشري يتضمن معنى اوسع واشمل وأكبر خصوصاً القابلية للتوسيع، خاصية التوليد الذاتي والقابلية للنقل، واخيراً ميزة قابلية المشاركة. فالرجوع الى خاصيتي قابلية التوسيع والتوليد الذاتي لرأس المال البشري فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمخزون المعرفة المتراكم لدى لا أفراد، لذا فإن قابلية الزيادة في رأس المال البشري او ما يسمى بالتوسيع والاثراء يمكن تحقيقها من خلال جملة من العوامل الداخلية والخارجية، فالمعارف الأصلية يمكن تنميتها واثرائها وتطويرها باستمرار من خلال توطيد العلاقة بين المعرفة الخارجية المعلومات، المهارات، الخبرات والعوامل الأخرى القائمة على المعرفة كذلك.²

كما انه وفي المنظور الاقتصادي، فإن خصائص رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة يمكن أن تكون العنصر الأساسي في حل مشكلة "الندرة والمتمثلة في قلة الموارد الاقتصادية من خلال توسعة واثراء وكذا تنمية التوليد الذاتي لرأس المال البشري.

ثانياً، قدرة الانتقال والمشاركة هما خاصيتان كذلك لرأس المال البشري، وذلك يعني أن المالك او الحامل الأصلي للمعرفة يمكنه توزيع معارفه على الآخرين مع امكانية حفاظه على ملكية حصرية لهذه

¹ محمد الشريف، سمير صلحاوي، "رأس المال البشري الاهمية وضرورة الاستثمار"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 1 جوان 2017، ص 23.

² مرجع نفسه، ص 44.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

المعرفة في حالات معينة والنتائج عن هذا التوزيع و التقاسم بين حاملي المعارف المختلفين و متلقيها يساعد على تحيينها الدائم و كذا يزيد من حجم رأس المال البشري في حد ذاته .¹

اتساقا مع طبيعة اقتصاد المعرفة والأهمية المذكورة آنفا اتصفت القوى العاملة بخصائص تميزها وذلك تبعا لمدى قربها من إنتاج المعرفة وتطبيقها، وطبيعة مهن المعرفة ودرجة تعقدها فبالنسبة لعمالة المعرفة فإنها تصنف تبعا للقدرات المهنية والتنظيمية إلى أربع أنواع هي:²

- المحترفون من عمالة المعرفة: هم الخبراء الأكثر مهارة مهنية أو حرفية، والقدرات التنظيمية المنخفضة، الذين يتصفون بالتقاني في وظائفهم ومنهم وحبهم الشديد لحل المشكلات وكرهم للروتين، في حين يكون دور الإدارة تجاههم هو توفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع والابتكار، لإرضاء المستهلكين، وهم لذلك يعدون محركا لتوليد الدخل.
- المديرون: هم أصحاب القدرات التنظيمية المرتفعة والقدرات المهنية المنخفضة الذين يتسمون بالإدراك ويتمتعون بالقدرة على إدارة وتنظيم العمل من خلال آخرين، ولديهم استراتيجية لسوق العمل والمستهلكين.
- هم المساعدون لعمالة المعرفة والمديرين، وليس لديهم مؤهلات احترافية أو تنظيمية تعطيهم مكانة متميزة داخل مؤسسة المعرفة.
- القادة: هم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، الذي يرسمون اتجاهات المؤسسة. الأخرى، وأكثر القادة نجاحهم أكثرهم خبرة.

يمكن أن نضيف التصنيف التالي لرأس المال البشري كما يلي:³

¹Kwon Day Bong, Human Capital and Its Measurement, The 3er OECD World Forum On "Statistics Knowledge and Policy", Busan, Korea, 2009, P-P 4-5

²الحاج محمد، أحمد علي، "اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص 123-125.

³David Autissier, Alexandre Guillard, and Jean-Michel Moutot, "La capacité de transformation comme composante du capital humain : Une étude exploratoire dans un groupe coté," Revue Management et Avenir, Management Prospective Editions, no. 31 (January 2010) : 109.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

▪ رأس المال البشري = الأفراد المحتملين (حديثي التوظيف + المهارات) + الحوافز القدرات التحويلية.

وتحتاج عملية المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة إلى خصائص يحددها ديفنبروت بما يأتي:

- عمالة المعرفة وسائل الإنتاج، بوصفها مصدر المعرفة، وتتنصف بدرجة عالية من السرية، ولا تحب أن توجه إليها الأنظار، أو تخبر أحدا عما تفعله.
- عمالة المعرفة إلى هيكل تنظيمي يحدد آداؤها للأعمال، وتسلسل تدفق العمل، ويساعدهم على تجميع معرفتهم وتنظيمها في شكل منتجات نهائية، وما يستلزمه ذلك من توفير مناخ يسمح والأفكار مع الآخرين، والاندماج في فرق العمل، وإقامة علاقات مع المتميزين.
- كبير مما تفعله عمالة المعرفة غير مرئي، كونه في العقل المبدع له.
- عملها باستمرار ويصعب التنبؤ به ولا يظهر نتائجها إلا بعد فترة زمنية طويلة.
- لا توجد مقاييس محددة لقياس جودة أداء عمالة المعرفة، ولا يوجد تقدير للتكلفة وللوقت الذي تستهلكه هذه الأنشطة.

بعض من آخرين يشيرون إلى نقاط إضافية تميز بها رأس مال البشري عن سائر عوامل الإنتاج منها: ¹

- لا يمكن فصله عن مالكه ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضا.
- لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.
- ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد انه أصبح قديما من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في الرأس مال المادي.
- لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال بالنسبة للرأس مال المادي.
- ب وفاة الإنسان يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والحماية بحقوق الملكية، على عكس رأس المال المادي.

¹ عبد الله زاهي الرشدان، "في اقتصاديات التعليم"، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 83.

المطلب 3: أهم الإسهامات النظرية المفسرة لرأس المال البشري.

1- إسهامات شولتز (Theodor Sholtz 1961):

يعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحدت ملاحظها بوضوح في الستينيات.¹ لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وأعمالهم للعنصر البشري ، لذلك فقد سعى جاهدا من أجل الوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية، واعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري.² ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير مادية وهي رأس المال البشري، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة وبالرغم من ذلك فإن التعليم يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.³

و ركز في أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية وكنيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية، وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي الإيرادات التي يمكن للفرد الحصول عليها أو أنه لم يلتحق بالتعليم فالطالب لو لم يكن ملتحق بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية.⁴

وبناء على ذلك، لا بد من الإقرار بوجود تكلفة الفرصة البديلة المترتبة على العملية التعليمية، والتي تتجلى في الموارد المالية والاقتصادية المستثمرة لضمان استدامة التعليم وجودته. تشمل هذه التكلفة النفقات المباشرة التي تحملها المؤسسات الأكاديمية، بما في ذلك تكاليف البنية التحتية، والمصاريف التشغيلية من

¹ محمد إيمان، محمد فؤاد، "تكوين رأس المال البشري والتنمية البشرية في مصر"، المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين ، 2000، القاهرة، ص 01.

² إيمان بوجاجي، هدى سعيدي، " التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بدار بلدية عين صنادل"، ولاية قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022-2023، ص 43

³ مريم مفتاح، " دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات وكالات بكرة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 14

⁴ بوجاجي وسعيدي، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

رواتب وأجور، فضلاً عن التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالموارد البشرية والمادية اللازمة لتقديم المحتوى التعليمي بفعالية. كما تمتد تكلفة الفرصة البديلة إلى الفرص الاقتصادية الضائعة التي قد تحملها الأفراد أثناء فترات التعليم، حيث يمكن توجيه جهودهم نحو مجالات أخرى ذات عائد اقتصادي مباشر.

ونتلخص سمات نظرية الاستثمار البشري لأبحاث شولتز فيما يلي:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.
- ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.
- قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمعرفة الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.
- مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.¹

سعى شولتز إلى تقديم تفسيرات أكثر دقة وفعالية لفهم الديناميكيات الكامنة وراء الزيادة في الدخل، حيث وجه اهتمامه بعيداً عن التركيز التقليدي على رأس المال المادي، متبنياً رؤية أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار رأس المال البشري بوصفه عنصراً جوهرياً في معادلة التنمية الاقتصادية. وقد لاحظ شولتز غياب تحليل منهجي للثروة البشرية في الدراسات الاقتصادية التقليدية، مما دفعه إلى بلورة نظرية متكاملة للاستثمار في رأس المال البشري، باعتبارها ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي المستدام.

وقد أحدث هذا المفهوم تحولاً جوهرياً في الفكر الاقتصادي، حيث أكد شولتز على أن المهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد تمثل شكلاً من أشكال رأس المال القابل للاستثمار، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. فمن منظور شولتز، يمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يولد معدلات نمو أكثر تسارعاً، تفوق في تأثيرها الاستثمارات التقليدية في الأصول المادية، وهو ما يفسر الفجوة التنموية بين المجتمعات وفقاً لمستويات استثمارها في تنمية مواردها البشرية. ومن هنا، اعتبر شولتز أن تطور رأس المال البشري يشكل أحد المحددات الحاسمة في رسم ملامح النظم الاقتصادية الحديثة.

¹ محمد منير، عودة بشر، " دور انظمة الذكاء الاعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة بنك فلسطين" - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، تخصص ادارة الموارد البشرية، 2015، ص 44.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري بالغ الأهمية في مجال الاقتصاد والادارة .وقد اعتمد مفهومه على ثلاث فرضيات:¹

- النمو الاقتصادي غير المفسر بالزيادة في المدخلات المادية يعود أساساً إلى تراكم رأس المال البشري.
- الفروقات في الإيرادات تعود إلى الاختلافات في الاستثمار في رأس المال البشري.
- تحقيق العدالة في الدخل يكون من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري مقارنة برأس المال التقليدي.

كما صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى وهي:²

- الصحة: كونها تؤثر على الإنتاجية والكفاءة.
- التدريب: تحسين المهارات والخبرات العملية.
- التعليم الرسمي: باعتباره العامل الأساسي في تنمية رأس المال البشري.
- الكبار: لإعادة تأهيل القوى العاملة.
- الهجرة والتنقل: للاستفادة من فرص عمل أفضل.

أكد شولتز أن التعليم الرسمي هو الشكل الأهم للاستثمار في رأس المال البشري، إذ يؤثر بشكل مباشر على دخل الأفراد والمجتمع. كما شدد على أهمية تحليل الموارد الضرورية لإتمام عملية التعليم، إضافةً إلى احتساب تكلفة الفرص الضائعة الناتجة عن عدم الانخراط المبكر في سوق العمل.

على الرغم من أن دراسات شولتز حول الاستثمار في رأس المال البشري ركزت بشكل أساسي على التعليم، إلا أن العديد من المفاهيم التي طُبِّقت في هذا المجال تمتلك قابلية واسعة للتطبيق في مجالات أخرى من الاستثمار البشري، لا سيما في ميدان التدريب والتطوير المهني، ففي مجال التعليم حدد "شولتز" نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:³

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

¹ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر، 2011م، ص 64.65.66.

² بوجاجي وسعيد، مرجع سابق، ص 45.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 65 - 69.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

بمثل التعليم عملية استثمارية جوهرية تستلزم تدفقات مكثفة من الموارد الاقتصادية، إذ تشمل هذه الموارد ما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، المتمثلة في الدخل المحتمل الذي يفقده الطالب خلال فترة تعليمه، إلى جانب الموارد المالية المباشرة اللازمة لإنشاء وتطوير البنية التحتية للمؤسسات التعليمية. ومن منظور شولتز، فإن التحليل الدقيق لكلٍّ من التكاليف والعوائد المرتبطة بالعملية التعليمية يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا لدوره المحوري في قياس الكفاءة الاقتصادية لهذا الاستثمار ودوره في تعزيز رأس المال البشري كمحرك أساسي للتنمية المستدامة. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:¹

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

وقد أثار " شولتز " نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:²

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري؛
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

2- إسهامات جاري بيكر:

يعد بيكر من أهم أحد الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري. حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد اقترح بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة.³

¹ محمد باهذيلة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كلية الأعمال"، جامعة الملك عبد العزيز، ص 62، على الموقع:

[http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site ID-0013579&Lng-AR, \(22/02/2025\)](http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site ID-0013579&Lng-AR, (22/02/2025))

² نفس المرجع السابق، ص 63.

³ إيمان بوجاجي، مرجع سابق، ص 45 - 46.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة، والمعرفة.

وقد لوحظ أن الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.¹

بالإضافة إلى ذلك أضاف Becher مجال آخر للاستثمار في رأس المال البشري، حيث أشار إلى أن التعليم والتدريب من أهم الاستثمارات في البشر، وأشار إلى أن المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع إلى حد كبير دخل الأفراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتعليم، كما ساهمت في الرفع من قدرات الأفراد وأصبحوا أكثر تعليم². كما الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الإنتاجية وفرق بين نوعين من التدريب:

■ **للتدريب العام :** كما تناوله بيكر هو ذلك النوع الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه ان يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد بها المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل لها، فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة يمكن استخدام مهاراته ومعارفه المكتسبة من هذا التدريب في أي مدرسة أخرى وكذلك الطبيب، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته.³

■ **التدريب الخاص :** فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله وتقديمه للمؤسسة مثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجيا متخصصا للمنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع متطلبات وطبيعة العمل في أي منظمة أخرى،

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 70-73.

² سملاي يحضية، "اثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية - مدخل الجودة و المعرفة"، اطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 25 ..

³ Mad El Kassas , Mahdy , "Environnement of Human Capital Investment , A Field Study on an Egyptian Village" , The 3rd , International Scientific Conference On Environnement University Of South Valley , Egybt , 2008 , p 57.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

كذلك الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون له دافع البقاء للعمل بالمؤسسة لأنه من الصعب أن يجد مؤسسة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة المكتسبة.¹

إذن تنوع التدريب العام أو الخاص) ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:²

- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً.
- وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة.

تبرز إسهامات بيكر في تطوير مفهوم الاستثمار البشري من خلال تحليلاته العميقة، حيث جاءت أبحاثه استكمالاً لنظرية شولتز حول رأس المال البشري. فقد قدم بيكر تطبيقات عملية لكيفية توظيف هذه المفاهيم كأداة تحليلية للاستثمار في الموارد البشرية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في التدريب، مثل التكلفة وربطها بالعوائد المحققة منه. وفي ظل التغيرات المتسارعة، أصبح رأس المال البشري عنصراً جوهرياً في نجاح المنظمات، إذ يمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة بفعالية وابتكار. وتشير الدراسات إلى أن رأس المال البشري يعد أهم أصول المنظمة، وأحد الركائز الأساسية لتمييزها واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية.

3- إسهامات مينسر (Jacob Mincer):

من بين الباحثين الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد مينسر الذي اعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات واقترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات، كما افترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات، كما افترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختبار. ويرجع الاختلاف في الوظائف على الاختلاف في الفترة التدريبية والاختلاف في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، أما الاختلاف الذي

¹ شيبلي، بلقاسم، ونورة قنيفة. "رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية." مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، ص 246.

² حسن راوية، مرجع سابق، ص 73-75

الفصل الأول: المرتكزات المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

يكون في وظيفة واحدة، فهو يرجع إلى النمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك أن الزيادة في الإنتاجية ترجع إلى الأعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.¹

وحاول مينسر قياس التكلفة والعائد المترتب عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال أبحاثه بوضع مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والتي تتمثل في:²

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
 - تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب والتعليم واعتبارهما المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال.
 - مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب.
- وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبق على تحليل تكلفة التدريب، فقد قسمها إلى نوعين "التكلفة المباشرة والتكلفة الغير مباشرة".
- فالتكلفة المباشرة هي التكلفة العتاد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين. اما التكلفة الغير التكلفة الغير ملموسة وتتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة.³
- وقد أشار مينسر إلى صعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب فينطوي قياسها على عدد من المشاكل منها:⁴

- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة.
- صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والناجحة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد.

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار على رأس المال البشري من خلال عملية التدريب أهمها:⁵

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

¹ إيمان بوجاجي، مرجع سابق، ص 47

² ديري زاهد محمد، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال"، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2009، ص 5.

³ أمين، عائدة محمد، "تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة (1990-2019)"، مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2019، ص 16.

⁴ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 78

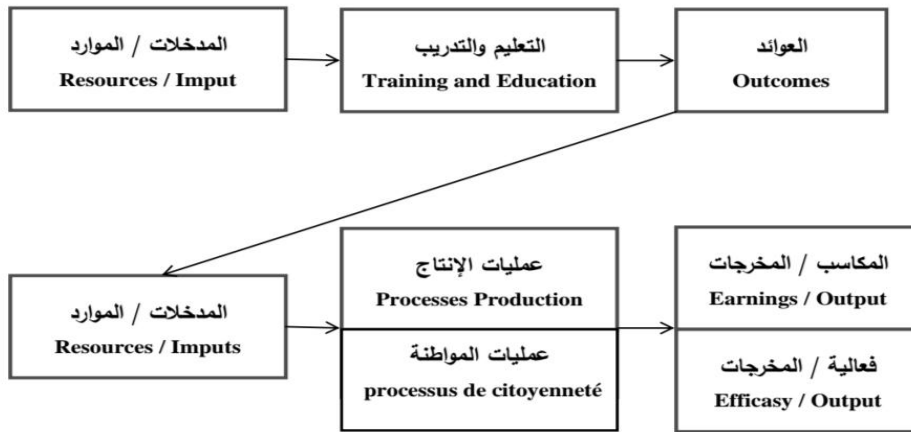
⁵ شيبيلي، بلقاسم، ونورة قنيفة، مرجع سبق ذكره، ص 243.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء واستقرار العمال في المنظمة.
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.

كما شت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : يوضح العلاقات التي تشكلها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ¹:



يقدم الشكل أعلاه العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات، والتي تتمثل في:²

- **العلاقة الأولى:** تمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الإنتاج (كما قدمت إليه التعليم والتدريب) مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة التعلم.
- **العلاقة الثانية:** تقدم رأس المال البشري من خلال العلاقة التي تربط التعليم بزيادة الإنتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الإنتاج.

¹Marinuth, Marn, et al. "Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance". Journal of International Social Research, 2009, p. 267.

²إيمان بوجاجي، مرجع سبق ذكره ، ص 48 - 49

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

▪ الثالثة: تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور ومداخل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن معدل الإنتاج الأكبر يعمل على زيادة الأجر الأعلى للأفراد ومداخل الأعمال التجارية.

وحصيلة هذه العلاقات أن رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات من خلال :¹

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- بينت أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثل عائد الاستثمار.
- ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب 4: رأس المال البشري: الركائز الأساسية لصناعة الفرق في المنظمات.

يمثل رأس المال البشري أحد أهم الأصول غير الملموسة في المنظمات، حيث يعد المحرك الأساسي للابتكار والتطوير والقدرة التنافسية. تقوم المنظمات الناجحة على استثمار قدرات ومهارات أفرادها، مما يجعل رأس المال البشري عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وصناعة الفرق. هذه الركائز ليست مجرد عناصر منفصلة، بل تتكامل لتشكيل جوهر التفوق المؤسسي، حيث يساهم رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية، ودفع عجلة الابتكار، وضمان استدامة الأداء سنستعرض في هذا المطلب عناصر وابعاد ومكونات رأس المال البشري.

1- عناصر رأس المال البشري:

1-1- التعليم : يبحث الكثير من علماء الاقتصاد التعليم بكونه رأس مال بشري من ناحية مخزون الموارد Stock of Resources ويعني مخزون الموارد المهارات والمعرفة المكتسبة نتيجة حصول على التعليم وعلى سبيل المثال يعتبر كل من Colfman & Sktoral إن المهارات والمعرفة المكتسبة في المدارس جزء من رأس المال البشري، ويبحث هاريسون ومايرز Harbison & Myers معدل تكوين رأس المال البشري باعتباره مؤشراً لتطور الموارد البشرية ويعتبر التعليم عاملاً أساسياً في تطور المجتمعات حيث نلاحظ هنا علاقة إيجابية بين التعليم والنمو الاقتصادي ويعتبر أيدي بأن التعليم يعمل على تطور النواحي الحضارية والاجتماعية في البلد من خلال

¹Armstrong, Michael. "Human Resource Management Practice". 11th ed., Kogan Page, 2009, p. 69.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

التطورات والأداء الاقتصادي وبالتالي خلق الرفاهية للمجتمع والتي تعتمد بالدرجة الأولى على عرض القوى العاملة ذات المهارات العالية.¹

وعلى هذا الأساس، يلعب التعليم دوراً هاماً في تطوير المجتمع عن طريق تحسين المعرفة وقابلية الموارد البشرية، وهو مطلب لا غنى عنه لحياة مترفة ومواطنه سليمة وهو شرط للعمل والكسب.

ولذلك نرى أن البلدان المتقدمة اهتمت بمواردها البشرية وتطويرها، وحرصت على أن يكون فيها نظام تعليمي أكاديمي ومنهج متقدم لكل فرد من أفراد مجتمعها بما يتناسب مع احتياجات العصر

والتطورات التقنية التي حصلت أما في البلدان النامية والعربية، فإنها تحاول دفع مجتمعاتها إلى التقدم من خلال مجهوداتها التي تبذل على برامج تنموية شاملة من ضمنها الاهتمام بالتعليم والمعرفة للانتقال إلى عصر جديد. ولكن على الرغم من الجهود المبذولة من هذا المجال، إلا أن هذه البلدان لم تستطيع الوصول إلى المستوى المتقدم الذي وصلت إليه البلدان المتقدمة، وبقي التعليم يعاني من العديد من السلبيات أهمها ضعف الإنفاق الاستثماري على التعليم وصعوبة إيجاد مصادر تمويل مالية ضخمة

و استثمارات كبيرة. وعلى هذا الأساس يعتبر التعليم من أهم أنواع الاستثمار البشري بكل أنواعه الفني والمهني والتقني، الذي يرتقي بالفرد إلى المستوى العالي من العطاء والإنتاج.²

1-2- التدريب : والمقصود بالتدريب هو عملية التعليم والهدف منها تطوير وتحسين كفاءة الأداء لدى الأفراد أي إحداث تغيير بالرفع من مستواه إلى مستويات رفيعة عن طريق الخبرة والتمرن، فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد ولأداء عمل معين ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الفرق تمثل أنشطة التدريب³. ويعرفه الاقتصادي فليبو Flippo التدريب على أنه: "النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد ا

¹ عائدة محمد أمين، تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة (1990-2019) ، " ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2019، ص 18.

² شهاب احمد شيخان، " فرص وتحديات الاستثمار البشري ودوره في التنمية الاقتصادية لدول عربيه مختارة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار العراق، 2006، ص 6، 5.

³ نفس المرجع، ص 06.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.¹

ويهدف التدريب أساساً إلى تطوير قدرات الفرد وتزويده بالمعرفة اللازمة ولاكتسابه المهارات والاتجاهات المهنية التي تؤهله لمزاولة عمل معين أو تطوير قدراته، وذا تبدو أهمية التدريب عمل كونه يلعب دوراً مهماً في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتمييزها من خلال نقل المهارات وتطويرها.² لقد بدأ بـيكر تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة ولهذا قسم التدريب إلى نوعين أساسيين:³

1- **التدريب العام:** وهو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها وكذلك في مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، حيث يرى بـيكر أن السلوك العقلاني للمؤسسة يدفع إلى تقديم هذا النوع من التدريب إذا كانت تتحمل تكلفته ففي الغالب نجد الفرد المتدرب يتحمل تكلفة تدريبه من خلال قبول أجر منخفض عن المعدل العادي للأجور أثناء فترة التدريب، ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائداً إضافياً من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له.

2- **التدريب المتخصص:** هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من الإنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، كتدريب العامل الجديد وتعريفه بعمله.

1-3- **التأهيل الصحي:** يُعتبر الإنسان غاية التنمية وهدفها الأساسي، إذ يسعى إلى حياة طويلة وخالية من الأمراض والعلل، مع ضمان مستوى معيشي كريم. لذا، فإن التنمية تهدف إلى خلق بيئة تمكن الأفراد من التعلم، وتحسين أوضاعهم الصحية، وتعزيز قدراتهم البشرية. كما تسعى إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي والصحي، ليكون الفرد قادراً وفاعلاً في حياته اليومية.

¹ عمر بنية، "إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التنظيمي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005، ص 114.

² شهاب أحمد شيخان، مرجع سابق، ص 06.

³ - محمد دهان، "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري"، أطروحة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 32 - 33.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن يتمتع الإنسان بصحة جيدة تمكنه من العيش لفترة أطول، حيث يقاس هذا الجانب من التنمية البشرية بمؤشر متوسط العمر المتوقع عند الولادة، وهو مؤشر مقبول على نطاق واسع لقياس جودة الصحة في المجتمع.¹

4-1- البحث العلمي والتطوير: أصبح البحث العلمي والتطوير أحد العناصر الأساسية في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية، إلى جانب بقية مكونات رأس المال البشري. تزايد الاهتمام بهذا المجال نتيجة لدوره المحوري في تطوير المعارف والتكنولوجيا، مما يعزز مكانة الدول في ظل التنافس العالمي. ورغم أن تكاليف البحث العلمي تبدو في ظاهرها مرتفعة وغير مجدية على المدى القصير، إلا أن العديد من الدراسات أكدت الأثر الإيجابي الكبير لهذا الاستثمار في تحسين الإنتاجية الاقتصادية.²

فقد أظهرت دراسة حول الاستثمار في أبحاث تحسين إنتاج القمح في الاقتصاد الأمريكي أن العوائد الاقتصادية تجاوزت 70%، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للبحث العلمي في هذا المجال. كما يشير تقرير صادر عام 1980 إلى أن نسبة العائد على الاستثمار في البحث العلمي الزراعي تصل إلى 35% على الأقل، وهي نسبة تفوق بكثير العوائد المنخفضة للاستثمارات في مجالات أخرى، وفقاً لدراسات مختلفة. يحقق البحث العلمي عائداً يفوق العديد من المشاريع التنموية، إذ تُقدَّر عوائده على المدى البعيد بما يتراوح بين 40% و60% سنوياً من قيمة الاستثمار فيه. فعلى سبيل المثال، في باكستان، تجاوز العائد على الأبحاث في مجال إنتاج القمح نسبة 58%، مما يؤكد الأثر الإيجابي الكبير للبحث العلمي على التنمية الاقتصادية.³

2- مكونات رأس المال البشري:

1-1- الكفاءات : هي مجموعة المعارف، و الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معين.⁴ وترمز الكفاءات الى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أو حقل معين في المواقف العملية. ويشير لويس دينوا (list Denoa) الى أن الكفاءات: مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية،

¹ شهاب احمد شيخان، مرجع سابق، ص 07

² عدة محمد امين، مرجع سابق، ص 20.

³ شهاب احمد شيخان، مرجع سابق، ص 7-8.

⁴ بشيري، فيزة، وبوترة باتول، " دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري (دراسة ميدانية بمجمع صيدال فرع فرمال - قسنطينة)"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2013، ص 112.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

حركية، تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال. بالإضافة الى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الانتاجية المتعددة، وتحفز على التكامل بين مختلف القدرات، كما أنها نتيجة لعمليات التعلم الجماعي في داخل المنظمة ومحيطها المباشر، ويمكن تعزيزها بالتفاعل والاستخدام المشترك. تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات على أنها ليست كيانا واحدا، وإنما هي علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، ثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات : المعرفة، المهارات ، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.¹

2-2- التجارب والخبرات : وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.² تعدُّ التجارب والخبرات العلمية والعملية رصيِّداً مهماً يكتسبه الفرد من خلال ممارسة المهنة بمرور الوقت. فالتجارب العلمية تشمل المعارف النظرية والمهارات التقنية التي يحصل عليها الفرد عبر الدراسة والتكوين الأكاديمي، بينما تعكس الخبرات العملية ما يتعلبه من خلال التطبيق الفعلي في بيئة العمل، مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع التحديات المهنية. ومن خلال الجمع بين الجانبين، يتمكن الشخص من تطوير كفاءته وتحقيق مستوى عالٍ من الإتقان والاحترافية في مجاله.

3-2- المعارف والمؤهلات : تعتبر الخبرة عنصراً أساسياً في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصيِّداً متزايداً من المعارف والمهارات المتراكمة ، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن يتشكل رصيِّد الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة.³

4-2- المواهب الإبداعية: تصنف الموهبة الى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى. من الاستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الإنساني سواء كان علمياً أو مهنيًا أو اجتماعياً وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء ،

¹ الزبيدي، محمد نعمة محمد "بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 3، 2011، ص 121.

² بشيري وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

³ السعيد، عابدي محمد، "رأس المال البشري والابتكار والمؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة العراق، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص 262.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

وأما الموهبة الخاصة ، تمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الانساني ، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.¹

3- ابعاد رأس المال البشري:

1-3- المعرفة (Knowledge) : إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو مدى التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة : فالبيانات عبارة عن مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة بشكلها الأولى اما المعلومات فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة و المتجانسة ذات معنى ، بينما المعرفة هي تلك المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام.²

يقصد بها المعرفة التي من الممكن أن توجد لدى الأفراد من خلال جمع وتفسير المعلومة المقبولة والاستفادة منها لتصبح معلومة ذات قيمة³. وتتمثل في مجموعة الخبرات والقيم والمعلومات الموجودة لدى العاملين التي توظف التطوير منتج أو خدمة في المنظمة أو حل مشكلات.⁴

كما أن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، فالمعرفة من السهل شرحها وتوثيقها وتخزينها في الوثائق والمكتبات والموجودة على شكل رموز قابلة للنقل والتعليم كما يمكن ايجادها مجسدة على شكل منتجات ، إجراءات او خدمات.⁵

وهناك عموما اثنين من أنواع المعرفة وهي: المعرفة الصريحة (الظاهرة)، والمعرفة الضمنية.⁶

- فالمعرفة الظاهرة: هي التي تكون من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- أما المعرفة الضمنية: هي السائدة فقط في عقول الموظفين، ويتم تسليمها من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم. إن التفاعلات بين هذه الأنواع من المعرفة تقدم دعما للمنظمة لخلق المعرفة التنظيمية.

¹الزبيدي، محمد نعمة محمد، مرجع سابق، ص 130

²Manrice, Jean Francoi Pyces. "Le Management De Connaissance, Dans L'Entreprise ". Les Editions D'Organisation, 1998, p. 19.

³فريد نحيلي، "أثر تبسيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، بدون سنة نشر، ص 347.

⁴إيمن حاسم الطائي، وإيمان بشير أبو رذن، "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 37، العدد 117 ، 2018 ، ص 146.

⁵Sybiccoutre, Mechele Vieste. "Le Management Des Connaissances En Mode Multi Projet ". Internationale Maitrise En Gestion De LaUniversité De Sher Brooke, Septembre 2013, p. 6.

⁶عساف، عبد المعطي "السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة"، ط2، عمان، دار غريب للطباعة والنشر، 1994، ص 48.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

كما يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي:¹

- يعتبر توافر رأس المال البشري ضروريا لإنشاء المعرفة.
- رأس المال البشري يسهل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المال البشري من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.
- المال البشري يسهل عملية تطوير استراتيجيات المنظمة

وتكمن أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الابداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الابداع والتنافسية، إذ أن المنظمات تبذل وتنافس في مناطق معقدة وديناميكية في ظل الاقتصاد الجديد.²

2-3- المهارات والقدرات (Skills and Abilities):

- 1- القدرة: يقصد بها جميع الصفات والخصائص الذهنية والبدنية الفطرية منها والمكتسبة بالتكوين أو التدريب التي يعتبر توافرها بمستوى معين لدى الفرد شرطا أساسيا لتحقيق الكفاءة في أداء مهامه³، وتعتبر مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة عن طريق توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات⁴، كما أن القدرات التي يتمتع المورد البشري والذي من المتوقع أن يشغل مدراء الموارد البشرية دورا قياديا في استراتيجية المنظمة العامة، فإن هذه المنظمات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من القدرات التي يمكن تلخيصها فيما يلي براءة إجادة الأعمال، براءة التغيير المصدقية الشخصية.⁵
- 2- المهارة: يقصد بها السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة وهي القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها⁶، وتضم مهارات التفاوض مهارات بناء العلاقات مع الآخرين مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث

¹ ابو الروس، محمد طلال "دور رأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الاهلية العامة في قطاع غزة"، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015، ص33.

² هاشم فوزي العبادي "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية"، المجلد 31، ص174.

³ السعيد، عابدي محمد، مرجع سابق، ص266.

⁴ ايمن حاسم الطائي، وإيمان بشير أبو رذن، مرجع سابق، ص146.

⁵ السعيد، عابدي محمد، مرجع سابق، ص174.

⁶ ايمن حاسم الطائي، وإيمان بشير أبو رذن، مرجع سابق، ص146.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.¹ إذ أن المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الانتاج في منظمات الأعمال، من حيث جودة وكمية الانتاج والذي بدوره يزيد من أرباحها.²

ووفقا لـ: (Coleman 1989) يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة، أو قادرا على تحسين الإنتاج، وأن اكتساب المعرفة والمهارات هي إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرامج تدريب الموظفين، ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات والتفاعل مع الموظفين فالمعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين جودة الأداء وزيادة كمية الإنتاج.³

كما تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية، وهي أنواع ثلاثة الفكرية، الإنسانية والفنية وتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.⁴

3-3- الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation):

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد فكل واحد منهم ينظر من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج ومنهم من ينظر على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.⁵

فالإبداع هو: أفكار تتصف بأنها جديدة، أو مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة.⁶ فهو المحرك نحو النمو لجميع المنظمات والمساهم في الأداء ويساعد على النجاح في المنظور الصحيح لممارسي الوظيفة. إن الإبداع لا ينحصر فقط في الاختراعات، وبحلول تقنيات جديدة، وتبنيها لتلبية احتياجات الزبائن، بل هو في كيفية تشجيع روح

¹ يوسف أحمد ومحمد أمين دهنوم، "رأس المال البشري كميزة تنافسية للوحدات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصادية والإدارة، مجلد 03، العدد 01، 2019، ص 154.

² السعيد، عابدي محمد، مرجع سابق، ص 175.

³ العنزي سعد "دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال"، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العدد 8، 2016، ص 395.

⁴ العلي عبد الستار وآخرون، "مدخل الى دار المعرفة"، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص، 329.

⁵ بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، مرجع سابق، ص 242.

⁶ احمد جودة محفوظ، "ادارة الموارد البشرية"، ط 1، الاردن، دار وائل للنشر، 2010، ص 312.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

الإبداع في المنظمة لغرض تقديم المؤيد والأفضل من الأعمال الإبداعية واعتبار نشاط إدارة المنظمة بأنه إبداع بحد ذاته .¹

بينما يعرف الابتكار على أنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور و تنفيذ الطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل معين، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي، أو عدول عنه.² ويمكن أن يكون الإبداع في ثلاث مستويات: الإبداع على مستوى الفرد الإبداع على مستوى المجموعة الإبداع على مستوى المنظمة. إن المؤسسات الناجحة، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد استقطابها لبعض الكفاءات، إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأحسن حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً.³

المطلب 5: التطبيقات الوظيفية لرأس المال البشري.

1- التطبيقات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري أحد أهم الموارد في المؤسسة، مما يجعل الحاجة إليه في تزايد مستمر. لذلك، تسعى المؤسسات جاهدة إلى استقطابه بالعدد والجودة المطلوبة، مما يترتب عليه تكاليف لجذبه وتوظيفه. ومع ذلك، تدرك المؤسسات أن ما تنفقه في هذه العملية سيحقق لها عوائد مستقبلية. يرتبط الاستقطاب بالأنشطة التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية واختيار الأنسب منها، من خلال استثمار مهاراتها ومعارفها وإبداعاتها في أعمال تعود بالنفع على المؤسسة.⁴ وهو ما ينطبق على مقولة Daft and Marie (لا توظف الأشخاص فقط لأنهم متوفرون، أحصل على الشخص المناسب لعملك .⁵

¹ بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، مرجع سابق، ص 242.

² أبو الروس، محمد طلال، مرجع سابق، ص 34.

³ بلقاسم شبيلي، نورة قنيفة، مرجع سابق، ص 243.

⁴ عبد العزيز بدر الندوي، " فاطمة موسى عمران أثر القيادة التحولية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية) "، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22 25 افريل 2013م، ص 843.

⁵ Richard L. daft and dorothy Marcic " understanding managemen- 5th edition, the Thomson corporation"-, U.S.A, 2016, P326.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

يؤكد نجم عبود نجم أن الاستقطاب الفعال للهواهب البشرية يستلزم من المؤسسة تحديد العدد المطلوب من الأفراد، بالإضافة إلى تحديد المؤهلات والمهارات التي يجب أن يتمتعوا بها. كما يشدد على أهمية امتلاك المؤسسة لنظام معلومات دقيق يدعم عملية الاختيار ويضمن تحقيق نتائج فعالة.¹

اذن يُعتبر الإنفاق على رأس المال البشري خلال عملية الاستقطاب استثماراً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق عوائد مستقبلية من خلال جذب الكفاءات وتوظيفها بفعالية. فبدون موارد بشرية مؤهلة، لا يمكن للمؤسسة تنفيذ أنشطتها الأساسية أو تحقيق أهدافها المنشودة. لذا، يتعين على المؤسسات تطوير قدراتها في استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية لضمان تحقيق أداء متميز واستدامة تنافسية.

ويرى (مؤيد السعيد) (السالم أن الاستقطاب الجيد لا بد أن يكون مخططاً بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفؤة حيث تبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين أصبحت الاختيارات واسعة أمام مؤسسات الاختيار الأفضل. أما النجاح في عملية الاستقطاب فيرتبط ببناء قوة عمل فعالة.²

تعدد المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب رأس المال البشري، حيث يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

1-1- المصادر الداخلية: تُستخدم هذه المصادر عندما تتطلب الوظائف خبرات متوفرة داخل المؤسسة ولا تستدعي البحث خارجها.³ من أهم الآليات المستخدمة في الاستقطاب الداخلي: الإعلانات الداخلية: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة من خلال لوحات الإعلانات أو النشرات الداخلية، مع توضيح المؤهلات المطلوبة، مواعيد العمل، والرواتب. مراجعة سجلات الموظفين: يتم فحص السجلات الوظيفية لاختيار العاملين الذين تتناسب قدراتهم مع الوظائف الجديدة، خاصة أولئك الذين يشغلون وظائف أقل من مستواهم الفعلي. الاستفادة من قواعد البيانات: في حال توفر قاعدة بيانات للموظفين داخل المؤسسة، يمكن استخدامها لتحديد الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة.⁴

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الاملوسات: إدارة ما لا يقاس"، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 175.

² السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 1.

³ حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 89.

⁴ عبد الوهاب واخرون، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص 6.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

2-1- المصادر الخارجية: تشمل المصادر الخارجية جميع القنوات التي تلجأ إليها المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية من خارجها. وفي هذا السياق، قدمت مجلة هارفارد للأعمال عام 2004، تحت عنوان " أفكار اختراقية للأعمال 2004"، مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى جذب أصحاب القدرات العقلية العالية، ومن أبرزها:¹

3-1- شراء العقول من السوق: يعد رأس المال البشري أحد أهم العوامل التي تمنح المؤسسات الحديثة ميزة تنافسية. لهذا من الضروري أن تعمل إدارات الموارد البشرية، أو اللجان المختصة، على متابعة واستقطاب الكفاءات النادرة والمتميزة، لما لها من دور في تعزيز المعرفة المؤسسية ودفع عجلة الابتكار والإبداع.

مع التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح بإمكان المؤسسات توسيع نطاق عملياتها خارج الحدود الوطنية، مما يتيح لها فرصاً جديدة لتعزيز قدراتها التنافسية من خلال البحث عن المهارات والكفاءات أينما وجدت في العالم.

1-4- شجرة الكفايات: تعتمد الكفايات أو الأهلية على عنصرين أساسيين:

- المكون المعرفي: يشمل المفاهيم النظرية، المعلومات، المهارات، والخبرات التي تعكس جدارة الفرد.

- المكون السلوكي: يركز على الأداء الفعلي للفرد أثناء العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه.

وتعتبر شجرة الكفايات إحدى الأدوات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، حيث توضح المعارف والمهارات المطلوبة داخل المؤسسة، إلى جانب السير الذاتية للمرشحين، مما يساعد في اختيار التشكيلة المثلى من الكفاءات. وتعزز هذه التقنية التوظيف الإلكتروني عبر الإنترنت، مما يتيح الوصول إلى أفضل المواهب بكفاءة عالية.

1-5- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون مع المؤسسات التعليمية، مثل المدارس، المعاهد، الكليات، والجامعات، باعتبارها مصادر رئيسية لاكتشاف المواهب واستقطابها. لهذا، يُوصي بعض الخبراء بجعل التواصل مع هذه المؤسسات ضمن أولويات الإدارة العليا، لضمان استقطاب الكفاءات في مراحلها المبكرة.

¹ بن صوشة رياض وخريف، نادية. "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء". الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8-9.

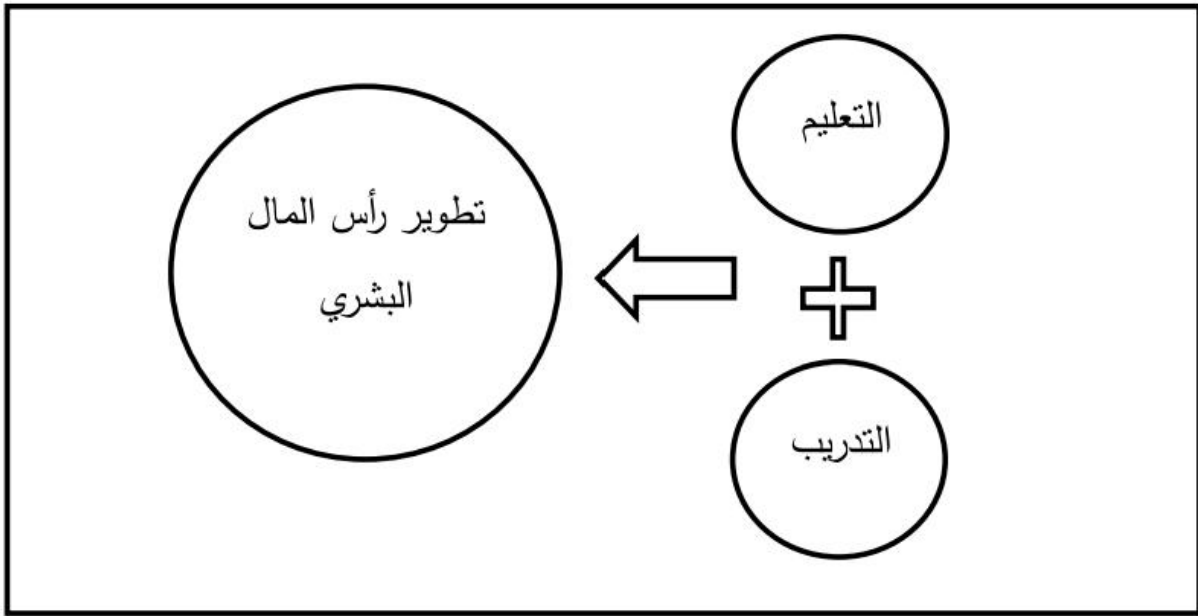
الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

كما سبق، يتبين أن استقطاب رأس المال البشري بكفاءة يتيح للمؤسسة استخدام أفراد ذوي مهارات عالية ومعرفة متقدمة، مما يعزز الإنتاجية، ويدعم الابتكار، ويدفع بعجلة التطور المستمر، الأمر الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

6- الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري:

لا تقتصر إدارة رأس المال البشري على عمليات الجذب والاستقطاب، بل تمتد لتشمل تطويره عبر استراتيجيات وأساليب متعددة. ويرى معظم الباحثين أن التعليم والتدريب يعدان من الركائز الأساسية في هذا التطوير، حيث يسهمان في تعزيز مهارات ومعارف الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم الوظيفي، ويضمن مواكبتهم لمتطلبات العمل المتجددة.

الشكل رقم (02) : يوضح الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري¹:



1- التعليم: برزت أهمية التعليم كاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي شولتز (Schultz) في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري. وقد سبق ذلك قول

¹ خليف عيسى، قوادرية ربيعة "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

الحكيم الصيني "كونفوشيوس" في القرن الخامس قبل الميلاد: "إذا خططت لعام واحد، فازرع بذرة. وإذا خططت لعشر سنوات، فاغرس شجرة. وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول".¹

يعكس هذا المثل أهمية التعليم للمؤسسات باعتباره استثماراً طويل الأمد، حيث تعود النفقات المخصصة لهذه العملية بفوائد كبيرة. يتم ذلك من خلال تعزيز معارف الأفراد، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، مما يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. وقد عرّفه عبد المعطي عصام بأنه العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معرفية علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، قائم على قاعدة فلسفية وعقائدية محددة.²

بالتالي، يُعتبر التعليم أحد أبرز الأدوات في تنمية رأس المال البشري، إذ يمكن الأفراد من اكتساب التخصص في مجالات عملهم المستقبلية. وتكمن أهميته في دوره المحوري بتأهيل كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، تجمع بين المعرفة والمهارات والخبرات، مما يعزز جودة رأس المال البشري ويدعم مسار التنمية والتطوير.

تتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد، من أبرزها:³

- تعزيز قدرة الأفراد على التكيف والابتكار.
- مواءمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
- حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات البيئة واحتياجات السوق.

يميل بعض الباحثين إلى الخلط بين مفهومي التعليم والتعلم، لكن من المهم التمييز بينهما. فالتعليم هو عملية منظمة يتم فيها نقل المعرفة والخبرات من المعلم إلى المتعلم ضمن إطار زمني محدد، بينما التعلم هو عملية مستمرة تمتد طوال حياة الفرد، وتشمل اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل السلوك، مما يجعل التعليم جزءاً من التعلم وليس مرادفاً له. ومع التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال وانتشار العولمة، ظهر مفهوم التعليم الإلكتروني، الذي أتاح فرص التعلم للجميع في أي مكان وزمان. ومن أبرز أدوات البريد

¹ فريد كورتل وآخرون. "رأس المال البشري أداة لتنشيط الابتكار في النشاط التسويقي". الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 217.

² عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2009، ص 27.

³ أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 160.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

الإلكتروني (Email)، الذي يوفر وسيلة سريعة وفعالة لتبادل المعلومات بين المعلمين والمتعلمين، حيث يمكن إرسال المحاضرات واستقبال الاستفسارات بسهولة. إلى جانب ذلك، تُستخدم منصات إلكترونية أخرى مثل شبكة الإنترنت (WWW)، حيث تقدم الجامعات محتوى تعليمياً عبر مواقعها الإلكترونية، كما توفر أدوات تفاعلية مثل المنتديات ولوحات النقاش التي تتيح للطلاب التواصل وتبادل المعرفة تحت إشراف الأساتذة.

وبشكل عام، سواء كان التعليم تقليدياً أو إلكترونياً، فإنه يلعب دوراً أساسياً في تطوير القدرات البشرية، من خلال تعزيز مهارات الأفراد وتمكينهم من الوصول إلى المعرفة واستثمارها بفعالية، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية.

2- التدريب: اكتسب التدريب أهمية كبيرة لدى المؤسسات، نظراً لكونه أحد أكثر الاستثمارات فاعلية وربحية. وقد أكد بيكر (Becker) في أبحاثه حول الاستثمار في رأس المال البشري على الدور المحوري للتدريب، معتبراً إياه أحد أبرز المجالات التي ينبغي للمؤسسات التركيز عليها. ويسهم هذا النوع من الاستثمار في تعزيز النمو المستدام وتحقيق فوائد استراتيجية على المدى الطويل.

يمكن تعريف التدريب بأنه: "إعداد الفرد لأداء عمل معين من خلال تزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة لرفع كفاءته الإنتاجية".¹ في حين يعرفه Ann Gilley and Al على أنه: "عملية يتم من خلالها اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة".²

أما عادل حروح صالح فقد عرّفه بأنه: "نقل المهارات، خاصة تلك التي يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي، إلى المتدربين وتوجيههم لاكتسابها بمستوى مقبول".³

من خلال التعريفات السابقة، يمكننا أن نستنتج أن التدريب ليس مجرد عملية نقل معرفة، بل هو وسيلة فعالة لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز خبراتهم، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف مؤسساتهم بفعالية. يتميز التدريب بتركيزه الكبير على الجانب التطبيقي، بعكس التعليم الذي يميل إلى الجانب النظري.

¹ صالح مفتاح "الموارد البشرية وتسيير المعرفة في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة - الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 17.

² خليفي عيسى، قوادرية ربيعة، مرجع سابق، ص 51.

³ عادل حروح صالح، مؤيد سعيد سالم، "الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص 130.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

عند الحديث عن التدريب في سياق رأس المال البشري، نجد أنه يمر بالمراحل التقليدية المعتادة، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، إعداد المواد، التنفيذ، والتقييم. لكن الاختلاف الحقيقي يكمن في النهج المستخدم، خاصة مع الفئات التي تمتلك خبرات سابقة. فالأساليب التقليدية، مثل المحاضرات الطويلة داخل القاعات، قد لا تكون مجدية لهذه الفئة، مما يجعل من الضروري اعتماد نهج أكثر تفاعلية يعتمد على تبادل الخبرات والانفتاح على بيئات وثقافات مختلفة. كما أن برامج إدارة رأس المال البشري تشدد على أهمية الاستفادة من خبرات الموظفين المخضرمين في تدريب الأجيال الجديدة، مما يخلق دائرة مستمرة من التعلم والتطوير داخل المؤسسة.

في النهاية، يمكن القول إن التدريب ليس مجرد وسيلة لتحسين الإنتاجية، بل هو عنصر أساسي في بناء قوة عاملة مؤهلة، قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، مما يجعلها أكثر استعداداً لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة واحترافية.

وبهذا، يصبح من الضروري التفرقة بين التعليم والتدريب، فكل منهما له دور مختلف، كما سنوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : الفرق بين التدريب والتعليم :¹

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم .	هو عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، وذلك على أساس فلسفي وعقدي معين. يهدف إلى إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً، ويركز على تزويدهم بالمعارف النظرية التي تساعد على التأقلم مع متطلبات الحياة الاجتماعية والمهنية .	هو عملية تستهدف بناء أو تطوير مهارات تطبيقية ضمن إطار معرفي محدد، ويركز على رفع كفاءة الأفراد وقدراتهم العملية في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية. يعتمد على التخصص والجانب العملي أكثر من النظري، ويهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات.
مجال التركيز . الاهتمام .	يركز على إعداد الفرد فكرياً وعقلياً، حيث يتمحور حول تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات النظرية التي	يركز على تطوير المهارات العملية والتطبيقية للأفراد، بهدف تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في مهامهم

¹عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص. 30.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

تساعدهم على فهم العالم والتكيف مع متطلبات الحياة والمجتمع. التعليم يعتمد أساساً على نقل المعرفة وبنائها بشكل منهجي.	الوظيفية. يهتم التدريب بتطوير القدرات المهنية، ويعتمد عليه لتعزيز الإنتاجية والاستعداد لمتطلبات سوق العمل.
المكان و الأجهزة المتخصصة .	يتم في المؤسسات التعليمية مثل المدارس والجامعات، حيث تُستخدم قاعات الدراسة والمختبرات والمكتبات وأدوات التدريس التقليدية والرقمية.
الشروط الأساسية .	تشجيع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تتبناها المؤسسة لتكون أساس انتمائهم وموجه حكمتهم وإخلاصهم. التمسك بهدف يقضي إلى توضيح المعرفة في سياقاتها التطبيقية.
البعد الزمني .	بعد مرحلي، بعد تسليم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ومراسمتها بالمستجدات التي تكون قصيرة أو متوسطة المدى.
الهدف .	بناء الشخصية الثقافية القادرة على التفاعل مع الظروف المختلفة للعمل والتي تتطلب نوعاً من التأقلم والمهارات التطبيقية المناسبة.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

تعليق: يبرز الجدول الفرق الجوهرية بين التعليم والتدريب من حيث الأهداف والمخرجات، حيث يركز التدريب على تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات العملية التي يمكن تطبيقها مباشرة في بيئة العمل، مما يعزز من تخصصهم وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة. في المقابل، يسعى التعليم إلى بناء قاعدة معرفية شاملة، تهدف إلى تنمية الفكر والقدرات التحليلية والعلمية للأفراد، مما يساعدهم على فهم المفاهيم النظرية واستيعابها بشكل أعمق.

بفضل هذا التكامل، يصبح التدريب عنصراً أساسياً في تعزيز أداء الأفراد والمؤسسات، إذ يسد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل. كما يساعد في تطوير الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تمكين العاملين من تطبيق أفضل الممارسات والاستفادة من خبراتهم بشكل فعال. لذا، فإن الجمع بين التعليم والتدريب يشكل نهجاً متكاملًا لبناء كوادر مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

7- مراحل سير تنشيط رأس المال البشري:

تنشيط رأس المال البشري هو أحد الممارسات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية لدعم الابتكار وتحسين الأداء داخل المؤسسات. يتم ذلك من خلال الاهتمام بآراء الموظفين وأفكارهم، وتحفيز الفرق الحماسية على تحقيق إنجازات متميزة في بيئة العمل. كما يشمل استخدام أساليب مثل العصف الذهني، الذي يساعد على توليد الأفكار وإيجاد حلول فعالة للمشكلات.

يشير Kanter إلى أن تنشيط رأس المال البشري يعتمد على مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز الإبداع والابتكار المستمر لدى موظفيها.¹

من جانبه، يرى Michel Shulver أن هذه العملية تتطلب رسم خارطة واضحة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى الموظفين، والاستفادة منها في صنع القرار، بالإضافة إلى تطوير معارف جديدة وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة داخل المؤسسة. كما تناولت دراسة Nelson مفهوم تنشيط رأس المال

¹ الهادي بوقلقول، "أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

البشري من خلال تعزيز إبداع الموظفين النشطين، وتحفيز بيئة العمل الفعالة، وفتح قنوات اتصال بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، إلى جانب تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار.¹

و عليه فإن عملية تنشيط رأس المال البشري تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال استخدام تقنيات مثل العصف الذهني وتعزيز العمل الجماعي. يسهم هذا النهج في تحفيز تبادل الأفكار بين الموظفين، وخلق بيئة عمل تعاونية تدعم روح الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

يُعد العصف الذهني من أبرز الأساليب المستخدمة في هذا المجال، حيث يسهم في إنتاج أفكار وحلول إبداعية سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات، لحل المشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسة. وتتميز هذه الطريقة بوضع الأفراد في حالة من التحفيز الذهني والإثارة الفكرية، مما يمكنهم من التفكير بحرية واستكشاف مختلف الاتجاهات الممكنة لتوليد أكبر قدر من الأفكار المبتكرة التي تساهم في حل المشكلات أو تطوير المشاريع المطروحة وتشير روح الفريق أو العمل الجماعي إلى مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. وكلما زاد الانسجام بين أعضاء الفريق، زادت درجة التفاهم بينهم، مما يعزز الولاء والانتماء داخل الفريق، ويدفعهم إلى تحقيق نتائج أكثر فاعلية وكفاءة.²

8- الأدوات الوظيفية المطبقة للحفاظ على رأس المال البشري:

تعتبر عملية الاحتفاظ برأس المال البشري من بين الممارسات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة مواردها البشرية بفعالية. وتُعرف هذه العملية، وفقاً لـ Anngilley Andal، بأنها علاقة عمل مستمرة تهدف إلى الحفاظ على الأفراد المتميزين داخل المؤسسة.³

لم تعد هذه العملية تقتصر فقط على تقديم الحوافز المالية، بل توسعت لتشمل مجموعة من العوامل الأخرى، نظراً لأن العديد من الموظفين يغادرون العمل لأسباب غير مادية، مثل:⁴

▪ سوء المعاملة من قبل صاحب العمل أو زملاء العمل.

¹ عباس حسيب جواد، عبد السميع علي حسين، "أثر استراتيجية التمايز في تنشيط رأس المال البشري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت، العدد الخامس، العراق، 2005، ص 23.

² يحيى محمد أبهان، "العصف الذهني وحل المشكلات"، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 19.

³ عبد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى أمران، مرجع سابق، ص8

⁴ نفس المرجع السابق، ص8.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- عدم الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم.
- غياب فرص التطور المهني، حيث يبحث الموظفون عن بيئات توفر لهم إمكانيات أوسع للنمو والتقدم.

عناصر المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة حيث تتطلب المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة عدة عوامل تساهم في استقرار واستمرارية الموظفين، منها:¹

- الاحتفاظ بالعمال المتميزين لفترات طويلة من خلال بيئة عمل محفزة وتقدير مستمر.
- الاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة لضمان الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.
- تقليل معدلات دوران الموظفين عبر توفير فرص تطوير وتحسين بيئة العمل.
- إتاحة فرص متساوية للجميع وتعزيز العدالة في الترقية والتقدير.
- جو من الانسجام بين العاملين وتعزيز روح الفريق والالتقاء.
- أنظمة مكافآت للموظفين المتميزين تحفزهم على تقديم أداء متميز.
- الموظفين كعملاء داخليين لضمان تقديمهم خدمات ذات جودة عالية.
- حوافز للموظفين لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

يرى "عبود" أن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمايز، وإيجاد ارتباط قوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة، وبين القيم الشخصية والقيادية للأفراد من جهة أخرى. كما يشدد على ضرورة التحول من الإدارة العامة إلى الإدارة الاستشارية، وإزالة العقبات أمام العاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.

وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات، والتي تشمل الاعتماد على أنظمة مزايا وخدمات جيدة، إضافةً إلى تحقيق الأمان الوظيفي، والحفاظ على صحة العاملين، وتحسين العلاقات الوظيفية.²

بناءً لما سبق نستنتج أن المؤسسات تحاول جاهدة الحفاظ على رأس مالها البشري، لأن فقدانه قد يعني انتقال الكفاءات والخبرات إلى منافسين دون ضمان عودتها. في كثير من الحالات، لا تتمكن المؤسسات من استثمار مهارات وخبرات موظفيها بالشكل الصحيح، مما يدفعهم للبحث عن فرص

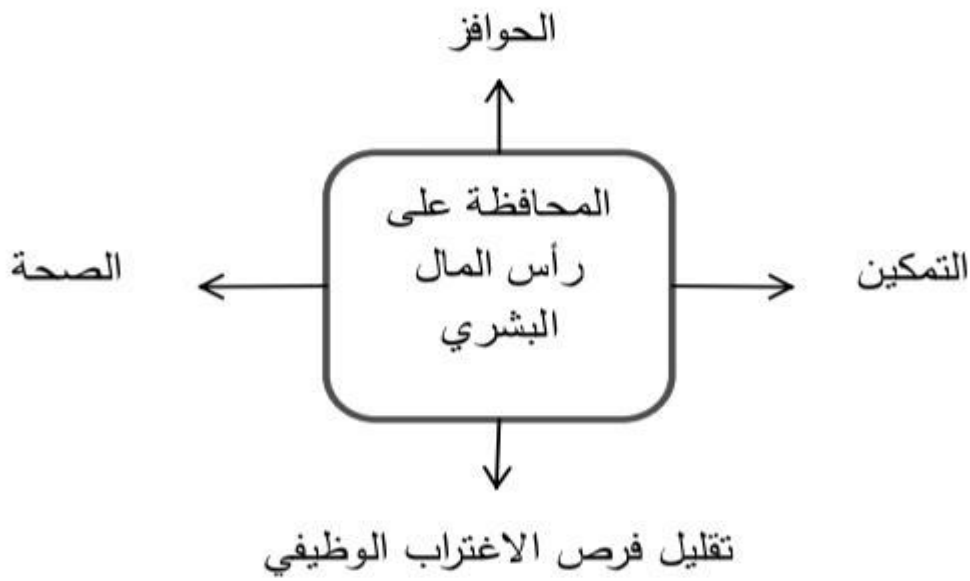
¹ نجم عبود نجم، "إدارة الاملوسات - إدارة ما لا يقاس -"، مرجع سابق، ص 1

² سهام عبد الكريم وإيمان بن سالم. "إدارة المواهب: كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة فيوس". الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 386.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

أفضل. المشكلة الأكبر هي أن هؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم وأفكارهم، مما قد يمنح المؤسسات الجديدة ميزة تنافسية، بينما تفقد مؤسساتهم السابقة جزءاً من خبراتها دون إمكانية استرجاعها.

تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وقد اعتمدت المؤسسات على مجموعة من الأدوات استناداً إلى ما تم ذكره سابقاً. ولكن في بعض الحالات، فشلت المؤسسات في معرفة رغبات وحاجات ومتطلبات موظفيها، مما أثر على فاعلية استراتيجياتها. يوضح الشكل التالي هذه الأدوات بشكل أكثر تفصيلاً:



الشكل رقم (3): يوضح أساليب المحافظة على رأس المال البشري: ¹

1- الحوافز:

تعتمد المؤسسات على أنظمة الحوافز كوسيلة أساسية للحفاظ على رأس المال البشري وتعزيز انتمائه. فالموظف قد لا يكون دائماً في المكان الأنسب له، لكن توفير بيئة تحفيزية يجعله أكثر التزاماً. وفي المقابل، فإن غياب هذه الحوافز قد يدفعه للبحث عن فرص أفضل لدى المؤسسات المنافسة، مما قد يضر بالمؤسسة ويؤثر على استقرارها.

يعرف Michel Armstrong الحافز بأنه الدافع أو السبب الذي يدفع الأفراد للقيام بأشياء معينة، حيث يرتبط بالعوامل المؤثرة عليهم والتي تعكس احتياجاتهم. فالحافز هو السلوك الذي يتشكل بناءً على

¹ خليف عيسى، قوادرية ربيعة، مرجع سابق، ص 58

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

تلك الاحتياجات، مما يولد لدى الفرد الرغبة في تحقيقها من خلال القيام بأفعال محددة. يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع: مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية.¹

أما وفقاً لـ Herzberg وزملائه، فهناك نوعان رئيسيان من الحوافز:

- الحافز الجوهرى (الداخلي): وهو التحفيز الذي ينبع من داخل الفرد نفسه، حيث تتولد الدوافع الذاتية التي تؤثر على تصرفاته وسلوكياته.
- الحافز العرضي (الخارجي): وهو التحفيز الذي تقدمه الإدارة للأفراد، ويشمل المكافآت مثل زيادة الأجور أو التقدير المعنوي كالمدح والترقيات، وكذلك الإجراءات التأديبية كالعقوبات، والتي تُستخدم كتحفيز سلبى.²

بغض النظر عن نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، فإنها تلعب دوراً أساسياً في تعزيز رضا الموظفين عن عملهم، وزيادة انتمائهم واستقرارهم داخل المؤسسة. في المقابل، يؤدي غياب الحوافز إلى تراجع مستوى الأداء وتقليل جودة العمل، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية. لذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز فعال تضمن الاحتفاظ بالكفاءات العالية وتحسين الأداء، ما يجعل الحوافز استثماراً في رأس المال البشري وليس مجرد تكلفة إضافية.³

2- الصحة:

من أبرز التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري هي الحفاظ على صحة الموظفين، حيث تعد هذه المهمة جزءاً أساسياً من مسؤوليات المؤسسة لضمان سلامتهم واستقرارهم. في الوقت نفسه، يرتبط الاهتمام بصحة العاملين مباشرةً بزيادة الإنتاجية. في السابق، كانت الخدمات الصحية تُعتبر مجرد خدمات اجتماعية تُقدمها المؤسسات أو الدول فقط عند توفر فائض في الميزانية، دون اعتبارها عنصراً إنتاجياً. لكن هذه النظرة تغيرت، حيث أصبح تحسين الكفاءة الإنتاجية مرتبطاً بشكل وثيق برفع

¹Armstrong, Michael."Handbook of Human Resource Management Practice". 10th ed., Kogan Page, 2006, p. 252.

²Armstrong, p 253.

³Armstrong, p254.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

المستوى الصحي للأفراد. فالموظف المريض غير قادر على بذل مجهود إضافي داخل بيئة العمل، في حين أن الموظف السليم جسدياً وذهنياً يمكنه المشاركة بفعالية وتقديم أداء متميز.¹

ويتضح من ذلك أن الصحة المهنية تسعى إلى توفير الخدمات التي تضمن سلامة العاملين جسدياً ونفسياً، سواء من خلال الوقاية من الإصابات المرتبطة ببيئة العمل، أو التخفيف من تأثير الضغوط المهنية، أو التعامل مع الحوادث التي قد تحدث أثناء أداء المهام الوظيفية.

ويعرّف مفهوم الصحة المهنية على أنها جميع الإجراءات والخدمات التي توفرها الإدارة لحماية العاملين من الإصابات المهنية، وضمان بيئة عمل آمنة تساهم في تعزيز رفاهيتهم وإنتاجيتهم.²

تعد الصحة المهنية أساساً لأي عمل ناجح، فالعقل السليم في الجسم السليم، وهي لا تقتصر على حماية حياة الفرد وصحته فقط، بل تسهم أيضاً في زيادة الإنتاج وتعزيز ثروة المؤسسة. وهذا ما أشار إليه T. Paul Shultz، حيث اعتبر أن الاستثمار في الصحة هو جزء أساسي من استثمار رأس المال البشري.³ فالصحة ليست مجرد ضرورة أساسية للحياة، بل تلعب دوراً مهماً في تكوين رأس المال البشري. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الصحة عامل رئيسي في التنمية الاقتصادية، حيث أظهرت الأبحاث أن جزءاً كبيراً من النمو الاقتصادي في إنجلترا خلال القرنين الماضيين كان مرتبطاً بتحسين التغذية، مما أدى إلى رفع مستوى استيعاب المعرفة لدى الأفراد، وبالتالي تحقيق إنتاجية أعلى.⁴

أظهرت بعض الدراسات أن المؤسسات التي استثمرت في صحة موظفيها تمكنت من تحقيق عوائد ملموسة، من خلال تقليل معدلات الغياب، وتحسين الصحة النفسية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز قدرة الموظفين على مقاومة الضغوط، إضافة إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي. فعندما يتمتع الفرد بكافة المتطلبات الصحية اللازمة لأداء مهامه، ويجد بيئة عمل مريحة ومجهزة بجميع معايير السلامة، مثل الإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة، خلوها من الغبار والغازات الضارة، وتوفير مساحة كافية للحركة، فإن

¹ هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي: دراسة مقارنة". دار الفاروق الجامعي، 2006، ص 4.

² عبيوي، زيد منير "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 237.

³ Schultz, T. Paul. «Human Capital Investment in Women and Men: Micro and Macro Evidence of Economic Returns ». Press, an International Center for Economic Growth Publication, San Francisco, California, 1994, p. 3.

⁴ Salas, Ivo, and Garry Jacobs. "Human Capital Sustainability." Journal Sustainability, India, 7 Jan. 2011, p. 132.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

ذلك يسهم بشكل كبير في زيادة إنتاجيته. وعادة ما تقدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية تتمثل في : الخدمات الصحية النفسية ، والخدمات الصحية الجسدية ¹.

3- التمكين:

تعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المديرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات. وقد تبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة منذ التسعينيات من القرن العشرين، نتيجة تحولاتٍ جوهرية وتطورات مستمرة على مدى أكثر من مائة عام في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة. ازداد الاهتمام بالتمكين خاصة بعد بروز النظريات السلوكية في الإدارة، بدءاً من دراسات "هاوثورن" وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، وصولاً إلى نظريتي "X" و"Y" لدوجلاس ماكجريجور ².

وعرّف التمكين حسب Schermershorn and Al بأنه العملية التي يقوم من خلالها المديرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم ³. لقد بدأت الدراسات العلمية في توجيه النظر إلى ممارسات التمكين في زيادة معدل إنتاج العمال، حيث يرى Bowen and Lawler أن التمكين يعزز الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ويزيد من القدرات الابتكارية. كما يُعتبر التمكين وسيلة اتصال فعالة تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات والاستجابة الأسرع للعملاء. وغالباً ما يتم تقديم التمكين باعتباره علاجاً للإنتاجية ومعالجة للمشاكل المختلفة داخل المؤسسات. ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية، والتي تشمل: المشاركة في المعلومات، توجيه العاملين نحو حل المشكلات، استغلال المهارات، والإدارة الذاتية ⁴.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل". دار الوراق، 2006، ص 4.

² مطر عبد المحسن الجليلي: "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33.

³ زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 27.

⁴ Sergio Fernandez and Tima Moldogaziev: "A Causal Model of the Empowerment Process – Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes", Paper presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011, p. 3.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

أبعاد التمكين في المنظمات يعتمد على الأبعاد المادية والمعنوية، والتي تشمل:¹

- وضوح الغرض: تحديد أهداف المؤسسة بوضوح ليساعد الموظفين على فهم دورهم.
- الأخلاقيات: الالتزام بالقيم المهنية لضمان بيئة عمل صحية.
- العدالة والإنصاف: تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين.
- الاعتراف والتقدير: تحفيز الموظفين عبر تقدير جهودهم.
- العمل الجماعي: تشجيع التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.
- المشاركة والاتصالات الفعالة: تعزيز التواصل الشفاف لضمان مشاركة فعالة في اتخاذ القرار.

أهمية التمكين في المؤسسات وفقاً لزاريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح:

- يمنح الموظفين فرصة العمل مع زملاء يقدرونهم، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز الإبداع.
- يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة، مما يساهم في تلبية احتياجات العملاء وزيادة الحصة السوقية.
- شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء والرضا الوظيفي، ويوسع صلاحياتهم في تنفيذ المهام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

لذلك، يعدّ التمكين عاملاً أساسياً في المؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، حيث يساهم في زيادة معارف الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم، مما يعزز قدرتهم على الإبداع والابتكار. كما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحفّزهم معنوياً، مما يزيد من انتمائهم للمؤسسة. وبفضل ذلك، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، مما يعزز استمراريته ويجعل التمكين عنصراً حاسماً لا غنى عنه لضمان النجاح والبقاء في بيئة تنافسية متسارعة.²

4- تقليل فرص الاغتراب الوظيفي:

يُطلق مصطلح الاغتراب على الإحساس بالانفصال أو العزلة بصفته ظاهرة اجتماعية. وقد اعتبر كارل ماركس (Marx) أن العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب، حيث يثير صراعاً

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمليز العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملاحق الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة - مصر،

2001، ص 2

² زاريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 28-29.

الفصل الأول: المرتكزات المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

بين اهتمامات الفرد واحتياجاته. أما سيمون (Seeman) فقد وصف الاغتراب من خلال خمسة أبعاد رئيسية، وهي: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير، العزلة، والاعتراب عن الذات.¹

أما الاغتراب الوظيفي بشكل عام، فهو شعور العامل بعدم امتلاكه السيطرة على طريقة أداء عمله، وإدراكه بأن وظيفته ليست ذات أهمية أو فائدة تذكر. كما يشعر بعدم توافق قيمه مع قيم المجتمع أو العملاء، مما يؤثر سلباً على نتائج العمل. يؤدي هذا الاغتراب إلى انخفاض دافعية العامل، وضعف رغبته في العمل، وغياب الالتزام بالأهداف التنظيمية.²

إذن، يعني الاغتراب الوظيفي وصول العاملين إلى قناعة بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد البيئة المناسبة للاستمرار في العمل، وذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر من ارتباطها بالعامل نفسه. ويؤثر هذا القرار على علاقة الموظف بالمؤسسة وولائه لها، مما يؤدي إلى نتائج سلبية لكلا الطرفين، وغالباً ما ينتهي بانفصال غير مرضٍ بينهما.³

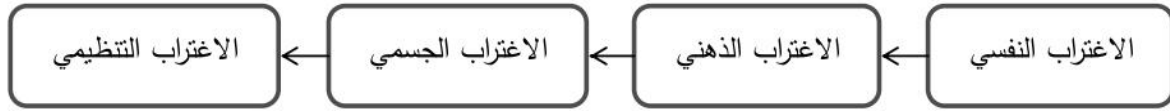
يمر الاغتراب الوظيفي بعدة مراحل متتابعة، كما هو موضح في الشكل التالي، حيث تُعتبر كل مرحلة أخطر من التي تسبقها، مما يؤدي إلى تفاقم الشعور بالانعزال وفقدان الارتباط بالعمل والمؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في التفكير الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2008، ص 256.

²Lars Tummers and Laura den Dulk, "The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, Work Effort, and Work-to-Family Enrichment," Journal of Nursing Management, Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2013, p. 4.

³Seyfettin Sulu et al., "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals," International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8, 2010, p. 29.

الشكل رقم (04) : يوضح مراحل الاغتراب الوظيفي :¹



تمر مرحلة الاغتراب الوظيفي بعدة مراحل:²

- الاغتراب النفسي: هو شعور الموظف بأن علاقته بالمؤسسة أصبحت غير طبيعية ويسودها التوتر.
- الاغتراب الذهني: يتميز بالشروء الذهني، وضعف القدرة على التركيز لدى العاملين، كما تبدأ مظاهر الحزن والاكتئاب في الظهور، مما يؤدي إلى زيادة الأخطاء الوظيفية وارتفاع معدل الإجازات.
- الاغتراب الجسدي: يتجلى في كثرة الغياب والتأخر عن العمل، والخروج أثناء ساعات الدوام، وكذلك الاستقالة الجماعية والصراعات داخل بيئة العمل.
- الاغتراب التنظيمي: يعدّ من أصعب المشكلات التي تواجهها المؤسسات، حيث يؤدي إلى فقدان الموظفين وجعلهم غرباء عن بيئة العمل. لذلك، يجب على المؤسسات التي تسعى للحفاظ على أصحاب المعرفة والمهارات والخبرات أن تعمل على معالجة هذه المشكلة وتقليل آثارها. هناك العديد من الطرق والوسائل التي تُستخدم للحدّ من الاغتراب الوظيفي، كما أشار إليها عادل جرحوش وأحمد علي صالح، ومن أبرزها:³
- التحفيز: توفير حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الرضا الوظيفي.
- التثقيف: تنمية الوعي المهني وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- المتابعة: مراقبة الأوضاع الوظيفية والتفاعل مع مشكلات الموظفين.
- تعزيز ثقافة التقدير والاحترام داخل بيئة العمل.
- الاندماج: إشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز العمل الجماعي.

¹ خليف عيسى، قوادرية ربيعة: مرجع سابق، ص 66.

² Ibid, p43,44.

³ عادئ حرحوش، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 1

المبحث 02: التمكين كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي.

يعد التمكين أحد المداخل الحديثة في الإدارة، حيث يسهم في تعزيز قدرات الأفراد وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية. ومع تصاعد التحديات في بيئات العمل الديناميكية، أصبح التمكين ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. يتناول هذا المبحث الجذور الفكرية للتمكين، والمقاربات النظرية التي تفسره، إضافة إلى استراتيجيات تطبيقه ومتطلبات نجاحه، بما يضمن استثمار رأس المال البشري بكفاءة وفعالية.

المطلب 01: الجذور الفكرية والتطورات الحديثة للتمكين: المفهوم والأبعاد.

1- نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من مصطلح القوة (Power)، حيث برز مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي خلال ستينيات القرن الماضي. وقد خضعت هذه الظاهرة للدراسة من خلال تحليل دورها في بناء الوظائف الإدارية والقيادية داخل المنظمات والمؤسسات. تُعدّ القوة شكلاً من أشكال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، الأمر الذي جذب اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع. وفي هذا السياق، سعى جون ديوي، من خلال كتابه الديمقراطية والتربية، إلى إثبات أن القوة تتمثل في القدرة على التطور والنمو، مشيراً إلى أنها طاقة إيجابية كامنة لدى العمال ذوي الخبرة المحدودة.¹

كما أكد ديوي أن تنامي القوة يعتمد على مدى احتياج الآخرين لها، بالإضافة إلى المرونة التي تنشأ من التعبير عن الأفكار، سواء من خلال وضع خطط جديدة، أو تعديل أساليب العمل، أو تحسين قنوات الاتصال.

وقد جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغة اللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً أو أن يمتلك المقدرة على ما يقوم به. واشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء من الإمكانيات التي تعود لمشاركة الآخرين، والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.²

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 10

² د. قريقة أسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية الإنسانية، العدد 05، برج بوعريريج، الجزائر، 2019، ص 36.

2- مفهوم التمكين:

يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة المناظرة للإدارة على المكشوف، ويقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يشترك العاملون مشاركة فعالة في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، مع تحمل المسؤولية بما يتفق مع النضج الفكري لعامل اليوم بالمقاييس إلى عامل الأمس، وخلق روح الالتزام الذاتي¹.

ك مفهوم إداري، خضع التمكين لدراسات متعددة من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، غير أن الآراء حول تعريفه لم تتوحد، إذ قدم كل باحث تفسيره الخاص بناءً على منظوره وزاوية تحليله. وفيما يلي نعرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين:

يعرف على أنه " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إداري لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"².

ويقصد بالتمكين رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم، وذلك للعاملين المؤمنين الذين يحكمهم اتخاذ القرار. وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين، وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة للتعلم. ويقوم المديرون في المنظمات التي تبني هذا المفهوم ببحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية³.

إن تمكين العاملين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام بوضوح، بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ توافقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: حالات البيع، وخدمة المشتريات والعملاء⁴.

¹ علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، " الفكر المعاصر في التنظيم والادارة"، الطبعة 2، مركز وايد سيرفس الاستشارات والتطوير، القاهرة، 1998، ص52.

² محمود حسين الوادي، " التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص22.

³ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر حسني، " ادارة التمكين والاندماج"، طبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص24.

⁴ عطية حسن أفندي، مرجع سابق، ص13.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

يمكن استنتاج أن التمكين يعزز شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة على المستويين المعنوي والمادي، مما ينعكس على تفاعله داخل بيئة العمل وقدرته على التواصل بفعالية. فكلما زادت حرية الموظف في اتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها، أصبح أكثر اندماجاً في المؤسسة وأكثر التزاماً بأهدافها. كما أن الاتصال الفعال يلعب دوراً محورياً في نجاح التمكين، حيث يتيح للموظفين تبادل الأفكار والمعلومات بسلاسة، مما يسهم في تحسين جودة القرارات وتقوية علاقتهم بالزبائن. ونتيجة لذلك، تصبح المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجات عملائها، وأكثر قدرة على بناء صورة إيجابية تعكس كفاءتها ومسؤوليتها في حل المشكلات وتقديم حلول مبتكرة.

كما يعرف على أنه: "تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة، وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية، وخاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية، وقدرة عالية في مجال العمل".

ويعرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين".¹ التمكين يقصد به توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بإيجابية مع المتغيرات على مسؤولية القيام بالعمل.²

ومن المفاهيم الخاصة بالتمكين حسب الدكتور عطية حسين أفندي ما يلي :³

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية، ومنح حوافز وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة.

كما يعرفه أيضاً بأنه: إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام بوضوح مع الاستقلالية، بحيث يساهمون في تحقيق النتائج، مع تعزيز نظام فاعل للمعلومات، يستجيب بسرعة، مع

¹ معن أحمد الصالح، " أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي "، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 16.

² علي السليبي، " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 158.

³ نفس المرجع، ص 10

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات مرتبطة مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعلماء وغيرها.

يعرف علي عبد الوهاب بأنه: منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعالة من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها، والتمكين الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.¹

ويعرف Gotesche & Davis بأنه: تفعيل دور الموظف بطريقة تعزز من الأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعالة من إمكانياته الجوهرية في المشكلة.² كما يعرف Jean Brilman بأنه: تغيير المنظمة لتتعلم أفضل ما لديهم، حيث يجب أن يتمتع العاملون الممكنون بالمبادرة والخبرة الكافية لأداء مختلف المهام.³

نستنتج انه على الرغم من تباين تعريفات الباحثين والكتاب لمفهوم التمكين، إلا أن جوهره المشترك يتمثل في إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة الفعالة في إدارة المؤسسات التي ينتمون إليها. ويتحقق ذلك عبر منحهم الصلاحيات والسلطة الكافية، إلى جانب توفير رؤية واضحة واستقلالية نتيح لهم تنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائهم ويعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة بشكل أفضل.

ومنه، يمكن القول إن التمكين هو طريقة جديدة ومختلفة للعمل، يشعر العاملون من خلالها أنهم مسؤولون ليس فقط عن أعمالهم، وإنما عن التسيير المستمر للمؤسسة ككل، حيث يكون العامل طرفاً فعالاً في حل المشاكل، ومعاوناً في التخطيط لبلوغ الأهداف، وحيث تعمل فرق العمل من أجل تحسين أدائها بشكل مستمر، وتحقيق مردود أعلى من الكفاءة، وحيث تكون المؤسسة مستقلة بشكل يجعل العاملين يشعرون بأن لديهم القدرة على تحقيق النتائج التي يتوقعونها، وليس فقط ما ينتظر منهم، وأهم شيء، يتكافؤون على ذلك.⁴

¹ فاتن ابو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات"، الطبعة 2، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص. 95.

² رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموساوي، "الإدارة - لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2001، ص. 143.

³ Jean Brilman، " Les meilleurs pratiques du management "، 4ème édition, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 377.

⁴ Synthia D. Scott et Denis T. Jaffe، "L'empowerment: Le nouveau concept du management"، Les presses du management, Paris, 1998, p. 08.

3- أبعاد التمكين:

يمثل التمكين مفهوماً جوهرياً في تطوير الأفراد والمنظمات، حيث يهدف إلى تعزيز القدرات والاستقلالية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتتجلى أبعاده في عدة جوانب مترابطة أبرزها:

3-1- السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، ليصبح العاملون لهم القدرة على التأثير على القرارات المتقدمة في القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي. فالإدارة العليا عندما تمنح قوى التمكين للمرؤوسين تتخلى عن أعمال الرقابة والتوجيه وتقلل من الأنشطة والإجراءات والشكليات، فقد يحدث التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير التمكين على أنه مسألة مرتبطة بقدرة عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، ونميتها، واتخاذ القرارات المناسبة. وتحمل المسؤولية، فمن دون ذلك لن توفر القابلية العالية للعاملين، أو قد تصبح العملية غير مناسبة للتنفيذ، إذ يعتبر البنية الأولى التي يركز عليها التمكين.¹

3-2- التحفيز:

هو مجموعة العوامل التي تهدف إلى تحريك القوى الكامنة داخل الفرد، مما يدفعه إلى تبني سلوك معين لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. يعتمد التحفيز على تلبية الاحتياجات الإنسانية المتنوعة، سواء كانت مادية، مثل الرواتب والمكافآت، أو معنوية، مثل التقدير والتطور الوظيفي.

فعالية التحفيز تلعب دوراً أساسياً في تمكين العاملين، حيث تزيد من مستوى دافعيتهم، مما ينعكس على تحسين أدائهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي. كما يعزز التحفيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. لتحقيق ذلك، يجب أن يكون التحفيز متوازناً، موجهاً وفقاً لاحتياجات الأفراد، ومقدماً في التوقيت المناسب لضمان تحقيق أقصى تأثير إيجابي.²

¹ جواد محن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، دراسة ميدانية عن عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010، ص 64.

² سمير عباسي، عمر بوقصه، "واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في مؤسسة عمومية الجزائرية" اسمدال لعناية، مجلة الاحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020، ص 106.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

3-3- الكفاءة:

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد. ويعتبر هذا البعد من ضمن مفهوم التمكين فقرارات الفرد ومسؤولياته وصلاحياته أكبر إن كان يعتبر الفرد متمكناً أو إذا توفر لديه عنصر الكفاءة في قدرته على النجاح في التحكم على المسؤوليات. وقد لاحظ (Bandura) أن الكفاءة الذاتية (Competence) المنخفضة تقلل من المواقف التي تتطلب المهارة، إذ لا بد من تطوير ذاته، كما أن تدريب الأفراد له أبعاد إيجابية بزيادة المهارات والمعرفة العملية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفاعلية الذاتية. وهي دليل على ثقة المرؤوسين في العمال، وتقديرهم على أداء المهام الموكلة لهم.¹

3-4- فريق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لتحقيق رؤية واضحة تخدم مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفرق من الاندماج في هذه الرؤية، حتى يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها مع الحرص على الرقابة على الأداء من داخل الفرق وتوضيح المسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد باتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة ذاتها بشكل جماعي.²

3-5- الاتصال وتدفق المعلومات الفعال:

يقصد بالاتصال الفعال تمكين الإدارات من استخدام الإدارات وموظفيها عبر وسائل اتصال حديثة، تساعد على توفير المعلومات بين الجهات من الجهة على أجهزة الحواسيب أو تقنية الإنترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات لتسهيل اتخاذ القرار في الزمان والمكان المناسبين. فلا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن توصيلها عند الحاجة إليها، فعملية الاتصال الناجحة في المنظمات عملية مكتسبة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري. إنما

¹ أبو بكر بوسالم، " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمار الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 08.

² غلباء بنت فيصل بن حمدان العتيبي، " واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 173، 2017، ص 641..

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

تتطلب ديمومة، إذ أن تلك المنظمات لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا يوجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم، ولا يوجد خوف من المسؤول، بل مصلحة المنظمة هم واحد لكل من يعمل في التخطيط والإدارة.

يمكن القول إن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. فالتحليل الفعال هو المفتاح الرئيسي للتمكين الإداري لأن سهولة الحصول على المعلومة وتوفيرها في الوقت المناسب، تحقق لهم القدرة على اتخاذ القرار وأداء المهام بأكثر فاعلية وكفاءة.¹

3-6- المشاركة بالمعلومة:

وتعني أن الإدارات تتيح للعاملين صنع القرار الذي يحصل عليه المدير، ويتحفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين. لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية، لاحتوائها على المشاركة والثقة، وتعد المعلومات بحد ذاتها معياراً يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل، بحيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في عملية نقل أفكارهم واقتراحاتهم بفعالية، وبصورة مناسبة ومرونة كافية لاستيعابها، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق المهمة من خلال التأثير الفعال في المستقبل للمعلومة. تعتبر عنصر مهم في التمكين لأنها تشعر العاملين بالأهمية، وهو ما يزيد من ولائهم فالعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلة وإيجاد الحلول.²

3-7- التدريب:

يعرفه أندري موليز بأنه: عملية شاملة معقدة تناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاطلاع لوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة العمل.³ وتمثل أهمية التدريب في:⁴

¹ فاتن محمود عبد الرحمن، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة"، دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة في أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 31.
² احمد دن، "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، أكتوبر 2017، ص 95.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مكتب العرب الحديث، 1988، ص 252.

⁴ فضيل شحاتة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الصف للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 135.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع.
- أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- الأفراد في تحسين فهمهم للمنظم وتباعهم لدورهم فيها.
- الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

حدد سبكتور Spector بعدين رئيسيين للتمكين هما: ¹

1- البعد المهاري:

يركز هذا البعد على تطوير قدرات الأفراد وتمكينهم من اكتساب مهارات العمل الجماعي، مما يساعدهم على تحسين أدائهم والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. ويشمل ذلك مهارات التوافق بين الأفراد، وحل النزاعات بأسلوب فعال، والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى بناء الثقة بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

2- الإداري:

يتجلى هذا البعد في منح الأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مع تحميلهم مسؤولية نتائج هذه القرارات. ويساعد هذا في تحفيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من عملية اتخاذ القرار وليسوا مجرد منفذين للأوامر. كما يساهم في تحسين رضاهم الوظيفي وزيادة انتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وأدائهم العام.

اذن نستنتج انه عند تحقيق هذه الأبعاد، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، كما تعزز من قدرتها على المنافسة من خلال استثمار رأس مالها البشري بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

¹ سالي علي محمد، "العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص 26.

المطلب 2: المقاربات النظرية المفسرة لنظرية التمكين.

1- نظرية هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924/1932:

بدأت دراسات هاوثورن في عام 1924م في شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفةً، ونتيجةً لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغيراً آخر غير مقصود، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية.

هذا الخطأ في المنهجية، الذي سُمي بـ "أثر هاوثورن" (Hawthorne effect)، كان من أهم الأسباب التي فجّرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سُمي فيما بعد بـ حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950. وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يُعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

2- نظرية الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تفصله حدود عن بيئته الأوسع والأشمل، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين بيئتها الخارجية. تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تفصله حدود عن بيئتها الأوسع والأشمل، وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط العلاقات والمتغيرات. كما تؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى إلى فهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وحالات محددة. في النهاية، تهدف هذه النظرية إلى اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملاءمة لمواقف وحالات معينة.²

¹ ملحم، يحيى سليم، "التمكين كمنهج إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 28.

² ماجد عبد المهدي محمد، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م، ص 9.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إدارة الاستعداد الدائم لمواجهة الموقف والتعامل معه، والتفاعل السريع مع مفاجآته والمتغيرات والمستجدات التي تطرأ على مجرى الأحداث، حيث تعتبر خليطاً من علاقات التفاعل الإيجابي بين كل من:¹

- الموقف الحالي بكافة أبعاده وجوانبه.
- العامة المحيطة بالموقف والمؤدية إليه.
- الاتجاه العام الذي يأخذه الموقف والموارد المتاحة والقدرة على استخدامها.

تمتد نظرية المقاربة الموقفية للإدارة إلى الأنظمة العامة، وخاصة الأنظمة المفتوحة. ويعتبر طومسون أن التقاء هذه النظريات وتوسيعها ضمن هيكل تنظيمي يمثل حجر الأساس للمقاربة الموقفية.² وتتميز الإدارة الموقفية بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة.
 - الأعضاء في الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم، وليس على أساس المراتب الإدارية.
 - على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل، حيث يكون الولاء المهني هو المسيطر، وليس الولاء للوظيفة، مما يؤدي إلى تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية.
- وإذا كانت المرونة من صفات الإدارة الموقفية، فإن من خصائصها أيضاً عدم الديمومة بشكل خاص، إضافة إلى الحركية التي تطبع البيئة المحيطة بالمواقف، مما يجعلها عناصر قد تكون إيجابية أو سلبية، وذلك حسب درجة التعامل الجدي مع هذين العنصرين.³

وعموماً، تقوم هذه النظرية على اعتبار أنه لا توجد نظرية مثلى، أو أسلوب إداري أمثل، أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات. بل إن ما يحدد استخدام أسلوب معين أو نظرية معينة هو طبيعة الموقف، الذي يقوم على أساس عدم الثبات. وعليه، فإن فاعلية

¹ محمد أحمد الخضيرى، القيادة الموقفية: المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، إترك للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 2019م، ص 9.

² جمال حداد، " الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة "، مجلة المفكر، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، نوفمبر 2012م، ص 314.

³ نفس المرجع، ص 304.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

الطرق والأساليب الإدارية تتوقف على الظروف، فالمدير الناجح هو من يقتنع بأن الممارسة الإدارية يجب أن تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية.¹

كما تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة، وتوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم إداري على مختلف المنظمات في مختلف الظروف. فهي مفيدة لأنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق أي مبدأ أو فكرة إدارية معينة. ويبرر ذلك أن العديد من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد نجاحها في مكان آخر، وسرعان ما تفشل لعدم مواءمتها للظروف، أو الثقافة، أو المتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الموقفية (الظرفية) تمثل مجالاً مناسباً وواسعاً للتفكير الإبداعي وعدم التسرع، خصوصاً عندما تعمل المنظمة وفق مبدأ المشاركة والتمكين، مما يتيح الفرصة لدراسة الأفكار والتأكد من فاعليتها قبل تطبيقها.²

3- الجودة الشاملة: T.Q.M

يعد إدوارد ديمينج Edward Deming وجوزيف جورن Joseph Juran وكاورو إيشيكاوا Kawro Ichikawa وفيليب كروسي Philip Grosy من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي. ويعرف بأنه أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ويهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة. ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي:

- إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- الحلول والإجراءات المناسبة للمشكلات والعقبات.
- الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقاً لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي.
- نظام الحوافز الذي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التعبير على الآراء وإبداء الاقتراحات والعمل بروح الفريق.

ويرى الباحثون أن هذه المؤسسة تتفق مع مبادئ التمكين، كالمشاركة الجماعية، ونظام الاتصال، وتحفيز العاملين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا.³

¹ علاء الدين رسلان، "التطوير التنظيمي"، دار مؤسسة رسلان، دمشق - سوريا، 2013م، ص 26.

² يحيم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 34.

³ النمر سعود بن محمد وآخرون، "الإدارة العامة الاسس والوظائف"، ط 6، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 87-90.

4- نظرية X ولصاحبها Douglas McGregor:

يشير Douglas McGregor إلى تأثيره بأفكار Maslow ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise)، حيث عرض نظريته التي سماها "نظرية X وY"، ولكل منهما افتراضات مختلفة:

المدير الذي يتبنى نظرية X يفترض أن العامل كسول، ويفتقد إلى روح المبادرة وتحمل المسؤولية، لذا يتبع نهجاً إدارياً يتسم بالسيطرة الصارمة والإشراف المباشر على الموظفين.

المدير الذي يتبنى نظرية Y يفترض أن العامل محب للعمل، ولديه روح المبادرة، ويتميز بالقدرة على الرقابة الذاتية، والابتكار، والسعي للتميز.

ما يميز نظرية ماكريجور هو فكرة "التوقعات والسلوك"، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، مما يؤدي إلى انسجام سلوكياته مع هذه التوقعات. فالمديرون الذين يتبعون نظرية X يتصرفون بأسلوب استبدادي وتحكمي، مما يجعل مرؤوسيهم سلبين ولا يتصرفون إلا وفق الأوامر. أما المديرون الذين يتبعون نظرية Y فيتبعون نهجاً أكثر ديمقراطية، مما يمنح الموظفين حرية أكبر في التصرف والمشاركة الفاعلة، ويشجعهم على الإبداع، والتفوق، وتحقيق الذات، مما يعزز من قيمتهم الحقيقية في بيئة العمل.¹

5- نظرية اليابانية Z:

استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد ارتكزت على أسس مهمة جداً. حيث تؤكد على الجوانب الإنسانية في إدارة الأعمال، والتي تعود جذورها إلى "الكونفوشيوسية اليابانية" نسبة إلى الفلسفة الفكرية التي جاء بها "كونفوشيوس"، والتي تعود إلى ما قبل التاريخ.

لقد اهتم النموذج الياباني في الإدارة بالجانب الإنساني في العمل، وعليه تؤكد نظرية Z، التي طورها "ويليام أوشي" في عام 1981م، على أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف. حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تُحل فقط من خلال الإنفاق المالي أو الاستثمار في البحوث والتطوير، إذ إن هذه

¹ ملحم، يحيى سليم، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

العوامل لا تكفي وحدها لتحقيق الإنتاجية المطلوبة. بل يجب تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية في بيئة العمل.¹

وتعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتداداً لأفكار سابقة، حيث أبرز ويليام أوشي المعالم الرئيسية لهذه النظرية، التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المعنية بالسلوك التنظيمي. وقد اقترح على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل. وبمعنى آخر، يرى هذا المفكر أن مشكلة الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا تكمن في زيادة المكافآت المالية، أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، أو حتى مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، وإنما تكمن المشكلة في إدارة الأفراد بطريقة حسنة، مما يؤدي إلى خلق روح التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي تعاون الجميع لتحقيق نتائج إيجابية.²

المطلب 3: التقسيمات العملية لاستراتيجية التمكين.

1- الافتراضات المرحلية لاستراتيجية التمكين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، يتطلب التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية تبني مجموعة من الافتراضات هي:³

- توفير الفرص الكافية للموظفين لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم.
- لا يقتصر مفهوم أهلية الموظف للتمكين على عدد محدود من الموظفين الخبراء، بل يشمل جميع الموظفين على مختلف المستويات.
- يتجاوز مفهوم التمكين حدود الصلاحيات الحالية التي تمنحها الوظيفة للموظف.
- تطبيق التمكين من خلال عمليات رسمية وغير رسمية، حيث يتفاعل كلاهما مع بعضهما البعض، فكل تفاعل بين المدير والموظف يشكل فرصة للتمكين.
- احتياجات الموظفين، مما يتطلب أن يبدأ التمكين من أدنى مستويات الهيكل التنظيمي.
- فرق عمل لتعزيز السلوك التعاوني بين الموظفين.
- تشجيع المخاطرة وروح المبادرة لدى الموظفين بدلاً من ترهيبهم من عواقب الأخطاء.

¹ صابر بحري "مطبوعة في مقياس السلوك التنظيمي"، موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور محمد أمين دباغين - سطيف 2، الجزائر، 2015-2016م، ص 22.

² عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار العرب الاسلامي، بيروت-لبنان، 2116م، ص 45.

³ تامر ممتاز عبد الخالق، "أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس - مصر، 2111م، ص 24-30.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- بقدرات الموظفين على الأداء الفعال.

نستنتج انه يمكن القول إن تبني نهج التمكين كاستراتيجية تنظيمية يعكس إيماناً بأهمية التغيير كعامل أساسي لمواكبة التطورات في عالم الأعمال. فالموظف اليوم لم يعد ذلك العامل التقليدي الذي يؤدي مهاماً روتينية لكسب قوت يومه، بل أصبح يشكل أحد أهم الأصول في المنظمة وأثن مواردها. فهو رأس المال الحقيقي الذي تستثمر فيه المنظمات عبر التدريب وتنمية المهارات. ومن هذا المنطلق، تُعد مقاومة التغيير من أبرز القضايا البحثية في مجال التطوير الإداري.

2- أشكال وتصنيفات استراتيجية التمكين:

يأخذ تمكين العاملين أشكالاً متنوعة، وذلك وفقاً للجهة التي تطلق مبادرات التمكين. حيث يمكن أن يتجسد في عدة صور، منها:¹

- الرسمي: يعتمد على القوانين والسياسات التي تنظم ممارسات المنظمة.
 - غير الرسمي: يشمل المبادرات غير المخطط لها، مثل تقديم المشرف لفكرة أو مقترح.
 - الطوعي: لا يستند إلى قواعد مؤسسية محددة.
 - المؤسسي: تدعمه القوانين المنظمة، حيث تتجلى بعض اللوائح في مفهوم "التحديد المشترك للقرارات".
 - التمكين المباشر: يحدث عندما يكون للعاملين تأثير مباشر في عملية صنع القرار.
 - التمثيلي: يتمثل في قيام بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في المجالس والهيئات المختلفة.
- بناءً على ذلك، يمكن تصنيف تمكين العاملين إلى عدة أنواع، من بينها التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك وفقاً لمدى تأثير التمكين ومحور التركيز في ممارساته داخل المنظمة. فالتمكين النفسي يؤثر على الجانب النفسي للأفراد، في حين يرتبط التمكين الهيكلي بالتغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي، وتوزيع السلطة، والعلاقات داخل المنظمة. ويمكن توضيح هذه التصنيفات على النحو التالي:²

2-1- التمكين النفسي:

يمكن تعريفه على أنه الحافز الداخلي الجوهري الذي ينبثق من خلال مجموعة من المدركات التي تعكس مواقف العاملين تجاه المهام التي يؤديونها في وظائفهم. إذ يجب أن يشعر العامل بقدراته الذاتية، ويأتي

¹ أحمد عريفات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن، 3-5 نوفمبر 2011، ص 9-11.

² نفس المرجع، ص 16

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

دور التمكين لدعم هذا الشعور عبر إزالة المنظمة لأي عوائق قد تسبب الإحساس بالعجز. وبذلك، فإن إدراك التمكين يتجلى من خلال وعي العامل بالعناصر التالية:

- المعنى: إدراك العامل أن المهام التي يؤديها ذات قيمة ومعنى له وللآخرين، وأنها تتماشى مع متطلبات العمل.
- الجدارة: الشعور بالكفاءة والثقة في القدرة على إنجاز المهام بنجاح ومهارة عالية استناداً إلى الخبرات والمعرفة.
- الاستقلالية: امتلاك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ العمل واتخاذ القرارات المرتبطة به.
- التأثير: الإحساس بأن دوره مؤثر في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

وبذلك نستنتج انه يتمحور التمكين النفسي حول إحساس الموظف بأهميته داخل المنظمة، وقدرته على التأثير، واستحقاقه للثقة.

2-2- التمكين الهيكلي:¹

يرتكز التمكين الهيكلي على مجموعة من العناصر التنظيمية الضرورية لخلق بيئة داعمة للتمكين، ومن أبرزها:

- القيادة الممكنة: تتم بتمكين العاملين عبر توفير الموارد والمعلومات، تفويض الصلاحيات، إشراكهم في صنع القرار، وتحفيزهم على الإبداع مع مكافأتهم على المبادرات الابتكارية، مما يعزز الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين.
- العمليات الممكنة: تشمل العمليات التنظيمية التي تسهل إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، مثل ضمان الوصول إلى المعلومات الدقيقة، وتوفير التدريب المستمر الذي يرتبط بخوافز تعزز الأداء والكفاءة.
- الثقافة الممكنة: تساهم الثقافة التنظيمية في ترسيخ القيم والسلوكيات المطلوبة لتحقيق التمكين، مما يدعم أداء العاملين ويوجه سلوكهم نحو الأهداف المرجوة.
- إدارة المعرفة: تتجسد في جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها ونشرها، مما يتيح للعاملين الوصول إلى المعرفة الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم.
- فرق العمل: يعتمد التمكين على التحول نحو التفكير الجماعي، حيث تؤدي فرق العمل دوراً حاسماً في تعزيز المرونة، تحسين الإنتاجية، خفض التكاليف، وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة.

¹ نفس المرجع، ص 19

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

▪ تقنيات الإنتاج: تسهم التكنولوجيا المتطورة في تعزيز تمكين العاملين، حيث يساعد توفر الأدوات الحديثة على تمكين الأفراد من تشغيل المعدات والبرمجيات بفعالية دون الحاجة إلى دعم خارجي.

يُجسّد التمكين الهيكلية عملية إعادة تصميم بيئة العمل، وتطوير برامج التدريب، وإعادة هيكلة السلطة بأسلوب يعزز دور الموظفين، مما يتيح لهم تحقيق أعلى مستويات الأداء ويجعلهم أصولاً إستراتيجية للمنظمة.

المطلب 4: استراتيجية التمكين: الركائز الأساسية والمواصفات المميزة لتحقيق التفوق في بيئات العمل الديناميكية.

1- المواصفات المميزة لاستراتيجية التمكين:

يعدّ التمكين فلسفة تنظيمية حديثة، حيث يُنظر إليه كاستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز مشاركة الأفراد وتمكينهم داخل المؤسسة. ويمكن التمييز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1-1- كنظور حديث في فلسفة إدارة المنظمات¹:

تعتمد كل منظمة على فلسفة خاصة تستند إلى قيمها وقناعاتها ومواقفها، وترجم هذه الفلسفة إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهدافها. وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود فلسفتين رئيسيتين في إدارة المنظمات:

- القدرة الحفاظ على الموارد: تركز هذه الفلسفة على ضمان النجاح التنظيمي من خلال تقليل الأخطاء، حيث تعتمد على تقليص حرية الأفراد في اتخاذ القرارات، وتشديد الرقابة عبر أنظمة وضوابط إدارية صارمة، مما يؤدي إلى الحد من دور الأفراد في عملية صنع القرار. كما تستند إلى تحديد مسبق للمهارات المستقبلية والتوجهات التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- فلسفة تكامل الموارد: تقوم هذه الفلسفة على مبدأ تمكين الأفراد وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات بما يحقق الأهداف المنشودة، مع التركيز على النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي. ووفقاً لـ Horsfalt، فإن الأخطاء تُعتبر فرصة للتعليم واكتساب المعرفة، مما يدفع المنظمات التي تبنى هذا النهج إلى توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار بعيداً عن القيود الصارمة. كما يشير

¹Kabeer, Naila, " Reflection on the Measurement of Woman'S Empowerment ", in Development and changeVol.30. Resources, Agency, Achievement, Stockholm, 1999, P440.441.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

Canningman إلى أن القادة الذين يعتمدون على التمكين يركزون على إزالة العوائق التي تعرقل الإنجاز بدلاً من فرض رقابة مشددة على الأفراد.

بذلك، تُعد فلسفة تكامل الموارد الخيار الأمثل لخلق بيئة تنظيمية داعمة للتمكين، حيث تتيح للأفراد إطلاق طاقاتهم وإبداعهم لتحقيق النجاح المؤسسي.

1-2- التمكين كمنظور أيديولوجي في الإدارة:¹

لأيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يتبناها القادة الإداريون في المنظمات الاقتصادية، حيث يتم تطوير هذه الأفكار من قبل الفاعلين داخل المنظمة، وتمتلك القدرة على إحداث تغيير إداري وتنظيمي، مما يساهم في ترسيخ قيم وسلوكيات إدارية جديدة تدعم تحقيق الأهداف بفعالية أكبر. ويعد التمكين إحدى هذه الإيديولوجيات التي تبنتها المنظمات لإرساء واقع تنظيمي جديد يمنح الأفراد مكانة ودوراً لم يكن متاحاً لهم في السابق.

1-3- كاستراتيجية في الإدارة:

يعد التمكين استراتيجية إدارية تهدف إلى تحفيز الموظفين، بمن فيهم المديرون، لاستثمار مهاراتهم وخبراتهم بفاعلية، من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم، إلى جانب توفير الموارد والامتيازات اللازمة لضمان تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة محاور، منها تحديد رؤية واضحة للمنظمة، وترتيب الأولويات، وتعزيز العلاقات الداخلية، وتوسيع شبكة الأعمال من خلال إشراك جميع العاملين، إضافة إلى إقامة التحالفات المشتركة والاستفادة من الدعم الخارجي. كما تقوم على ثلاثة مفاهيم رئيسية: وضع خطة استراتيجية سنوية، وإجراء تقييمات إدارية دورية، وتقديم برامج تدريبية لتطوير المهارات. وينظر إلى التمكين كاستراتيجية تنظيمية منسجمة مع الفكر الإداري المعاصر، حيث يساهم في تحسين قدرات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها أكثر استعداداً لمواكبة التغيرات والتحديات.²

¹ زكريا مطلعك الدوري، "الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري

العلمية، عمان-الأردن، 2015م، ص 70.

² حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2018م، ص 49.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

وتوجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها Kabeer Naila، منها ما يلي:¹

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل، إضافة إلى امتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضاً من الخارج، بل ينشأ من الفهم الذاتي للأفراد لظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكين بعداً تشاركياً، حيث يصبح الأفراد أكثر اندماجاً وفعالية في مجتمعهم، مما يعزز التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة، سواء كانوا أفراداً، جماعات، أو مجتمعات محلية.
- يرتبط التمكين بعدد من المفاهيم الأخرى، أبرزها الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.

كما أشار Fery, Brown, Lawle وآخرون إلى عدة مزايا للتمكين، منها:²

- الاستجابة أسرع لحاجات العملاء، حيث يمكن للموظفين اتخاذ القرارات وتقديم الحلول مباشرة دون الحاجة إلى تصعيدها إلى مستوى إداري أعلى.
- زيادة رضا الموظفين، نظراً لمنحهم مسؤوليات أكبر وفرصاً أوسع للمساهمة الفعالة في العمل.
- تعزيز تفاعل الموظفين مع العملاء، مما يسمح لهم بفهم احتياجاتهم بشكل أعمق وتحسين جودة الخدمة.
- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار عملية ومبتكرة لتحسين الخدمات، نظراً لتفاعلهم المباشر مع العملاء، وهو ما قد يكون أكثر فعالية من اقتراحات المديرين ذوي الاتصال المحدود بالعملاء.
- تقديم خدمة متميزة يسهم في بناء ولاء العملاء وتعزيز سمعة المنظمة.

وبناءً على الخصائص المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين، نتضح معالم وخصائص المنظمة الممكنة، والتي يجب تحقيقها كمتطلبات أساسية حتى يُمكن القول بأن هذه المنظمة "مُمكنة". ومن هذه الخصائص والمتطلبات:³

- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في التغيير والتجديد، والسعي المستمر نحو التحسين والتطور.

¹Kabeer, Naila: op cit, P142

²عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص22

³عامر الكبيسي: "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2018م، ص. 138.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الفرد والثقة بقدرات الموظفين، مما يشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة. فثقافة التمكين تستبدل الالتزام بالرقابة، والعمل الجماعي بالفردية، والقائد بالمدير، مع اعتبار التدريب استثماراً وليس تكلفة.
- تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، عبر توفير فرص لاكتساب المعرفة، وتحسين المهارات، ومواكبة المستجدات.
- تعزيز مبدأ مشاركة المعلومات وتداولها دون قيود، بحيث لا تُستخدم الحوافز أو الأعداء كوسيلة لحجب المعلومات، مما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.
- الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، من خلال رسم الأدوار وتحديد المهام على مستوى الفرق وليس الأفراد فقط.

2- مقومات وركائز استراتيجية تمكين العاملين:

تشير العديد من الدراسات إلى ضرورة ترسيخ مجموعة من العوامل الأساسية قبل تطبيق تمكين العاملين داخل المنظمة. وتتمثل هذه العوامل في أربعة ركائز رئيسية، إلى جانب مجموعة من العناصر الداعمة الأخرى، التي تُعد ضرورية لضمان نجاح عملية التمكين، ومن أبرز هذه الركائز:

1-2- المعرفة والمهارة:

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تشكّلت بعد الحرب العالمية الثانية وحتى يومنا هذا، كما لا يخفى على أي مدير ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعملية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وإعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تغيير شكل العلاقات بين مختلف الفاعلين في المشهد الاقتصادي داخل المؤسسة، من مديري ومساهمين وعاملين وزبائن، إلى المجتمع ككل. ومن أبرز المفاهيم المعاصرة في هذا السياق مفهوم إدارة المعرفة والعامل المعرفي، إلى جانب مصطلحات أخرى تعكس التحول الواضح في إدارة المنظمات.¹

2-2- الاتصال وتدفق المعلومات:

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي لتمكين العاملين، يأتي العنصر الثاني، الذي لا يقل أهمية، وهو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المنظمة. وتُعدّ المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار، وحل مشاكل العمل، والتعامل مع قضايا المستهلكين. فبدون المعلومة الصحيحة أو المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية،

¹ عامر الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 30.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

لأنه ببساطة يفتقر إلى المعلومات التي تمنحه الثقة في اتخاذ القرار الصحيح دون خوف أو تردد من احتمال الخطأ. إن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع، حيث يساهم في تطوير بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.¹

3-2- الثقة بين القائد والمرؤوسين:

المفهوم الثالث هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، وهي عنصر جوهري من عناصر التمكين، إذ تُعدّ الثقة والتفاهم أساساً لنجاح العلاقة بين القائد وأفراد فريقه. فالثقة تعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، معتقداً بكفاءتهم، وأمانتهم، وصدقهم، واهتمامهم بمصلحته، دون توقع إساءة منهم. تُعتبر الثقة سلاحاً قوياً ورأس مال اجتماعياً بالغ الأهمية. وكما يقول فرنسيس فوكوياما، فإن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي، وإن العجز في هذا النوع من رأس المال يُعدّ أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول. الثقة هي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وهي دليل على نجاح القيادة، بل إنها إحدى أهم نتائج التمكين. وهذا ما يُعرف بالتبادل المثمر للطاقة، حيث إن الثقة لا تُمنح بل تُكتسب، ولهذا السبب يجب أن تكون القيادة عملية مستمرة لإعادة الابتكار والتطوير.²

4-2- المادية والمعنوية:

يعتبر العامل الرابع مُكملاً للعوامل السابقة، فالتمكين يتطلب أفراداً قادرين على تحمل المزيد من الأعباء، وخاصة تحمل المسؤولية، والمشاركة، والتفكير الخلاق، والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تسهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز شعورهم بمعنى أرق لحياتهم المهنية، فإن التمكين، كما يؤكد العديد من العلماء، ليس منحة مجانية. فالتمكين يعني المشاركة في المنافع والمخاطر على حدٍ سواء، ما يستوجب المساءلة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يتناسب مع حجم التفويض المُعطى للعامل. وبما أن الأمر كذلك، فلا بد من نظام حوافز يُشجّع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، على أن تكون هذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأدائهم، مما يعزز ثقافة التمكين الفعال داخل المؤسسة.³

¹ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 61.

² عماد علي المهيّرات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، دار جليس، عمان-الأردن، 2019م، ص 31

³ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 96.

المطلب 5: منهجيات تطبيق التمكين واستراتيجيات النجاح.

1- نماذج تمكين الموظفين:

1-1- نموذج التحفيز الفردي (Conger and Kanungo) 1998:

عرّف كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo) التمكين على أنه عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى الموظفين من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى شعورهم بالضعف والعمل على إزالتها أو الحد من تأثيرها. ويتم ذلك عبر آليات متعددة، منها الممارسات التنظيمية الرسمية التي تضع سياسات واضحة لدعم الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار، إضافة إلى الوسائل غير الرسمية مثل توفير المعلومات والتوجيه المستمر لتعزيز الثقة بالنفس وتحفيز الأداء.¹

وأشار الباحثان إلى أن التمكين ليس مجرد تفويض للسلطة، بل هو نهج يعزز من قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات فعالة. وقد حددا خمس مراحل لعملية تمكين الموظفين، وهي:²

- المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان الثقة بين العاملين.
- المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة المرتكزة على الأداء، لإزالة العوامل التي تسبب شعور العاملين بالضعف أو العجز.
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين من خلال عدة مصادر، تشمل: المكاسب غير الفعالة والتجارب المنجزة والإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: نتيجةً للاستقبال المستمر للمعلومات، سيشعر العاملون بالتمكين من خلال زيادة الجهد المبذول، وتحسن توقعات الأداء، وتعزيز الاعتقاد بفاعليتهم الذاتية.
- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك، حيث يبادر العاملون بحمل المسؤولية والسعي لتحقيق الأهداف المهمة الموكلة إليهم.

1-2- نموذج التمكين المعرفي لـ (Thomas & Velthouse):

ظهر هذا النموذج عام 1990 على يد "توماس وفلتهاوز" كنموذج للعوامل المؤثرة لكونجرو كانجوجو، من خلال بناء نموذج التكيف الإدراكي الذي يركز على الإدراك العام للمفردات التي تعود مباشرة إلى

¹ العتيبي، سعد بن مرزوق. "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية". بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص 70.

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، مصر - الجزائر، 2015، ص 35.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

القيمة التي يدركها الفرد، كالتى تنتج الرضا مثل التحفيز. فالتكيف عندما يبدأ من الذات يكون نظاماً من المعتقدات.¹

وقد حدد الكاتبان اربع ابعاد نفسية للتمكين حيث اعتبر انها تمثل اساسا لتمكين العاملين و هي :

- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact): يشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على إحداث تغيير في بيئة العمل من خلال المهام التي يؤديها، مما يعزز إحساسه بأهمية دوره وتأثيره في الآخرين والقرارات المتخذة.
- الكفاءة (Competence): تعبر عن قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة ومهارة عالية، مما يمنحه الثقة بقدراته ويزيد من إحساسه بالإنجاز والرضا عن الأداء.
- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): يتعلق بإدراك الفرد لقيمة وأهمية العمل الذي يقوم به، حيث يربط بين مهامه وأهداف ذات مغزى، مما يعزز شعوره بأن جهوده تستحق العناء.
- حرية الاختيار (Choice): تدرج الحرية التي يمتلكها الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، مما يعزز إحساسه بالمسؤولية والاستقلالية في أداء مهامه.

3-1- النموذج التنظيمي للمناخ وفقاً لـ (Bowen and Lawler):

يبني هذا النموذج على افتراض أن توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع، الابتكار، والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة يساهم في تطوير مستويات الأداء وتحقيق نتائج إيجابية تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، كما يشير (Bowen and Lawler 1995) إلى أن إشباع احتياجات عملاء المنظمة والمستفيدين من إنتاجها أو خدماتها يتطلب:²

- إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.
- التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 39..

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

كما أن هذا النموذج يضع خططاً محددة للإدارة من أجل تطبيق التمكين بشكل أكثر فاعلية ويسر وهي¹:

- إيجاد نقاط القوة في ممارسة الإدارة من خلال الإثراء الوظيفي، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وحلقات الجودة.
- فتح قنوات الاتصال وتوفير التغذية الراجعة من خلال العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
- تطوير العاملين وتمثيلهم مسؤولية النتائج لتحسين بيئة العمل.
- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

4-1- نموذج الالتزام بجودة الخدمة and Hartline Ferrell:

من وجهة نظر أصحاب هذا النموذج، يتم النظر إلى التمكين من منظور تسويقي يعتمد على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تقييم سلوك العاملين، ليس فقط كمخرجات أعمال، بل باعتبارها وسيلة نتيح للمنظمة تحقيق جودة الخدمة.² بشرط توافر المناخ التنظيمي المناسب من خلال:³

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التكامل الوظيفي.
- زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز، مثل التدريب، وتحسين جودة الأدوات التي يعمل بها العاملون.
- مراعاة العوامل السابقة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، مما يساهم في تعزيز تمكينهم وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

5-1- نموذج التمكين ال تدريجي: Spritzer 1995

ينبني هذا النموذج على أساس أن التكيّف عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قد يُسبّب ذلك تعقيدات. لذا، يعتمد النموذج على قاعدة التكليف التدريجي في تطبيق التكيّف، وذلك وفقاً لما يميّزه :⁴

¹ بن نحيث، أيوب حجاب، "تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية"، رسالة دكتوراه، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2018، ص 34.

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 4

³ بن نحيث، أيوب حجاب، مرجع السابق، ص 39.

⁴ فاطمة عبد الحميد. "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة." أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006، ص 113.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- قاعدة التولي: تعني أن تتخلى الإدارة عن التركيز على التفاصيل، من خلال منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرار فكرياً ومهارياً، عبر تنمية مهاراتهم، وصقل خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات. من خلال هذه القاعدة، نوضح أهمية قيام الإدارة العملية بالتمكين المهاري للموظفين، مثل إكسابهم مهارات التكيف، وحل النزاعات، والقيادة، وبناء الثقة. كما يشمل التمكين الإداري دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تمنح فرق العمل حرية الحركة والفعالية.
- قاعدة التخلي: تعني أن تكفل الإدارة بمسؤولياتها الاستراتيجية، بينما يتكفل الموظفون بتجديد الأهداف المرحلية. من خلال هذه القاعدة، يتشكل إحساس مشترك بالمسؤولية، ورؤية موحدة للأهداف.

2- قواعد تطبيق استراتيجية التمكين:

1-2- الدوافع التنظيمية والإدارية :¹

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية.
- الحاجة إلى عدم اذغال الإدارة العليا بالأمر اليومية، وتمكينها من التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، مما يعزز كفاءة العمل والاستجابة للتغيرات.
- تحقيق التعلم التنظيمي عبر تعزيز مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار.
- الاستجابة الحتمية لفلسفة الإدارة الحديثة القائمة على الإيمان بقدرات العاملين وثقتها بمهاراتهم وسلوكياتهم.
- التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة تشكل دافعاً رئيسياً لاعتماد استراتيجية تمكين العاملين.

2-2- الدوافع الاقتصادية والتنافسية :²

- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير الخدمات.
- الحد من تكاليف التشغيل عبر تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين غير الفاعلة.

¹ عزيز دلمان أحمد، "التمكين ودوره في الإبداع الإداري"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، 2011، ص 66.

² الوليد يزيد بشار، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 130-132.

الفصل الأول: المراكز المعرفية تمكن رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات وحاجات المستهلكين.
- تنامي صناعة الخدمات، مما يتطلب كوادراً مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن بمرونة وسرعة.
- ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن، مما يدفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات أكثر فاعلية للحفاظ على حصتها السوقية.

2-3- الدوافع الإنسانية والاجتماعية:¹

- الرضا الوظيفي، والتحفيز، والانتماء، مما يعزز ولاء العاملين للمنظمة.
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية، مما يزيد من الابتكار والتطوير داخل المنظمة.
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر، مما يعزز إحساسهم بالإنجاز في العمل.
- جعل العاملين يشعرون بأنهم عنصر أساسي في نجاح المنظمة، خاصة عند ممارستهم عملية اتخاذ القرار.
- توفير موارد بشرية تمتاز بخبرات ومهارات عالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- التوعية البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية والمشاركة الفاعلة في صنع القرار داخل المؤسسات.

2-4- العلمية والتجريبية:²

- ما أفصح عنه العديد من الدراسات الميدانية حول النتائج الإيجابية لاستراتيجية تمكين العاملين، مما يشجع المنظمات على تبنيها.
- استراتيجية تمكين العاملين استجابة لثورة المعلومات، من خلال توفير المعلومات للجميع وتعزيز الشفافية داخل المنظمة.
- يعكس نجاح استراتيجية تمكين العاملين مدى قناعة العاملين بمهاراتهم وثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق هذه الاستراتيجية.

3- متطلبات نجاح التمكين:

العوامل المتعددة التي يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين أفرادها العاملين هي:³

- دعم رغبة الرؤساء في تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 44.

² نفس المرجع السابق، ص 52.

³ عبد المعطي محمد البحيصي، "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2014، ص 19.

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

- تعزيز الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - فاعلية نظام الاتصال، بما في ذلك التغذية الراجعة.
 - وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس استقطاب الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
 - اعتماد نظام موضوعي لتقييم الأداء.
 - ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
 - تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والتعامل مع الأعباء الموكلة إليها.
- قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:¹

- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير.
- ضعف تحمل العاملين للمسؤولية وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها أو سلطتها.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة والسرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز وغياب الثقة الإدارية.
- ضعف التنسيق بين أهداف الإدارة والعاملين.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- تفضيل الأسلوب التقليدي في القيادة الإدارية.
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مبدأ التمكين خوفاً من فقدان سلطتهم.

¹ نعمي سليمي، بن سليمان أمال، "أثر التمكين الإداري على الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2020، ص 11-

الفصل الأول: المراكز المعرفية لتمكين رأس المال البشري في المنظمة الحديثة .

انخلاصة: من خلال ما جاء في هذا الفصل نستنتج أنه يكشف عن الدور المحوري لرأس المال البشري كعامل استراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. لم يعد يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مجرد عنصر إنتاجي، بل أصبحت تمثل قوة ديناميكية تساهم في توليد المعرفة، وتعزيز الابتكار، ودعم التحول المؤسسي الفاعل. ومع تزايد الاعتماد على اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، بات الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة حتمية لاستدامة النمو والتطور المؤسسي.

في هذا السياق، برز التمكين المؤسسي كنهج تحويلي يعيد تشكيل بيئة العمل من خلال تعزيز الاستقلالية الوظيفية، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، وترسيخ ثقافة المبادرة والإبداع. وقد أثبتت الدراسات أن استراتيجيات التمكين الفعالة تساهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي، وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية، وتحفيز العاملين لتحقيق نتائج استثنائية.

علاوة على ذلك، برز الاتصال المؤسسي عنصراً جوهرياً في دعم العلاقة بين رأس المال البشري واستراتيجيات التمكين، حيث يساهم تدفق المعرفة، ويعزز بيئة الحوار والتفاعل، مما يتيح تحقيق مستويات عالية من التنسيق والانسجام داخل المنظمات.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج هذا الفصل أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب نموذجاً إدارياً متكاملًا يُوظف رأس المال البشري من خلال آليات تمكينه فعالة، ويعتمد على نظم اتصال متقدمة، بما يضمن استدامة التفوق التنافسي وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

تمهيد: في ظل التحولات الديناميكية التي يشهدها المشهد التنظيمي المعاصر، برزت الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة تهدف إلى تعزيز الفعالية المؤسسية وتوجيهها نحو الاستدامة والتنافسية. فمع تصاعد متطلبات الأسواق العالمية وتزايد التحديات التنظيمية، لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق النجاح بالاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية فقط، بل أصبحت مطالبة بتبني نماذج أكثر ذكاءً ومرونة، تجمع بين مبادئ الحوكمة الرشيدة وممارسات التميز الاستراتيجي، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة.

إن التحولات التكنولوجية والثقافية التي يشهدها العالم، مدفوعة بثورة الاتصال الرقمي وتطور العلاقات العامة، أفرزت نمطاً جديداً من الإدارة يتطلب حوكمة مرنة ومتطورة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. فلم تعد المؤسسات كيانات وظيفية جامدة، بل باتت أنظمة تفاعلية تعتمد على شبكات معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، مما يفرض تبني أساليب إدارية قائمة على التحليل العميق للبيانات، والتواصل الفعال، والابتكار المستمر. وفي هذا السياق، تبرز إدارة التميز كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسات إعادة هندسة عملياتها، وتعزيز كفاءة رأس المال البشري، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والابتكار.

إن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب تضافر مجموعة من العوامل، أبرزها تبني الحوكمة الذكية كأساس لتعزيز الشفافية والمساءلة، ودمجها مع ممارسات التميز المؤسسي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية. كما أن الاتصال المؤسسي الفعال والعلاقات العامة الاحترافية أصبحتا ركيزتين أساسيتين في دعم هذا التحول، حيث يعززان التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويشكلان جسراً لخلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز المستدام. من هنا، فإن بناء نموذج إداري متكامل يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة بين الحوكمة الذكية وإدارة التميز، وتطوير منهجيات قادرة على تحقيق التكامل بينهما، بما يضمن تفعيل دور الموارد البشرية، وتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل شديدة التعقيد والتغير.

المبحث 1: إدارة التميز كمنهج استراتيجي للارتقاء المؤسسي.

أصبحت إدارة التميز ضرورة تنافسية في بيئات العمل الحديثة، حيث انتقلت المنظمات من الهياكل التقليدية إلى نماذج مرنة تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر. يساهم تبني نماذج التميز العالمية في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز استثمار رأس المال البشري، وترسيخ ثقافة الجودة. كما أن دمج التميز مع استراتيجيات الاتصال المؤسسي يعزز الهوية التنظيمية، ويقوي صورة المؤسسة، مما يتيح لها تحقيق الريادة والتفوق في بيئة تنافسية متسارعة التغير.

المطلب 01: إدارة التميز بين الفكر الإداري التقليدي والحديث " النشأة والمفهوم ".

1- إدارة التميز:

نشأة مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.¹

فيما يلي عرض موجز لتطور مفهوم إدارة التميز كما ورد في بعض الأدبيات:

في عام 1980، قدم كل من Peters & Waterman نموذج 7S Mckinsey، الذي يتكون من سبعة عناصر أساسية لتحقيق التميز، وهي: الأنظمة (systems)، الهياكل (structure)، الاستراتيجية (strategy)، النمط الثقافي السائد (style/culture)، الموظفون (staff)، المهارات (skills)، والقيم المشتركة (shared values). وقد كان هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة خلال تلك الفترة. وفي عام 1981، أكد Athos & Pascale على أهمية العنصر البشري في المنظمة، حيث يساعد في خلق الرؤية المستقبلية وتعزيز القيم المؤسسية. أما في عام 1982، فقد قام Peters & Waterman بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهما الشهير "In Search Of Excellence"،

¹Yun, L., Nicolas, M., Jiayun, S., Grégoire, S., and Claire, S. "Associer la Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'excellence." du Mastère Normalisation, Qualité, Certification et Essai (NQCE), 2013, p. 163.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

حيث شددنا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر المذكورة سابقاً، إلى جانب التركيز على الإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.¹

في عام 1990، قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة لتطوير نموذج للتميز يعتمد على ستة معايير رئيسية، وهي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال. ساهم هذا النموذج في تعزيز ممارسات الجودة داخل المنظمة وتحقيق نتائج أكثر كفاءة واستدامة. وفي عام 1991، قدمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجها الخاص، الذي تحور حول تسعة عناصر رئيسية، مقسمة إلى الممكنات، وتشمل: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات، إضافةً إلى النتائج التي تتضمن: رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجتمع، ومؤشرات الأداء. وقد كان لهذا النموذج دور محوري في تحسين أداء المنظمات عبر قياس النتائج وربطها بالممكنات المؤسسية لضمان تحقيق التميز المستدام. أما في عام 1992، فقد أكد كل من de Gaulejac & Aubert أن تحقيق التميز لا يقتصر على العوامل الخارجية فحسب، بل يبدأ من داخل المنظمة نفسها، من خلال ترسيخ القيم التنظيمية، وتعزيز الانتماء، والالتزام بالتدريب المستمر، وتشجيع المنافسة البناءة، ودعم الابتكار والتطوير. يعكس هذا التوجه التحول نحو نموذج أكثر شمولية يدمج بين العوامل البشرية والتنظيمية لضمان تحقيق التفوق المؤسسي على المدى الطويل.²

بين عامي 1999 و2003، بذل الباحثان Dahlgaard-Park & Dahlgaard جهوداً مكثفة لتطوير نموذج مبسط ومتكامل لتحقيق التميز التنظيمي، والذي أطلق عليه "النموذج P4". يستند هذا النموذج إلى أربعة عناصر أساسية تشمل: بناء القيادة (Leadership)، الشراكة و فرق العمل (Partnership)، العمليات (Processes)، والمنتجات (Products). يركز هذا النموذج على أن تحقيق التميز يعتمد بشكل رئيسي على قيادة الموارد البشرية، حيث تكون العمليات أداة أساسية لدعم المشاركة الفعالة داخل المنظمة، وتحفيز فرق العمل، وضمان إنتاج مخرجات ذات جودة عالية. في عام 2000، طورت شركة Likert نموذجاً تنظيمياً مشابهاً لنموذج P4، حيث استند إلى أربعة محاور رئيسية تعكس ركائز الأداء والاستدامة المؤسسية. شمل ذلك الفلسفة، التي تمثل القيم والمعتقدات التي توجه استراتيجيات المؤسسة، والعمليات، التي تركز على كفاءة تنفيذ الأنشطة التشغيلية وضمان جودتها. كما يتناول النموذج الأفراد والشراكات، من خلال تمكين الموظفين وتعزيز الشراكات الاستراتيجية، إضافةً

¹ جودة محفوظ احمد، " إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص298.

²Steel, Paul J. " The Evolution of Excellence ". President Total Quality Inc., 2008 ,p111.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

إلى حل المشكلات، الذي يعكس قدرة المؤسسة على التكيف واتخاذ قرارات فعالة. يعكس هذا النموذج تكامل العوامل التنظيمية لضمان التوازن بين الثقافة، العمليات، والموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق الأداء الفعال والاستدامة.¹

أما في عام 2004، فقد قدم Craig Stevens نموذجاً جديداً أطلق عليه "نموذج التوازن المحمول للإدارة المتميزة"، والذي استند إلى فكرة أن الإدارة، لكي تكون متميزة، يجب أن تحافظ على توازن محاورها المختلفة، تماماً كما يؤدي أي خلل في مكونات الهاتف المحمول إلى اضطراب أدائه. وبالمثل، إذا تم إهمال أي من المحاور الأساسية للإدارة المتميزة، فإن أداء المنظمة سيتأثر سلباً. وقد حدد Williams & Lewis (2006) هذه المحاور السبعة التي تشكل أساس الإدارة المتميزة، وتشمل:²

- إعداد وتدريب القادة الفاعلين.
- التركيز الفعال على العميل.
- بناء فرق عمل متعاونة.
- التحسين المستمر وإدارة التغيير.
- بناء ثقافة تنظيمية قوية.
- تطوير المهارات وحل المشكلات.
- وضع خطوات دقيقة لقياس الأداء.

2- مفهوم إدارة التميز:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة التميز لابد من تعريف التميز في حد ذاته بحيث يمكن تعريفه على أنه: "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية. تمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير تضمين الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار، والتحسين، وتطوير العلامة".³

¹Shin, Dooyoung, Kalinowski, Jon G., and Abou El-Enein, Gaber. "Critical Implementation Issues in Total Quality Management." AM Advanced Management Journal, Winter 1998, 63.1. p96.

²علي السليبي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الاداة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص36.

³احمد جميل ومحمد سفير "التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، مجموع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2011، ص161.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

ومنه يمكن ذكر أهم التعاريف المتداولة بين الباحثين في مجال الإدارة لمفهوم إدارة التميز كما يلي:

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولا"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء والخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار.¹

يشير "باركر" إلى إدارة التميز على أنها بعض الجهود التنظيمية المخططة، تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة على الإبداع، ويتبنى "عادل زايد" نفس التعريف ويضيف فكرة إدارة التميز "ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق وتختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها.²

و يعرف على انه " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة ".³

أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية ".⁴

وقد قدم بعض الباحثين هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة، والثاني تميز الرجل الإداري، وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يسير التطور ويحسب للمستقبل.⁵

¹Anninos, Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No. 4 2007, pp 307.

²عبد المعطي محمود البحيصي، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص28.

³زايد محمد عادل، " الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، ص06.

⁴Egan, Steve, " Embracing Excellence in Education", Hallan University, 2003 , p08.

⁵الطيب احمد محمد البشتي، " القيادة الابداعية وادارة التغيير والتطوير، الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة الابداع وتجديد دور المدير العربي في الابداع والتميز، جمهورية مصر العربية، 27 نوفمبر 2004، ص08.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

إدارة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تمييز وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها وتقصد: المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداخيل المالية)، العمل (تحسين ظروف العمل)، الزبائن (جودة عالية للمنتجات، وتعظيم المنفعة)، المجتمع (المحافظة على البيئة...) ¹.

تعني إدارة التميز تخطيط وتنسيق تنظيم الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية لتحقيق التفوق المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. ويعرف "حسين الدوري" أن إدارة التميز تشير إلى أن بعض الجهود التنظيمية المخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الأساسية للعصر هي التغير في كل شيء، وعلى كل مستوى، وفي أي وقت ².

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقة أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كأوضاع، في ظل منظومة عمل تتوفر فيها الحد الأمثل من التناسق والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" ³.

قدم علي السليبي مفهوما واضحا لإدارة التميز في شكل نقاط كالتالي ⁴:

- بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

¹ شريط، كمال، وخلوفي، سفيان. "دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص 5.

² رضا إبراهيم المليحي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، دار علاء للكتب، القاهرة، مصر، 2013، ص 69-70.

³ درويش زين العابدين، "الابداع في العمل المؤسسي والمعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة التميز الإداري العربي، جمهورية مصر العربية، افريل 2008، ص 02.

⁴ مدحت أبو النصر، "الاداء الاداري المتميز"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 87.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- مجموعة العناصر المؤدية إلى "إدارة التميز"، ولا تنفصل عن بعضها كما لا يغني ورود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة التنظيمية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس "إدارة التميز".
- الغرض من تحقيق "إدارة التميز" هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتكم وارتباطاتكم بها.

من خلال المفاهيم السابقة، نستنتج أن إدارة التميز ليست مجرد أسلوب لتحسين الأداء المؤسسي، بل هي فلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تعتمد هذه الإدارة على التخطيط والتنظيم والتنسيق الفعال للموارد البشرية والمادية، مع التركيز على تحقيق رضا العملاء، وقيادة السوق، وضمان الجودة الشاملة، كما يتضح أن إدارة التميز لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تشمل جميع الجوانب التنظيمية والإدارية، بما في ذلك الابتكار، التعلم المستمر، تحسين بيئة العمل، تعزيز التناسق بين الأنشطة المختلفة، وضمان التدفق السليم للمعلومات داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التميز يرتبط بقدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة، حيث يعتمد النجاح المؤسسي على الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية، مثل المساهمين، العاملين، العملاء، والمجتمع. ومن ثم، فإن تبني فكر التميز في الإدارة يعكس رؤية استراتيجية بعيدة المدى تسعى إلى تحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب 02: النموذج العالمي لإدارة التميز ودوره في تحسين الأداء (EFQM) .

يمثل نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) في أساسه تطبيقاً لقياس وتقييم الجودة. وهو النهج المعروف بجوائز الجودة الأوروبية في جميع أنحاء العالم، ويتضمن مستويات عديدة (النقاط/التعميم/الشهادات). يتم على أساسها التقييم ومن ثم الانضمام إلى القائمة النهائية للمؤسسات المؤهلة للحصول على الجوائز أو الشهادات من المؤسسة الأوروبية.

يتم التركيز في هذا الجزء على استعراض وتحليل هذا النموذج بدرجة من التفصيل لنجاح تطبيقاته وكونه أصبح يمثل مرتكزاً للتنمية الإدارية المستدامة (في المؤسسات العامة والخاصة) القائمة على المعايير والمواصفات العالمية المطبقة في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (EFQM, 2012). فكما سيفت الإشارة تقررنا البرامج المختلفة لتطوير وتحسين الجودة بتطبيق وإجراء تقييمات للمؤسسات بناءً

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

على معايير ومؤشرات محددة يتم عبرها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التميز (EFQM, 2021).¹

و من العناصر التسعة الأساسية في نموذج التميز الأوروبي EFQM:²

- القيادة: المعيار 1 في نموذج التميز EFQM، وتُعرف على أنها "كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق الرؤية والرسالة، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل، وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة، ويشاركون شخصياً في ضمان تطوير نظم إدارة المنظمة".
- الاستراتيجية: المعيار 2 في نموذج التميز EFQM، وتُعرف على أنها "كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، وتدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة".
- الموارد البشرية: المعيار 3 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "كيف تدير المنظمة وتطور وتستفيد من المعرفة والإمكانات الكاملة لأفرادها على المستوى الفردي، وعلى مستوى الفريق، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتخطط هذه الأنشطة لدعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها".
- الشراكة والموارد: المعيار 4 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "كيف تخطط المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية لدعم سياستها واستراتيجيتها، وضمان التشغيل الفعال لعملياتها".
- العمليات: المعيار 5 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "كيفية تصميم وإدارة وتحسين عملياتها لدعم سياستها واستراتيجيتها، وإرضاء عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، وتحقيق قيمة متزايدة لهم".
- نتائج المتعاملين: المعيار 6 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بعملائها الخارجيين".
- نتائج الموارد البشرية: المعيار 7 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بأفرادها".

¹ أبو شماله نواف "الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 160، 2020، ص 3.

²EFQM. " Leading Excellence: Overview of the EFQM Excellence Model ". Brussels, 2017, p. 4.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- نتائج المجتمع: المعيار 8 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "ما تحقّقه المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي حسب الاقتضاء".
- نتائج الأداء الرئيسية: المعيار 9 في نموذج التميز EFQM، ويُعرف على أنه "ما تحقّقه المنظمة فيما يتعلق بأدائها المخطط".

تأسس النموذج الأوروبي للتميز تاريخياً على ثمانية مبادئ تحدد مستوى التميز في المؤسسات، وهي كما يلي:¹

- التركيز على النتائج: تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج، تلي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل. يشمل ذلك تطوير مؤشرات رئيسية لرصد التقدم المحرز نحو تحقيق رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة، مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.
- التركيز على المتعاملين: تعتمد المؤسسات المتميزة على أن العملاء والمواطنين هم المحرك الأساسي للابتكار وخلق القيمة. لذا، تعمل على فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم، مع توفير آليات تواصل فعالة لجمع مقترحاتهم في عمليات تصميم المنتجات أو الخدمات.
- القيادة والثبات في تحقيق الأهداف: يتميز القادة في المؤسسات المتميزة بقدرتهم على تشكيل المستقبل وتحقيق النتائج المستهدفة، من خلال التأقلم المستمر مع التغيرات، مما يضمن استدامة نجاح المؤسسة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة واستراتيجية، مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة.
- تطوير الموارد البشرية ومشاركتها: تضع المؤسسات المتميزة أهمية كبرى للموارد البشرية، وتعتمد ثقافة التمكين، بحيث توازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة والتطلعات الشخصية للعاملين.
- التعلم المستمر، التحسين، والابتكار: تعمل المؤسسات المتميزة على تعزيز الأداء وزيادة القيمة من خلال الابتكار المنهجي والمستمر، مستفيدة من إبداع جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للابتكار.
- بناء الشركات: تسعى المؤسسات المتميزة إلى الحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل. ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء، والمجتمع، والموردين الرئيسيين،

¹ أبو شمالة نواف، مرجع سابق، ص 4-5.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

والهيئات التعليمية، أو المنظمات غير الحكومية، على أن تستند هذه الشراكات إلى المنافع المتبادلة المستدامة.

• **الالتزام نحو المجتمع:** تضمن المؤسسات المتميزة بناء ثقافة عقلية وأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليها لسلوك المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

يقوم النموذج الأوروبي لإدارة EFQM تاريخياً على ثمانية أسس تركز على النتائج، والمتعاملين، والقيادة، وتطوير ومشاركة الموارد البشرية، واستمرارية التعلم، والتحسين والابتكار، وبناء الشراكات، وأخيراً الالتزام نحو المجتمع.¹

يوفر منطق الرادار (RADAR) منهجية منظمة لتقييم أداء المنظمة ودعم آلية التسجيل في جائزة التميز (EFQM) وغيرها من خطط التقدير. كما يساعد في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المنظمات المتغيرة. ومن خلال تطبيقه، يوفر نهج RADAR إطاراً منهجياً لإجراء تقييم مستمر وتحسين أداء المنظمة.²

ينص منطق RADAR، وفقاً لمجلس إدارة EFQM، على أن المنظمة تحتاج إلى:³

- تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتقديم النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل.
- نشر المناهج بطريقة منظمة لضمان التنفيذ الفعال.
- تقييم وصقل المناهج المنشورة بناءً على رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم الجارية.

عند استخدام نموذج التميز EFQM بشكل مناسب مع منطق RADAR، يتم ضمان أن جميع ممارسات الإدارة في المنظمة تشكل نظاماً متماسكاً يخضع للتحسين المستمر، مما يسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة بفعالية.

¹ مرجع سابق ص 5.

² شريط كمال، وخلوفي سفيان. "دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة المراعي بالملكة العربية السعودية." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص 533.

³ EFQM. "Starting Out on the Journey to Excellence: The EFQM Excellence Model in Action". EFQM, 2000, p. 22.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

كما يسمح نموذج التميز EFQM للمديرين (القادة) بفهم العلاقة بين السبب والنتيجة بين ما تقوم به منظماتهم والنتائج التي تحققها. وبدعم من منطق RADAR، يمكن إجراء تقييم دقيق لدرجة التميز في أي منظمة وتمثل منهجية "رادار - RADAR" أداة النموذج الأوروبي للتميز في تقييمه لإدارة الجودة، وهي تتضمن الأحرف الأولى من المجالات التي يتم تقييمها، والممثلة في: النتائج Results، والمنهجية Approach، والتطبيق Deployment، والتقييم Assessment، والمراجعة Review¹.

المطلب 03: المرجعيات الفكرية والآفاق الاستراتيجية لإدارة التميز "المبادئ".

إدارة التميز هي نهج استراتيجي يعزز الاستدامة والريادة، مستنداً إلى مرجعيات فكرية عالمية مثل EFQM. تهدف إلى التحسين المستمر، وتعزيز التنافسية، والتكيف مع التغيرات، من خلال مبادئ أساسية توجه الأداء نحو التميز المستدام و من مبادئ ادارة التميز :²

- **التركيز على العميل:** تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.
- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها.
- **التعاون الاجتماعي بدل من المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلاً من المنافسة بينهم، ومن الملاحظ أن أحد أسباب النهضة الصناعية في اليابان هو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويعد أحد أسباب النهضة هو العمل الجماعي بدل من المنافسة من خلال استخدام الوسائل لأساليب حلقات الجودة "Ishikawa"،

¹ أبو شمالة نواف، مرجع سابق، ص 14.

² يحيى برويقات عبد الكريم، "تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIF"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد انتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003، ص 57-58.

ويمكن تحقيق التعاون بين الأفراد والعاملين من خلال تفعيل فرق الكفاءات وفرق العمل الجماعي، وكذلك تحسين بيئة العمل الجماعي كقاعدة للتحسين المستمر.

- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعد التصرف الصحيح عملاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن انطلاق المؤسسة للبيئة التنافسية والعالمية. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية وتوزيعها بالشكل الأمثل، واختيارهم على أسس الكفاءة وإبرازها، إما على مستوى الإدارة أو بعد التخرج، وهذا لتفادي عدم استغلال كل تلك الموارد والكفاءات في المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية التي قد تؤدي إلى صعوبات كبيرة في المجال التنافسي، وبالتالي فإن ضعف تلك الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يمكن معالجته عبر طرق التسيير المعتمدة بما يسمح بتدارك فشل المؤسسة في المجال التنافسي.

- الرقابة بدل من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، فبين نظريات الإدارة التقليدية نجد أن الرقابة تهدف إلى التفتيش على مستوى السلع والمصنعات تكون بمثابة عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، فإن هذه الطريقة تحمل الكثير من الأخطاء ولذلك يسعى المختصون إلى إدخال مبدأ الرقابة في العملية الإنتاجية، أما عن أهم وسائل نظام إدارة الجودة الشاملة في ذلك، هي توفير الكفاءات وزيادة الوعي من خلال إدخال عنصر الرقابة في العملية التنظيمية، حيث إنه توجد أنواع كثيرة منها الرقابة التصحيحية في جانب تحسين النوعية في هذه الإنتاجات.

- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وعليه فإن المشاركة الجماعية تساهم في الحد من المشاكل الإدارية، إضافة إلى تعزيز الاتصال الداخلي بين العاملين في المؤسسة، فكلما زادت مشاركة الأفراد العاملين داخل المؤسسة زادت فعالية ذلك النظام، لأن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية المشاركة الجماعية والاتصالات الأفقية بدل من أسلوب الاتصالات العمودية، ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة.

- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فرضية أو استنتاجات عشوائية، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة سليمة ومدرسة، فإذا تم تطبيق هذه الطريقة بشكل صحيح من خلال نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة على المعلومات الدقيقة من السوق، ومن خلال الأدوات الإحصائية على مستوى التحليل المالي لحل المشكلات الكبرى

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

بطريقة علمية، فإنه يمكن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة، حيث تعتمد الأساليب الإحصائية الحديثة بطرقها المختلفة وهياكل المشكلة "Ishikawa" وتحليل الانتشار، وهذا ضمن الإطار الاستراتيجي للإدارة بمدارسها في تسيير تطبيقات الجودة بالمؤسسة.

• **نظام المعلومات والاتصال:** يعتبر توفر نظام المعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحيث بعد برنامج حلقات الجودة "إيشيكوا" يوجدها لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة. فالاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تفعيل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة. فالاتصال هو "عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير ومذكرات وأبحاث واقتراحات وشكاوى، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه."

تستند إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يقوم على التكامل والترابط، مستنداً إلى منطق التفكير المنظومي الذي ينظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها فيما بينها خلال العملية الإدارية، بهدف تحقيق مخرجات تتوافق مع أهدافها. ويتم ذلك من خلال تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد لقياس مستوى التميز في الأداء، والسعي المستمر لتحسين المنتج لضمان تحقيق ميزة تنافسية. كما تقوم هذه الإدارة على فلسفة إدارية حديثة تعتمد مجموعة من الأساليب، من بينها:¹

- **أسلوب حل المشكلات:** يتمثل في تشكيل فرق متخصصة داخل المؤسسة لمناقشة المشكلات والعمل على حلها، حيث تكون من بين مهام هذه الفرق تحسين الجودة وتعزيز الأداء.
- **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتمد على دراسة أفضل الممارسات التي تطبقها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في الأداء، ثم قياس أداء المؤسسة بالمقارنة مع تلك المؤسسات، وتطبيق التغييرات اللازمة لتحقيق أداء أفضل. وتهدف هذه المقارنة إلى تلبية توقعات المستفيدين واحتياجاتهم، إضافة إلى وضع أهداف واضحة للارتقاء بالجودة.
- **أنظمة الاقتراحات (Suggestion System):** تقوم على إنشاء نظام يسمح للموظفين بتقديم اقتراحاتهم لتطوير المؤسسة، على أن تتم دراسة هذه الاقتراحات بعناية وتبني المناسب منها.

¹ سالي زكي محمد حسين، "معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 15.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

• أنظمة التوقيت المناسب (Just-in-Time System): تهدف إلى تقنين المخزون الفعلي من المواد، بحيث يتم طلب الكميات المطلوبة في الوقت المناسب، مما يقلل من الفاقد ويحسن كفاءة العمليات.

• رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control): تعتمد على استخدام البيانات والبرمجيات الحاسوبية لتطبيق الأساليب الإحصائية، مما يساعد فرق تحسين الجودة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة العاملين.

وهناك مجموعة من للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة من المبادئ أخرى منها:¹

• التركيز على النتائج المستهدفة: يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الإدارة بالعمل بصورة متوازنة مراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، والتي تشمل العاملين، العملاء، الموردين، المجتمع، بالإضافة إلى أصحاب رأس المال.

• التركيز على العملاء: يجب أن تعمل المنظمة بمنظور يشمل العملاء الداخليين والخارجيين، حيث يعد العميل الحكم الأخير على تميز الإدارة، بناءً على ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط، مقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من جهة، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من جهة أخرى.

• القيادة وتناسق الأهداف: تلعب القيادة دوراً أساسياً في نجاح نموذج الإدارة المتميزة من خلال وضع أهداف واضحة، والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، مما يؤثر بشكل إيجابي على جميع العاملين، ويصبح عنصراً فاعلاً في ممارسات المؤسسة على جميع المستويات التنظيمية.

• الإدارة بالعمليات والحقائق: يجب أن تعمل المنظمة وفق إطار منظومي متكامل، تربط فيه الإجراءات والعمليات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية عند تنفيذ الأهداف، مع توظيف الموارد المتاحة لها بأفضل صورة ممكنة.

ويرى "علي السلي" أن إدارة التميز المؤسسي تقوم على عدة مبادئ (تُعرف أيضاً بمفاتيح إدارة التميز)، وهي:²

- تنمية وتحفيز الابتكار (Creativity).
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء (Customer Satisfaction).

¹ بلعيد حياة وآخرون، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 287.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 89.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة (Sound Finances).
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية (Positive Work Ethics).
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين (Knowledge Management).
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي (Organizational Learning).
- آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج (Results Orientation).
- التركيز على العملاء (Customer Focus).
- المتوازن بأصحاب المصالح والمعنيين (Balanced Results for Stakeholders).
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين (Social Responsibility).

المطلب 04: المراكز الجوهرية والمرجعيات التطبيقية لإدارة التميز.

1- أسس إدارة التميز:

تقوم إدارة التميز على أسس رئيسية تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز. تشمل هذه الأسس التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيانات، وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء، وتوجيه الفريق العامل، وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة. يتعين على الشركات والمؤسسات بناء ثقافة تركز على التميز والتحسين المستمر، وتوفير الدعم والتدريب للموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم تعتمد إدارة التميز على عدة أسس ومبادئ أساسية تضمن تحقيق أهدافها بشكل فعال. فيما يلي توضيح لبعض أسس إدارة التميز:¹

- **الالتزام القيادي:** يعتبر الالتزام القوي من قبل القيادة العليا أساساً في إدارة التميز. يجب أن تكون القيادة العليا ملتزمة بتطبيق مبادئ التميز وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر.
- **التوجيه الاستراتيجي:** يجب وضع رؤية واضحة وأهداف محددة لإدارة التميز. ينبغي أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع استراتيجية المنظمة وتدعم تحقيق التميز في جميع جوانب العمل.
- **الموجهة الشاملة:** يشمل ذلك توجيه الجهود والمبادرات نحو تحقيق التميز في جميع أقسام وإدارات المنظمة. يتطلب ذلك التوازن بين الاهتمام بالجوانب المختلفة مثل الجودة والكفاءة ورضا العملاء.

¹ الشبكة العربية للتميز والاستدامة. "إدارة التميز". Sustainability & Excellence, <https://sustainability-excellence.com/إدارة-التميز/>. تم الدخول إليه في 22 مارس 2025، الساعة 21:46.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- المشاركة والمشاركة: يجب أن يشمل إدارة التميز مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر. يجب تشجيع الموظفين على المشاركة بأفكارهم وآرائهم وتوجيهاتهم لتحقيق التميز.
 - تحسين العمليات: يتضمن ذلك تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يجب تطبيق تقنيات تحسين العمليات مثل إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات المستمر.
 - استخدام البيانات والمعلومات: يجب أن يستند اتخاذ القرارات في إدارة التميز على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- تعتمد إدارة التميز على تسعة أسس:¹

- البناء الاستراتيجي: يحدد البناء الاستراتيجي وجهة المنظمة المستقبلية، عبر: الرؤية، الرسالة، الأهداف والخطط الاستراتيجية والإجرائية، الرؤية تحدد الغاية، والرسالة توضح كيفية تحقيقها، بينما تمثل الأهداف مؤشرات الإنجاز. يتطلب البناء الاستراتيجي تحديد هوية واضحة للمؤسسة، مع ضمان استدامة التخطيط والتكيف مع المتغيرات، مما يمنح المؤسسة شخصية اعتبارية متميزة.
- التوجه بالزبائن: يركز التوجه بالزبائن على جعل العميل محور الاهتمام الإداري، حيث يعد رضا العملاء معياراً أساسياً لنجاح المنظمة وفق نموذج التميز الأوروبي. لتحقيق ذلك، تعتمد المنظمات على بناء علاقات استراتيجية، استشراف توقعات العملاء، وتحسين الأداء عبر الاستشارات والاستطلاعات. كما أن الاستجابة السريعة للاحتياجات وتعزيز الابتكار يساهمان في رفع التنافسية وضمان رضا العملاء المستدام.
- الشمولية: الشمولية عنصراً رئيسياً في إدارة التميز، حيث تعني سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات، وليس مجرد تكديس المعلومات بدون فاعلية. يساهم التنوع والشمول في استمرارية النمو والتطور، مما يضمن تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وتعتمد المنظمات الناجحة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، مما يعزز بيئة العمل التعاونية ويخلق توازناً بين مختلف الأدوار داخل المؤسسة. كما أن القيادة الفعالة تضمن تحقيق التكامل بين الخبرات المختلفة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ويؤدي إلى استدامة النجاح المؤسسي.
- رؤية مشتركة: إدارة التميز على وجود رؤية مشتركة داخل المنظمة، تعكس فهماً عميقاً لمفاهيم التميز وأهدافه، التوجه بالزبائن على جعل العميل محور الاهتمام الإداري، حيث يعد رضا العملاء معياراً أساسياً لنجاح المنظمة وفق نموذج التميز الأوروبي. لتحقيق ذلك، تعتمد المنظمات على بناء

¹ هبة، زكريا محمد، وصالح معمار، "إدارة التميز: الأسس، المداخل، النماذج"، ص 19-30

علاقات استراتيجية، استشراف توقعات العملاء، وتحسين الأداء عبر الاستشارات والاستطلاعات. كما أن الاستجابة السريعة للاحتياجات وتعزيز الابتكار يساهمان في رفع التنافسية وضمان رضا العملاء المستدام. تساهم هذه الرؤية في توجيه الأفراد نحو التغيير الإيجابي وتعزز من اتخاذ القرارات السليمة. يشير كوتر (Kotler) إلى أن الرؤية الواضحة تساعد على ربط الأفراد ببعضهم البعض، مما يسهم في تحديد جهودهم بطرق فعالة. وتعد هذه الرؤية ضرورية لضمان نجاح السياسات والاستراتيجيات التنظيمية في تحقيق التميز المستدام.

- **الاستمرارية:** في إدارة التميز تعني ضمان بقاء التميز وتحقيقه بشكل دائم وليس لحظياً. يتطلب ذلك تطويراً مستمراً في المنتجات والخدمات، مع تحسين الأداء التنظيمي لضمان التفوق على المنافسين. كما يشمل البحث الدائم عن فرص جديدة والابتكار لضمان الوصول الأسرع إلى الأسواق وتقديم مزايا تنافسية لا يستطيع المنافسون مجاراتها.

- **وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي:** يعتبر وجود إطار مرجعي للتقييم المؤسسي ضرورياً لضمان كفاءة الأداء وتحقيق التميز. يعتمد التقييم على قياس أداء المنظمة وتطويره من خلال مراجعة النتائج وتحليل نقاط القوة والضعف، مما يساعد في وضع خطط تحسين مستمرة. التقييم الذاتي هو أداة أساسية تستخدمها المؤسسات لتحديد فرص التطوير وتحسين الإنتاجية من خلال مقارنة أدائها بالمعايير المرجعية.

- **العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:** تلعب العلاقات الإنسانية داخل المنظمة دوراً محورياً في تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي، مما ينعكس على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. يعتمد التميز الإداري على بناء علاقات غير رسمية فعالة تعزز التعاون بين الأفراد وتخلق بيئة عمل إيجابية. تؤثر هذه العلاقات بشكل مباشر على جودة العمل والإبداع المؤسسي، حيث تساعد على تحقيق التوازن بين الجوانب المهنية والاجتماعية. كما أن غياب العلاقات الإنسانية الجيدة يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة التوتر داخل المؤسسة، مما يستدعي تبني سياسات تعزز الروابط بين الموظفين لضمان نجاح المنظمة.

- **تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة:** يعد تفهم المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة عاملاً حاسماً في نجاحها وتميزها، حيث يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتحديات الخارجية. تحتاج المؤسسات إلى مرونة في التعامل مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية لضمان استدامتها وقدرتها على المنافسة. كما أن تحسين بيئة العمل الداخلية يساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي، بينما يساعد تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

• **المواءمة والانسجام:** يستند التميز المؤسسي إلى التكامل والانسجام بين مختلف عناصر المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. يتطلب ذلك تنسيقاً داخلياً بين العمليات والأنشطة وربطها برؤية المؤسسة ورسالتها، إلى جانب التكيف مع التغيرات الخارجية. المواءمة الفعالة تعزز جودة العمل والاستدامة، حيث تعتمد على تقييم مستمر للأداء وتحسين العمليات وفقاً لمعايير واضحة. كما أن الانسجام بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة يرفع من مستوى الأداء الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي بشكل متكامل ومتوازن.¹

2- أبعاد إدارة التميز:

يقوم التميز المؤسسي على سبعة أبعاد، هي:²

• **القيادة المتميزة:** تقوم القيادة المتميزة في المدرسة المتميزة بتخطيط استراتيجيتها بناءً على رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية. وتستجيب القيادة لذوي الخبرة والمهارات للمشاركة في التخطيط، كما تراعي القيادة الأهداف طويلة الأجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسباً لظروف متوقعة. وتضع القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين، وتوزع القيادة المهام على كل وحدة فيها، وتعمل على تحقيق التكامل بين هذه الوحدات، تمهيداً للبدء في التنفيذ. وتولى القيادة المتميزة تنفيذ ما رسمته من أهداف موزعة على وحدات المدرسة، فتقوم بتنفيذ ما جاء من أهداف وآمال في الرؤية والرسالة.

• **السياسات:** يقوم مدير المدرسة بمشاركة المعنيين داخل وخارج المدرسة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية للمدرسة، لتكون قابلة للتنفيذ. ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحسباً لأي طارئ. وتولى إدارة المدرسة توزيع هذه السياسات/الاستراتيجيات على أقسام المدرسة كل حسب اختصاصه.

• **إدارة الموارد:** يجب أن تقوم إدارة المدرسة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل إنجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة

¹ نفس المرجع السابق، ص 30

²Baldrige Performance Excellence Program. 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2019, pp. 7-26.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

المعلومات والمعرفة، تتضمن قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة. ومن الضروري كذلك تخطيط خطة إدارة الموارد البشرية للمدرسة، وأن توضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تُراعى الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد احتياجاتها منها في الجهد والوقت.

• **إدارة العمليات:** المدرسة المتميزة تصمم، وتدير وتُحسّن العمليات، والمنتجات، والخدمات لتتال رضا المستفيدين. كما أنها تحرص على الإعلان عن خدماتها وتوجهها، وتجري استقصاءات دورية لقياس رضا المستفيدين. ومن ثم تقوم المدرسة المتميزة بتبني شراكات إيجابية بينهما وبين المجتمع.

• **إدارة العلاقات:** تشجع إدارة المدرسة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة. ويجب أن تتوفر في المدرسة خطة لتطوير العلاقات مع التلاميذ، وأولياء الأمور، والمؤسسات العلمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي؛ لذلك يلزم وجود قنوات اتصالات لتلبية هذه الحاجات. وبعد تنفيذ هذه العلاقات من الضروري تقييمها بشكل علمي لحسن إدارتها.

• **إدارة الخدمات التعليمية:** إن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، ومن ثم يجب على المدرسة المتميزة أن تضع خططاً للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك فيها، مثل محو الأمية، والتوعية الجماهيرية. وعلى المدرسة أن تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والمهارة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك لا بد من وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والموهوبين والتلاميذ متدنيي التحصيل الدراسي، وذلك لوضع برامج للنهوض بكل هؤلاء، بما يناسبهم، وبما يضمن منهم مواطنين صالحين مهيئين لخدمة أنفسهم ووطنهم في المستقبل. وهذا يتطلب التركيز على المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وفي مرحلة التنفيذ لا بد من التركيز على جودة الأساليب. ويجب تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات، وتقييمها لوضع خطة التفوق والتميز فيها، كما يجب قياس مدى رضا المستفيدين والمعنيين تجاه الخدمات التعليمية المقدمة.

• **إدارة نتائج الأعمال:** لا بد أن تبني النتائج على قيم مستهدفة، وأن تظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة بالمدارس الأخرى. ويجب أن ترتبط النتائج بخطة وأعمال المدرسة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج. من الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العلمية والتعليمية للطلاب، وهذا يقتضي أن تهتم المدرسة بآراء المستفيدين عبر كافة الطرق التي تساعد في تقييم الأداء وضمان تحقيق التحسين المستمر. فعملية قياس النتائج وتحليلها توفر للمدرسة بيانات دقيقة حول مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وتساعد على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة، مما يساهم في رفع جودة

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

التعليم وتحسين تجربة الطلاب. ومن خلال التغذية الراجعة من المستخدمين، يمكن تطوير البرامج والمناهج التعليمية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، مما يجعل المدرسة بيئة تعليمية فعالة ومتميزة.

وللتصف المنظمة بالتميز، فإن هناك معايير وأبعاد يجب عليها تطبيقها نذكرها كالتالي:¹

- **التميز القيادي:** يرى السلوكيون وفي مقدمتهم "ليام" بأن المصطلح القيادي LEADER مرتبط بالأدوار التنظيمية لكل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون. فالقيادة لها دور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها، وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة، ونقلها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي، وإدارة الأداء، وبناء القدرات من المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة من فئة الشباب.
- **التميز في تقديم الخدمة:** يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير المحسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين. أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تسم بدرجة عالية من الجودة، وتترك انطباعاً إيجابياً في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات، ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون إن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى إسعاده، واستمرار توليد تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل.
- **التميز البشري:** توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز: تطبيق استراتيجية المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها والتعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة والتوحد الاستراتيجي، ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة.

¹ بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار" مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، سنة 2022، ص 288.

3- مهارات إدارة التميز:

يتوقف نجاح إدارة التميز المؤسسي على مدى قدرة مدير المؤسسة، والقائمين على عمليات التطوير والتخطيط في التأثير على العاملين، وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتعون به من مهارات تيسر لهم مهمتهم. وتمثل مجموعة المهارات التالية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بوصفها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه. فالمديرون الفعالون هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة المؤسسة بكل عناصرها، وفي نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسونها، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منهم. وتشمل أهم المهارات والصفات المطلوبة في مدير التميز المؤسسي¹:

- التفاؤل، والقدرة على التفكير الإبداعي الخلاق.
- التفكير الاستراتيجي، والقدرة على مواجهة المشكلات وحلها.
- القدرة على التحليل المنطقي، وسعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمر.
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية.
- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

وتوجد ثلاث خصال يتميز بها مديرو التميز، وهي:

- الالتزام والانضباط في العمل، حيث تكون اتجاهاتهم وقيمهم واضحة ومتصلة بأهداف المؤسسة.
- التمتع برؤية ثابتة وواضحة، عند وضع الأهداف للمؤسسة، بحيث تتجاوز الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين.
- الاتسام بثقة عالية في قدراتهم، وفي الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، مما يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمؤسسات، ويمنحهم صفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة.

كما توجد بعض المهارات التي يتميز بها القائمون على إدارة التميز المؤسسي، ومنها²:

¹ رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، دار علاء للكتب، القاهرة، مصر، 20، ص 99.

² إيهاب عبد ربه سهمود، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2013، ص 15-16.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- **المهارات الفكرية:** تُعدّ المهارات الفكرية ضرورية في تقدير المواقف، وتحليل المشكلات، واختيار الحلول الأنسب. ويعتمد نجاح التخطيط الفعال على قدرة الفرد في بناء الاستراتيجيات، وتطوير السياسات، إضافةً إلى إتقانه لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات.
 - **المهارات الإدارية:** تتطلب إدارة التميز المؤسسي امتلاك مهارات إدارية عالية، من بينها قدرة المدير على اختيار المساعدين الأكفاء، وتشكيل فرق عمل متجانسة وفعالة، قادرة على إدارة الأداء بكفاءة. وتُعدّ هذه المهارات من الركائز الأساسية في الهيكل القيادي للمدير الإداري العصري.
 - **المهارات الإنسانية:** تكتمل عناصر إدارة التميز المؤسسي عندما يمتلك المدير القدرة على التفاعل الإيجابي مع العاملين، إذ تشمل هذه المهارات:
 - مهارة الاتصال الفعال لتعزيز التواصل داخل المؤسسة.
 - تحديد الأهداف والمسؤوليات والمعايير لضمان تحقيق الأداء المطلوب.
 - التمكين وهو مشاركة المدير لأتباعه في عمليات التأثير واتخاذ القرار.
 - الحدس أو البديهة، أي قدرة المدير على تحليل الأوضاع واستشراف التغيرات المحتملة واتخاذ القرارات المناسبة.
 - معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية لتعزيز مهارات القيادة والتطوير الذاتي.
 - وضع رؤية مستقبلية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره.
 - توحيد القيم بين العاملين والمؤسسة لتحقيق انسجام في المبادئ والأهداف.
- مهارات إضافية مطلوبة للقائمين على إدارة التميز المؤسسي إلى جانب ما سبق، هناك مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى مسؤولي إدارة التميز المؤسسي، منها:¹
- تنمية القيم الإيجابية في بيئة العمل.
 - امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تحفز الابتكار والتطوير.
 - القدرة على إلهام الأفراد ودفعهم لتبني أفكار جديدة بعيداً عن الأساليب التقليدية.
 - دعم المبادرات وتشجيع الابتكار والإبداع.
 - القدرة على تحليل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للمؤشرات والدلالات المتاحة.
 - التخطيط الاستراتيجي وتحديد الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة.

¹Philippe Lorino, " Méthodes et pratique de la performance ", éditionD'organisation, Paris, 2001.p 56.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط بالمؤسسة لمواكبة التغيرات العالمية في الفكر الإداري.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن استمرارية التميز المؤسسي في ظل بيئة متغيرة.

المطلب 05: البنية المنهجية والتحديات التطبيقية لإدارة التميز.

1- منهجية إدارة التميز:¹

تتطلب إدارة التميز إتباع منهجية ذات خطوات متتابعة:

- تحديد رسالة المؤسسة وغرضها.
- تحديد الوظائف التي تضطلع بها المؤسسة وأهميتها النسبية في تحقيق رسالتها.
- تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف المؤسسة، ووضع مؤشرات أداء كمية وكيفية.
- تحديد نظام إدارة الجودة، أي توضيح عمليات الإدارة التي تستخدمها المؤسسة لقياس مدى تحقق الأهداف.
- وضع نظام لفحص الجودة واختبارها من أجل تقييم أداء المؤسسة في تنفيذ وظائفها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وإصلاح شام

2- مراحل تطبيق إدارة التميز:

يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة عدة مراحل ينبغي اتباعها من قبل إدارة المؤسسة، لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة. ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار:²

- مرحلة الإعداد: تهدف هذه المرحلة إلى جعل الجودة جزءاً من ثقافة المؤسسة، مع التركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا. وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - تعزيز الوعي بأهمية التطوير من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها.
 - تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم، واعتبارها عنصراً أساسياً في صياغة أهداف المؤسسة.

¹ رضا إبراهيم المليجي، المرجع السابق، ص 107.

² نعاس، خديجة. "مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة"، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020-2021، ص 30-33.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، إلى جانب مساندتها لتطوير أداء العاملين في هذا الإطار.
- **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة. وتتضمن الخطوات التالية:
 - تعريف العاملين في المؤسسة بمفهوم الجودة الشاملة وإقناعهم بفوائدها وانعكاسها الإيجابي على مستواهم المعيشي.
 - تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الخبرة والمعرفة بوضع المؤسسة، بحيث يتولى إدارة وتوجيه عمليات الجودة.
 - تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية، بشرط امتلاكه مهارات قيادية متميزة.
 - إعداد خطة شاملة لتطبيق الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين لضمان التزامهم وكسب رضاهم.
 - تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في معالجة البيانات.
- **التقويم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات الأساسية عن المؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن ما يلي:
 - تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
 - تحديد معايير قياس الجودة الشاملة، على أن تكون متوافقة مع المعايير العالمية مع مراعاة خصوصية المؤسسة.
 - مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء التغيرات الحاصلة ومدى توافقها مع ثقافة الجودة والالتزام بها.
- **مرحلة التطوير:** تركز هذه المرحلة على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشكلات التي ظهرت في مرحلة التقويم، وتشمل الخطوات التالية:
 - تفعيل فرق الجودة الشاملة داخل المؤسسة. تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بأدوارهم في عملية التغيير.
 - إجراء مراجعات دورية لتقييم الجهود المبذولة في تطبيق الجودة الشاملة، والاستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة.
- **مرحلة التحسين المستمر:** تهدف هذه المرحلة إلى تبني أفضل الممارسات في مجال الجودة، والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر. وتشمل ما يلي:

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- التقاء بخبراء الجودة الشاملة لتقييم تنفيذ البرنامج.
- إجراء مقارنات مرجعية (Benchmarking) مع مؤسسات مماثلة لتقييم الأداء وتحقيق التحسين المستمر.
- إشراك جميع الأطراف المعنية في تطوير أداء المؤسسة.
- تقديم التغذية الراجعة لجميع العاملين حول نتائج التقييم، ثم العودة إلى مرحلة التخطيط لتحقيق التحسين المستمر.

3- معوقات إدارة التميز:

هناك معوقات تواجه تحقيق التميز المؤسسي، أهمها :¹

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، وعدم تحديدها بوضوح ودقة، وعدم تطويرها لتستجيب لتغيرات البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، مما يؤثر سلباً على تحليل بيانات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة موارد المؤسسة كالنقص في الموارد المالية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.

ويمكن إجمال أهم المعوقات بصفة عامة كما يلي :²

- البيروقراطية الإدارية
- المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض
- التطبيق غير الكفء لمخطط الاستراتيجية.
- قصور في المخطط الاستراتيجية.
- قصور وضعف الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.
- قلة التدريب الكافي على تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

¹سيد محمد جاد، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطبعة الدار الهندسية، 2013، ص 266.

²Harray, Neil. "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools". Unitec Institute of Technology, 2008, pp. 67–68.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- عدم وضوح أهداف التميز المؤسسي وخطواته.
- قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.
- الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.
- ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التميز المؤسسي.
- ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يُكلف بها التلاميذ.
- وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسسي

المبحث 02: متطلبات تحقيق التكامل بين إدارة التميز وتمكين رأس المال البشري

المطلب 01: الممارسات القيادية ودورها في تحقيق التكامل بين إدارة التميز والتمكين.

1- القيادة التحويلية:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. يقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباعها واستثمار أقصى طاقاتهم.¹

يعرفها Gilson بأنها حالة استخدام التأثير لدفع الأفراد إلى إنجاز بعض الأهداف. ومن خلال التعريفات التي قدمناها، نجد أن أغلبها ركز على التأثير دون تحديد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير، والذي يمكن أن يمتد بين نهايتين في سلسلة متصلة، النهاية الأولى تتمثل في الحد الأدنى من التأثير والتدخل، حيث يقتصر دور القائد على تحديد الاتجاه فقط للعاملين، مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل، أما النهاية الثانية، فتتمثل في الحد الأقصى من التأثير، حيث يتدخل القائد بشكل مباشر في تحديد المهام المطلوبة وطريقة أدائها، كما يؤثر على العاملين من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة.²

أما بيرنز عرف القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.³

¹ الغامدي سعيد. " القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2001، ص 72.

² زهري هناد، بولصوف برهان الدين: "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، أطروحة ماجستير، جامعة عبد الحفيظ بولصوف، 2010، ص 13.

³ Elaine Sorensen Marshall, " Transformational Leadership in Nursing ", Springer Publishing Company, United States of America, 2011, p. 03.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

ويرى (Cardona) أنها القيادة التي تُبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، حيث يشجع القائد مرؤوسيه على الالتزام والتوحد مع المنظمة من خلال تقديم المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.¹

عرّفها Rafferty and Griffin بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، لرفع تطلعات الأفراد وتحفيزهم، وتنظيم المهام بهدف تحسين الأداء إلى مستوى عالٍ.² وفي هذا السياق، يشير "باس" (BAS) إلى أن القيادة التحويلية تجعل الأفراد يحققون أكثر مما يمكن أن يتخيلوه، حيث يضعون توقعات أكثر تحدياً ويحققون في العادة أداء عالي.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التحويلية في سياق الاتصال التنظيمي تعتمد على التأثير الفعّال في المرؤوسين، من خلال تفاعل متبادل يعزز التحفيز والتمكين. يقوم القائد باستخدام استراتيجيات اتصال واضحة وملهمة لنقل الرؤية، وتحفيز الأفراد على تحقيق أداء عالٍ، سواء عبر التواصل الشفاف أو الاستماع النشط أو التقدير المستمر. كما يسهم الاتصال في تعزيز الدافعية والانتماء، حيث يستخدم القائد الرمزية والجاذبية الشخصية لرفع تطلعات الأفراد وتشجيعهم على الالتزام برؤية المنظمة. بذلك، يصبح الاتصال أداة محورية في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار والتميز.

1-1 عناصر القيادة التحويلية :⁴

تتميز القيادة التحويلية بعدة عناصر، لكن أهمها يمكن تلخيصه في أربعة عناصر أساسية، وهي كالتالي:

- **تكوين رؤية استراتيجية:** تركز القيادة التحويلية على الرؤية المستقبلية، حيث يستشرف القائد المستقبل بوضوح ويضع رؤية تربط العاملين معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعد الرؤية العنصر الأهم في هذا النوع من القيادة، إذ تحفز على وضع أهداف غير عادية، وتوجه المرؤوسين نحو تحقيقها، مما يعزز لديهم الشعور بالإنجاز والرضا.

¹ عياصرة أحمد علي، وهشام موسى حجازين. "القيادة في الإدارة التربوية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 78.

² الشريف أحمد، عباس حسن: "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010، ص 18.

³ Bernard Bass, "Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Library of Congress Cataloging in Publication Data", USA, 1997, p07

⁴ طوير طه مدايني، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد 22، جانفي 2017، ص 110.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- **إيصال الرؤيا:** يلعب التواصل دوراً هاماً في القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على توضيح الرؤية والأهداف، وتوظيف مهارات الاتصال الفعالة لتحفيز الآخرين وتحقيق الأهداف الموضوعة. يسعى القائد التحويلي إلى توصيل الأفكار بوضوح، من خلال تأسيس نموذج عقلي "ذهني" مشترك، يعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرجوة. كما يحرص القائد التحويلي على تنظيم عمل فريقه وتوجيهه بشكل صحيح لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة.
- **نمذجة الرؤيا:** يعد الحوار عاملاً مهماً في القيادة التحويلية، حيث يحرص القائد على إتاحة الفرصة لجميع الأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات. فالقادة التحويلين لا يكتفون بالحديث عن الرؤية، بل يسعون إلى تحويل كلماتهم إلى أفعال عند صياغة رؤية فعالة. كما أنهم يعملون على إضفاء الشرعية على رؤيتهم لتعزيز درجة الموثوقية بها، إذ يثق المرؤوسون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم متطابقة مع أقوالهم. وبالتالي، يجب على القادة التحويلين بناء نموذج أداء فعال إذا أرادوا تحقيق أداء متميز من مرؤوسيه.
- **الالتزام بالرؤيا:** لتحويل الرؤية إلى واقع، يتطلب الأمر التزام العاملين، حيث يسعى القادة التحويلين إلى تنظيم عمل الفريق وتوجيهه بشكل صحيح نحو تحقيق الرؤية، مما يعزز لديهم الالتزام بالوصول إلى الأهداف. ويظهر ذلك في كلماتهم، وقصصهم، ونزاهتهم، واستقامتهم في العمل. كما يتجلى ذلك من خلال إشراك مرؤوسيه في عملية صياغة رؤية المنظمة. ويُعد الحوار عنصراً أساسياً ومهماً في القيادة التحويلية، حيث يتيح القائد الفرصة لجميع الأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات. كما يسعى إلى تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، إضافةً إلى تشجيع التعلم والنمو المستمر.

1-2- الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من أبعاد متكاملة تجمع بين المقومات الفكرية، والشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، مما يميزها بأسلوب إداري فعال. وقد حدد الباحثون هذه الأبعاد وفقاً لنموذج Bass & Avolio، الذي يُعد الأحدث في دراسة القيادة التحويلية وهو كما يلي:

- **التأثير المثالي:** يرى باس أن القائد التحويلي يتميز بامتلاكه رؤية واضحة وإحساساً قوياً بالرسالة العليا للمنظمة، كما يسعى لغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، مما يعزز الثقة والاحترام لديهم. ويتم ذلك من خلال الفهم الجيد والتواصل المستمر مع العاملين. إضافةً إلى ذلك، يمتلك القائد التحويلي قدرة عالية على الإقناع وطرح رؤى وأفكار حول مستقبل المنظمة. كما يشارك في

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

المخاطر التي يوجهها رؤوسه، حيث يحرص على التوافق معهم بدلاً من فرض سلطته بشكل متسلط في تصرفاته ومواقفه.¹

• **التحفيز الإلهامي:** تعتمد القيادة الإلهامية على تحفيز العاملين من خلال إثارة مشاعرهم وتعزيز التزامهم بالأهداف التنظيمية. ويرى Woods (2003) أن القائد الإلهامي يستند إلى عقيدته وإيمانه لإلهام رؤوسه. أما Avolio (1994)، فيؤكد أن التحفيز يتم عبر التواصل المستمر والتسامح مع الأخطاء كفرص للتعلم، والإصغاء للعاملين، وتشجيعهم على الابتكار والتطوير، مع الاعتراف بإنجازاتهم. كما أن حماس القائد يلعب دوراً أساسياً في غرس روح الفريق وتعزيز الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة.²

• **الاستثارة الفكرية:** هي قدرة القائد على تحفيز أتباعه لحل المشكلات بطرق جديدة، وزيادة وعيهم بالتحديات، وتشجيع الإبداع والابتكار دون خوف من النقد. تعد أداة أساسية للإبداع في المنظمات، خاصة في بيئات تتسم بالحرية. كما أنها ضرورية عندما تكون خبرة القائد محدودة أو عندما يكون العاملون من ذوي التعليم العالي، حيث تعزز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي وولاءهم للمنظمة.³

• **الاعتبارية الفردية:** يركز القائد التحويلي على دعم الموظفين، من خلال الاستماع إليهم، وتوزيع المهام وفق قدراتهم، إضافةً إلى تدريبهم وتوجيههم. كما يعتمد على تفويض المهام لتنمية مهاراتهم، مع متابعة أدائهم لضمان التطوير المستمر.⁴ تؤثر استراتيجيات مختلفة على قدرة القائد في الإقناع، مثل: الاستقراء عبر فهم احتياجات الموظفين، التحكم من خلال وضع معايير صارمة، التآلف ببناء علاقات ودية، والمنطق باستخدام التفكير العقلاني ووفقاً لـ Kirk Bridge، يظهر الاعتبار الفردي

¹ صباح الخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمدينة، كلية علوم التسيير، 2012-2013، ص 146.

² غزالي حافظ عبد الكريم. "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". مجلة جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص. 30..

³ Jana Dicoová, Ján Ondrus, "Creativity in Management of Transport Enterprise," Annals of the University of Petroșani, Economics, Vol. 10, No. 4, 2010, p. 78.

⁴ خلف أنصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 85-114، ص 95.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

للقائد من خلال إدراك الفروقات بين الموظفين، وحسن الاستماع إليهم، وتشجيع الحوار، وتعزيز التطوير الذاتي.¹

• **التمكين:** التمكين هو سلوك جوهري في القيادة التحويلية، يهدف إلى منح صلاحيات أوسع للمستويات الإدارية الدنيا، مما يمكنهم من الاستجابة مباشرة لاحتياجات العملاء. يتطلب ذلك التخلي عن القيادة التقليدية التي تعتمد على التوجيه، والتحول إلى قيادة تشاركية. القادة التحويليون يمكنون الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز رؤيتهم للمستقبل ويزيد من فعالية المنظمة، بعيداً عن أسلوب العقاب والمكافآت.²

2- القيادة التشاركية:

يقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة الرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعتمد القائد على تفويض بعض صلاحياته لمعاونيه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، مع تبني اللامركزية في القيادة، وتوفير نظام فعال للاتصالات، بالإضافة إلى استشارة الرؤوسين واستثمار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.³

وهي نمط من أنماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الأمور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع موظفيه ليكون النجاح شاملاً، كما أنها تتبع الشفافية بكل شيء من حيث كشف الحسابات ورأس المال المستثمر والربح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة، لأنه يضمن مشاركة تحقيق أهداف أو خسارة مع الجميع، ولا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة.⁴

ويعرفها Kocolowski بأنها: "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين".⁵ ويرى R.Pettinger أن القيادة

¹ محمد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 3.

² تجاني نوح، وحسين شنيبي. "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية الطيات، ولاية ورقلة". مجلة رؤى اقتصادية، العدد 2، 2010، ص. 280.

³ ناريمان يونس لوب وماجة أحمد الصرايرة، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 21.

⁴ المطيري بندر، "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بحفاظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012م، ص 39.

⁵ حميد بن سالم الرويثي، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر 2018، ص 2.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين في العمل وفق طريقتهم وتقديم الحلول لمشاكلهم.¹

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن القيادة التشاركية تعتمد بشكل أساسي على الاتصال التنظيمي الفعال، حيث تسهم في تعزيز التفاعل بين القائد والمرؤوسين، مما يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات. كما أن هذا النمط القيادي يعزز الشفافية والثقة داخل المؤسسة، ويحفّز الإبداع والابتكار من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم في العمليات الإدارية. وبذلك، تسهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي، وخلق بيئة عمل أكثر تكاملاً وانسجاماً.

2-1- الأبعاد الاتصالية للقيادة التشاركية:

• **المشاركة:** يقصد بها مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، حيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند إلى تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تمكين العاملين، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين.²

• **العلاقات الانسانية:** تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفّز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. كما تمكّن من الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة. فالقائد التشاركي يتميز بالتسامح والانفتاح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، ويزوّد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة.³

• **الاتصال:** حسب Thill & Bovee، يعد الاتصال عملية إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات، ويكون أكثر فاعلية عندما يفهم المستقبل الرسالة وتدفعه إلى التفكير بطريقة جيدة. فالاتصال الفعال يُحسّن أداء العامل ويزيد من رضاه في العمل، حيث يساعده على فهم دوره بصورة أفضل، ويعزز شعوره بالمشاركة، كما يمكنه من إدراك أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون.⁴

¹عبود، نجم. " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، الأردن: دار الصفا للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 89.

²الحري قاسم بن عائل. "القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة". مكتبة الرشد، 2004. ص 147

³وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص. 33.

⁴Thill, J. V., and Bovee, C. L. "Excellence in Business Communication". Pearson Prentice Hall, 2005, p. 4.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- **التحفيز:** يعتمد القائد التشاركي على استشارة المرؤوسين وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تعزز قدرتهم على الإنجاز والاعتماد على الذات. كما تُعد الحوافز مدخلاً إنسانياً لزيادة كفاءة الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لصقل خبراتهم، وإشراكهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وتعزيز الأنشطة الاجتماعية، إضافةً إلى تشجيع جهودهم في التخطيط والتنفيذ والاعتراف بمساهماتهم، فضلاً عن مساعدتهم في حل المشكلات عبر العمل بروح الفريق والتعاون والحوار الفعّال.¹
- **التفويض:** عرّف القريوتي تفويض السلطة بأنه إمكانية مساعدة القادة على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، مما يمنحهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المرتبطة بالتخطيط وصناعة القرارات. كما يعزز التفويض الثقة، ويدعم بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين. ومن ناحية أخرى، يساهم في تحفيز المرؤوسين على تقديم المبادرات، واكتساب المهارات لتطوير قدراتهم الذاتية، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم.²

نستنتج مما سبق أن القيادة التحويلية والتشاركية تمثلان ركيزتين أساسيتين في تحقيق التكامل بين إدارة التميز وتمكين الموظفين داخل المنظمات، حيث تسهم كل منهما في تعزيز بيئة عمل قائمة على التحفيز والمشاركة، والتواصل الفعّال. فالقيادة التحويلية تدعم الابتكار وترفع مستويات الأداء من خلال التأثير والإلهام، بينما تعزز القيادة التشاركية الشفافية والثقة، مما يمكّن الموظفين من تحمل المسؤولية والمساهمة بفعالية في صنع القرار.

وفي هذا الإطار، يلعب الاتصال التنظيمي دوراً جوهرياً في ترسيخ هذا التكامل، حيث يوفر قنوات تواصل واضحة تسهّل نقل الرؤية والاستراتيجيات، وتدعم التعاون والتنسيق بين الأفراد. وعليه، فإن الجمع بين ممارسات القيادة الفعالة واستراتيجيات الاتصال المؤسسي يسهم في تحقيق بيئة تنظيمية متكاملة تدعم الابتكار، وتضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة

¹ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 33.

² القريوتي محمد، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". دار الشروق، 2013، ص. 209.

المطلب 02: العوامل الثقافية المؤثرة في دمج التميز مع تمكين رأس المال البشري.

يعد التميز الإداري وتمكين رأس المال البشري من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة عمل متغيرة ومليئة بالتحديات. غير أن تحقيق هذا التميز لا يعتمد فقط على الاستراتيجيات والسياسات الإدارية، بل يتأثر بعمق بالبيئة الثقافية المحيطة بالمنظمة منها:

1- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها الإطار المعرفي هو مجموعة من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتُأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يُمثّلها العاملون في المنظمة.¹

عرّفها الموسوعة الإدارية على أنها مجموعة القيم والأنماط التي تنظم الثقافة التنظيمية. كما تُعرّف أيضاً على أنها النموذج أو النمط الذي يتقاسمه الأفراد والجماعات داخل أي منظمة، والذي يتضمن المعتقدات والقيم والسلوكيات المقبولة من أجل ترشيد العمليات.²

عرّفها القربوني محمد بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والقيم والممارسات والطقوس التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح سمة خاصة بالتنظيم. كما تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول السلوك المتوقع من كل فرد فيه.³

وقد تمت الإشارة أيضاً إلى أنها "مزيج يشمل المعتقدات، والأيدولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم والأعراف، والتقاليد التي توجه جميع السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء كانت فردية أو جماعية أو تعاونية".⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية تشكل إطار مرجعي الذي يوجه سلوك الموظفين من خلال القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة. تلعب دوراً أساسياً في تعزيز التواصل التنظيمي، حيث تحدد لغة التفاعل والسلوكيات المتوقعة داخل المنظمة من العوامل الثقافية المؤثرة في دمج التميز وتمكين موظفين نجد أن الثقافة التنظيمية تضمنت عدة عوامل منها:

¹ رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص. 56.

² سيد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية: معوقات وبحوث متقدمة"، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2005، ص 136.

³ عبد العزيز صالح "الإدارة الاستراتيجية"، دار السيرة للنشر، 2004، ص 198.

⁴ رباب محروس عبد الحميد الخولي، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- القيم المشتركة: توحيد الرؤية والأهداف التنظيمية يعزز بيئة داعمة للتميز ويحفّز الموظفين للمشاركة الفعالة.
 - المعتقدات التنظيمية: تساهم في بناء بيئة تشجع الابتكار والاستقلالية في اتخاذ القرار.
 - الرموز والمعاني المشتركة: مثل الشعارات، والقصص التنظيمية، والممارسات التي تعكس هوية المنظمة وتعزز الانتماء.
 - المعايير والتوقعات السلوكية: توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأداء العالي من خلال معايير واضحة للسلوك والتفاعل.
 - الممارسات التنظيمية: مثل الاجتماعات الدورية، وحلقات النقاش، والتدريبات، التي تعزز من ترابط الموظفين وتدعم التطوير المستمر.
 - الأعراف والتقاليد التنظيمية: تحدد كيفية التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحقيق الاستقرار والقدرة على التكيف.
- ومن هنا نستنتج أيضاً أن هذه العوامل تعزز دمج التميز كقيمة تنظيمية، وتدعم تمكين الموظفين عبر تشجيعهم على الاستقلالية وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفزة وإنتاجية عالية.

2- الثقافة المؤسسة (المجتمعية):

يرى Bressy Gilles & Konkuyt Christian حسب Elliot Jaques أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة، كما يتم تعليمها شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل استمرار المنظمة".¹

تناول محمد قاسم القريوتي ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم وتحدد السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".²

عرّف مصطفى محمود أبو بكر ثقافة المؤسسة بأنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة. وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل معها.³

¹Bressy, Gilles, and Christian Konkuyt. "Marketing des Services Pearson Education", 2008, p. 52.

² محمد قاسم القريوتي، "إدارة الموارد البشرية: مفاهيم، وظائف، مهارات". دار وائل للنشر، 2000، ص. 286.

³أبو بكر، مصطفى، "ثقافة المؤسسة وأثرها في بيئة العمل". دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص. 78.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

أشار (Torrington) ضمن منطق إدارة الموارد البشرية إلى أن ثقافة المؤسسة "تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة التي تعبر عن خصائص خاصة بالمؤسسة. إذ يُولَى الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقع الحياة الجماعية داخل المؤسسة وأقسامها، وتحديد دستورها ونظمها وهويتها، فضلاً عن الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يؤثر على ممارسات الإدارة في دول مختلفة، خاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات".¹

نستنتج من التعريفات السابقة أن ثقافة المؤسسة، وفق النسق الاتصالي، تُنقل ضمناً عبر القيم والعادات والسلوكيات اليومية، وليس عبر التوجيه المباشر. تتأثر بالبيئة الاجتماعية وتشكل من خلال التفاعل غير الرسمي بين الأفراد. وهي نظام غير معلن يحدد توقعات السلوك والانتماء التنظيمي، ومن العوامل الثقافية المؤثرة في دمج التميز والتمكين في الثقافة المؤسسية المجتمعية:

- القيم والمعتقدات التنظيمية: تحدد طريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب الإدارة، ومستوى الانفتاح على الإبداع والابتكار.
- العادات والتقاليد المؤسسية: تعزز ممارسات التميز عبر استمرارية الممارسات الإيجابية التي تُنقل ضمناً للموظفين.
- التنوع الثقافي داخل المؤسسة: يؤثر على كيفية إدماج الموظفين الجدد وتعزيز ثقافة التمكين عبر استيعاب خلفيات مختلفة.
- نمط القيادة الإدارية: يتأثر بالثقافة السائدة، حيث أن المؤسسات التي تقدر التمكين ستدعم الأساليب التشاركية أكثر من النمط السلطوي.
- الهوية التنظيمية: تحدد درجة اندماج الأفراد داخل المؤسسة وتأثيرهم على تحقيق التميز من خلال الشعور بالانتماء والمسؤولية.
- آليات التعلم التنظيمي غير الرسمي: مثل التفاعل اليومي، والتقليد، والتجربة الذاتية، حيث يتم نقل قيم المؤسسة عبر السياقات غير الرسمية وليس فقط عبر القوانين والإجراءات الرسمية.

¹ الخفاجي، أحمد. "أسس الإدارة الحديثة وأثرها في تطوير المؤسسات"، دار الجيل، 2010، ص. 24.

3- الثقافة الاتصالية:

هي فكرة توجه وتسير عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسات أو المنظمات، وداخل أي تجمع بشري، بهدف إرساء عملية اتصالية جيدة ومتكاملة وفي أفضل الظروف، مع احترام السلم التنظيمي المعمول به، واستخدام وسائل متعددة لتحقيق هذا الهدف.¹

وهي مجموعة السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي يتبناها أفراد المؤسسة، والتي تُترجم إلى مجموعة من العادات والقيم المتوارثة عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والوسائل الاتصالية. ويهدف ذلك إلى بناء نظام معلوماتي واضح المعالم ينعكس في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاتصالية، عبر الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وبناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة.²

يعرفها ويليام بأنها: الثقافة التي تنطوي على القيم التي تتبناها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراءات والسلوك. فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.³

هذا، وقد عرّفها القريوتي بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، لتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منهجاً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع منهم.⁴

نستنتج من التعريفات السابقة أن الثقافة الاتصالية تشكل الإطار الذي يوجه عمليات الاتصال داخل المؤسسات، حيث تتضمن القيم، السلوكيات، والأنماط الاتصالية التي تتوارثها الأجيال داخل المنظمة. هذه الثقافة تلعب دوراً حيوياً في بناء بيئة اتصالية فعالة، تعزز التفاهم المشترك، وتضمن تدفق المعلومات بوضوح وكفاءة. كما أنها تؤثر في الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد، وكيفية تفسيرهم للرسائل

¹ أحاب الله حسين، "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 68.

² سعدي وحيدة، بلير سارة، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار - عنابة، المجلد 06، ص 30..

³ علي عبد الله: "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بإشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 222.

⁴ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ط 3، ص 373.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

الاتصالية الرسمية وغير الرسمية ومن العوامل الثقافية المؤثرة في دمج التميز والتمكين داخل الثقافة الاتصالية نجد:

- القيم الاتصالية السائدة: تحدد مدى تقبل المؤسسة لمفاهيم الشفافية، الحوار المفتوح، وتبادل المعرفة، مما يسهم في تمكين الموظفين وتعزيز الأداء المتميز.
- نمط الاتصال الإداري: ينعكس في الأسلوب الذي يتبعه القادة في توجيه المعلومات والتفاعل مع العاملين، حيث يؤثر على مدى انفتاح بيئة العمل على الابتكار والمشاركة الفعالة.
- تكنولوجيا ووسائط الاتصال: تؤثر في سرعة وفاعلية نقل المعلومات بين الأفراد، فكلما كانت القنوات الاتصالية متطورة ومتاحة، زادت فرص تمكين الموظفين وتعزيز التميز المؤسسي.
- الخبرات والتقاليد الاتصالية المتوارثة: تشكل مرجعية للعاملين، حيث تسهم في تحديد الأساليب الاتصالية المقبولة داخل المؤسسة، مما يؤثر على مدى استعدادها لتبني ممارسات جديدة تدعم التميز والتمكين.
- التفاعل غير الرسمي: يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل الثقافة الاتصالية، حيث تتيح قنوات الاتصال غير الرسمية فرصاً أكبر لنقل المعرفة وتعزيز الروابط بين الموظفين، مما يسهم في بيئة عمل أكثر ديناميكية وانفتاحاً.

ونستنتج أيضاً إن نجاح المؤسسات في تحقيق التميز والتمكين يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تطوير ثقافة اتصالية متكاملة، تعزز التواصل الفعال، وتحفز المشاركة والانخراط في صنع القرار. من خلال تبني قيم اتصالية داعمة، وتوفير بيئة تفاعلية منفتحة، تستطيع المؤسسات تعزيز تميزها وتمكين موظفيها لتحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة.

4- الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، إذ يرتبط الإبداع الإداري بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات، وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، إضافة إلى مختلف وظائف الإدارة المعرفية، تباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري، ولا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف موحد له. ومع ذلك، فإن غياب الإجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ليس أمراً غريباً، إذ إن محاولة الوصول إلى تعريف واحد قد تتعارض مع جوهر الإبداع نفسه.¹

¹Hasan, S. R. " Administrative Creativity in Public Service". No Publisher, 2017 .P10.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

ويعرّف الإبداع الإداري أيضاً بأنه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ومتميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم، أو ابتكار مفهوم أو أسلوب علمي لتنفيذ أعمال المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".¹

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، فالإبداع في الإدارة يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات، وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكافة وظائف الإدارة المعروفة. وتعدد وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري من جهة، كما تتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع، وذلك بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم، ومناهجهم العلمية والثقافية، ومدارسهم الفكرية.²

من خلال استعراض التعريفات المختلفة للإبداع الإداري، يتضح أن هذا المفهوم يتحور حول قدرة الأفراد والمنظمات على ابتكار أفكار وأساليب جديدة في الإدارة تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وينظر إلى الإبداع الإداري كعملية ديناميكية تتأثر بيئة المنظمة وبموامل متعددة، من بينها الاتصال التنظيمي، الذي يعدّ عنصراً جوهرياً في تسهيل تدفق الأفكار الإبداعية وتعزيز ثقافة التميز والتمكين داخل المؤسسة، ومن العوامل الثقافية المؤثرة في دمج التميز والتمكين في الإبداع الإداري نجد:

- ثقافة الابتكار والتغيير: ترتبط القدرة على التميز والتمكين في الإبداع الإداري بمدى تقبل المنظمة والعاملين فيها للأفكار الجديدة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار في تعزيز بيئة عمل داعمة للإبداع.
- مستوى الانفتاح والتواصل: تلعب قنوات الاتصال الداخلي دوراً أساسياً في نشر المعرفة وتبادل الأفكار بين الأفراد، مما يعزز من فرص التمكين الوظيفي ويسهل تبني ممارسات إبداعية تحقق التميز الإداري.
- القيم التنظيمية والمجتمعية: تؤثر القيم السائدة في المجتمع وفي بيئة العمل على مدى تقبل الأفراد للمبادرات الإبداعية. فالمؤسسات التي تركز قيم التعاون والمشاركة وتمكين الأفراد تكون أكثر قدرة على دمج التميز في الإبداع الإداري.

¹Muslim, A. A. "Administrative Creativity and Innovation in Organization and Coordination". Al-Mutaz Publishing and Distribution, 2015.p19

²سليم بطرس، منية عبودي "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، دار الكنوز معرفة للنشر، عمان، 2006. ص12.

- التعليم والتدريب: يمثل بناء القدرات من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني عاملاً أساسياً في تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم الإبداعية، مما يعزز من إمكانياتهم في تقديم حلول إبداعية داخل بيئة العمل.

- الدعم القيادي والتحفيز: عندما يتبنى القادة نهجاً داعماً للإبداع، ويوفرون بيئة تشجع على المبادرة واتخاذ القرار، فإن ذلك يعزز من روح التمكين ويساهم في تحقيق التميز داخل المؤسسة.

ومنه فالإبداع الإداري ليس مجرد عملية فردية، بل هو نتاج بيئة تنظيمية داعمة، تتأثر بعوامل ثقافية واتصالية تساهم في تعزيز التميز والتمكين. فكلما ازدادت مستويات الاتصال الفعال، والانفتاح على التغيير، والدعم القيادي، كلما زادت فرص دمج التميز في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي أكثر كفاءة وابتكاراً.

المطلب 03: أهمية نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز وتمكين الافراد.

قبل الخوض في أهمية نظم الحوافز والمكافآت من الضروري أولاً التعرف على مفهوم هذه النظم:

1- مفهوم نظام الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.¹ وفي تعريف آخر، نجد أن الحوافز هي كل ما يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع. وفي مجال العمل، فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل، مثل الرواتب، المكافآت، الترقيات، التقدير، وغيرها.²

عرّفت الحوافز على أنها "شعور أو قوة داخلية تُحرّك الفرد، تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته."³ الحوافز هي "مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار معين، بهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد، وتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة لكل من الموارد البشرية والمؤسسة."⁴

¹بشار، الوليد. "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 89.

²بكرش، بسمة. "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة" - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال، عنابة. رسالة ماجستير في تخصص العلاقات العامة، جامعة باجي مختار - عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011-2012، ص 148.

³عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 1991، ص 114.

⁴كامل ب "إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات -"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص 335.

المكافآت هي مبالغ مالية تُدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد مقابل خدمة مُقدمة، سواءً لتعويض العمل الإضافي غير المنتظم أو لمكافأة التفوق في جودة أو كمية الأداء. ويتم منح هذه المكافآت استناداً إلى تقييم مستمر لأداء الموارد البشرية، يعتمد على أسس علمية وفنية وتمنح المكافآت في عدة حالات، منها:¹

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار، والإبداع.
- مكافآت الأقدمية والخبرة.
- مكافآت التدريب والتطوير المهني.

2- أهمية نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز وتمكين الافراد:

تعد الحوافز عنصراً أساسياً في تعزيز أداء المنظمة، إذ تساهم في تحقيق أهدافها بشكل فعال، خاصة عند تطبيقها بناءً على معايير عادلة. ومن بين المكاسب التي توفرها الحوافز والمكافآت:²

- الاعتراف بجهود الفرد وإشباع حاجته للتقدير: بما أن الأداء السيئ يواجه سريعاً بالعقاب والتوبيخ والخصم، وربما الفصل، فمن الضروري تقدير من يبذل الجهد ويتقن عمله بإخلاص، من خلال التشجيع والتحفيز، مما يعزز استمراريته في الأداء الجيد ويدفعه إلى الإبداع والتطور.
- التغذية الراجعة: يسعى معظم الأفراد إلى معرفة نتائج أعمالهم وردود فعل الآخرين تجاهها، تلبيةً لرغبتهم في الحصول على معلومات حول أدائهم، وإشباعاً لفضولهم الطبيعي وحبهم للاستطلاع.
- الدعم المالي: يشكل التعويض المالي أهمية كبيرة لدى معظم الأفراد، إذ يحتل مكانة بارزة في بيئة العمل، حيث يساعدهم في تلبية احتياجاتهم المادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- تحمل المسؤولية: يُعد تحمل المسؤولية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. فالالتزام يُشكل عنصراً جوهرياً في تكوين الشخصية، إذ يسعى الأفراد إلى تحقيق مكانة اجتماعية، والقيام بدور فعال، والشعور بالفخر، وهي جميعها جوانب لا يمكن تحقيقها بوضوح دون تحمل المسؤولية.

¹ منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 137.

² بوكروش بسمة، مرجع سابق، ص 180.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

و هناك أهمية أخرى لنظام الحوافز و المكافآت مصنفة وفقاً لتأثير الحوافز على المنظمة والعاملين من حيث الأداء، الإنتاجية، الاستقرار الوظيفي، والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية :¹

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها بشكل أمثل، مما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى القوى العاملة الزائدة، وإمكانية توجيه الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن عملهم، مما يساعد في حل العديد من المشكلات التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات التكلفة والغياب، وزيادة النزاعات والشكاوى، وارتفاع معدل دوران العمل.

3- شروط ومتطلبات نجاح نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز التميز:

لضمان تحقيق أقصى استفادة من الحوافز و المكافآت في تحسين الأداء، يجب مراعاة مجموعة من الشروط الأساسية، من بينها:²

- ان ترتبط الحوافز والمكافآت بأهداف كل من العاملين والإدارة لتحقيق التوافق بين مصالحهما.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز أو المكافأة والهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه، مما يعزز الدافعية.
- اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز والمكافآت، لا سيما المادية منها، لضمان تأثيرها الفعال.
- استمرارية الحوافز والمكافآت، مما يخلق شعوراً بالطمأنينة لدى الأفراد من خلال توقع انتظامها.
- أن تنسجم السياسات المنظمة للحوافز والمكافآت بالعدالة والمساواة والكفاءة لضمان رضا الموظفين.
- تعزيز الإدراك لدى العاملين بأن الأداء الجيد يؤدي مباشرة إلى الحصول على الحافز أو المكافأة.
- أن يكون الحافز أو المكافأة متناسباً مع مستوى الأداء والجهد المبذول من قبل الفرد.
- تمكين العاملين من معرفة السياسات التي تحكم منح الحوافز والمكافآت لضمان الشفافية والوضوح.

¹ سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط. 1، عمان، 2008، ص 230-231.

² غازي حسن عودة الحلايبة، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 56.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين، تحتاج متطلبات منها ما يلي:¹

- ممارسة إدارية ناجحة: تتعلق بتوفير جميع العوامل المؤثرة في أداء الفرد، وهي من مسؤولية الإدارة، بحيث يمكن للفرد التحكم في عمله وتحقيق الأداء الأفضل إذا أراد.
 - تحديد حاجات ودوافع العمل لدى العاملين: أي معرفة أسباب عملهم وما يحفزهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم المهني؟ يرتبط ذلك بطبيعة النشاط ونوع العاملين ومدى وعي ونضج الإدارة وعلميتها.
 - تحديد قائمة الحوافز: أي تحديد أنواع الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها وتوفيرها للعاملين.
 - تحديد نظرية الإدارة لدوافع العمل: أي وضع تصور واضح لما يدفع العاملين للانتماء إلى المؤسسة وأداء المهام المسندة إليهم. كلما كانت هذه النظرية أكثر نضجاً ووعياً وارتكازاً على الأسس العلمية، كلما ساعدت في تحفيز العاملين بفعالية أكبر.
 - تصميم أنظمة الأجور والمزايا: يجب أن تعتمد الإدارة على هذه المبادئ عند تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وكذلك عند وضع نظام للحوافز وترتيبات تحفيزية واضحة يعتمدها المدبرون.
 - مراعاة الفروق بين الفئات المختلفة من العاملين: حيث يختلف تحفيز المديرين عن تحفيز الخبراء أو الموظفين العاديين، مما يستدعي وجود أنظمة تحفيزية متنوعة تتناسب مع احتياجات كل فئة.
- يمكن استنتاج أن نظام الحوافز والمكافآت يمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز التميز وتمكين الأفراد داخل المؤسسات. فهو ليس مجرد وسيلة للتعويض المالي، بل آلية استراتيجية لتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أعلى، وتعزيز الابتكار والإبداع، ورفع مستوى الولاء الوظيفي. عندما تُطبق الحوافز وفق معايير عادلة وشفافة، فإنها تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين. وبهذا، تصبح الحوافز والمكافآت أداة فعالة في تعزيز ثقافة الأداء المتميز، ودعم روح المبادرة والمسؤولية، مما يضمن استدامة النجاح والتفوق في بيئة العمل.

المطلب 04: التحديات الإدارية والمؤسسية التي تواجه تحقيق التكامل بين التميز والتمكين.

يقصد بتحديات الإدارة تلك العوامل والمواقف التي تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة، مما يعيق تحقيق التكامل بين التميز التنظيمي والتمكين وتنقسم هذه التحديات إلى:

¹وفاء برهان برقاي، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، دار اليازوري، ط6، 2013، ص204.

1- تحديات الاختلافات الفردية في الاتصال:

تؤثر الفروقات الفردية بين الموظفين على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة، مما ينعكس على التميز والتمكين. وتشمل هذه التحديات:

- ضعف الاهتمام والدافعية: قد لا تصل الرسائل كما يقصدها المرسل لأن المستقبل يكون أقل اهتماماً بها، مما يفرض تحدياً في صياغة الرسائل بشكل يجذب الانتباه ويحفز التفاعل.
- اختلاف الإدراك والفهم: تؤثر الخبرة والثقافة والقيم على كيفية إدراك الأفراد للمعلومات، مما قد يسبب تفسيرات مختلفة لنفس الرسالة.
- معوقات اللغة: تؤثر عوامل مثل السن، والخلفية التعليمية، والمهنية على مدى وضوح وسلامة اللغة المستخدمة في الاتصال.
- الاتصال الدفاعي: يميل البعض إلى رفض أو تحريف المعلومات التي قد تؤثر على صورتهم الذاتية، مما يحد من فاعلية الاتصال.¹
- الأخطاء اللغوية والإملائية: قد تؤدي إلى سوء فهم الرسائل أو إعطاء انطباع بعدم الاهتمام، مما يقلل من فاعلية الاتصال.
- ضعف القدرة على التعبير بوضوح: يعد التعبير الدقيق والواضح مفتاحاً لضمان فهم مضمون الرسالة وتحقيق الاستجابة المطلوبة.²
- محدودية الاتصال غير اللفظي: يجب أن تتوافق تعبيرات الوجه ولغة الجسد مع محتوى الرسالة اللفظية لتحقيق تأثير أكبر.
- الجغرافية والزمنية: تؤثر المسافة والوقت اللازم لنقل الرسائل على سرعة وكفاءة الاتصال، خاصة في المؤسسات المنتشرة جغرافياً.³
- الأفكار المستترة داخل بيئة العمل: إذا لم يتم كشف هذه الأفكار أو معالجتها، فقد تصبح عائقاً أمام تدفق المعلومات الفعال داخل المؤسسة.
- اختلاف القدرة على الفهم: تتفاوت مستويات الفهم بين الأفراد، مما يؤثر على دقة استيعاب الرسائل وسرعة معالجتها.

¹ احمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، 200، ص 361-368.

² صديق محمد عفيفي واحمد ابراهيم عبد الهادي، "السلوك التنظيمي"، ط10، مكتبة عين الشمس، قصر العيني، 2003، ص 376.

³ نفس المرجع، 447.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

• انخوف من التواصل: قد يخشى بعض الموظفين التعبير عن آرائهم أو إيصال المعلومات، خاصة في الاتصال الصاعد، مما يقلل من فرص التمكين.

• الإفراط في الاتصال غير الموجه: قد يؤدي الخوض في تفاصيل غير ضرورية أو غير معدة جيداً إلى تشتيت الانتباه وإضعاف فاعلية الرسالة.¹

2- تحديات طبيعة التنظيم وأساليب العمل :²

تختلف المؤسسات في هيكلها التنظيمي وأساليب العمل المتبعة، مما قد يؤدي إلى عوائق في تحقيق التميز والتمكين. ومن أبرز هذه التحديات:

• مركزية القرار مقابل اللامركزية: تؤدي المركزية الشديدة إلى تقييد حرية اتخاذ القرار من قبل الموظفين، مما يقلل من فرص التمكين، في حين أن اللامركزية تعزز المشاركة ولكنها قد تخلق مشكلات تنسيقية.

• تحديات البريد الإلكتروني والاتصال الرقمي: رغم أن البريد الإلكتروني وسيلة فعالة، إلا أنه قد يفتقر إلى الطابع الشخصي، مما يضعف التفاعل، خاصة في الحالات التي تتطلب حساسية أكبر في التواصل.

• كبر حجم المؤسسة وانتشارها الجغرافي: كلما زاد حجم المؤسسة وامتدت فروعها، زادت تحديات الاتصال، مما قد يبطئ عملية اتخاذ القرار ويقلل من كفاءة تبادل المعلومات.

• المستويات الإدارية: كلما زادت المستويات التنظيمية، زادت فرص تشويه المعلومات أو فقدان جزء منها أثناء انتقالها بين الإدارات.

• تجانس جماعات العمل: يمكن أن تؤدي الفروقات في الثقافة، والمستوى التعليمي، والخلفيات المهنية بين الموظفين إلى صعوبات في التواصل الفعال وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

• عدم وضوح الأهداف والسياسات: قد يؤدي عدم وضوح الرؤية المؤسسية إلى سوء فهم الاستراتيجيات، مما يضعف كلاً من التميز التنظيمي وتمكين الموظفين.

• بطء تدفق المعلومات وعدم دقتها: إذا لم تكن المعلومات متاحة بشكل سريع ودقيق، فإن ذلك قد يحد من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فعالة.

¹ محمود سليمان، "السلوك التنظيمي للأداء"، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ، ص 285.

² نفس المرجع، ص 295-297.

3- استراتيجيات التغلب على هذه التحديات¹:

لتحقيق تكامل فعال بين التميز والتمكين، يمكن للإدارة اتخاذ عدة إجراءات، منها:

- الإصغاء الفعال: من خلال التركيز، والإنصات العميق، وتحليل الرسائل قبل الاستجابة.
- رفع معدلات الثقة داخل بيئة العمل: عبر تعزيز ثقافة الحوار المفتوح وتشجيع مشاركة المعلومات.
- قنوات الاتصال المناسبة: لضمان وصول الرسالة بوضوح وكفاءة.
- التخطيط الجيد لعمليات الاتصال: من خلال تحليل المشكلات وصياغة الرسائل بوضوح.²
- تحفيز بيئة الاتصال ذات الاتجاهين: بحيث يتمكن الموظفون من تقديم آرائهم واستفساراتهم بحرية.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار: مما يعزز الإحساس بالمسؤولية ويساهم في تمكين الموظفين.
- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بفعالية: مع مراعاة التحديات المرتبطة بها وتحقيق التوازن بين الاتصال الرقمي والتواصل المباشر.
- متابعة وتقييم استراتيجيات الاتصال: لضمان فعاليتها وتعديلها عند الحاجة.

نستنتج أن التكامل بين التميز التنظيمي وتمكين الموظفين هو عملية ديناميكية تتطلب إدارة واعية للتحديات التي تعيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة. فالتباينات الفردية في الإدراك والتواصل، إلى جانب العوامل التنظيمية مثل مركزية القرار وتعقيد الهياكل الإدارية، قد تؤثر سلباً على تدفق المعلومات وفهمها، مما يضعف التميز ويحد من فرص التمكين.

لذلك، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد استراتيجيات مدروسة لمعالجة هذه التحديات، مثل تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والانفتاح، وتشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه، واختيار قنوات التواصل المناسبة وفقاً لطبيعة الرسائل والجمهور المستهدف. كما أن وضوح الأهداف والسياسات التنظيمية، وتحسين مهارات الاتصال بين الموظفين، وتبني تقنيات حديثة بطريقة مدروسة، يساهم في خلق بيئة متكاملة تدعم الابتكار والإبداع.

¹ بوسماحة محمد أمين وبن مالك زكريا. "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - سدراته"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال المالية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2012، ص 52-53.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

وبالتالي، فإن تحقيق التميز التنظيمي لا يقتصر فقط على وضع استراتيجيات، بل يتطلب بناء ثقافة مؤسسية تحفز على المشاركة الفعالة، وتعزز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات، مما يضمن استدامة الأداء المتميز ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب 05: متطلبات بناء بيئة تنظيمية داعمة للتميز والتمكين المستدام.

لتحقيق بيئة تنظيمية داعمة للتميز والتمكين المستدام، يجب التركيز على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشمل:

1- بناء ثقافة مؤسسية الداعمة:

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ إنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين الجودة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.¹

عرّف شاين (Schein) ثقافة المؤسسة على أنها: "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحها فاعتُبرت صحيحة وفعالة في جميع الأحوال، وأصبحت تُنقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة، لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ما له علاقة بها."²

عرّف محمد قاسم القريوتي ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. "ثقافة المؤسسة أصبحت نسقاً مألوفاً للرموز والدلالات التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعارف مع مرؤوسيه."³

¹ عثمان حسن، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة" مجلة العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة سطيف، العدد 3، الجزائر، 2003، ص 21.

²George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, Organization Science, INFORMS, Vol. 4, No. 2, 1993, p. 211.

³Mats Alvesson, Understanding Organizational Culture, SAGE Publications, London, 2002, p. 3.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوباً للتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار. توجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة التي تحتاج إلى التحدي، وتساهم هذه القيم في حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، وكذلك في التعامل مع الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك، فثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لتحقيق الأهداف المحددة لها. كما تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تُعرض لها.¹

كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات، وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين وارتباطها المباشر بدوافع العمل. فإذا وُجدت ثقافة تنظيمية جيدة، كان هناك حفاظ على القيم المؤسسية وارتباط العاملين بها.²

يرى Wagmen أن الثقافة تُستخدم لتحقيق أربع وظائف، وهي:³

- تحديد هوية المؤسسة وإعطائها معنى واضحاً لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لها، مما يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- تعزيز الغرض العام من خلال اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويح استقرار النظام عبر تشجيع الثقافة على التكامل والتعارف بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة موحدة بين أعضاء المؤسسة، بحيث يكون لها معنى مشترك يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية سماتها داخل المؤسسة:⁴

- درجة المبادرة الفردية: مدى تمتع الموظفين بالمسؤولية وحرية التصرف.
- روح المبادرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين.

¹ دوي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة"، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001، ص 240.

² أمل حمد فرحان، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص 16.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2010، ص 169.

⁴ القريوتي محمد قاسم. "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 286.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- درجة وضوح الأهداف: مدى توقع المؤسسة من العاملين أن يشاركوا في القيم المتبنية، مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغيابات، وتحقيق كفاءة عالية.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للموظفين.
- حكاية الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الرقابة: تشمل الإجراءات والتعاميم والأنظمة المتبعة.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت: هل تعتمد على معيار الأداء أم على معايير الأقدمية؟
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات: هل هو مقصور على القنوات الرسمية وفقاً للنمط التسلسلي الرئاسي، أم يعتمد على نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؟

نستنتج مما سبق أن ثقافة المؤسسة تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والتمكين، حيث يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تعزيز بيئة العمل التشاركية من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، مما يعزز الشفافية والتكامل بين الوحدات التنظيمية. كما يساهم الاتصال في توضيح الأهداف والقيم المؤسسية، مما يرفع من مستوى الالتزام والمسؤولية لدى الموظفين، ويمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة تدعم الابتكار والجودة. إضافة إلى ذلك، فإن تبني قنوات اتصال مرنة ومفتوحة يعزز بيئة العمل التفاعلية، ويدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- اللامركزية والتفويض:

إن اعتماد كل من اللامركزية والتفويض كإجراء في المنظمة يمنح العاملين فسحة للإبداع ويبيدهم عن الرقابة المشددة والمقيدة، مما يمنحهم قدراً من الحرية في توجيه أنشطتهم وتحمل المسؤولية (الرقابة الذاتية). ويساهم ذلك في دعم التميز المؤسسي من خلال تحفيز الابتكار وتعزيز روح المبادرة لدى الموظفين. كما أن تكريس اللامركزية والتفويض يساهم في تمكين مستدام للموارد البشرية، حيث يمنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، ويعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ونتيجة لذلك، ينعكس هذا النهج إيجاباً على أداء المنظمة، ويحقق فعاليتها في بيئة عمل ديناميكية ومستدامة.¹

¹ مايكل تي مانيسون وجون أماي إيفانيسيف، "كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي"، ترجمة: هشام عبد الله، (د.ط)، الأهلية، عمان، 1990، ص 571.

3- توسيع مجال العمل:

يؤدي اعتماد المنظمة مبدأ توسيع مجال العمل للعاملين إلى تشجيع تقبل المسؤولية على مختلف مستوياتها، مما يعزز روح المبادرة والاستقلالية لديهم. كما يسهم هذا الإجراء في إشباع حاجات العاملين الاجتماعية، حيث تعتمد عليه كبرى الشركات العالمية الناجحة مثل IBM وديترويت إديسون، إن توسيع مجال العمل يمنح العاملين تنوعاً في المهام، مما يحد من الروتين والملل، ويحفز لديهم الشعور بتحقيق الذات. ومن خلال تعزيز التنوع الوظيفي، يدعم هذا النهج التميز المؤسسي عبر تطوير مهارات الموظفين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. كما أنه يعزز التمكين المستدام للموارد البشرية، حيث يمنحهم الثقة والمرونة في أداء أدوارهم، ويمكّنهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة وفعاليتها.¹

4- زيادة فعالية الاتصال (التكنولوجيا والرقنة):

يُعَدّ الاتصال داخل المنظمة بمثابة عصب الحياة، إذ يسهم في نقل المعلومات بين المصالح والعاملين ورؤسائهم، مما يعزز التنسيق والانسجام داخل المنظمة، ويُقلّل من حدة الصراعات التي قد تُعيق سير العمل. لذا، ومن أجل تحقيق الفعالية، يتوجب على المنظمة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتحسين الاتصالات الداخلية بما يدعم التميز المؤسسي والتمكين المستدام للعاملين. ومن بين هذه الإجراءات:²

- عدم الاقتصار على قناة واحدة للاتصال، بل ينبغي إنشاء قنوات متعددة لتسهيل تدفق المعلومات على مختلف المستويات وفي جميع الاتجاهات، مما يضمن وضوح الأهداف ويعزز الابتكار في أساليب العمل.
- إشراك جميع العاملين في العملية الاتصالية من خلال إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين عن مختلف مستويات المنظمة ومصالحها، وهو ما يُعزّز التمكين المستدام عبر منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، ويحفّز التميز من خلال تنوع وجهات النظر وابتكار الحلول.
- تفعيل دور العاملين في حل المشكلات التنظيمية عبر تنظيم جمعيات عامة تُعقد عند حدوث أزمات داخل المنظمة، حيث تُناقش القضايا التنظيمية وتُزال الغموض عنها، مع تقديم شروحات وتوضيحات للوصول إلى حلول فعّالة، مما يعزز روح المبادرة والقيادة لدى الموظفين.

¹ جيناز عبد القادر، "البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالوكالات المحلية للصندوق العمومي للضمان

الاجتماعي ببلدية أدرار"، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 113

² مايكل تي مانيسون وجون أماري إيفانيسيف، مرجع سابق، ص 572

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

- تعيين مسيرين ذوي كفاءة عالية لتسيير الاتصالات داخل المنظمة ومراقبتها، بما يساهم في تعزيز بيئة عمل داعمة للتميز من خلال تحسين قنوات الاتصال وتوجيه الفرق بفعالية.
 - الاهتمام بانشغالات العاملين على جميع المستويات، والسعي إلى تفهمها والاستجابة لها قدر المستطاع، مما يعزز من فعالية التغذية الراجعة، ويجعل الاتصال أكثر تأثيراً، الأمر الذي يمكن الموظفين من تطوير قدراتهم والمساهمة بشكل أكثر إنتاجية وإبداعاً في تحقيق أهداف المنظمة.
- 5- نظام التقييم والتحفيز الفعال:

يساهم تعزيز القيم الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة نجاح أعمالها، حيث تؤثر هذه القيم على كافة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي. ويؤدي تطوير القيم الإيجابية وتبني قيم جديدة تتماشى مع الواقع إلى تحقيق النتائج التالية:

- زيادة التكامل بين أعضاء المنظمة، مما يعزز التواصل بينهم، ويمكنهم من الإلمام بطرق إنجاز الأعمال، كما يرسخ ثقافة العمل الجماعي، وهو ما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بيئة عمل تعاونية ومبدعة.
- تحسين قدرة المنظمة وأعضائها على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، مما يجعلها أكثر استجابة للتغيرات ويعزز مرونتها في مواجهة التحديات، وهو عنصر أساسي في التمكين المستدام.
- تمكين العاملين من فهم احتياجات الزبائن من خلال تحديد أسلوب وسرعة استجاباتهم، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ويعزز قدرتهم على تقديم خدمات مبتكرة. كما تساهم هذه القيم في كشف تحركات المنافسين، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية تدعم التميز المؤسسي.
- تعكس فلسفة الإدارة العليا، مما يساعد في ترسيخ منهج إداري واضح يوجه عمليات المنظمة نحو الكفاءة والابتكار.
- تعزيز مرونة القيادة، مما يؤدي إلى تطور المنظمة وانفتاحها على محيطها الخارجي، الأمر الذي يمنح العاملين فرصاً أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وبالتالي يرسخ التمكين المستدام داخل المنظمة.¹

نستنتج أن بناء بيئة تنظيمية داعمة للتميز والتمكين المستدام يتطلب التركيز على عدة محاور أساسية تشمل: ترسيخ ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم القيم والممارسات التي تعزز الالتزام والابتكار، وتبني اللامركزية والتفويض لمنح العاملين مساحة أكبر للمشاركة وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى توسيع مجال

¹ هاني عبد الرحمن صالح الطويل "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 338.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كمنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

العمل لتعزيز التنوع الوظيفي وتحفيز الإبداع. كما أن زيادة فعالية الاتصال من خلال التكنولوجيا والرقمنة تلعب دوراً محورياً في تحسين التنسيق الداخلي وتعزيز الشفافية، بينما يساهم نظام التقييم والتحفيز الفعال في ترسيخ القيم الإيجابية وتحقيق بيئة عمل تشجع على الأداء المتميز. كل هذه العناصر مجتمعة تساهم في خلق مؤسسة مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تمكين مواردها البشرية وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي.

الفصل الثاني: الحوكمة الذكية وإدارة التميز كنظومة متكاملة في الفكر التنظيمي

الخلاصة: يمثل التكامل بين الحوكمة الذكية وإدارة التميز منظومة متكاملة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث تركز إدارة التميز على الجمع بين الفكر الإداري التقليدي والحديث، مستندة إلى نماذج عالمية تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تنافسية المؤسسات. وتقوم إدارة التميز على مرجعيات فكرية واستراتيجيات تستند إلى مبادئ جوهرية مثل القيادة الفاعلة، الابتكار، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، إلى جانب مركّزات تطبيقية تشمل الأبعاد التنظيمية، المهارات الإدارية، ومنهجيات التنفيذ الفاعلة. ومع ذلك، يواجه تطبيق إدارة التميز تحديات متعددة، مثل مقاومة التغيير، غياب الموارد الكافية، وصعوبة قياس الأداء وفق معايير دقيقة.

لتحقيق تكامل فعال بين إدارة التميز وتمكين رأس المال البشري، يعد دور القيادة أساسياً في دعم التميز من خلال تحفيز الموظفين، إشراكهم في اتخاذ القرار، وخلق بيئة تحفّز على الإبداع والتطوير. كما أن العوامل الثقافية داخل المؤسسة تلعب دوراً رئيسياً في نجاح دمج التميز مع التمكين، حيث تؤثر القيم التنظيمية، أنماط العمل، وممارسات التواصل على مدى تقبل الموظفين لمنهجيات التميز. كذلك، تشكل نظم الحوافز والمكافآت ركيزة مهمة لتعزيز الأداء، من خلال تحفيز الأفراد على الابتكار والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات في تحقيق التكامل بين التميز والتمكين، من بينها ضعف الهياكل التنظيمية، البيروقراطية، ونقص ثقافة المساءلة والشفافية، مما يستدعي تبني سياسات داعمة لبناء بيئة تنظيمية تحفّز على الاستدامة في التميز وتمكين الموظفين.

في هذا السياق، يعد الاتصال التنظيمي عنصراً جوهرياً يربط بين إدارة التميز وتمكين رأس المال البشري، حيث يسهم في تعزيز الشفافية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحقيق التفاعل الفعال بين القادة والموظفين. فالاتصال الفعال يساعد على توضيح الرؤية الاستراتيجية، تحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في عمليات التحسين والتطوير المستمر. كما يلعب دوراً مهماً في التغلب على مقاومة التغيير من خلال تعزيز الوعي بأهمية التميز وتوفير قنوات تواصل تفاعلية تعزز الانتماء المؤسسي. وبالتالي، يمثل الاتصال التنظيمي جسراً حيوياً بين مبادئ الحوكمة الذكية ومتطلبات إدارة التميز، مما يرسّخ ثقافة الابتكار والتميز داخل المؤسسات ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية واستدامة.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد: في سياق السعي العلي لفهم آليات تمكين رأس المال البشري داخل المنظمات الحديثة، يأتي الجانب التطبيقي من هذه المذكرة كمرحلة حاسمة تهدف إلى تحويل الإطار النظري إلى قراءة ميدانية معمّقة لواقع إدارة التميز في المؤسسة محل الدراسة. وبما أن إدارة التميز لا تُقاس فقط من خلال ما تنص عليه الأدبيات الإدارية، بل بما يُمارَس فعلياً داخل بيئة العمل تم اعتماد منهجية نوعية (كيفية) تركز على أدوات بحثية متعددة تتيح التقاط أبعاد الظاهرة من زوايا مختلفة.

وقد تم توظيف المقابلة نصف الموجهة مع رؤساء المصالح لا استجلاء الرؤى الإدارية وتفكيك التصورات الرسمية حول استراتيجيات التمكين المتبعة، بينما ساهمت استمارة الاستبيان الموجهة إلى الموظفين في الكشف عن إدراكاتهم ومواقفهم تجاه واقع التمكين، بما يعكس منظور الفاعلين المباشرين في الميدان. كما مكّنت الملاحظة المباشرة من رصد السلوكيات التنظيمية والأنماط الاتصالية اليومية، ما أضفى مصداقية وسياقية على البيانات المجمعة.

سيُخصَّص هذا الجانب التطبيقي لتحليل هذه المعطيات وفق منهجية تحليل مضمون مرنة، تتيح الربط بين التجربة الميدانية والإطار النظري، بهدف استنتاج مدى توافق الممارسات الحالية مع مقومات إدارة التميز وتمكين الموارد البشرية، مع الوقوف عند نقاط القوة ومجالات التحسين. وفي الختام، سيتم تقديم جملة من التوصيات العملية المبنية على نتائج التحليل، بما يعزّز من نجاعة السياسات الداخلية ويواكب متطلبات التميز المستدام داخل المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- تحليل بيانات الملاحظة:

في إطار دراستنا الميدانية الموسومة بـ "واقع تمكين رأس المال البشري من خلال إدارة التميز داخل مؤسسة سوناطراك - مديرية الشؤون الاجتماعية بـيسكرة"، قامت الباحثتان، بالاعتماد على أداة الملاحظة بالمشاركة، حيث استغرقت العملية عشرة أيام متواصلة، تم تقسيم هذه الفترة إلى محورين متكاملين خصصت الأيام الخمسة الأولى لمتابعة مظاهر تمكين رأس المال البشري بينما خصصت الأيام الخمسة الأخيرة لرصد الآليات المعتمدة في إدارة التميز. ارتكزنا خلال الملاحظة على تحليل التفاعلات اليومية داخل المؤسسة، ورصد أساليب الاتصال التنظيمي وتقييم مدى تجسيده في الواقع العملي بالإضافة إلى استكشاف أبعاد التمكين الإداري والتشغيلي للموظفين في مختلف المصالح.

لقد أتاح لنا التواجد اليومي لمدة عشرة أيام داخل مديرية الشؤون الاجتماعية بمؤسسة سوناطراك بـيسكرة فرصة ثمينة لمعايشة الواقع المهني عن قرب، ومراقبة أساليب التسيير اليومي والتواصل الوظيفي ضمن بيئة العمل، بعيداً عن الصورة النمطية التي قد تعكسها الخطابات الإدارية الرسمية. هذه الملاحظة بالمشاركة مكّنتنا من رصد العديد من المؤشرات ذات الصلة بثنائية التمكين المؤسسي وإدارة التميز وكشفت عن تباينات ملموسة بين الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة وبين مستوى تفعيلها في الواقع العملي.

1-1- الأيام 1 إلى 5: محور تمكين رأس المال البشري (من 16 إلى 20 مارس 2025):

اليوم الأول: خصص لملاحظة توزيع المهام داخل مختلف المصالح، حيث يسود جو من النظام والانضباط. المهام تُنفذ وفق تسلسل إداري واضح، والاتصال يتم بشكل رسمي عبر البريد المهني والمذكرات. رغم فاعلية هذا الأسلوب في الحفاظ على التنظيم، إلا أن إشراك الموظفين في إعداد التوجيهات يُمكن أن يعزز التفاعل، ويُثني شعورهم بالمسؤولية.

اليوم الثاني: لاحظنا أن بعض الموظفين يُظهرون روح المبادرة في تنظيم مهامهم اليومية، بينما يعتمد آخرون بشكل كلي على التعليمات. هذا يدل على وجود قدر من الاستقلالية لدى البعض، وهي نقطة إيجابية يمكن تطويرها عبر توفير بيئة أكثر دعماً للمبادرات الفردية وتشجيع الحوار المهني المستمر.

اليوم الثالث: يتسم هذا اليوم بجو من التركيز والجدية، حيث يحرص المسؤولون على متابعة العمل عن كثب. الاتصال ظل رسمياً، يسير من الأعلى إلى الأسفل. لكن بإمكان المؤسسة أن تستثمر أكثر في بناء قنوات تواصل أفقية تسمح بتبادل الآراء داخل الفرق، بما يُسهم في تمكين الموظفين من المشاركة الفعلية في القرارات.

اليوم الرابع: اطلعنا على النظام الرقعي الداخلي المستخدم في تسيير الملفات الإدارية، وقد لاحظنا أنه يُسهم في تبسيط الإجراءات. ورغم ذلك، ما يزال استعماله يقتصر على الوظائف التقنية. إضافة أدوات تواصل داخلي كالدردشات المهنية أو المنتديات يمكن أن يحوّل هذا النظام إلى وسيلة لتعزيز التفاعل وتبادل الخبرات بين الموظفين.

اليوم الخامس: المؤسسة تبذل مجهوداً في توفير فرص للتكوين، وهو مؤشر إيجابي على اهتمامها بتطوير الكفاءات. ومع ذلك، لوحظ أن التكوينات لا تجذب اهتماماً كبيراً من طرف الموظفين. ربط محتوى الدورات باحتياجات الموظفين، وإشراكهم في اختيار محاورها، قد يعزّز الإقبال عليها ويجعلها أكثر فاعلية في سياق التمكن.

1-2- الأيام 6 إلى 10: محور إدارة التميز (من 21 إلى 25 مارس 2025):

اليوم السادس: يُظهر سير العمل اليومي التزاماً ملحوظاً من طرف الموظفين، إذ تُنجز المهام بدقة ووفق تنظيم محكم. ومع أن الاتصال بقي في إطاره الرسمي، إلا أن المؤسسة تمتلك أرضية مناسبة لتشجيع مقترحات التطوير وتحويل الانضباط الإداري إلى نقطة انطلاق نحو التميز العملي.

اليوم السابع: خلال هذا اليوم، لاحظنا تحضيراً لبعض المهام الإدارية المرتبطة بأنشطة المؤسسة، حيث يسود حرص على احترام الإجراءات والتعليمات. تُعد هذه المقاربة ضرورية لضمان الجودة، لكن

إدماج الموظفين في مرحلة التخطيط قد يُثري العمل ويُضفي عليه طابعاً تشاركياً يعزز الأداء ويقوي الاتصال الداخلي.

اليوم الثامن: انتشرت في أروقة المؤسسة شعارات تُشجّع على الجودة والتميز، ما يعكس توجهها إدارياً إيجابياً. ورغم أن هذه المبادئ لم تُترجم بعد بشكل كامل في الممارسة اليومية، إلا أن وجودها يُعتبر خطوة أولى نحو بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والالتزام، يمكن تعزيزها بمزيد من الحوار الداخلي والتوعية التفاعلية.

اليوم التاسع: لاحظنا التزاماً مهنياً في أداء المهام، إلا أن نظام التحفيز ما يزال بحاجة إلى توضيح. لا توجد معايير معلنة للتمييز بين الأداء العادي والتميز، ما قد يؤثر على الحافزية. فتح قنوات اتصال مستمرة بين الإدارة والموظفين لمناقشة التقييمات والمكافآت سيكون له أثر إيجابي في دعم ثقافة التميز.

اليوم العاشر: القيادة التشاركية في المؤسسة تتسم بالحزم والتنظيم، وهو ما ساهم في الحفاظ على الانضباط. ومع ذلك، تُتخذ بعض القرارات بشكل مركزي دون إشراك مباشر للموظفين. اعتماد أسلوب القيادة التشاركية، وتشجيع الاتصال ثنائي الاتجاه، يمكن أن يسهما في إطلاق طاقات جديدة داخل المؤسسة وتحقيق نقلة نوعية في التسيير.

1-3- التحليل العام للملاحظة:

على مستوى الاتصال التنظيمي، بدا واضحاً أن المؤسسة تعتمد على قنوات رسمية وتقليدية، تُمارس عبر البريد المهني والمذكرات، وهي أدوات تحفظ السلسلة الإدارية، لكنها لا تُشجّع كثيراً على التفاعل الداخلي. الاتصال بقي في اتجاه واحد، من الإدارة نحو الموظف، دون وجود آليات معتمدة تُتيح للموظف التعبير عن رأيه أو رفع انشغالاته بمرونة. ورغم استقرار التواصل في شكله التقني، إلا أن المؤسسة لم تستثمر بعد في تطويره ليُصبح أداة استراتيجية لتحفيز التفاعل، تبادل الآراء، وتوليد الأفكار المبتكرة.

كما غابت الاجتماعات التنسيقية الدورية التي تمثل فرصة حقيقية لبناء الثقة وتعزيز الروح التشاركية داخل الفرق. لم يتم رصد اجتماعات مخصصة للتشاور أو النقاش المفتوح، وهو ما جعل المعلومة

تُداول في شكلها الإداري فقط، دون المرور عبر مسارات الحوار أو العصف الذهني الجماعي. ورغم توفر أدوات رقمية داخل المؤسسة، إلا أن توظيفها في سياق التواصل التفاعلي والتعاون الداخلي ما زال محدوداً، ما يُضعف من إمكانيات تطوير الأداء الجماعي.

أما في جانب التمكين، فقد كشفت الملاحظة عن بعض المؤشرات الإيجابية مثل التزام الموظفين بالمهام، وجود مبادرات فردية لدى البعض، واستخدام جزئي للأنظمة الرقمية، وهي إشارات تدل على توفر قاعدة مهنية قابلة للتطوير. غير أن التمكين كممارسة إدارية ممنهجة ما زال غائباً عن الثقافة التنظيمية السائدة. فالأدوار تُوزع بشكل هرمي، والقرارات تُتخذ مركزياً، والمبادرات لا تحظى دائماً بالتشجيع أو الاحتضان، بل تُقابل أحياناً بالتحفظ، مما يُضعف رغبة الموظفين في الاجتهاد أو الابتكار.

غياب ثقافة تفويض الصلاحيات والمرونة في معالجة المهام اليومية جعل بعض الموظفين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء، مع تراجع الحافز المهني والشعور بالانتماء. فتمكين الموظف لا يعني فقط منحه تعليمات واضحة، بل يتطلب خلق مناخ من الثقة، والمساحة الكافية للتصرف واتخاذ القرار، ومرافقة مستمرة تعترف بالمجهود، وتوجه دون وصاية. هذا ما لم يُلاحظ بشكل فعلي في المؤسسة، ما يجعل مبدأ التمكين، رغم ضرورته، لا يزال في مرحلة التأسيس.

فيما يخص إدارة التميز، فقد كشفت الأيام الميدانية أن المؤسسة تمتلك رؤية تنظيمية جيدة من حيث الهيكلية والانضباط، لكن هذه الرؤية لم تكتمل بسبب غياب ممارسات معيارية دقيقة، مثل نظام تقييم أداء شفاف، أو آليات تحفيز متدرجة تستند إلى الأداء والإبداع. بعض الأقسام تُهي مهامها بانضباط لكن دون روح ابتكارية أو طموح لتجديد الأساليب، وهو ما جعل الأداء يبدو روتينياً، خالياً من الحركية التنافسية.

كما أن الشعارات التنظيمية الداعية إلى الجودة والتميز، رغم أنها مؤشر إيجابي من حيث النوايا، إلا أنها لم تجد بعد طريقها نحو الترجمة السلوكية اليومية. لم نلاحظ وجود نظام موحد لتحديد مؤشرات الأداء أو تقارير تتابع تحقيق الأهداف، ولا تتوفر خطط واضحة لتكوين الكفاءات باستمرار، أو مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز، سواء مادياً أو رمزياً.

يُضاف إلى ذلك أن الأدوات التقنية والمعلوماتية المتوفرة داخل المؤسسة لا يتم استغلالها بالشكل الأمثل، لا من حيث تبسيط المهام، ولا في دعم القرار أو تطوير طرق العمل. هذا ما يُبين أن التميز في هذه الحالة لم يُفعل كمارسة عملية، بل بقي مرتبطاً بمستوى معين من التنظيم والانضباط، دون أن يتحوّل إلى ثقافة مؤسسية شاملة تقوم على التطوير المستمر والاستثمار في الطاقات البشرية.

وبناء على كل ما سبق، يمكن التأكيد أن المؤسسة تملك بنية قوية وإمكانات معتبرة، لكنها بحاجة إلى تحوّل نوعي في فلسفتها الإدارية، يتمحور حول بناء ثقافة تشاركية وتحفيزية تُعيد تعريف العلاقة بين الموظف والإدارة، وترسخ مبدأ الموظف الشريك لا المنفذ فقط.

كما أن تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وإرساء نظام واضح للتمكين والتقييم، وتطوير استراتيجيات التحفيز والتكوين، يُمكن أن يخلق ديناميكية جديدة تُقرب المؤسسة أكثر من أهداف التميز، وتُحوّل الأداء اليومي إلى مصدر تطور مستمر.

2- تحليل بيانات المقابلة:

- تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الأول " كيف تقيمون دور إدارتكم في دعم جهود مصلحتكم لتحفيز وتمكين الموظفين؟"

الجدول رقم (01): يمثل تقييم دور الإدارة في دعم جهود التحفيز وتمكين الموظفين.

نوع التقييم	عدد أشخاص	النسبة المئوية
تقييم ايجابي	04	50%
تقييم سلبي / متحفظ	04	50%
المجموع	08	100%

تحليل النتائج:

من خلال نتائج المقابلات التي أُجريت مع 8 رؤساء مصالح، تبين وجود تباين واضح في تقييمهم لدور الإدارة في دعم جهود مصالحهم لتحفيز وتمكين الموظفين. وقد تم تصنيف الآراء إلى فئتين رئيسيتين:

أولاً: التقييمات الإيجابية (50%) :

أظهرت نتائج المقابلات أن نصف رؤساء المصالح عبّروا عن تقييم إيجابي لدور الإدارة في دعم جهود مصالحهم لتحفيز وتمكين الموظفين، ما يدل على وجود ممارسات تنظيمية تعكس توجهاً نحو ترسيخ ثقافة التمكين كأحد ركائز إدارة التميز. وقد تم التعبير عن هذا التوجه من خلال توفير فرص التكوين المستمر، باعتبارها آلية لتنمية القدرات وتعزيز الكفاءة الفردية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المهنية المستدامة في بيئة العمل الحديثة.

كما أشار المبحوثين إلى اعتماد سياسة ترقية قائمة على الجدارة والاستحقاق، ما يعزز مناخ العدالة التنظيمية ويحفّز الموظفين على تطوير أدائهم. في السياق ذاته، لوحظ اهتمام الإدارة بتطبيق آليات التحفيز المادي والمعنوي، مثل منح زيادات الأجور وشهادات التقدير، وهي ممارسات تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على استمرارية الأداء وجودته.

علاوة على ذلك، أبرز بعض المجهيين وجود إشراك محدود للموظفين في عملية اتخاذ القرار، وهو مؤشر على بداية تفعيل ممارسات التمكين الوظيفي القائمة على التفويض وبناء الثقة وتحمل المسؤولية. هذا المسار لا يمكن فصله عن مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة، حيث أشار البعض إلى وجود قنوات تواصل داخلية تُسم بالشفافية، تتيح للموظفين الاطلاع على التوجهات العامة، وتبادل الآراء وتلقي التغذية الراجعة، مما يُمكنهم من أداء أدوارهم بفاعلية واستقلالية.

ثانياً: التقييمات السلبية / محايدة (50%) :

في المقابل، عبّر النصف الآخر من رؤساء المصالح عن تقييم سلبي أو متحفظ لدور الإدارة في دعم جهود مصالحهم لتحفيز وتمكين الموظفين، وهو ما يشير إلى وجود اختلالات تنظيمية وهيكلية تحول دون تجسيد فعلي لمفاهيم إدارة التميز وتمكين الموارد البشرية. وقد تحورت انتقاداتهم حول ضعف التكافؤ في توزيع الفرص داخل المؤسسة، لاسيما فرص التكوين والترقية، حيث اعتبر بعضهم أن هذه الامتيازات تُمنح بشكل انتقائي، دون اعتماد معايير شفافة وواضحة، ما يكرّس شعوراً بعدم العدالة التنظيمية ويضعف الدافعية لدى الموظفين.

كما أشار بعض المبحوثين إلى محدودية آليات التحفيز سواء المادية أو المعنوية، مؤكدين أن الإدارة لا تعتمد سياسة تحفيزية متكاملة، ما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويفقد

الموظف الشعور بقيمته داخل المؤسسة. أما على صعيد التمكين الوظيفي، فقد أجمعت الآراء المتحفظة على أن الإدارة ما تزال تعتمد نمطاً إدارياً مركزياً، يتميز بتقييد الصلاحيات وغياب التفويض، ما يحدّ من حرية المبادرة ويضعف ثقة الموظف في نفسه وفي المؤسسة، وهو ما يتنافى مع فلسفة التمكين التي تُعزز المسؤولية الذاتية والمشاركة الفعالة في القرارات.

ومن أبرز النقاط التي طُرحت ضمن هذه التقييمات أيضاً ضعف الاتصال التنظيمي، حيث وصف بعض المجيبين قنوات التواصل داخل المؤسسة بأنها غير فعالة، أحادية الاتجاه، ولا تضمن مشاركة الموظف في صنع القرار أو حتى إطلاعه على المستجدات التنظيمية. هذا القصور في التواصل الداخلي يُعد من أبرز معيقات التمكين، باعتبار أن الاتصال التنظيمي هو العمود الفقري الذي يُنظم التدفقات المعلوماتية، ويسهم في بناء الثقة، وضمان فهم موحد للأهداف والسياسات، مما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التكامل التنظيمي والتميز المؤسسي.

خلاصة تحليل: تُظهر نتائج المقابلات وجود تفاوت في تطبيق سياسات التمكين والتحفيز داخل المؤسسة، بين ممارسات إيجابية تعكس توجهاً نحو التميز، وأخرى تكشف عن قصور إداري واتصالي. لذا، فإن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب تبني نموذج إداري متكامل يجمع بين التحفيز، التمكين، والاتصال التنظيمي الفعال.

- تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني " هل هناك استراتيجيات محددة تعتمدونها لتحقيق تمكين الموظفين؟":

الجدول رقم (02) يمثل لاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق تمكين الموظفين.

طبيعة الإجابة	عدد الأشخاص	نسبة مئوية
وجود استراتيجيات واضحة.	05	%62.5
وجود غموض / غياب الاستراتيجيات .	03	%37.5
المجموع	08	%100

تحليل النتائج:

أولاً: المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود استراتيجيات واضحة (%62.5):

عبر غالبية المبحوثين عن قناعة راسخة بوجود استراتيجيات تنظيمية واضحة وممنهجة تعتمد عليها المؤسسة في سبيل تحقيق تمكين الموظفين، وهو ما يدل على نضج إداري في تبني مفاهيم حديثة تركز على تحفيز الموارد البشرية ورفع كفاءتها كمدخل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي. وقد انبثقت هذه الرؤية من خلال جملة من الممارسات التي صنفها المبحوثين كاستراتيجيات فعلية، على غرار تفويض الصلاحيات حيث يُمنح الموظف هامشاً من الاستقلالية في أداء مهامه واتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمحيطه المهني، مما يعزز ثقته بنفسه ويُني فيه الإحساس بالمسؤولية والالتزام.

إلى جانب ذلك، تبرز برامج التكوين المستمر كخيار استراتيجي يُترجم إيمان المؤسسة بضرورة الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، سواء على مستوى المهارات التقنية أو القدرات القيادية، وهو ما يُعد من صميم ممارسات التمكين المؤسسي المستدام. كما أشار بعض المبحوثين إلى انخراط الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، لا سيما على المستوى التشغيلي، ما يعكس توجهاً نحو تفعيل مبدأ الإدارة التشاركية، التي تقوم على الاعتراف بدور الموظف كشريك فاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تم تدعيم هذه الاستراتيجيات بمنظومة اتصال تنظيمي فعالة، تتمثل في قنوات تواصل واضحة ومنظمة بين الإدارة والموظفين، تسمح بتبادل المعلومات والآراء، ونقل التوجيهات والتغذية الراجعة في جو من الشفافية والوضوح. هذا الانسجام الاتصالي يسهم بشكل كبير في إنجاح استراتيجيات التمكين، ويمنعها طابعاً عملياً قابلاً للتطبيق داخل بيئة العمل.

وبالتالي، فإن هذه الممارسات لا يمكن اختزالها في مجرد إجراءات إدارية ظرفية، بل تشكل مرتكزات حقيقية لإدارة التميز، من خلال خلق مناخ تنظيمي محفز، يعترف بالمبادرة الفردية، ويكرّس الثقة والتقدير، ويضع الموظف في صلب العملية الإنتاجية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والإبداع، وتحقيق الاستدامة في الأداء.

ثانياً: المبحوثين الذين قدموا إجابات محايدة أو غير مؤكدة (37.5%):

في المقابل، أبدى ثلاثة من المبحوثين موقفاً محايداً أو غير حاسم بخصوص مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات واضحة ومهيكلية لتمكين الموظفين. وقد عكست إجاباتهم نوعاً من الغموض أو عدم اليقين حيث أشاروا إلى وجود بعض الممارسات الفردية التي قد تُفهم ضمناً كآليات تمكين، إلا أنها لا ترتقي في نظرهم إلى مستوى "استراتيجية تنظيمية" متكاملة. وهذا يعكس وجود تباين في تطبيق ممارسات التمكين بين مختلف المصالح، وهو ما قد يفقد المؤسسة انسجامها الداخلي ويؤثر على العدالة التنظيمية والإحساس العام بالتحفيز.

ومن خلال تحليل مضامين هذه الآراء، يمكن استخلاص ثلاث نقاط رئيسية تُفسّر هذا الموقف المحايد: أولاً، غياب التعميم أو غموض السياسات، حيث تُطبّق بعض إجراءات التمكين بطريقة انتقائية أو ضمن سياقات ضيقة، ما يؤدي إلى تفاوت في الفرص المتاحة للموظفين ويحدّ من مبدأ المساواة داخل المؤسسة.

ثانياً، ضعف الاتصال التنظيمي الداخلي، والذي تمثل في نقص قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة والموظفين، ما يُعرقل إيصال الاستراتيجيات ويوسع فجوة الفهم والتفاعل معها، ويُضعف الإحساس بالتمكين الفردي والجماعي.

أما ثالثاً، فقد أشار بعض الباحثين إلى افتقار السياسات المتبعة لآليات متابعة وتقييم دورية، تجعل من الصعب على الموظفين قياس مدى فاعلية أو جدوى هذه الممارسات، وهو ما يضعف تأثيرها ويجعلها أقرب إلى مبادرات ظرفية غير مؤسسية.

وفي ظل هذه المعطيات، يتضح أن نجاح التمكين لا يمكن أن يتحقق من خلال ممارسات متفرقة أو غير مدعومة بتوجه استراتيجي واضح، بل يتطلب تبني نموذج إداري شامل، قائم على تصميم استراتيجيات دقيقة للتطوير، مدعومة بنظام اتصال تنظيمي فعال يضمن تدفق المعلومات، وضوح الأدوار، ومشاركة الموظفين في بلورة السياسات وتنفيذها.

خلاصة التحليل: أظهرت نتائج السؤال الثاني تبايناً بين من أكد وجود استراتيجيات واضحة لتمكين الموظفين، كالتفويض والتكوين والمشاركة، وبين من رأى أنها غير مهيكلية وتُمارس بشكل محدود. ويبرز هذا التباين أهمية وجود رؤية استراتيجية مدعومة باتصال تنظيمي فعال لضمان تمكين حقيقي ومستدام يعزز التميز المؤسسي.

- تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثالث " ماهي اساليب الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها إدارتكم للتواصل مع الموظفين داخل مؤسستكم؟":

ملاحظة: تم تجاوز تفريغ بيانات الباحثين لأنها كانت ذات اتجاه واحد (ينظر للجدول رقم 03).

في سياق متكامل مع النتائج المستخلصة من الأسئلة السابقة حول واقع التمكين وأساليب التحفيز، برز قضية الاتصال الداخلي كعنصر محوري يربط بين التخطيط الإداري وتفعيل الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة. فقد أجمع الباحثون على أن المؤسسة تعتمد مجموعة من أساليب الاتصال الداخلي، التي تُشكل في مجملها بنية اتصالية تُساهم في دعم الجهود الرامية إلى تمكين الموظفين وتحفيزهم، ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك وعياً إدارياً بدور الاتصال في خلق بيئة تنظيمية فعالة ومتجانسة.

وقد تنوعت الأساليب المعتمدة لتشمل الاتصال المباشر بين المسؤول والموظف، والذي يسمح بتمرير التعليمات والملاحظات بطريقة فورية وشخصية، ويسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير. هذا

النمط من الاتصال، رغم بساطته، يُعد من أكثر الآليات فعالية في التفاعل اليومي، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على الأداء الميداني أو التدخل السريع.

إلى جانب ذلك، تعتمد المؤسسة على الاتصال الكتابي الرسمي عبر المذكرات الإدارية، مما يوفر توثيقاً للإجراءات والتعليمات، ويضمن توحيد الممارسات بين مختلف المصالح. كما يُستخدم البريد الإلكتروني المؤسسي بشكل فعال لنقل المستندات وتبادل المراسلات بين المصالح، إضافة إلى البوابة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة التي تُتيح للموظفين الاطلاع على المحتوى التنظيمي والتكويري كالإعلانات القرارات والوثائق الرسمية. وتُعدّ الملتقيات الدورية لتقريب وجهات النظر، وتنسيق الجهود، وتعزيز الانتماء التنظيمي، فضلاً عن استخدام الإعلانات الداخلية لنشر المستندات في أماكن العمل بشكل سريع ومباشر.

هذا التعدد في أدوات الاتصال يُعطي صورة واضحة عن وجود بنية تحتية اتصالية لا بأس بها، لكنها كما أظهرت بعض الآراء السابقة - قد تُعاني في بعض الأحيان من ضعف في التفعيل أو غياب التوازن في استخدامها بين مختلف المصالح. حيث أشار بعض المبحوثين بشكل غير مباشر إلى أن تأثير هذه القنوات يظل محدوداً عندما لا يُصاحبها وضوح في السياسات أو متابعة فعلية لتغذية راجعة الموظفين.

وبالعودة إلى مفهوم التمكين، فإن الاتصال الداخلي يُمثل أحد أعمدته الأساسية، إذ لا يمكن تمكين الموظف دون إشراكه في الرؤية المؤسسية، وتزويده بالمعلومات اللازمة لأداء دوره بفعالية، وتمكينه من التعبير عن آرائه واقتراحاته. كما أن الاتصال يُعد أداة مركزية لضمان التحفيز، إذ يبعث برسائل غير مباشرة للموظفين حول قيم المؤسسة، ودرجة انفتاحها على المبادرة والشفافية والتفاعل.

وعليه، فإن توفر قنوات اتصال متعددة هو شرط ضروري لكنه غير كافٍ، ما لم يُرافق ذلك إرادة تنظيمية لتفعيل الاتصال في اتجاهين (صاعد ونازل)، وبشكل يضمن تدفق المعلومات، تحقيق التغذية الراجعة، وتكريس المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار. وهذا من صميم متطلبات إدارة التميز، التي لا تكتفي بتحقيق النتائج، بل تسعى إلى بناء ثقافة مؤسسية متماسكة قائمة على التواصل الفعال والتمكين المستدام.

بالتالي، يُمكن اعتبار الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ليس فقط أداة إدارية، بل هو رابط ديناميكي يجمع بين عناصر التمكين، التحفيز، والتخطيط الاستراتيجي، ويسهم في تعزيز أداء الأفراد وتحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل.

- تحليل بيانات التساؤل الرابع " كيف تساهم هذه الأساليب في تعزيز مشاركة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة؟": (امتدادا للتساؤل الثالث).

بما أن التساؤل الرابع يُعد امتداداً طبيعياً للتساؤل الثالث المتعلق بأساليب الاتصال الداخلي، فقد تم إعداد جدول تحليلي يبرز العلاقة بين هذه الأساليب، ودورها في تعزيز مشاركة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. ويهدف هذا الجدول إلى توضيح كيف تترجم ممارسات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة إلى آثار ملموسة على مستوى التفاعل الوظيفي، والتحفيز، وكفاءة الأداء العام. كما يبرز الجدول كيف يسهم الاتصال - ليس فقط كوسيلة لنقل المعلومات - بل كأداة استراتيجية لدعم التمكين، وغرس ثقافة التميز، وتعزيز الانسجام بين الرؤية الإدارية والممارسات اليومية.

الجدول رقم (03) يمثل أساليب الاتصال الداخلي المعتمدة ودورها في تعزيز مشاركة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

أساليب الاتصال الداخلي	أثرها على مشاركة الموظفين	أثرها على تحقيق أهداف المؤسسة
الاتصال المباشر بين المسؤول و الموظف	يعزز الثقة و التفاعل اللحظي و يقوي الانتماء	يسرع اتخاذ القرار و يقلل من سوء الفهم في التنفيذ
البريد الالكتروني و البوابة الرقمية	يسهل الوصول للمعلومة و يضمن الشفافية	يساعد في نشر القرارات و الرؤية المؤسسية بشكل موحد و سريع
الملتقيات و الاجتماعات الدورية	توفر فضاء للحوار و تبادل الآراء	تعزز التنسيق بين الفرق و تحسن التخطيط العملي للمشاريع
الاتصال الكتابي الرسمي	يوحد الإجراءات و يوضح	يقلل من الأخطاء الناتجة عن

المسؤوليات	الغموض الإداري	الإعلانات الداخلية
تدعم التكيف السريع مع المستجدات و تعزز الشفافية في الإدارة	تدعم التكيف السريع مع المستجدات و تعزز الشفافية في الإدارة	تدعم التكيف السريع مع المستجدات و تعزز الشفافية في الإدارة

تحليل الجدول:

تُبرز نتائج تحليل الجدول أن اعتماد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال الداخلي لا يُعد مجرد استجابة تنظيمية للحاجة إلى تبادل المعلومات، بل هو ركيزة استراتيجية تعكس نضجاً في الرؤية الإدارية تجاه تفعيل المشاركة وتحقيق الأداء المتميز. فالاتصال المباشر، مثل اللقاءات الثنائية بين المسؤولين والموظفين، لا يحقق فقط التقارب الإنساني والتنظيمي، بل يساهم في الكشف السريع عن التحديات اليومية، ويعطي للموظف شعوراً بالتقدير والاهتمام، وهو ما ينعكس إيجاباً على دافعيته وولائه المؤسسي.

أما الوسائل الرقمية، كالبريد الإلكتروني والبوابة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة، فتمثل اليوم أدوات اتصال مؤسسي لا غنى عنها، خاصة في المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك. فهي تضمن تواصلًا فوريًا، وشاملاً، مما يُسهّل اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ويُحسّن من شفافية المعاملات، ويمنع احتكار المعلومات. كما أن هذه الوسائل تُعد منصة لتعزيز ثقافة المشاركة، من خلال تبادل الوثائق الأخبار، والتحديثات التشغيلية، مما يجعل الموظف دائم الاطلاع ومتصلاً بمحيطه التنظيمي.

وفي سياق مكمل، تلعب الاجتماعات الدورية والملتقيات المهنية دوراً هاماً في تحويل الاتصال من أداة نقل معلومات إلى فضاء حوار تفاعلي، يتم فيه تبادل الآراء، وتقييم الأداء، واقتراح الحلول، وهي ممارسة تنسجم مع مبادئ الإدارة التشاركية وتمكين الفرق. هذا النوع من الاتصال الجماعي يعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية، ويقوّي من روح الفريق، وهو ما يمثل أحد أعمدة إدارة التميز.

من جهة أخرى، فإن الاتصال الكتابي والإعلانات لا يزالان يحتفظان بقيمتهم التنظيمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بتوحيد الرؤية وتوجيه السلوك المهني نحو معايير مشتركة. الإعلانات الرسمية والقرارات المكتوبة تُقلّل من سوء الفهم، وتُرسّخ الانضباط الإداري، وهو ما يدعم الاستقرار الداخلي.

إضافة إلى ما سبق، يمكن الإشارة إلى وجود أساليب أخرى للاتصال الداخلي وإن لم تُذكر صراحة في المقابلات، مثل:

- الرسائل الإخبارية الداخلية (النشرات الدورية): التي تساهم في تعزيز ثقافة المؤسسة
- المنصات الرقمية التشاركية: مثل المنتديات أو تطبيقات تبادل الآراء، والتي تسمح بالمشاركة الجماعية والابتكار المفتوحة
- نظام الشكاوى والمقترحات: الذي يُعد من مؤشرات الانفتاح الإداري ويعزز من الثقة والعدالة التنظيمية.

إجمالاً، تُظهر المعطيات أن المؤسسة تدير منظومة اتصال داخلي متنوعة وفعالة نسبياً، غير أن التحدي الأكبر يكمن في ضمان التنسيق والتكامل بين هذه القنوات الاتصالية، وربطها بشكل استراتيجي بأهداف التحفيز، التمكين، والتطوير المستمر لرأس المال البشري، بما يعزز من تنافسية المؤسسة ويرسخ مبدأ التميز في أدائها التنظيمي.

- تحليل بيانات التساؤل الخامس " إلى أي مدى تعتبر برامج التدريب والتطوير التي تنظمها المؤسسة فعالة في تحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم المهني؟ ":

في إطار مواصلة تحليل أبعاد التمكين داخل المؤسسة، جاء التساؤل الخامس ليسلط الضوء على مدى فعالية برامج التدريب والتطوير كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المهني وتعزيز الكفاءة التنظيمية. ويُعد هذا التساؤل امتداداً منطقياً للتساؤلات السابقة التي تناولت سبل التحفيز، أساليب الاتصال، وممارسات الإدارة في دعم رأس المال البشري. ومن خلال آراء المبحوثين، تم رصد تباين في مستوى تقييم فعالية هذه

البرامج، الأمر الذي يعكس اختلاف التجارب والظروف التنظيمية بين المصالح. الجدول الآتي يوضح توزيع آراء المبحوثين وفقاً لهذا التساؤل:

الجدول رقم (04) يمثل فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم المهني.

نوع الرأي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
إيجابي	05	62.5%
سلبي	02	25%
محايد	01	12.5%
المجموع	08	100%

تحليل الجدول:

بناءً على تحليل إجابات المبحوثين حول فعالية برامج التدريب والتطوير في المؤسسة، يُمكن رصد ملامح متعددة تتقاطع عند أهمية هذه البرامج من جهة، وتختلف في تقييم مستوى فعاليتها وآثارها من جهة أخرى، ما يعكس تنوع التجارب الإدارية ومدى نضج البيئة التنظيمية في استثمار التكوين كأداة إستراتيجية.

أولاً: المتمثلات الإيجابية (62.5%) :

يمثل هذا النمط الأغلبية في عينة الدراسة، ويعكس إدراكاً إيجابياً وواعٍ بقدرة برامج التدريب على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءات. حيث أشار بعض المبحوثين إلى أن التدريب ساعد فعلياً في رفع مستوى المهارات، ليس فقط في أبعادها التقنية، بل حتى في مجالات التفاعل الوظيفي والعمل الجماعي، وهو ما ينسجم مع النظريات الحديثة في تنمية الموارد البشرية التي تؤكد على البعد التشاركي والشمولي في بناء القدرات.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الآراء الإيجابية جاءت مشروطة، إذ ربط المبحوثين فعالية التدريب بوجود آليات متابعة وتقييم، أو بضرورة تجديد المحتوى التدريبي وتخصيصه بما يتناسب مع خصوصيات كل منصب أو وظيفة. هذا يظهر وعياً ضمنياً بمفهوم الجدوى التدريبية، التي لا تُقاس فقط بحجم المعرفة المنقولة، بل بمدى قابليتها للتحوّل إلى سلوك وظيفي فعال ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: التمثلات السلبية (25%):

أما المواقف السلبية فقد رُصدت لدى ربع المبحوثين، وتتمحور أساساً حول انتقادات تتعلق بغياب التناسق بين البرامج التدريبية والواقع العملي للمناصب، فضلاً عن طابعها العام والمكرر الذي لا يلبي احتياجات الموظفين الحقيقية. هذه الآراء نُحِلُّنا إلى إشكالية جوهرية في تصميم التكوين، ألا وهي الفجوة بين العرض التدريبي وواقع الأداء.

كما أن غياب التنسيق بين الهيئات المكلفة بالتكوين والمستفيدين منه يؤدي إلى ضعف التفاعل مع البرامج، وتحولها إلى ممارسة شكلية فاقدة للفعالية. هذا النمط من الآراء يعكس ما يُعرف في أدبيات الإدارة بـ "أزمة الجدوى التدريبية"، والتي تحدث عندما يُنظر إلى التدريب كواجب إداري روتيني لا كاستثمار استراتيجي في العنصر البشري.

ثالثاً: التمثلات المحايدة (12.5%):

النسبة الأقل من المبحوثين عبّرت عن مواقف محايدة، لا تنفي وجود التكوين لكنها لا تلمس أثراً ملموساً له على الأداء المهني. ويفسر بعضهم هذا الحياد بغياب الربط بين مخرجات التكوين وطبيعة المهام اليومية، ما يشير إلى ضعف في آليات إدماج المعرفة الجديدة ضمن سياق العمل اليومي. هذه الفئة تمثل مؤشراً تحذيراً لإدارة الموارد البشرية، لأنها تكشف عن خلل في الترجمة الوظيفية للتكوين، أي أن ما يتعلمه الفرد لا يُفعل فعلياً في بيئة العمل، ما يُفقد العملية التدريبية غايتها الأساسية.

تكشف هذه التباينات عن تحديات متعددة تواجه المؤسسة، وعلى رأسها:

- غياب استراتيجية تكاملية للتكوين، تربط بين حاجات الأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- نقص في التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية، ما يؤدي إلى تصميم برامج عامة لا تراعي الفروق الوظيفية.
- ضعف آليات التقييم والمتابعة، مما يحول دون قياس العائد الفعلي للتكوين وتطويره بشكل مستمر.

■ قصور في الاتصال الداخلي، إذ لا يتم إشراك الموظفين بفعالية في مراحل الإعداد والتخطيط للتكوين.

من خلال ما سبق، يتضح أن فعالية برامج التدريب لا تقاس فقط يرضى المشاركين أو بانتظام تنفيذها بل بالقدرة على تحقيق الأثر الوظيفي والتحول السلوكي داخل المؤسسة. ويتطلب ذلك اعتماد مقاربة استراتيجية تكاملية، تركز على مبادئ الجودة، والتمكين، والتقييم المستمر والتشخيص الدقيق للاحتياجات إلى جانب تعزيز الاتصال الداخلي كـمكوّن أساسي لنشر ثقافة التعلم المستدام.

في الأخير، يمكن التأكيد أن أي استثمار في التدريب خارج سياقه الاستراتيجي المتكامل، سيظل مجرد نشاط إداري تقني محدود الأثر، في حين أن دمج رؤية شاملة لإدارة الكفاءات، سيُحوّله إلى رافعة حقيقية نحو التميز المؤسسي والجاهزية المستقبلية.

- تحليل بيانات التساؤل السادس " هل تعتمد مؤسستكم على برامج تدريبية او تطويرية خاصة لتحقيق التميز الداخلي؟"

تُبرز نتائج تحليل التساؤل السادس إجماع المبحوثين الثمانية حول اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية وتطويرية خاصة كوسيلة لتحقيق التميز الداخلي، وهو ما يعكس وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى الإدارة تُدرك من خلالها أن التميز لا يتحقق إلا بالاستثمار الممنهج في العنصر البشري. فقد أكد جميع المبحوثين أن المؤسسة تنظم بشكل دوري دورات تكوينية مهنية، وورش عمل تطبيقية، وبرامج تأهيل تقني وسلوكي تستهدف مختلف فئات الموظفين، بما يتماشى مع متطلبات كل مصلحة وطبيعة المهام المنوطة بها.

ويُظهر هذا الطرح أن المؤسسة لا تكتفي بالتكوين الأساسي، بل تسعى إلى ترسيخ ثقافة التعلم المستمر كأحد متركّزات التميز الداخلي، وهو ما ينسجم مع توجهات المنظمات الحديثة التي تعتبر أن تطوير رأس المال البشري هو الاستثمار الأهم لتحقيق الأداء العالي والمردودية المستدامة.

من جهة أخرى، فإن طبيعة هذه البرامج التدريبية، كما وصفها المبحوثين، لا تقوم على مقارنة عشوائية بل تركز على تشخيص احتياجات فعلية، وتسم بالمرونة والتنوع، ما بين مهارات تقنية متقدمة، وقدرات

قيادية، وكفاءات تواصلية وتنظيمية. هذا ما يربطها مباشرة بمفاهيم التمكين المؤسسي، حيث يصبح الموظف فاعلاً في محيطه، قادراً على اتخاذ القرار، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق القيمة المضافة.

كما أشار المبحوثين إلى أن فعالية هذه البرامج تتعزز بفضل وجود نظام اتصال داخلي فعال يسهم في توجيه المعلومات حول فرص التدريب، ويسهل الوصول إلى الموارد المعرفية، ويضمن انخراط الموظفين بوعي ورضا، وهو ما يربط بين التكوين، الاتصال، والتحفيز، في إطار نموذج إداري متكامل.

انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تنتهج مساراً تدريبياً وتطويرياً يعكس تحولاً حقيقياً نحو التميز المؤسسي، قائم على التكوين المستمر، التمكين الوظيفي، والاتصال التنظيمي الداعم، مما يجعل من هذه الممارسات ركيزة مركزية في استراتيجيتها التنموية الشاملة.

- تحليل بيانات التساؤل السابع " ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه مصطلحكم عند تطبيق ممارسات التميز المؤسسي؟ وهل هناك صعوبات مرتبطة بالموارد أو الثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على التنفيذ؟ "

الجدول رقم (05) يمثل التحديات والصعوبات المرتبطة بتطبيق التميز المؤسسي من حيث الموارد والثقافة التنظيمية.

نوع الصعوبة .	عدد المبحوثين	النسبة المئوية	ابرز التحديات الرئيسية
إدارية (تنظيمية)	04	50%	مقاومة التغيير من قبل الموظفين المعتادين على النمط التقليدي في التسيير. غياب التكامل الأفقي بين المصالح. كثافة الأعباء الإدارية اليومية. قنوات الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية
خبرة / معرفية	02	25%	ضعف الوعي بأهمية التميز وتفاوت في استيعاب أهدافه. غياب ثقافة التقييم المستمر والنظر إلى التميز كعبء إضافي وليس كفرصة للتطوير
تحديات معنوية	02	25%	غياب التحفيز المعنوي للموظفين الملتزمين بممارسات التميز. نقص آليات المتابعة والتقييم الدقيق لقياس أثر ممارسات التميز
المجموع	08	100%	

تحليل الجدول:

تكشف المعالجة الكيفية لمضامين المقابلات التي أجريت مع عينة من رؤساء المصالح بالمؤسسة عن حضور تحديات هيكلية ومعرفية ومعنوية تُشكل في مجموعها حواجز متشابكة أمام تطبيق فعال ومستدام لممارسات التميز المؤسسي. وتبرز هذه التحديات كنتيجة مباشرة لتداخل عوامل تنظيمية وثقافية وبنوية تُعبر عن واقع بيئة العمل وتوجهاتها نحو مفاهيم الجودة والتمكين والتحسين المستمر.

أولاً: التحديات ذات الطابع الإداري والتنظيمي (50%):

أظهرت أغلب الآراء تركيزاً على صعوبات مرتبطة بالتنظيم والهيكلية الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يميلون إلى المحافظة على النمط التقليدي في أداء المهام. وقد اعتبر رؤساء المصالح أن هذه المقاومة لا تعكس فقط تفضيلاً شخصياً، بل تعبر عن غياب مسارات تحول مؤسساتي واضحة، وافتقار إلى برامج مرافقة للتغيير تضمن إدماج الموظف تدريجياً في ثقافة التميز.

كما تم التطرق إلى غياب التكامل الأفقي بين المصالح، حيث تشتغل كل مصلحة بمعزل عن الأخرى ما يضعف من فرص التنسيق والتكامل عند تطبيق ممارسات التميز. ويؤثر هذا على غياب هيكل إداري مرن وديناميكي قادر على تعزيز الفعل الجماعي ضمن مقاربة تشاركية. بالإضافة إلى ذلك، اشتكى بعض رؤساء المصالح من عبء المهام الإدارية اليومية التي تستهلك معظم وقتهم، مما يعوقهم عن التفرغ لتخطيط ومتابعة مشاريع التميز. كما نبه البعض إلى ضعف قنوات الاتصال الداخلي، واعتبروا أن غياب التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية يُفرغ جهود التميز من محتواها ويُفقد أثرها الاستراتيجي.

ثانياً: التحديات المعرفية / خبرة (25%):

أشار بعض المبحوثين إلى أن أحد التحديات الأساسية يكمن في ضعف الوعي بأهمية التميز التنظيمي وسوء فهم غاياته الحقيقية. حيث ينظر البعض إليه كعملية شكلية أو عبء إضافي، بدل اعتباره خياراً استراتيجياً للنمو والتحسين المستمر. هذا الخلل في الفهم يُعزى إلى ضعف الاستثمار في التكوين المعرفي والتأطير الإداري حول مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة الأداء، ما يفتح المجال أمام قراءات سطحية ومبتورة لمبادئ التميز.

هذه المعطيات تعزز فكرة مركزية في الفكر الإداري المعاصر، مفادها أن التحول نحو التميز لا يمكن أن يتحقق دون تأسيس قاعدة معرفية قوية، تركز على فهم جماعي مشترك لمفاهيم التميز وآلياته. ويبدو أن غياب هذه القاعدة داخل المؤسسة محل الدراسة يُعد من بين العوامل التي تعيق تبني ممارسات التميز بفعالية واستمرارية.

ثالثاً: التحديات ذات الطابع المعنوي والتحفيزي (25%):

برر بعض رؤساء المصالح محدودية التقدم في مجال التميز بضعف أنظمة التحفيز المعنوي، سواء من حيث الاعتراف بالمجهودات الفردية أو توفير بيئة مهنية محفزة تستوعب الطاقات وتقدر الالتزام. وقد أشاروا إلى أن غياب آليات التحفيز يُفضي إلى برود إداري وانسحاب نفسي من الانخراط الفعلي في عمليات التميز.

إضافة إلى ذلك، سُجل غياب منظومة دقيقة للمتابعة والتقييم، حيث لا تُقاس آثار الممارسات ولا يتم الاستناد إلى مؤشرات أداء واقعية. هذا الضعف في التتبع يخلق فجوة بين الأهداف النظرية والتنفيذ العملي، كما أنه يضعف من مصداقية مشاريع التميز داخل بيئة العمل.

من خلال هذه القراءة الموسعة، يتضح أن التحديات التي عبر عنها رؤساء المصالح ليست مجرد عوائق ظرفية، بل تمثل انعكاساً لبنية تنظيمية تتطلب إعادة ضبط في ضوء مبادئ التميز المؤسسي. كما أن تكرار الإشارة إلى ضعف التنسيق، غياب التحفيز، وضبابية الفهم المفاهيمي، كلها مؤشرات على وجود فجوة بين الخطاب الرسمي حول التميز والممارسات الفعلية على أرض الواقع. ويُحتمل أن هذه الفجوة تنبع بسبب غياب قيادة تحفيزية وتواصل داخلي فعال، ما يستدعي إعادة النظر في استراتيجيات التمكين الإداري والمرافقة التنظيمية.

تبرز هذه المعطيات أهمية تبني مقاربة تكاملية لتجاوز تحديات تطبيق التميز، تبدأ بإعادة هيكلة قنوات الاتصال والتنظيم الداخلي، مروراً بتأهيل الفاعلين التنظيميين معرفياً، وانتهاءً بإرساء نظام تحفيزي مرن وعادل. فالتحديات، وإن بدت متعددة الأبعاد، إلا أنها قابلة للتجاوز متى توفرت الإرادة الاستراتيجية والرؤية الإصلاحية الشاملة.

- تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الثامن " هل يتم تقييم أداء الموظفين بعد التمكن أو التدريب باستخدام مؤشرات أو معايير واضحة؟":

الجدول رقم (06) يمثل تقييم أداء الموظفين بعد التمكن أو التدريب باستخدام مؤشرات ومعايير واضحة.

عدد المبحوثين	طبيعة التقييم	ملاحظات حول آلية التقييم
04	موجود	يتم عبر تقارير دورية يعدها المسؤول المباشر بعد انتهاء كل دورة تدريبية. موجود هناك مؤشرات أداء مثل إنجاز المهام في الوقت المحدد وبدقة عالية. تحسن جودة الخدمة أو المنتج الناتج عن أداء الموظف، تُستخدم لتقييم تطور أداء الموظف بعد التدريب. يتم التقييم من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التكوين وفق نظام داخلي معتمد. التقييم مدرج ضمن نظام الموارد البشرية، ويؤثر في قرارات الترقية والتحفيز.
02	موجود جزئياً	التقييم يتم بشكل غير منتظم ويعتمد على ملاحظات فردية لا على معايير واضحة دائماً. تُعتمد بعض النماذج التقييمية لكنها غير معممة على كل المصالح.
02	غير واضح	لا توجد مؤشرات دقيقة للتقييم بل يكتفى بردود فعل آنية. لا يتم إشراك الموظف في نتائج التقييم، مما يفقد العملية طابعها التطويري.

تحليل الجدول:

تشير البيانات المستخلصة من إجابات المبحوثين إلى وجود تباين نسبي في تقييم مدى اعتماد المؤسسة على نظام واضح ومهيكل لقياس أداء الموظفين بعد عمليات التمكن والتدريب. فبينما يميل التوجه العام

نحو الإقرار بوجود شكل من أشكال التقييم، إلا أن درجة التنظيم والفعالية تختلف من مصلحة إلى أخرى. وقد أكد نصف المبحوثين (4 من أصل 8) اعتماد مؤسستهم على نظام تقييم رسمي يعتمد على مؤشرات ومعايير محددة، من أبرزها تقارير الأداء الفردية، نتائج التكوين، مدى تحسين الإنتاجية التزام الموظف بالمواعيد، جودة تنفيذ المهام، ومستوى التفاعل في العمل الجماعي. هذه الأمثلة تترجم بشكل عملي مدى تطور أداء الموظف، وتعكس وعياً إدارياً بأهمية ربط التكوين بتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء العام.

في المقابل، أشار اثنان من المبحوثين إلى أن التقييم يتم بشكل جزئي أو غير منتظم، حيث يغلب عليه الطابع الفردي أو الظرفي، ما يجعله يفتقر إلى الموضوعية والاستمرارية، ويضعف من تأثيره كمحفز على التطوير. بينما رأى مبحوثان آخران أن نظام التقييم غير واضح، سواء من حيث المعايير المعتمدة أو من حيث إشراك الموظف في النتائج، مما يعكس خللاً على مستوى الاتصال الداخلي، خصوصاً في ما يتعلق بالتغذية الراجعة وشفافية التقييم.

إن هذا التفاوت يكشف عن تحدي مزدوج: تنظيمي واتصالي، حيث إن فعالية التقييم لا ترتبط فقط بوجود مؤشرات أداء، بل كذلك بمدى وضوحها، ومشاركتها مع الموظفين، وتكاملها ضمن منظومة اتصال داخلي تفاعلي. فالاتصال في هذا السياق لا يقتصر على الإبلاغ بنتائج الأداء، بل يشمل الحوار التوجيهي، وإشراك الموظف في فهم معايير التقييم والعمل على تطويرها، مما يعزز من فاعلية برامج التمكين والتطوير ويكرّس ثقافة التميز المؤسسي المستدام. لذا، فإن ترسيخ نظام تقييم يرتكز على أسس علمية واتصالية متكاملة يُعد أحد الشروط الضرورية لثمين جهود التدريب وتحقيق الأثر المهني المنشود.

- البيانات المتعلقة التساؤل التاسع " من خلال تجربتكم، ما هي النقاط التي يجب تحسينها او تطويرها في سياسات ادارة التميز داخل المؤسسة؟ ":

أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين اتفاقاً تاماً حول نقطة جوهرية تتطلب التحسين داخل سياسات إدارة التميز المؤسسي، وهي تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين. ويُعد هذا الإجماع مؤشراً ذا دلالة عالية، كونه ينبع من واقع الممارسة اليومية، ويعكس مدى إدراك الفاعلين داخل

المؤسسة لأهمية الاتصال ليس فقط كوسيلة لتبادل المعلومات، بل كأداة استراتيجية لتعزيز الانسجام والتكامل داخل البيئة التنظيمية.

في هذا السياق، يُبرز الاتصال الداخلي بوصفه العمود الفقري لأي سياسة تسيير حديثة، خصوصاً تلك التي تهدف إلى إدارة التميز، وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، إشراك الموارد البشرية، والارتقاء بجودة الأداء في كل المستويات. وتؤكد نماذج التميز العالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)، على أن الاتصال المؤسسي يشكل أحد المحاور الأساسية في "التمكين المؤسسي" و"القيادة الفعالة"، إلى جانب الشراكة، الإبداع، ورضا العاملين.

ومن أبرز التحديات التي أشار إليها المبحوثين في هذا المجال:

- ضعف تدفق المعلومات من الإدارة العليا نحو القاعدة التنفيذية،
- غياب قنوات التغذية الراجعة (Feedback)،
- محدودية مشاركة الموظف في تحديد أولويات المؤسسة أو فهم خلفية القرارات المتخذة،
- انعدام آليات تواصل أفقي فعال بين المصالح المختلفة، مما يعيق التنسيق ويُضعف من الجهد.

كل هذه العوامل تجعل من الاتصال الداخلي نقطة ارتكاز استراتيجية. فغيابه أو هشاشته يؤدي إلى ارتباك في تنفيذ السياسات، ويُضعف الولاء والانخراط التنظيمي، ويحول دون تحويل الخطط إلى ممارسات فعّالة. أما تفعيله ضمن مقاربة تكاملية، فيمكن من ربط استراتيجيات التمكين التحفيز والتقييم بواقع الموظف وتطلعاته، ويخلق بيئة عمل شفافة، تشاركية ومحفزة على الأداء العالي.

من هنا، فإن تطوير نظام الاتصال الداخلي لا يجب أن يفهم كإجراء إداري بسيط، بل كمكون بنيوي ضمن منظومة التميز الشاملة، يُعاد تصميمه وفق رؤية استراتيجية تعتمد الوسائط الرقمية، اللقاءات التفاعلية، التكوين الاتصالي المستمر، والاستماع الفعلي إلى انشغالات الموظفين. هذا من شأنه أن يدعم الاندماج الوظيفي، يُقلص من فجوات الفهم، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية.

- تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل العاشر " كيف يمكن تحقيق توازن بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة التميز والاحتياجات اليومية للموظفين؟":

إنّ تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة التميز واحتياجات الموظفين اليومية يُعدّ تحدياً تنظيمياً مركزياً، يتطلب إدارة واعية تُدرك أن التميز لا يتحقق في بيئة يغيب عنها الانسجام بين الطموحات العليا والممارسات اليومية. وتشير آراء المبحوثين إلى أن هذا التوازن ليس مجرد مسعى تنظيمي، بل هو عنصر جوهري في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة، التمكين، والاستدامة.

أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق هذا التوازن هو بناء جسور اتصال فعّالة بين الإدارة والموظفين، بحيث لا يُنظر إلى الأهداف الاستراتيجية على أنها منفصلة عن واقع العاملين، بل تُترجم إلى أهداف تشغيلية قابلة للتنفيذ. فالتميز المؤسسي لا ينشأ من مركزية القرار فقط، بل من تكامل الرؤى بين مستويات المؤسسة كافة.

وقد أكد المبحوثين أن نجاح هذا التكامل يتركز على جملة من الإجراءات العملية، أهمها:

- اعتماد آليات تواصل داخلي شفافة وتشاركية، تتيح للموظف فهم السياسات والغايات، كما تفتح المجال أمامه للتعبير عن آرائه ومقترحاته، مما يعزز الإحساس بالملكية والانتماء.
- الربط الواضح بين الأداء الفردي والأهداف العامة للمؤسسة، من خلال مؤشرات عملية ملموسة، تُظهر للموظف كيف تساهم جهوده اليومية في تحقيق الرؤية الشاملة.
- التخطيط التشغيلي المرن، الذي يُراعي عبء العمل اليومي وضغوط المهام، ويمنح الموظف هامشاً من الحرية في التنفيذ والإبداع، مما يُحفّز الابتكار دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي.
- الموازنة بين التحفيز والمساءلة، بحيث يُكافأ الالتزام ويُعالج التقصير ضمن مناخ داعم، لا عقابي، مما يخلق توازناً بين الرغبة في الإنجاز والحاجة للثبات المهني.
- الاستماع الدائم للموظفين عبر تقييمات دورية ولقاءات تفاعلية، لا لغرض الرقابة، بل لفهم ما إذا كانت السياسات تُترجم فعلياً في الميدان، وإن لم يكن، تُراجع وتُعدّل.

إن المؤسسة التي تنجح في الجمع بين الرؤية بعيدة المدى والاستجابة القريبة من الموظف، تكون قد أرست قاعدة التميز التنظيمي الفعّال. فكل استراتيجية، مهما بلغت من النجاعة النظرية، تظل غير قابلة

للتحقيق ما لم نتكئ على فهم واقعي لطبيعة العمل وظروف الفاعلين فيه. ومن هنا، فإن التميز المؤسسي لا يُصاغ فقط في غرف التخطيط، بل يُبنى في تفاصيل الحياة المهنية اليومية عبر التزام إداري بخلق بيئة متكاملة بين الطموح والاحتياج.

3- عرض وتحليل بيانات استمارة الاستبيان:

- البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 01 يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	%56.8
أنثى	16	%43.2
المجموع	37	%100



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة سوناطراك - فرع مديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة، حيث بلغ عدد الذكور 21 بنسبة %56.8، في حين بلغ عدد الإناث 16 بنسبة %43.2 من مجموع العينة البالغ 37 مفردة. ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن الذكور يشكلون الأغلبية النسبية، مما قد يعكس طبيعة التركيبة البشرية في المؤسسة، أو يشير إلى تركّز الرجال في بعض المصالح والوظائف ذات الطابع التقني أو الإداري، وهو أمر شائع في بعض المؤسسات ذات الطابع الصناعي أو الاقتصادي.

ويُعد هذا المؤشر مهماً عند تحليل نتائج الدراسة، خصوصاً إذا علمنا أن التمكن داخل المؤسسة قد يتأثر بعدة عوامل، من بينها النوع الاجتماعي. فاختلاف نسبة الذكور والإناث قد يؤدي إلى تباين في التصورات حول مدى فعالية إدارة التميز، ومدى الشعور بالتمكن والمشاركة في صنع القرار أو تطوير الأداء. لذلك، فإن توزيع العينة حسب الجنس يُعد عنصراً أساسياً في فهم الفروقات المحتملة في نتائج الدراسة، خاصة إذا أظهرت الإجابات اختلافات مرتبطة بهذا الجانب.

الجدول رقم 02 يمثل توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35	7	18.9%
من 35 إلى 50	23	62.2%
50 فما أكثر	7	18.0%
المجموع	37	100%



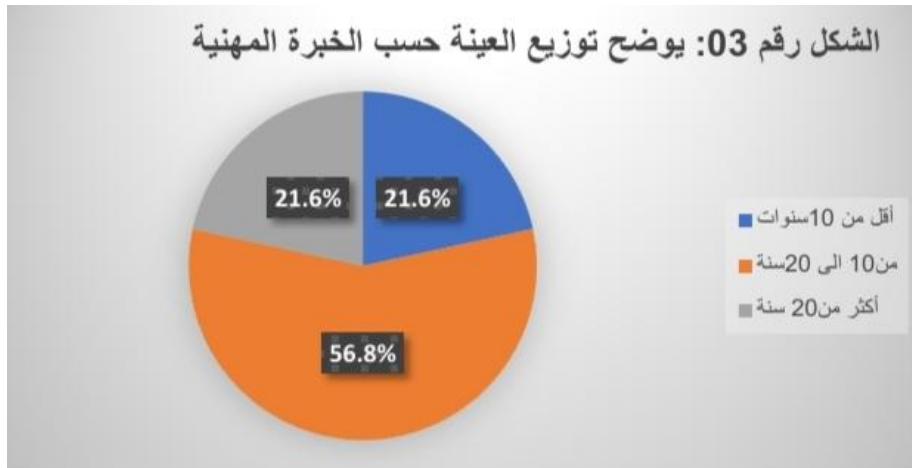
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية في مؤسسة سوناطراك - فرع مديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة، حيث تبين أن أغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم بين 35 و 50 سنة، بنسبة 62.2%، وهي فئة غالباً ما تتميز بالاستقرار المهني وتراكم الخبرات داخل المؤسسة. في المقابل، تمثل فئة الشباب أقل من 35 سنة نسبة 18.9%، وهي الفئة التي تكون عادة في بداية المسار المهني، بينما تشكل الفئة الأكبر من 50 سنة نسبة 18.0%.

ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها الطابع العمري الوسيط، ما يُضفي على نتائج الدراسة طابعاً واقعياً يعكس وجهات نظر الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر ببيئة العمل، ومسؤوليات وظيفية تتيح لهم تقييم فعالية إدارة التميز وأساليب تمكين الموارد البشرية. كما أن وجود فئتين عمريتين إضافيتين (الشباب والمخضرمين) يضيف تنوعاً في الرؤى، ويتيح فهماً أعمق لكيفية تفاعل مختلف الأعمار مع سياسات التمكين والتطوير المهني داخل المؤسسة. ويُعد هذا التنوع عاملاً مهماً يجب مراعاته عند تحليل النتائج وربطها بمستوى الاستفادة من ممارسات إدارة التميز.

الجدول رقم 03 يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	8	21.6%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	21	56.8%
أكثر من 20 سنة	8	21.6%
المجموع	37	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

يبين الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية في مؤسسة سوناطراك - فرع مديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة (56.8%) لديهم خبرة تتراوح بين 10 سنوات و 20 سنة، وهي فئة تُعد في الغالب في ذروة عطائها المهني، وتمتلك مستوى

جيداً من الفهم لبيئة العمل ولآليات المؤسسة. أما فئتا الخبرة الأقل من 10 سنوات، والخبرة التي تفوق 20 سنة، فقد مثلتا النسبة نفسها (21.6% لكل منهما).

ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تُكوّن بدرجة أساسية من موظفين لديهم خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، ما يُضفي مصداقية على آرائهم بخصوص موضوع الدراسة، لا سيما فيما يتعلق بواقع التمكين وأساليب إدارة التميز في المؤسسة. كما أن توازن وجود فئتي الخبرة القصيرة والطويلة يوفر رؤى مختلفة من حيث التوقعات والتجارب؛ فالموظفون الجدد قد يكونون أكثر حساسية لفرص التمكين والتطوير في حين أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة قد يكون لهم تقييم أكثر عمقاً ومقارنةً بالممارسات السابقة.

بالتالي، فإن هذا التنوع في سنوات الخبرة يدعم الدراسة من حيث شمولية التمثيل المهني، ويعزز من إمكانية فهم أوسع لمدى فاعلية إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسة.

الجدول رقم 04 يمثل توزيع العينة حسب المستوى.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	16	43.3%
ليسانس	11	29.7%
ماستر	10	27%
المجموع	37	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة سوناطراك - فرع مديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة، حيث تُظهر البيانات أن أكبر نسبة من أفراد العينة يحملون شهادة تقني سامي بنسبة 43.3%، تليها شهادة الليسانس بنسبة 29.7%، ثم شهادة الماستر بنسبة 27%.

ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى عالٍ، وهو ما يعزز من مصداقية آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة حول واقع التمكين وإدارة التميز داخل المؤسسة، خاصة أن التكوين الأكاديمي يلعب دوراً مهماً في فهم وتقدير السياسات الإدارية وأساليب التطوير المهني.

كما يبرز هذا التباين في المستويات التعليمية تنوعاً معرفياً داخل العينة، مما يسمح باستقراء آراء متعددة الزوايا؛ فالتقنيون الساميون قد يركزون على الجوانب التطبيقية للتمكين في بيئة العمل، بينما قد يولي حاملو شهادات الليسانس والماستر اهتماماً أكبر بالجوانب النظرية، الاستراتيجية والتنظيمية لإدارة التميز. وبالتالي، يُعد هذا التوزيع عنصراً مهماً يعكس درجة وعي العينة بمفاهيم التمكين والممارسات المؤسسية الحديثة.

- المحور الأول: الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسة.
- الجدول رقم 05: كيف تقيم فعالية وسائل الاتصال الداخلي (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصة الرقمية) في إيصال أهداف إدارة مؤسستكم للموظفين؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف جدا	3	8.1%
متوسط	14	37.8%
ممتاز جدا	20	54.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: يوضح الجدول أعلاه أن فعالية وسائل الاتصال الداخلي في إيصال أهداف إدارة المؤسسة تحظى بتقديرات متفاوتة بين الموظفين. فقد صرح 20 موظفاً (54.1%) أن الوسائل

المستخدمة فعالة بدرجة "ممتازة جداً"، ما يعكس غالبية واضحة ترى أن الاتصال الداخلي يحقق أهدافه بكفاءة. في المقابل اعتبر 14 موظفاً (37.8%) أن فعالية هذه الوسائل "متوسطة"، وهو ما يشير إلى وجود نسبة معتبرة ترى أن هناك مجالاً للتحسين. بينما صرح 3 موظفين فقط (8.1%) بأن الفعالية "ضعيفة جداً" وهي نسبة ضئيلة لكنها تظهر وجود بعض أوجه القصور. إجمالاً، تعكس النتائج ميلاً عاماً نحو الرضا مع مؤشرات جزئية تدعو إلى تعزيز فعالية الاتصال.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس معطيات الجدول اعتماد المؤسسة على منظومة اتصال داخلي متعددة الوسائط، تشمل الاجتماعات، البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، وهو ما يدل على وجود محاولة لبناء تواصل منظم وشامل يضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية. إن النسبة المرتفعة من الموظفين الذين قيموا فعالية هذه الوسائل بأنها "ممتازة جداً" تشير إلى أن المؤسسة تنتهج أساليب واضحة ومتكررة في إيصال الأهداف، ما يسهم في تحقيق فهم مشترك ويقوي العلاقة بين الإدارة والعاملين.

مع ذلك، فإن نسبة التقييم "متوسط" تعكس وجود تفاوت في الفهم أو الوصول إلى الرسائل الإدارية وقد تكون نتيجة لعدم تكافؤ الفرص في التفاعل مع وسائل الاتصال، أو الفروقات في الخلفية المهنية أو التقنية لدى الموظفين. هذا التفاوت قد يشير إلى وجود ثغرات في فعالية الاتصال، خصوصاً إذا لم تُصمم الوسائل الاتصالية بما يلائم احتياجات جميع الفئات داخل المؤسسة.

أما نسبة "ضعيف جداً"، رغم أنها منخفضة، فإنها تبرز وجود مشاكل محدودة في بعض الأقسام أو الحالات، قد تكون ناتجة عن قلة التكوين في استخدام الوسائل الرقمية أو عن ضعف في التفاعل المباشر بين الموظفين والإدارة، مما يُضعف من فعالية الرسائل.

- الجدول رقم 06: هل تتلقى تغذية راجعة منتظمة من الإدارة؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	64.9%
لا	13	35.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير بيانات الجدول رقم 06 إلى أن غالبية الموظفين، وعددهم 24 من أصل 37، أي بنسبة 64.9%، أكدوا تلقيهم تغذية راجعة منتظمة من الإدارة، مما يدل على وجود مستوى جيد من التفاعل والتواصل العكسي بين الإدارة والعاملين. في المقابل، أشار 13 موظفاً (35.1%) إلى أنهم لا يتلقون أي تغذية راجعة منتظمة، وهي نسبة لا يُستهان بها، إذ تمثل أكثر من ثلث العينة المستجوبة. يُظهر هذا التفاوت أن هناك نوعاً من عدم الاتساق في ممارسات التغذية الراجعة، مما قد يؤثر على مستوى رضا الموظفين وتفاعلهم مع محيطهم المهني.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس النتائج أن المؤسسة تبذل جهداً في توفير التغذية الراجعة لموظفيها، مما يدل على وعي إداري بأهمية هذا النوع من التواصل في تصحيح الأداء وتحفيز الموظفين. فالتغذية الراجعة المنتظمة تُمكن الموظف من معرفة نقاط قوته وجوانب القصور في أدائه، وتساهم في بناء علاقة ثقة وتقدير متبادل مع الإدارة. ومع ذلك، فإن نسبة الموظفين الذين لا يتلقون تغذية راجعة تُعد مؤشراً على وجود قصور في هذه الممارسة داخل بعض الأقسام أو تجاه فئات معينة من الموظفين، إما بسبب انشغال الإدارة أو غياب آليات منتظمة لتقديم الملاحظات. وهذا قد يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بالتجاهل أو الغموض الوظيفي، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم وانخراطهم في العمل. وعليه يتوجب على المؤسسة العمل على تعميم ثقافة التغذية الراجعة بشكل منظم وعادل، وجعلها جزءاً من آليات التواصل الإداري الدائمة.

- الجدول رقم 07: هل تسهم هذه التغذية في تحفيزك وتطويرك المهني؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	21	56.75%
أحياناً	15	40.55%
غالباً	1	2.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: يوضح الجدول رقم 07 أن الأغلبية الساحقة من الموظفين، أي 21 من أصل 37 موظفاً (56.75%)، صرّحوا بأن التغذية الراجعة لا تسهم "أبداً" في تحفيزهم أو تطويرهم المهني، وهو ما يُعد مؤشراً سلبياً يعكس ضعفاً واضحاً في فعالية هذه العملية. في المقابل، أفاد 15 موظفاً (40.55%) بأنها تسهم "أحياناً"، مما يشير إلى وجود استفادة محدودة وغير منتظمة. أما الذين أكدوا أن التغذية تساهم "غالباً" في تطويرهم المهني فلم يتجاوز عددهم موظفاً واحداً فقط بنسبة 2.7%. تعكس هذه النسب وجود خلل في مضمون أو طريقة تقديم التغذية الراجعة، مما يجعل أثرها الإيجابي ضعيفاً جداً في سياق التحفيز المهني.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تُظهر نتائج الجدول أن التغذية الراجعة داخل المؤسسة، رغم توافرها كما أشار الجدول السابق، لا تُستثمر بالشكل الأمثل لتحقيق التحفيز أو التطوير المهني للموظفين. إذ تشير النسبة الكبيرة ممن أجابوا بـ "أبداً" إلى أن هذه التغذية تُقدّم غالباً بأسلوب تقليدي، يركز على النقد أو الملاحظات الجافة دون مراعاة الأبعاد النفسية والتحفيزية، ما يجعلها تبدو مجرد إجراء روتيني لا يترك أثراً فعلياً في مسار العامل المهني.

كما أن نسبة 40.55% ممن رأوا أن التغذية الراجعة تسهم "أحياناً" فقط، تكشف عن قصور في الجانب الاتصالي المصاحب لها، حيث يُحتمل أن تكون هذه التغذية غير واضحة، غير منتظمة، أو غير موجهة حسب خصائص كل موظف، وهو ما يتعارض مع المبادئ الحديثة في الاتصال الداخلي الفعال الذي يفترض أن يكون موجّهاً، شخصياً، وتفاعلياً.

إن غياب الفعالية الاتصالية في تقديم التغذية الراجعة يُضعف من أثرها الإيجابي، ويفقدها دورها الأساسي كأداة لبناء تواصل بناء بين الإدارة والموظفين، يقوم على الشفافية، التوجيه، والتحفيز. فالتغذية الراجعة لا ينبغي أن تكون مجرد نقل للملاحظات، بل وسيلة لتعزيز الحوار، تمكين الموظف وتحقيق التفاعل الإيجابي الذي يدعم الأداء ويعزز الانتماء.

- الجدول رقم 08: هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء داخل فريق العمل؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا أشارك إطلاقاً	8	21.6%
أشارك أحياناً	19	51.4%
أشارك بانتظام	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير بيانات الجدول رقم 08 إلى أن 19 موظفاً من أصل 37 (51.4%) يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء "أحياناً"، وهي النسبة الأكبر، ما يدل على وجود مشاركة غير منتظمة ومحدودة في عملية صنع القرار داخل فرق العمل. في المقابل، أفاد 10 موظفين (27%) أنهم يشاركون "بانتظام"، وهي نسبة إيجابية لكنها لا تمثل سوى ربع العينة تقريباً. بينما صرح 8 موظفين (21.6%) بأنهم لا يشاركون إطلاقاً، ما يعكس وجود فئة مهمشة في هذا الجانب. إجمالاً، تعكس الأرقام تبايناً في فرص المشاركة، مع ميل نحو المشاركة الجزئية، ما يشير إلى وجود فجوة في إشراك جميع الموظفين في قرارات تحسين الأداء الجماعي.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تكشف نتائج الجدول عن وجود خلل في دمج مبدأ المشاركة في صنع القرار ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث إن أكثر من نصف الموظفين يقرّون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء تحدث فقط "أحياناً"، ما يدل على أن المشاركة ليست ممارسة منهجية بل تحدث بصورة انتقائية أو عند الضرورة. هذا الطابع غير المنتظم يوحي بأن قرارات فرق

العمل تُتخذ في الغالب دون إشراك جميع الأعضاء، مما يُضعف من التماسك الوظيفي ويحد من فاعلية الأداء الجماعي.

النسبة التي عبرت عن غياب المشاركة كلياً (21.6%) تُعزز هذا التصور، حيث تُشير إلى أن المؤسسة قد تتبع نمطاً تقليدياً في اتخاذ القرار، يقوم على التوجيه العمودي من الإدارة نحو الأسفل، دون إتاحة فضاء للحوار أو الاستشارة المتبادلة. وهو ما يعكس نموذجاً للاتصال أحادي الاتجاه، حيث يتم تداول المعلومات بشكل تنازلي، دون الرجوع إلى الخبرات والأفكار الصاعدة من القاعدة، ما يُضعف من ثقة الموظف في قدرته على التأثير ويكرّس الشعور بالتهميش الوظيفي.

في المقابل، فإن الفئة القليلة التي أشارت إلى مشاركتها المنتظمة في اتخاذ القرارات (27%) تبرز جانباً مشجعاً، إذ توضح أن بعض الوحدات أو الأقسام قد تعتمد ممارسات اتصال أكثر تفاعلية وتشاركية. هذا يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق ثقافة الاتصال التشاركي داخل المؤسسة، حيث يُحتمل أن يكون لبعض المديرين أو الفرق أسلوب أكثر انفتاحاً واندماجاً، يسمح بتداول الأفكار وتبادل الآراء، ما يُعزز الأداء الفريقي ويساهم في تحسين بيئة العمل.

وبذلك، تعكس هذه المعطيات وجود فجوة بين المستويات المختلفة من الموظفين في فرص المشاركة والتي ترتبط بشكل وثيق بنمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة، سواء من حيث أسلوبه أو قنواته أو حتى ثقافته، مما يستوجب فهماً عميقاً لهذه العلاقة لتفسير التفاوت في درجات التفاعل والانخراط في عملية اتخاذ القرار الجماعي.

- الجدول رقم 09: كيف ترى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية (مثل تحسين جودة الخدمات، رفع الكفاءة، تعزيز رضا الزبائن، تدريب وتطوير الموظفين) التي تعتمد عليها مؤسستكم؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
غير واضحة	4	10.8%
إلى حد ما واضحة	22	59.5%
واضحة جداً	11	29.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير بيانات الجدول رقم 09 إلى أن النسبة الأكبر من الموظفين، أي 22 من أصل 37 (بنسبة 59.5%)، يرون أن الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة "واضحة إلى حد ما"، ما يدل على وجود إدراك جزئي أو محدود لهذه الأهداف. في المقابل، صرّح 11 موظفاً (29.7%) بأن الرؤية "واضحة جداً"، وهي نسبة إيجابية لكنها لا تمثل سوى أقل من ثلث العينة. بينما يرى 4 موظفين فقط (10.8%) أن الأهداف "غير واضحة"، وهي نسبة ضعيفة لكنها تعكس وجود بعض الفجوات في إيصال التوجهات العامة للمؤسسة لجميع العاملين. بوجه عام، تُظهر المعطيات أن هناك درجة من الوعي بأهداف المؤسسة، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والوضوح لتحقيق فهم جماعي شامل.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تعكس نتائج الجدول حالة من الوضوح النسبي للرؤية والأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة، ما يشير إلى وجود جهود اتصالية مبذولة لنقل توجهات الإدارة إلى الموظفين. غير أن توصيف "إلى حد ما واضحة"، الذي حصل على النسبة الأعلى، يثير تساؤلات حول كفاءة قنوات الاتصال الداخلي المعتمدة، ومدى قدرتها على تبسيط المفاهيم الاستراتيجية وربطها بالسياق العملي اليومي للموظف.

هذا الغموض الجزئي قد يكون نتيجة ضعف في نقل الرسائل التنظيمية بشكل متسلسل وواضح من المستويات العليا إلى القاعدة العمالية، أو بسبب غياب الربط بين الأهداف العامة والسياسات التشغيلية على مستوى الفرق والأقسام. كما أن محدودية نسبة من يرون الأهداف "واضحة جداً" توحي بأن هناك

نخوة في مدى مشاركة الموظفين في صياغة أو مراجعة هذه التوجهات، وهو ما قد يقلل من شعورهم بالانتماء الفعّال للمؤسسة.

من جهة أخرى، فإن النسبة الصغيرة التي اعتبرت الأهداف "غير واضحة" تُعد إشارة على وجود مشكلات في الاتصال أو في الشفافية داخل بعض الوحدات، حيث قد لا يتم إشراك الموظفين في النقاشات الاستراتيجية أو لا تصلهم الرسائل المؤسسية بالشكل المناسب. وبهذا، تكشف هذه النتائج أن وضوح الرؤية ليس مجرد مسألة محتوى، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأنماط الاتصال التنظيمي، وفعالية وسائل الإعلام الداخلي، ومستوى التفاعل المتاح للموظف لفهم وتطبيق التوجهات الاستراتيجية على أرض الواقع.

- الجدول رقم 10: هل توفر المؤسسة فرصة تدريبية وتطويرية تناسب مع قدراتك واحتياجاتك المهنية؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	5	13.5%
أحياناً	18	48.6%
دائماً	14	37.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير معطيات الجدول إلى أن 18 موظفاً من أصل 37 (48.6%) يرون أن المؤسسة توفر فرصاً تدريبية وتطويرية "أحياناً"، وهي النسبة الأكبر، ما يعكس وجود جهود تدريبية غير منتظمة أو غير شاملة. بينما صرح 14 موظفاً (37.8%) بأن المؤسسة توفر هذه الفرص "دائماً"، وهي نسبة إيجابية تشير إلى رضا فئة معتبرة من الموظفين، لكنها لا تمثل الأغلبية. أما نسبة 13.5% (5 موظفين) الذين أجابوا بـ "أبداً"، فتمثل مؤشراً على وجود ثغرات في عدالة توزيع الفرص أو في الاستجابة لاحتياجات بعض الفئات من العاملين. بوجه عام، يُظهر الجدول أن المؤسسة تبذل جهوداً في مجال التكوين المهني، لكنها بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتخصيص لتغطية مختلف الحاجات بشكل منصف.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس النتائج تفاوتاً ملحوظاً في استفادة الموظفين من فرص التدريب والتطوير المهني داخل المؤسسة، حيث إن أغلب المشاركين أشاروا إلى أن هذه الفرص تُتاح "أحياناً"، ما قد يعني أن البرامج التكوينية لا تُنظم وفق خطة مدروسة تغطي جميع الفئات والاختصاصات، بل تُقدم بصورة ظرفية أو انتقائية، أو بناءً على معايير لا تراعي دوماً قدرات واحتياجات كل موظف.

إن هذا التفاوت قد يرجع إلى ضعف في الاتصال الداخلي الخاص بالموارد البشرية والتخطيط التكويني، أو إلى قصور في إشراك الموظفين في تحديد مساراتهم التطويرية. كذلك، قد تكون هناك مشكلات في آليات التبليغ أو في تقييم الاحتياجات الفعلية لكل فرد، مما يُفرز فجوة بين العرض التكويني والتوقعات المهنية للموظفين.

في المقابل، فإن نسبة من أكدوا استفادتهم الدائمة من فرص التطوير تشير إلى وجود مسارات تدريبية فعالة في بعض الأقسام، قد تكون موجهة بشكل جيد أو تخضع لسياسات تكوينية أكثر وضوحاً وتنظيماً. هذا التباين يعكس غياب تكافؤ الفرص التدريبية داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤثر على العدالة التنظيمية ويضعف من الرضا المهني والتحفيز الداخلي للعاملين.

وبذلك، تعكس النتائج أن فعالية التدريب لا تتوقف على توفره فقط، بل على مدى مواءمته للقدرات الفردية، وارتباطه بخطة التطوير المهني، ووضوحه في سياق الاتصال الداخلي الذي يربط بين الموظف ومؤسسته.

- الجدول رقم 11: كيف ترى فعالية أساليب التحفيز المعتمدة (مثل الحوافز، التقدير العلني، المكافآت) في تعزيز التزامك المهني؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
غير فعالة	6	16.2%
متوسطة الفعالية	15	40.5%
فعالة	16	43.2%
المجموع	37	100%

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول رقم 11 إلى أن أغلب الموظفين (43.2%) يرون أن أساليب التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة "فعالة" في تعزيز التزامهم المهني، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود آليات تحفيزية مقبولة وملبوسة لدى فئة معتبرة من العاملين. كما أن 40.5% من المبحوثين صنفوا فعالية هذه الأساليب بأنها "متوسطة"، وهي نسبة لا يُستهان بها، وتشير إلى أن التحفيز موجود لكنه قد لا يكون دائماً مؤثراً أو ملائماً لكافة الموظفين. أما نسبة 16.2% ممن وصفوا الأساليب بأنها "غير فعالة"، فتمثل إشارة إلى وجود اختلالات أو ضعف في بعض البرامج التحفيزية. إجمالاً، يمكن القول إن المؤسسة تبذل جهوداً واضحة في هذا المجال، لكنها ما تزال بحاجة إلى تحسينات لرفع مستوى الرضا لدى الجميع.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تكشف البيانات عن وجود تأثير نسبي لأساليب التحفيز المتبعة داخل المؤسسة على التزام الموظفين، حيث يرى جزء مهم منهم أن هذه الأساليب فعالة، ما يوحي بأن المؤسسة تعتمد على آليات تحفيزية مثل الحوافز المالية، التقدير العلني، أو المكافآت بطريقة تدعم المعنويات وتعزز الانتماء. غير أن نسبة من صنفوا الفعالية بـ "متوسطة" تبرز وجود فجوة في تخصيص الحوافز أو في اتساقها مع الجهود الفردية والجماعية، وقد تعني أن أساليب التحفيز لا تُطبق بانتظام، أو أنها غير مرتبطة بمؤشرات أداء واضحة تسمح بتقدير الموظف بشكل عادل وشفاف.

أما نسبة الذين وصفوا الأساليب بأنها "غير فعالة"، فتعكس وجود خلل في الاتصال التحفيزي داخل المؤسسة، سواء من حيث ضعف التقدير المعنوي، أو غياب الحوافز الرمزية، أو حتى غموض المعايير التي تُبنى عليها أنظمة المكافآت. هذا من شأنه أن يؤدي إلى تآكل الدافعية وتراجع الالتزام المهني لدى بعض الأفراد، خصوصاً إذا شعروا بأن جهودهم لا تُقابل باعتراف فعلي.

تعكس هذه النتائج أهمية التحفيز كأداة اتصال غير مباشر بين المؤسسة وموظفيها، إذ يُعبر عن مدى الاعتراف بالجهد المبذول ويُعيد ربط الفرد بأهداف العمل. ولذا، فإن فعالية التحفيز ليست فقط في توفيره، بل في كيفية تصميمه وتوظيفه بما يتلاءم مع التوقعات المهنية والنفسية للموظف، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير، العدل، والمكافأة المستحقة.

- الجدول رقم 12: هل توفر المؤسسة بيئة اتصالية تتيح لك التعبير عن الآراء والمقترحات دون خوف وتردد؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تتيح إطلاقاً	4	10.8%
تتيح غالباً	22	59.5%
تتيح دائماً	11	22.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير معطيات الجدول رقم 12 إلى أن النسبة الأكبر من الموظفين، أي 22 من أصل 37 (59.5%)، يرون أن المؤسسة "تتيح غالباً" بيئة اتصالية تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو تردد، وهي نسبة تدل على توفر مستوى معين من الانفتاح والتواصل الداخلي، وإن كان غير مكتمل. بينما صرح 11 موظفاً (29.7%) بأن المؤسسة "تتيح دائماً" هذا النوع من التواصل، ما يعكس وجود ممارسات مؤسسية تشجع على حرية التعبير. في المقابل، فإن 4 موظفين فقط (10.8%) يرون أن المؤسسة "لا تتيح إطلاقاً" مثل هذه البيئة، وهي نسبة محدودة لكنها تسجل وجود بعض الانغلاق أو الخوف من التعبير في بعض السياقات التنظيمية.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس النتائج أن المؤسسة توفر بيئة اتصالية تتسم بقدر من الانفتاح، ولكنها لا تزال تعاني من بعض القيود في ترسيخ ثقافة تعبيرية شاملة. فالغالبية التي ترى أن المؤسسة "تتيح غالباً" التعبير تشير إلى وجود فرص حقيقية للمشاركة والتفاعل، لكنها على ما يبدو غير دائمة أو مشروطة بمواقف أو أشخاص معينين، مما قد يقلل من فاعلية هذا الانفتاح في تعزيز الثقة التنظيمية.

أما الفئة التي تؤكد أن المؤسسة "تتيح دائماً" هذه الحرية فهي تعكس وجود قنوات اتصال مفتوحة وآليات تشاركية مفعلة مثل الاجتماعات الدورية أو المنصات الحوارية التي تتيح للعاملين طرح

أفكارهم دون خوف. في هذا السياق، يُعد الاتصال الداخلي عاملاً جوهرياً في بناء الثقة وتعزيز الشعور بالأمان النفسي داخل بيئة العمل، مما يدفع الموظفين للمبادرة والمساهمة في تطوير المؤسسة.

من جهة أخرى، فإن وجود فئة وإن كانت صغيرة ترى أن المؤسسة "لا تتيح إطلاقاً" حرية التعبير يشير إلى قصور في التواصل الصاعد، وربما إلى ثقافة تنظيمية لا تزال تتسم بنمط سلطوي أو مغلق في بعض الأقسام، حيث يتم تقييد الرأي أو تجاهله، ما يُسهم في كبح الإبداع وتراجع الانخراط الفعّال.

تكشف هذه المعطيات إذاً أن البيئة الاتصالية داخل المؤسسة بحاجة إلى تعزيز الطابع التشاركي وتشجيع التعبير الحر كعنصر أساسي في الاتصال التنظيمي، بما يضمن بناء ثقافة عمل قائمة على الانفتاح والثقة المتبادلة.

- الجدول رقم 13: هل تسهم حملات الاتصال الداخلي والتحسيس في تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل مؤسستكم؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تسهم إطلاقاً	6	16.2%
تسهم لحد ما	17	45.9%
تسهم دائماً	14	37.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تُظهر بيانات الجدول رقم 13 أن غالبية الموظفين، أي 17 من أصل 37 (45.9%) يرون أن حملات الاتصال الداخلي والتحسيس تسهم "إلى حد ما" في تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسة، مما يدل على وجود تأثير نسبي لهذه الحملات دون أن يبلغ المستوى المطلوب من الانتشار والفعالية. كما أن 14 موظفاً (37.8%) أفادوا بأنها "تسهم دائماً"، وهو ما يعكس نتائج إيجابية تُشير إلى فعالية ملحوظة لهذه الحملات في بناء بيئة تحفز على الإبداع والتميز. بالمقابل، فإن 6 موظفين (16.2%) يرون أنها "لا تسهم إطلاقاً"، وهو ما يُعتبر مؤشراً على وجود ضعف في الوصول أو القناعة بهذه الحملات داخل بعض الأقسام أو الفئات.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تبرز النتائج أن الاتصال الداخلي يُستخدم في المؤسسة كأداة لتعزيز مفاهيم التميز والابتكار، لكن بدرجات متفاوتة من الفعالية. فالنسبة الكبرى التي أجابت بـ "تسهم إلى حد ما" توحي بأن الحملات التحسيسية ليست مفعلة بشكل شامل أو مستمر، وقد تفتقر إلى التنوع أو إلى التكيف مع اهتمامات الموظفين ومجالات عملهم المختلفة. كما قد يفهم منها أن الرسائل الاتصالية تُنقل بطريقة تقليدية أو لا تواكب متطلبات التحفيز المعرفي والوجداني، وهو ما يؤثر في قدرة هذه الحملات على إحداث تأثير عميق ومستدام في ثقافة المؤسسة.

في المقابل، فإن نسبة الموظفين الذين يرون أن هذه الحملات "تسهم دائماً" في دعم التميز، تعكس وجود محتوى اتصالي قوي وموجه، قادر على إلهام وتحفيز فئات معينة من العاملين، ربما من خلال مبادرات داخلية، مسابقات، نشرات مؤسسية، أو ورشات تحفيزية يتم فيها تسليط الضوء على قصص نجاح وتجارب ابتكارية داخل المؤسسة.

أما الفئة التي ترى أن الحملات "لا تسهم إطلاقاً"، فتعكس وجود خلل في الاتصال الأفقي أو الصاعد أو ضعف في إيصال محتوى الحملات إلى كل المستويات، مما يجعل بعض الموظفين في موقع المتلقي غير المنخرط، وبالتالي يفقد الاتصال فعاليته كوسيلة تغيير ثقافي وسلوكي.

بوجه عام، تُظهر النتائج أن الاتصال الداخلي لا يزال بحاجة إلى أن يُبنى على استراتيجية متكاملة تركز على التكرار، التنوع، وإشراك الموظفين كفاعلين وليس فقط كمستقبلين، حتى يُصبح أداة فعالة لتعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 14: هل ترى أن الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، اللوحات الإعلانية، تطبيقات التواصل الداخلي ...) طافية لتمكين أو دعم الموظفين وتعزيز مشاركتهم الفعالة؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	32.4%
لا	6	16.6%
إلى حد ما	19	51.4%

المجموع	37	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول رقم 14 إلى أن نسبة 51.4% من الموظفين (19 من أصل 37) يرون أن الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في المؤسسة تُسهم "إلى حد ما" في تمكينهم وتعزيز مشاركتهم، مما يعكس فعالية جزئية أو غير مكتملة لهذه الوسائل. كما عبّر 12 موظفًا (32.4%) عن قناعتهم بأنها "كافية"، ما يدل على وجود شريحة ترى أن المؤسسة توفر بيئة اتصالية داعمة وفعّالة. بالمقابل، فإن 6 موظفين (16.6%) يرون أن هذه الأدوات "غير كافية"، وهو مؤشر على وجود خلل أو قصور في تفعيل بعض القنوات الاتصالية أو عدم ملاءمتها لحاجات الموظفين.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تكشف النتائج أن المؤسسة تعتمد بالفعل على مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية، مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، اللوحات الإعلانية، وتطبيقات التواصل الداخلي، ولكن فاعليتها في تمكين الموظفين وتحفيز مشاركتهم ما تزال متفاوتة. الغالبية التي اختارت "إلى حد ما" توحى بأن هذه الوسائل تُستخدم بشكل غير منتظم، أو تفتقر إلى التفاعل والمرونة، مما يُضعف أثرها في دعم التمكين والمشاركة الفعلية.

قد يرجع ذلك إلى أن بعض الأدوات تُستخدم كقنوات لنقل المعلومات فقط، وليس كوسائل تفاعلية تسمح بتبادل الآراء أو اقتراحات التحسين، ما يفرغ الاتصال من بعده التشاركي ويجعل الموظف متلقيًا سلبيًا لا شريكًا فعّالًا. كما يمكن أن تعاني بعض الأقسام من ضعف في إيصال المعلومة أو بطء في التفاعل عبر هذه القنوات، مما يحدّ من فرص المشاركة الفاعلة.

في المقابل، فإن الفئة التي ترى أن الأدوات الاتصالية كافية تؤثر إلى نجاح المؤسسة في توظيف بعض القنوات بشكل فعّال، سواء عبر اجتماعات منتظمة، أو من خلال توفير فضاءات رقمية مرنة للتواصل والتفاعل الداخلي. وهذا يدل على إمكانية البناء على هذه النجاحات وتعميمها في مختلف مستويات وهيئات المؤسسة.

أما النسبة التي عبّرت عن عدم كفاية الأدوات المعتمدة فتبرز وجود فجوة اتصالية قد ترتبط إما بغياب التحديث التكنولوجي في بعض الوسائل، أو ضعف ثقافة الاتصال داخل بعض الأقسام، مما يقلص من قدرة الموظفين على المشاركة وطرح المبادرات.

بالتالي، فإن النتائج تُظهر بوضوح أن فاعلية الاتصال المؤسسي تتطلب تطويراً مستمراً في الوسائل والآليات، وإعادة تصميم للرسائل الاتصالية بما يُراعي حاجات الموظفين ويحفز تفاعلهم، حتى يصبح الاتصال أداة حقيقية للتمكين والمشاركة داخل بيئة العمل

- المحور الثاني: دور برامج التدريب والتطوير في دعم استراتيجيات التمكين.

- الجدول رقم 15: هل لديكم مصلح. خاصة بتدريب الموظفين؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	51.4%
لا	18	48.6%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير بيانات الجدول رقم 15 إلى وجود انقسام شبه متساوٍ بين الموظفين بخصوص توفر مصلحة خاصة بتدريب الموظفين داخل المؤسسة. إذ صرّح 19 موظفاً (51.4%) بوجود هذه المصلحة في حين أجاب 18 موظفاً (48.6%) بالنفي، ما يعكس درجة من الغموض أو التباين في الوعي بوجود هذه الهيئة داخل المؤسسة. يشير هذا التقارب في النسب إلى غياب الوضوح أو ضعف في التواصل الداخلي بشأن الهيكل التنظيمي ومهام الوحدات المختصة بالتكوين والتطوير.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تُظهر النتائج أن الاتصال المؤسسي قد لا يفي بدوره الكامل في نشر الوعي التنظيمي والتعريف بهيكل الدعم الداخلي كالمصالح المكلفة بالتدريب والتكوين. النسبة الكبيرة نسبياً من الموظفين الذين لا يعرفون بوجود مثل هذه المصلحة أو يؤكدون عدم وجودها، تعكس ضعفاً في القنوات الاتصالية التوعوية أو نقصاً في الحملات التعريفية الداخلية.

ويُحتمل أن تكون بعض المصالح موجودة فعلياً لكنها غير مفعّلة بالشكل الكافي، أو لا تصل برامجها الاتصالية إلى جميع الموظفين، ما يولّد إحساساً بعدم الوجود أو الفعالية. هذا الغموض قد يؤدي إلى تقليص استفادة الموظفين من فرص التدريب، ويؤثر على إدراكهم لمدى التزام المؤسسة بتطوير رأس مالها البشري.

من جهة أخرى، فإن النسبة التي ترى بوجود هذه المصلحة تشير إلى محاولات فعلية داخل المؤسسة لتأطير جهود التدريب في إطار مؤسسي منظم، وربما يعكس ذلك وجود برامج أو وحدات تنظيمية موجهة لدعم الكفاءات، لكنها لا تُسوّق بشكل كافٍ عبر أدوات الاتصال الداخلي.

بصورة عامة، تُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تفعيل الاتصال التنظيمي الصاعد والنازل بشكل أفضل وتكثيف الحملات الاتصالية الداخلية لشرح الأدوار والمهام التنظيمية للمصالح المعنية، خاصة تلك المرتبطة بتكوين الموظفين وتطويرهم المهني، باعتبارها محوراً استراتيجياً في ترسيخ ثقافة التميز والتمكين داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 16: كيف ترى تنسيق إدارتكم مع مصلحة التكوين في تحديد احتياجات التدريب؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف جدا	2	5.4%
متوسط	21	56.8%
ممتاز جدا	14	37.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تكشف المعطيات الكمية أن أغلب الموظفين (56.8%) يرون أن مستوى تنسيق إدارتهم مع مصلحة التكوين في تحديد احتياجات التدريب هو "متوسط"، وهي نسبة تعكس وجود تنسيق جزئي أو غير منتظم. في حين يرى 14 موظفاً (37.8%) أن التنسيق "ممتاز جداً"، ما يشير إلى وجود تجارب ناجحة وفعالة في هذا الجانب داخل بعض الوحدات أو الأقسام. بالمقابل، فإن نسبة

5.4% فقط تعتبر أن التنسيق "ضعيف جداً"، وهي نسبة منخفضة ولكنها لا يمكن إغفالها، كونها تنبّه إلى احتمال وجود فجوات حادة في التنسيق داخل بعض السياقات التنظيمية.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تُظهر نتائج الجدول وجود تفاوت واضح في تقييم الموظفين لمستوى التنسيق بين الإدارة ومصلحة التكوين، ما يعكس طبيعة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وخاصة بين وحدات القرار ومصالح الدعم. النسبة الغالبة التي ترى أن التنسيق في "مستوى متوسط" توحي بأن العملية غير مؤطرة بنظام منهجي دائم، وقد تعتمد على مبادرات ظرفية بدل استراتيجية واضحة للتخطيط التكويني.

هذا الوضع يبرز احتمال ضعف الاتصال التشاوري بين الإدارة ومصلحة التكوين، حيث قد لا يتم إشراك المعنيين فعلياً في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل قسم، أو يتم ذلك دون الاعتماد على تقييم دقيق للأداء والكفاءات. من جهة أخرى، الموظفون الذين يرون التنسيق "ممتاز جداً" يؤشرون إلى وجود نماذج ناجحة لممارسات اتصالية تشاركية، أين تُبنى خطط التدريب بناءً على استشارات فعلية ومستمرة بين المعنيين.

أما الفئة القليلة التي وصفت التنسيق بـ "الضعيف جداً"، فقد تكون شاهدة على غياب شبه تام لقنوات الاتصال الرسمية أو ضعف تفعيلها، ما يؤدي إلى سوء فهم أو تجاهل للاحتياجات الفعلية للتكوين وبالتالي تقليص فعالية البرامج التدريبية.

هذه النتائج، مجتمعة، تعكس أهمية بناء نظام اتصالي مؤسسي فعال يربط بين التخطيط الإداري ومصالح التكوين من خلال آليات تشخيصية تشاركية، تضمن دقة تحديد الاحتياجات وتوافق التكوين مع أهداف الأداء الفردي والمؤسسي.

- الجدول رقم 17: هل يتم إشراكك في تحديد البرامج التدريبية التي تستجيب لاحتياجاتك المهنية؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	4	10.8%
أحياناً	22	59.5%
دائماً	11	29.7%

المجموع	37	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تظهر البيانات أن غالبية المشاركين في العينة، أي 22 موظفاً بنسبة 59.5%، أشاروا إلى أنهم يُشركون "أحياناً" فقط في تحديد البرامج التدريبية التي تستجيب لاحتياجاتهم المهنية، مما يعكس مستوى محدوداً من المشاركة المنتظمة. بالمقابل، يرى 11 موظفاً (29.7%) أن مشاركتهم دائمة، وهو مؤشر إيجابي على وجود بعض الجهود المبذولة نحو إشراك الموظفين فعلياً. أما نسبة 10.8% من الموظفين الذين صرّحوا بأنهم لا يُشركون إطلاقاً، فتُعدّ إشارة لوجود ثغرات في آليات التخطيط التكويني والتواصل الداخلي بشأن الحاجات التدريبية.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، توضح النتائج وجود غياب لمنهجية تشاركية واضحة ومؤسسة في مجال إعداد البرامج التدريبية داخل المؤسسة. فالنسبة الكبرى التي ترى أن المشاركة تحدث "أحياناً" تشير إلى أن الموظفين لا يُشركون بشكل منظم أو ممنهج، وإنما قد تُطلب آراؤهم في ظروف معينة فقط أو في حالات استثنائية. هذا النوع من التفاعل المتقطع يُضعف فعالية الاتصال الداخلي ويجعل الموظف في موقع المتلقي بدل أن يكون فاعلاً في رسم مسار تطوره المهني.

كما أن النسبة التي ترى أن المشاركة دائمة، وإن كانت مشجعة، إلا أنها تبقى دون النصف، ما يعكس ضعف تكريس ممارسات الاتصال الصاعد التي تتيح للموظف التعبير عن احتياجاته بوضوح، والمساهمة في تصميم محتوى البرامج التدريبية. أما الفئة التي لا تشارك إطلاقاً، فتدل على وجود فجوات كبيرة في التواصل الأفقي والعمودي، سواء بسبب تجاهل آرائهم أو لغياب آليات تواصل فعالة تُسهم في رصد وتحليل حاجات الموظفين الفعلية.

بالتالي، تكشف هذه النتائج أن الاتصال الداخلي في سياق التكوين المهني ما زال يفتقر إلى الطابع الاستراتيجي والممنهج، حيث يُنظر إلى البرامج التدريبية غالباً من منظور إداري-مركزي، دون تفعيل حقيقي لمقاربة تشاركية تراعي خصوصية كل موظف ومساره المهني داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 18: هل ترى أن محتوى البرامج التدريبية توفي بالغرض وتزيد من كفاءتكم؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	2	5.4%
أحياناً	23	62.2%
دائماً	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين، أي 62.2%، ترى أن البرامج التدريبية تلي الأهداف "أحياناً"، وهو ما يعكس فعالية متوسطة ومتذبذبة في محتوى التكوين المقدم. بينما صرح 32.4% بأن هذه البرامج "دائماً" توفي بالغرض وتزيد من كفاءتهم، وهي نسبة مشجعة لكنها غير كافية لتأكيد جودة التدريب على نطاق مؤسسي شامل. أما نسبة 5.4% ممن اعتبروا أن البرامج "أبداً" لا تفي بالغرض، فهي وإن كانت منخفضة، إلا أنها تدق ناقوس الخطر بخصوص وجود محتوى غير ملائم أو غير متمشي مع التحديات المهنية الواقعية.

التحليل الكيفي: من منظور كيفي، تعكس هذه النتائج وجود تفاوت ملحوظ في جودة وملاءمة المحتوى التدريبي المقدم داخل المؤسسة. النسبة الكبيرة التي ترى أن الفعالية تتحقق "أحياناً" تكشف عن غياب التناسق في التصميم البيداغوجي للبرامج، وربما عن ضعف في آليات التواصل بين الجهات المكونة والمستفيدين من التكوين. قد تُعد هذه البرامج عامة أو نمطية، لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المهام أو التخصصات، مما يُفرغ التدريب من مضمونه العملي.

في المقابل، ترى نسبة معتبرة من الموظفين أن البرامج دائماً تحقق أهدافها، ما يوحي بوجود تجارب تدريبية ناجحة قائمة على تحليل حقيقي للاحتياجات وتفاعل جيد بين المدربين والمتدربين، وهنا يظهر دور الاتصال الداخلي الفعال في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

أما الفئة التي ترى أن المحتوى لا يفي بالغرض إطلاقاً، فتمثل دليلاً على غياب الحوار الاتصالي بشأن تقييم البرامج أو تغذية راجعة سابقة تؤثر في تجويد التكوين. هذا قد ينتج عن ضعف إشراك الموظفين في تقييم البرامج، أو عن افتقار المؤسسة لمؤشرات واضحة لقياس الأثر التدريبي.

بناء على ذلك، يتضح أن فعالية البرامج التدريبية لا ترتبط فقط بالمحتوى في حد ذاته، بل أيضاً بجودة الاتصال الداخلي في مراحل تصميم وتنفيذ وتقييم العملية التكوينية، ومدى قدرة المؤسسة على خلق توازن بين الأهداف المؤسسية والتطلعات الفردية للموظفين.

الجدول رقم 19: هل تسهم البرامج التدريبية في تعزيز مهاراتك الاتصالية داخل بيئة العمل؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تسهم إطلاقاً	5	13.5%
تسهم إلى حد ما	20	54.1%
تسهم بدرجة كبيرة	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تكشف النتائج أن الأغلبية النسبية من الموظفين، أي 54.1%، ترى أن البرامج التدريبية تسهم في تعزيز مهاراتهم الاتصالية "إلى حد ما"، ما يشير إلى مردود متوسط وغير ثابت لهذه البرامج في هذا الجانب المهم. بينما يرى 32.4% أن الأثر كبير، وهي نسبة لا بأس بها وتدل على وجود تجارب إيجابية وفعالية في تنمية الكفاءات التواصلية داخل بيئة العمل. أما 13.5% ممن أشاروا إلى أن التدريب لا يسهم إطلاقاً في تحسين مهارات الاتصال لديهم، فهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وتدل على فجوات حقيقية في تصميم أو تنفيذ محتوى البرامج المرتبطة بالمهارات الناعمة.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس هذه النتائج أن البرامج التدريبية لا تزال تفتقر إلى التركيز المنهجي على تطوير المهارات الاتصالية، رغم أهميتها في بيئة العمل الحديثة التي تقوم على التفاعل الجماعي، تبادل المعلومات، وحل المشكلات بالتنسيق بين الفرق. الفئة التي ترى أن الأثر حاصل "إلى

حد ما" تؤثر على أن المحتوى الاتصالي مدجج بشكل جزئي أو غير عميق، أو أنه يُقدم بشكل نظري لا يجد تطبيقاً فعلياً في الممارسة المهنية اليومية.

النسبة التي ترى أن الأثر كبير تؤكد أن هناك برامج فعالة موجهة فعلياً لتحسين مهارات مثل: الإنصات الفعال، التواصل الكتابي والشفهي، والتعامل مع الزملاء أو العملاء، مما يعكس وجود وعي جزئي بأهمية الاتصال كأداة مهنية استراتيجية.

أما الفئة التي لا ترى أي أثر للتدريب في هذا المجال، فربما يعود ذلك إلى ضعف إشراكهم في برامج تطوير المهارات الناعمة، أو إلى ضعف التحفيز والبيئة الاتصالية التي لا تسمح بتطبيق ما تم اكتسابه.

ما يتضح من هذه النتائج هو أن فعالية الاتصال في بيئة العمل لا تتحقق فقط من خلال التدريب، بل أيضاً عبر بناء ثقافة مؤسسية تُقدّر المهارات الاتصالية وتدعمها ضمن مقومات الأداء المهني، وهو ما يستدعي تطوير محتوى تكويني أكثر تخصيصاً، يرتبط بسياقات العمل الفعلية، ويُنفذ بطرق تفاعلية تدعم التطبيق العملي للمهارات المكتسبة.

- الجدول رقم 20: هل توفر مؤسستكم فرص تطبيق المهارات المكتسبة من تدريبكم في المهنة التي تزاولونها؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفرة إطلاقاً	6	16.3%
متوفرة إلى حد ما	21	56.8%
متوفرة جداً	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية المبحوثين بنسبة 56.8% يعتبرون أن فرص تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب "متوفرة إلى حد ما"، ما يعكس وجود إمكانيات جزئية وغير منتظمة لتجسيد مخرجات التكوين في الواقع المهني. أما 27% من المشاركين الذين يرون أن هذه الفرص "متوفرة جداً"، فهي نسبة إيجابية نسبياً لكنها غير كافية لإثبات نجاعة التكوين كأداة استراتيجية لتطوير

الأداء. في المقابل، فإن 16.3% يرون أن هذه الفرص " غير متوفرة إطلاقاً"، وهي نسبة تستدعي الانتباه، لأنها تضعف من فعالية العملية التدريبية وتجعلها معزولة عن السياق المهني اليومي.

التحليل الكيفي: كينياً، تُظهر هذه النتائج أن المؤسسة تواجه تحديات في ربط مخرجات التكوين بالممارسة الفعلية داخل بيئة العمل. النسبة الكبيرة التي ترى أن فرص التطبيق متوفرة فقط "إلى حد ما" توحى بوجود فجوة بين ما يُقدّم في البرامج التدريبية وما نتيحه بيئة العمل من مساحات لتجريب أو استخدام تلك المهارات، سواء لأسباب تتعلق بطبيعة المهام، أو بسبب غياب المتابعة من الإدارات المعنية.

يشير ذلك أيضاً إلى ضعف في التنسيق الاتصالي بين مصلحة التكوين والمسؤولين المباشرين، مما يحول دون تحويل التدريب إلى فعل إنتاجي ملموس يُسهم في تحسين الكفاءة. كما قد يعكس غياب نظام تقويمي فعال يُتابع أثر التكوين على مستوى أداء الموظف ويواكب حاجته لبيئة داعمة تسمح بالتجريب والتطبيق.

في المقابل، النسبة التي ترى أن الفرص متوفرة جداً تُظهر أن بعض الإدارات أو الأقسام تمتلك ثقافة تنظيمية أكثر مرونة واتصالاً، تسمح للموظف بتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة، وهو مؤشر على وجود ممارسات مهنية إيجابية ينبغي تعميمها.

بالتالي، فمدى تأثير التدريب لا يتوقف على محتواه أو جودته، بل أيضاً على مدى قدرة المؤسسة على تهيئة مناخ اتصالي وتنظيمي محفّز يتيح للموظف التفاعل، والتطبيق، والتعلم من خلال الممارسة، ضمن منظومة تدعم التطوير المستمر وتثمن الجهود الفردية.

الجدول رقم 21: هل ترى أن التدريب يعزز قدرتك على المساهمة في تحسين الأداء العام للفريق؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا يعزز إطلاقاً	4	10.8%
يعزز إلى حد ما	18	48.6%
يعزز بدرجة كبيرة	15	40.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول إلى أن 48.6% من الموظفين يرون أن التدريب "يعزز إلى حد ما" قدرتهم على المساهمة في تحسين الأداء العام للفريق، وهي النسبة الأكبر، مما يعكس تأثيراً متوسطاً وغير منتظم للتكوين في سياق العمل الجماعي. بالمقابل، ترى نسبة معتبرة (40.5%) أن التدريب يعزز هذه القدرة "بدرجة كبيرة"، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود أثر ملموس في بعض الحالات أو الأقسام. أما نسبة 10.8% التي ترى أن التدريب لا يعزز إطلاقاً القدرة على الإسهام في تحسين أداء الفريق، فهي تمثل إشارة إلى وجود خلل في الصلة بين التدريب والممارسة الفعلية داخل الفريق.

التحليل الكيفي: كميّاً، تعكس هذه النتائج أن برامج التدريب داخل المؤسسة تُحدث أثراً متفاوتاً في بناء القدرات الجماعية وتحسين الأداء التعاوني. فالنسبة الكبرى التي ترى أن الأثر "إلى حد ما" تُشير إلى أن المحتوى التدريبي قد لا يكون دائماً موجهاً نحو تنمية مهارات العمل الجماعي، أو أن آليات توظيف المهارات بعد التكوين غير مفعّلة بما يكفي داخل الفرق.

النتائج توحى أيضاً بوجود ضعف في التنسيق الاتصالي بين مصلحة التكوين والفرق الميدانية، حيث قد تُقدّم الدورات التدريبية بشكل منفصل عن السياق الفعلي الذي يعمل فيه الفريق، ما يقلل من جدواها في تحقيق التحسين الجماعي المستدام. وهذا يعزز فرضية أن التدريب، وإن كان متاحاً، لا يدمج دائماً في رؤية شاملة تعترف بأهمية التكامل والتواصل الفعّال بين أعضاء الفريق.

أما الفئة التي ترى أن التدريب يُعزز مساهمتها بشكل كبير، فتمثل مؤشراً على وجود بيئة تنظيمية مرنة تسمح بتطبيق المهارات المكتسبة، وعلى احتمال استفادتهم من برامج تدريبية موجهة ومبنية على أهداف واضحة تتماشى مع حاجات الفريق وتحدياته الواقعية.

بشكل عام، تُبين النتائج أن أثر التدريب لا يتحقق في معزل عن منظومة الاتصال الداخلي الفعالة والعمل التشاركي، والوضوح في الأدوار والأهداف الجماعية، وهي عناصر ينبغي تعزيزها لضمان تحويل التدريب من فعل فردي إلى رافعة حقيقية لتحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 22: هل يتم تقييم نتائج التدريب ومتابعتها بشكل فعال؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا يتم التقييم	2	5.4%
نادراً ما يتم التقييم	18	48.6%
يتم بفعالية	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير المعطيات إلى أن نسبة 48.6% من الموظفين يرون أن تقييم نتائج التدريب "نادراً ما يتم"، وهو ما يعكس غياباً ملحوظاً في منهجية المتابعة المستمرة لتأثير البرامج التدريبية على الأداء. في المقابل، أفاد 45.9% من المشاركين بأن التقييم يتم "بفعالية"، ما يدل على وجود جهود فعلية لتقييم أثر التدريب لدى جزء من الأقسام أو الوحدات داخل المؤسسة. بينما تبقى نسبة 5.4% التي تؤكد غياب التقييم تماماً محدودة لكنها تشير إلى ثغرات تنظيمية حقيقية في بعض المجالات أو الفروع.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تعكس النتائج أن عملية تقييم نتائج التدريب داخل المؤسسة تعاني من غياب الاتساق والتعميم. فارتفاع نسبة الذين يرون أن التقييم "نادراً ما يتم" يدل على ضعف في ثقافة التبع والتقييم، وربما غياب نظام واضح أو معتمد لقياس مردودية البرامج التدريبية وربطها بالأداء الفعلي للموظف أو الفريق.

هذا الغياب أو الضعف في التقييم قد يُنتج فجوة اتصال بين القائمين على التكوين والمستفيدين منه، ما يجعل أثر التدريب محصوراً في الجانب النظري أو المعرفي دون ترجمة عملية، خاصة إذا لم تُؤطر العملية التواصلية بوضوح من حيث أهداف التدريب ونتائج المنتظرة. كما قد يكون ضعف التقييم نتيجة عدم إشراك الموظف في نقاش ما بعد التكوين، أو بسبب عدم توفر أدوات أو مؤشرات فعالة لقياس التغيير الذي يحدثه التدريب في الأداء.

أما الفئة التي ترى أن التقييم يتم بفعالية، فتشير إلى أن بعض الوحدات داخل المؤسسة قد تبنت ممارسات تنظيمية متقدمة في المتابعة والتقييم، تركز على التواصل المستمر، والتغذية الراجعة، واستثمار نتائج التدريب في خطط تطوير الكفاءات. بصورة عامة، فإن فعالية التدريب لا تكتمل بدون آليات تقييم منظمة ومتصلة بنظام الاتصال الداخلي، تضمن تغذية راجعة بناءة وتحفز الموظف على تطبيق ما تعلمه، بما يضمن تطوراً فردياً ومؤسسياً مستداماً.

- الجدول رقم 23: هل توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة بين المدربين والموظفين خلال وبعد البرامج التدريبية؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	4	10.8%
أحياناً	22	59.7%
دائماً	11	29%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير المعطيات إلى أن غالبية الموظفين بنسبة 59.7% أفادوا بأن المؤسسة توفر قنوات الاتصال بين المدربين والموظفين "أحياناً"، وهي نسبة تعكس تذبذباً في استمرارية التواصل وعدم انتظامه عبر البرامج التدريبية. أما نسبة 29% التي ترى أن هذه القنوات متوفرة "دائماً"، فهي مؤشر إيجابي على وجود تجارب جيدة أو ممارسات مهنية تراعي أهمية التواصل المستمر في بعض الأقسام أو

البرامج. في المقابل، 10.8% يرون أن الاتصال غير متوفر إطلاقاً، ما يُبرز وجود فجوات اتصالية حرجية قد تؤثر على فعالية التدريب واستمرارية أثره بعد انتهائه.

التحليل الكيفي: من زاوية التحليل الكيفي، تعكس هذه النتائج وجود تحديات واضحة في بناء منظومة اتصال فعالة بين المدربين والمتدربين خلال وبعد انتهاء الدورات التدريبية. إن الاقتصار على التواصل خلال فترة التدريب دون استمرارية ما بعده، يُضعف من فرص ترسيخ المعارف ومتابعة تطبيق المهارات الجديدة، كما يحّد من بناء علاقات مهنية تعاونية قائمة على الثقة والدعم.

يشير التكرار المرتفع لخيار "أحياناً" إلى أن المؤسسة لم تعتمد بعد سياسة اتصالية مؤطرة تضمن استمرارية الربط بين المدربين والموظفين، سواء عبر أدوات رقمية أو منصات تفاعلية أو حتى جلسات متابعة دورية. وقد يعكس ذلك قصوراً في التكامل بين وحدات التكوين ووحدات التسيير البشري والاتصال الداخلي، مما يجعل عملية التكوين مجزأة ومنفصلة عن بيئة العمل اليومية.

من جهة أخرى، فإن نسبة الذين أقروا بتوفر قنوات الاتصال دائماً، تعكس وجود تجارب ناجحة قد تكون مبنية على ممارسات تشاركية وتواصلية احترافية، حيث يُنظر إلى المدرب ليس فقط كمصدر للمعرفة، بل كـ "شريك تطوير" مستمر. في المقابل، الفئة التي ترى أن الاتصال غير متوفر إطلاقاً، تسلط الضوء على انعزال البرامج التدريبية عن بيئة العمل الواقعية، وغياب ثقافة التواصل المفتوح التي تُعدّ عنصراً جوهرياً في أي مسار تكويني ناجح.

إن فعالية البرامج التدريبية لا تعتمد فقط على محتواها، بل نتعزز بوجود بنية اتصال دائمة ومفتوحة تسمح بالتفاعل، طرح التساؤلات، التوجيه، وتقديم الدعم، مما يرسّخ التدريب كعملية تنموية شاملة تتجاوز الإطار الزمني المحدود للورشات أو الدورات.

الجدول رقم 24: هل تعتبر أن بيئة التدريب مشجعة على التفاعل والمشاركة الفعالة؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
غير مشجعة إطلاقاً	4	10.8%
مشجعة إلى حد ما	21	56.8%

مشجعة جدا	12	32.4%
المجموع	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية الموظفين، بنسبة 56.8%، يرون أن بيئة التدريب "مشجعة إلى حد ما"، وهي نسبة تعكس وجود مستوى متوسط من التحفيز والمشاركة، ما يعني أن بيئة التدريب ليست سلبية لكنها في الوقت ذاته لا تصل إلى المستوى المثالي المطلوب. أما نسبة 32.4% التي صنّفت البيئة التدريبية بأنها "مشجعة جداً"، فهي مؤشر إيجابي على وجود برامج أو ممارسات تدعم التفاعل والتشجيع داخل بعض السياقات التدريبية. في المقابل، ترى نسبة 10.8% أن البيئة التدريبية غير مشجعة إطلاقاً، وهو ما يُنذر بوجود عراقيل أو اختلالات تؤثر سلباً على فعالية التدريب.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تُظهر النتائج أن بيئة التدريب داخل المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تعزيز عناصر التفاعل والانخراط الإيجابي من طرف الموظفين. فالتوصيف بـ "مشجعة إلى حد ما" يعكس وجود عوامل محفزة جزئية، ربما تتعلق بتوفر مكان مناسب أو أدوات بيداغوجية، لكنها قد تكون غير كافية إذا لم تُدعم بأساليب تدريبية تفاعلية مثل العمل الجماعي، العصف الذهني، أو تبادل الخبرات.

إن تفاعل الموظف داخل بيئة التدريب لا يتأق فقط من المحتوى، بل يتطلب وجود مناخ اتصالي داعم يشعر فيه الموظف بالأمان النفسي والحرية في إبداء الرأي والمبادرة. فالفئة التي رأت أن البيئة "غير مشجعة إطلاقاً"، قد تكون تأثرت بعوامل مثل أساليب التلقين الأحادية، ضعف مهارات المدرب في إدارة الحوار، أو غياب القنوات المفتوحة للتعبير.

في المقابل، تشير نسبة الذين وصفوا البيئة بأنها "مشجعة جداً" إلى إمكانية الاستفادة من تجارب ناجحة قائمة على منهجيات تدريبية تشاركية تركز على التحفيز المستمر، وتشجع التفاعل النشط، وهو ما يفتح المجال أمام المؤسسة لتعميم هذه التجارب داخل كل وحداتها.

بالتالي، يمكن القول إن بيئة التدريب داخل المؤسسة تتميز بتباين واضح في مستوى التشجيع على التفاعل، وهي بحاجة إلى تحسين الممارسات الاتصالية التدريبية، وتوفير مناخ ديناميكي يحتضن المبادرة، النقاش، والتغذية الراجعة، بما يضمن تحول البرامج التدريبية إلى مساحات تطوير حقيقية تعزز من كفاءة الفرد وروح الفريق.

- الجدول رقم 25: هل تقوم مؤسستكم بتحفيزكم بعد عملية التدريب؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا ترتبط إطلاقاً	5	13.5%
ترتبط إلى حد ما	22	59.5%
ترتبط جيداً	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تكشف نتائج الجدول أن نسبة 59.5% من الموظفين يعتقدون أن عملية التحفيز بعد التدريب مرتبطة إلى حد ما بالأداء، وهي النسبة الغالبة، ما يشير إلى وجود علاقة غير مستقرة أو جزئية بين التدريب والتحفيز. بينما يرى 27% أن هناك ارتباطاً جيداً بين التدريب والتحفيز، وهو ما يعكس تجارب إيجابية توظف نتائج التدريب لتحفيز الموظفين فعلياً. أما نسبة 13.5% التي ترى أن التحفيز لا يرتبط إطلاقاً بالتدريب، فهي تمثل مؤشراً على غياب الحوافز أو ضعف التكامل بين التكوين والتحفيز الوظيفي داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تشير النتائج إلى وجود قصور في استثمار نتائج التدريب كأداة تحفيزية داخل المؤسسة. فغالبية الموظفين تعتبر أن الربط بين التدريب والتحفيز يتم بشكل جزئي أو غير منتظم، ما قد يُضعف أثر التدريب في تعزيز الأداء المهني والدافعية. ويُحتمل أن يعود هذا القصور إلى ضعف التنسيق بين مصلحة التكوين ومصالح الموارد البشرية، أو إلى غياب آليات واضحة لتأمين جهود المتدربين ومكافأاتهم.

إن الموظف عندما لا يلبس أثراً مباشراً للتدريب على وضعه المهني أو تحفيزه المعنوي، قد يُنظر إلى العملية التدريبية كإجراء شكلي لا يحمل قيمة عملية، ما يفقد التدريب وظيفته الجوهرية كمحفز للتطور. من جانب آخر، فإن النسبة التي ترى وجود "ارتباط جيد" تُشير إلى أهمية الممارسات الاتصالية التي تعزز الربط بين التكوين والتحفيز، كالإشادة العلنية، منح شهادات، أو تقديم فرص مهنية جديدة للمتدربين الفاعلين.

كما يعكس التباين في الآراء اختلافاً في تجارب الموظفين عبر مختلف الوحدات أو المستويات الوظيفية ما يطرح ضرورة توحيد آليات التواصل التحفيزي بعد التدريب، وتبني استراتيجية مؤسسية تضمن تحويل التدريب إلى نقطة انطلاق فعلية لتحسين الأداء وتعزيز الالتزام الوظيفي.

- المحور الثالث: التحديات التي تواجه إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري.
- الجدول رقم 26: هل ترى أن ضعف الاتصال الداخلي يشكل عائقاً أمام تمكين الموظفين داخل المؤسسة (مثل إعطائهم الثقة والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار)؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا يشكل عائقاً	5	13.5%
يشكل الى حد ما	20	54.1%
يشكل عائقاً كبيراً	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول إلى أن 54.1% من الموظفين يرون أن ضعف الاتصال الداخلي يشكل عائقاً إلى حد ما أمام تمكينهم داخل المؤسسة، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على وجود إدراك واسع لتأثير الاتصال غير الفعال على فرص الثقة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار. بينما يرى 32.4% أن الاتصال الضعيف يُعد عائقاً كبيراً، ما يعكس مستوى عالٍ من الإحباط أو الانقطاع الاتصالي داخل بيئة العمل. أما نسبة 13.5% فقط فتعتقد أن الاتصال لا يُشكل عائقاً، وهو ما يُعد نسبة ضئيلة نسبياً، توحى إما بوجود تجارب فردية إيجابية أو بمحدودية الوعي بأهمية الاتصال في التمكين.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تعكس البيانات إدراكاً واضحاً بين الموظفين لأهمية الاتصال الداخلي كعامل محوري في تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة. فضعف الاتصال لا يقتصر فقط على تعطيل تدفق المعلومات، بل يمتد ليقيد نقل الصلاحيات، تبادل الآراء، وفتح مجالات المشاركة. حينما تغيب الشفافية والوضوح والردود المباشرة، يصبح من الصعب على الموظف أن يشعر بالثقة في المؤسسة، أو أن يُمنح مساحة فعلية لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

كما أن هذه النسب تُبرز خللاً بنيوياً في منظومة الاتصال التنظيمي، قد يكون مرتبطاً بمركزية القرار، غياب منصات تفاعلية داخلية، أو ضعف مهارات الاتصال الإداري. فالموظف المُمكن هو الموظف الذي يُستمع له، يُستشار، ويُمنح أدوات التواصل والتفاعل؛ وعندما لا يتحقق ذلك، يتحول الاتصال إلى حائط صدّ بدل أن يكون جسراً للتمكين والتحفيز.

بالتالي، تؤكد هذه المعطيات أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة تقنية، بل هو بنية ثقافية وتنظيمية يجب أن تُفعل بشكل استراتيجي إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق مستويات أعلى من التمكين والتميز الوظيفي.

- الجدول رقم 27: هل تؤثر العراقيل من طرف بعض الموظفين على فعالية برامج التميز؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تؤثر إطلاقاً	2	5.4%
تؤثر إلى حد ما	24	64.9%
تؤثر جيداً	11	29.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير النتائج إلى أن نسبة 64.9% من الموظفين يرون أن العراقيل التي يُحدثها بعض الأفراد تؤثر إلى حد ما على فعالية برامج التميز داخل المؤسسة، مما يعكس وجود معوقات سلوكية أو تنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر على تنفيذ تلك البرامج. كما يرى 29.7% أن هذه العراقيل تؤثر بدرجة كبيرة، وهي نسبة معتبرة تُبرز التأثير السلبي الواضح لهذه السلوكيات على ثقافة التميز. في المقابل، فإن فقط

5.4% من الموظفين يعتقدون أن تلك العراقيل لا تؤثر إطلاقاً، ما يشير إلى أن الغالبية الساحقة تعترف بوجود تأثير سلبي بدرجات متفاوتة.

التحليل الكيفي: تعكس المعطيات وعياً مؤسسياً بوجود عراقيل بشرية داخلية قد تقوّض فعالية برامج التميز، سواء تعلّق الأمر بسلوكيات مقاومة للتغيير، أو افتقار بعض الموظفين للالتزام، أو حتى تصرفات تعكس غياب روح الفريق. هذا النوع من التحديات يسلّط الضوء على البعد الاتصالي والسلوكي كعامل حاسم في نجاح أي استراتيجية للتحسين والابتكار.

تُظهر النسبة الكبيرة لمن يرون تأثيراً "إلى حد ما" أن هذه العراقيل ليست ممنهجة بالضرورة لكنها قد تنتج عن ضعف التنسيق غموض الأهداف، أو غياب قنوات حوار فعالة تُمكن من احتواء الاعتراضات وتحويلها إلى مساهمات. كما أن التأثير الملحوظ الذي يعبر عنه قرابة ثلث المشاركين يعكس أن العراقيل قد تتجاوز مجرد المواقف الفردية إلى مشكلات هيكلية مثل ضعف التحفيز، انعدام العدالة، أو ضعف المشاركة في صياغة برامج التميز نفسها.

في ضوء ذلك، يبدو أن فعالية برامج التميز لا تتعلق فقط بوجودها التقنية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية المناخ التنظيمي والسلوك الجماعي لدعمها، وتفعيل آليات الاتصال الداخلي التي تسمح بالتفاعل الإيجابي، معالجة المقاومات، وتحويل العراقيل إلى فرص تطوير.

الجدول رقم 28: كيف ترى وضوح ادوار إدارتكم داخل المؤسسة بالنسبة لبقية الأقسام؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
غير واضحة	4	10.8%
واضحة إلى حد ما	20	54.1%
واضحة جداً	13	35.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تُظهر النتائج أن 54.1% من المشاركين يعتبرون أن أدوار إدارتهم داخل المؤسسة واضحة إلى حد ما بالنسبة لبقية الأقسام، وهي نسبة توحى بوجود درجة متوسطة من الوضوح، لكن غير كافية

لتحقيق التنسيق التام. فيما يرى 35.1% أن هذه الأدوار واضحة جداً، وهي نسبة إيجابية لكنها لا تشكل الأغلبية. أما نسبة 10.8% التي ترى الأدوار غير واضحة، فتمثل مؤشراً على وجود قصور في تحديد أو شرح مهام الإدارة أو ضعف في نشرها داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي: تشير هذه النتائج إلى أن وضوح أدوار الإدارة ما يزال نسبياً ومتفاوتاً بين الأقسام وهو ما قد يؤدي إلى غموض في الصلاحيات أو تداخل في المهام، خاصة في بيئات عمل تعتمد على التنسيق الأفقي والعمل الجماعي. إن الوضوح المؤسسي لا يعد مسألة تنظيمية فحسب، بل هو أيضاً عملية اتصالية تتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات وتعزيز الشفافية بين الوحدات.

عندما تكون الأدوار "واضحة إلى حد ما"، فهذا يدل على وجود أساس تنظيمي، لكنه قد يعاني من ضعف في التفسير أو في قنوات الاتصال التي تنقل هذه المعلومات إلى باقي الأقسام. وقد تكون هناك فجوة بين ما هو مخطط إدارياً وبين ما يتم فهمه أو تطبيقه فعلياً من قبل الموظفين في الميدان.

أما النسبة التي ترى وضوحاً كبيراً، فتعكس نجاح بعض الإدارات في تكريس هويتها الوظيفية وتحديد مجال تدخلها، مما يساهم في خفض الاحتكاكات وتحسين جودة التعاون بين الفرق. بالمقابل، فإن نسبة من يرون غموضاً تاماً تؤكد الحاجة إلى تحسين وسائل الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي، سواء عبر الاجتماعات التفسيرية، اللوحات الإعلانية أو الأنظمة الرقمية التشاركية، لتسهيل فهم وتكامل الأدوار داخل النسيج التنظيمي للمؤسسة.

- الجدول رقم 29: هل تعتقد أن نقص الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية) يحد من تنفيذ استراتيجيات التمكين (مثل التدريب، إشراك الموظف اتخاذ القرار، الثقة والمسؤولية)؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا يحد إطلاقاً	2	8.1%
يحد أحياناً	18	48.8%
يحد بدرجة كبيرة	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تكشف البيانات أن نسبة 48.8% من المشاركين يرون أن نقص الموارد يحد أحياناً من تنفيذ استراتيجيات التمكين، وهي نسبة تعكس وجود تأثير جزئي ومتكرر لهذه المشكلة على الممارسات التمكينية داخل المؤسسة. أما نسبة 45.9%، فتؤكد أن هذا النقص يحد بدرجة كبيرة، وهو ما يمثل مؤشراً مقلقاً على أن تنفيذ مبادرات مثل التدريب، المشاركة في القرار، وبناء الثقة قد يكون معرضاً للعرقلة بصفة شبه دائمة. في المقابل، فقط 8.1% من المشاركين يعتقدون أن نقص الموارد لا يشكل عائقاً إطلاقاً، ما يدل على محدودية التجارب الإيجابية أو الحالات المستقرة داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، تعكس النتائج إدراكاً واضحاً من قبل الموظفين بأن نجاح استراتيجيات التمكين لا يرتبط فقط بالإرادة التنظيمية، بل يتطلب توفراً فعلياً للموارد اللازمة. نقص الموارد البشرية قد يُترجم إلى ضغط عمل يمنع تفويض المهام، ويفرض تركيز السلطات لدى عدد محدود من الأفراد، ما يعيق إشراك الموظفين في اتخاذ القرار. كما أن ضعف الإمكانيات المالية يؤثر مباشرة على القدرة على تنظيم دورات تدريبية فعالة أو تحفيز الموظفين بمكافآت تعزز الشعور بالمسؤولية والتميز.

أما النقص التكنولوجي فيمكن أن يُعيق التواصل السريع وتدفق المعلومات، ويقلص من فرص إشراك الموظفين عبر منصات رقمية فعالة، مما يُضعف ديناميكية المشاركة والتفاعل. وبالتالي فإن غياب التكامل بين البنية التحتية والدعم التنظيمي يجعل من سياسات التمكين مبادرات شكلية أكثر منها تطبيقات عملية.

هذا المعطى يبرز أهمية الاتصال التنظيمي كوسيلة لخلق توازن بين الواقع والموارد المتاحة، من خلال الشفافية في توضيح التحديات، وتقديم حلول مرحلية تتماشى مع إمكانيات المؤسسة، مع المحافظة على إشراك الموظف وإشعاره بأهميته رغم الإكراهات.

- الجدول رقم 30: هل غياب الثقافة التنظيمية القائمة على التحفيز والتقدير يشكل تحدياً أمام إدارة التميز؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا يشكل تحدياً	2	5.4%
يشكل تحدياً ضعيفاً	18	48.6%
يشكل تحدياً	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تُظهر النتائج أن غالبية المشاركين تعتبر أن غياب الثقافة التنظيمية القائمة على التحفيز والتقدير يُعد تحدياً أمام إدارة التميز، إذ يرى 45.9% أنه يشكل تحدياً فعلياً، في حين يرى 48.6% أنه تحدٍ ضعيف. أما فقط 5.4% من المشاركين فلا يرون فيه تحدياً. هذه المعطيات تبرز أن ما يقرب من 94.5% من الموظفين يربطون غياب ثقافة التحفيز والتقدير بعرقلة جهود التميز، ولو بدرجات متفاوتة.

التحليل الكيفي: من الناحية الكيفية، تعكس هذه النتائج تصوراً سائداً داخل المؤسسة بأن التحفيز والتقدير لا يُمارسان كجزء أصيل من الثقافة التنظيمية، بل قد يغيبان أو يظهران بشكل محدود وغير مؤسسي. وهذا الغياب لا يمس فقط الروح المعنوية للموظفين، بل يؤثر أيضاً على مستوى التزامهم ومبادراتهم تجاه تحسين الأداء والمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي.

إن الثقافة التنظيمية التي لا تُشجع على الاعتراف بالجهود والإنجازات تضعف الإحساس بالانتماء وتحد من الحافز الذاتي، ما قد يؤدي إلى فتور في الأداء أو سلوك وظيفي تقليدي خالٍ من الإبداع والمبادرة. كما أن هذه الثقافة تنعكس على آليات الاتصال الداخلي، التي تصبح أحادية الاتجاه أو شكلية، وتفشل في تعزيز القيم الإيجابية مثل الشفافية، الشكر، والتشجيع المستمر.

بالتالي، فإن غياب التحفيز لا يمثل فقط نقصاً في الممارسات الإدارية، بل هو تجلٍ لنقص أعمق في البنية الثقافية للمؤسسة، ويعيق فعلياً قدرتها على بناء بيئة مهنية تحفز على التميز والابتكار وتحتضن المواهب والكفاءات.

- الجدول رقم 31: هل هناك فرق بين ما تعلنه المؤسسة من أهداف حول التميز وتمكين الموظفين (مثل تحسين الأداء، تشجيع المبادرة، تطوير المهارات، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات) وبين ما يتم تطبيقه فعلياً؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
نعم ، هناك فرق واضح	10	27%
لا ، الخطاب يعكس الواقع	15	40.5%
أحياناً ، حسب الظروف و المواقف .	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير البيانات إلى أن نسبة 27% من الموظفين يرون وجود فرق واضح بين ما تعلنه المؤسسة من أهداف تتعلق بالتميز وتمكين الموظفين، وبين ما يتم تطبيقه فعلياً. في المقابل، يرى 40.5% أن الخطاب المؤسسي يعكس الواقع بدرجة معقولة، بينما يرى 32.4% أن الأمر متغير " حسب الظروف والمواقف". هذا التوزيع يُظهر نوعاً من التباين في التجربة الموظفية، حيث إن ما يقرب من الثلثين (59.4%) يرون أن التطبيق إما متذبذب أو غير مطابق لما يُعلن عنه.

التحليل الكيفي: كيفياً، تكشف هذه النتائج عن فجوة إدراكية أو حتى اتصالية بين الخطاب الرسمي للمؤسسة وبين الممارسات الميدانية. فتصريحات المؤسسة حول التميز وتمكين الموظفين، مثل رفع الأداء تحفيز المبادرة، تطوير الكفاءات، وإشراكهم في القرارات، لا تصل دائماً إلى مستوى التنفيذ، أو تُفعل في سياقات ظرفية ومحدودة.

إن نسبة من ترى وجود فرق واضح توحى بوجود فقدان للثقة أو تجارب سابقة سلبية، ربما راكمت تصورات بأن تلك الشعارات هي مجرد أدوات ترويجية أو خطاب دعائي لا ينعكس في الواقع المهني اليومي. أما النسبة التي ترى أن التنفيذ "يحدث أحياناً" فتدل على غياب الاتساق المؤسسي أو ضعف في

آليات تطبيق السياسات، مما يؤدي إلى انطباع بأن الالتزام بمعايير التمكين والتميز يخضع للاجتهاد الفردي أو الظروف المؤقتة، وليس لمنهجية ثابتة.

كما تعكس هذه المؤشرات أيضاً ثغرات في الاتصال الداخلي، حيث قد لا يتم توضيح السياسات بالشكل الكافي، أو لا يتم إشراك الموظفين بفعالية في متابعتها وتقييمها، مما يخلق انطباعاً بتناقض بين القول والفعل. وهذا التضارب، إذا استمر، يُمكن أن يُعيق تكريس ثقافة تنظيمية تقوم على المصادقة والمشاركة والتميز الفعلي، وليس الرمزي فقط.

- الجدول رقم 32: هل نتعامل المؤسسة بجدية مع هذه التحديات وتعمل على إيجاد حلول فعالة لها؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا نتعامل إطلاقاً	3	8.1%
تعامل إلى حد ما	20	54.1%
نتعامل بجدية كبيرة	14	37.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين، بنسبة 54.1%، يرون أن المؤسسة تتعامل مع التحديات إلى حد ما، بينما يرى 37.8% أنها تتعامل بجدية كبيرة، في حين يعتقد 8.1% فقط أنها لا تتعامل إطلاقاً. هذا التوزيع يعكس تقييماً عاماً متوسطاً إلى إيجابي لمدى استجابة المؤسسة للتحديات، مع وجود نسبة معتبرة من الموظفين تعتقد بوجود نوع من الجدية.

التحليل الكيفي: من الزاوية الكيفية، توضح هذه النتائج وجود وعي نسبي داخل المؤسسة بوجود تحديات تواجه جهود التمكين والتميز، مع سعي متفاوت للاستجابة لها. غالبية الموظفين يرون أن التعامل مع التحديات جزئي وغير شامل، ما قد يشير إلى أن المعالجة تتم بطريقة ظرفية أو محدودة، دون تبني حلول استراتيجية مستدامة.

النسبة التي ترى أن المؤسسة تتعامل بجدية كبيرة تُظهر أن هناك إشارات ملموسة لتحرك إداري فعال ربما يمثل في مبادرات، اجتماعات، أو خطط لتحسين الأوضاع. ومع ذلك، فوجود نسبة تفوق النصف ترى أن التعاطي "إلى حد ما" يبرز وجود تباين في مخرجات الاتصال الداخلي، وربما قصور في إطلاع جميع الموظفين على الخطوات المتخذة، أو حتى ضعف إشراكهم في الحلول.

كما يشير ذلك إلى أن المؤسسة قد تفتقر إلى آليات تواصل وتقييم تشاركية تتيح للموظفين معرفة كيف تُعالج التحديات، أو مدى تأثير تدخلات الإدارة. وبالتالي، فإن فعالية الاتصال الداخلي تلعب هنا دوراً مركزياً في تحويل الجهود الإدارية إلى قناعة جماعية بأن المؤسسة لا تكتفي بتشخيص المشاكل، بل تعمل فعلاً على تجاوزها بشكل منظم ومدرّس.

هذه القراءة تدعو إلى تعميق قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن طرق التعامل مع العوائق التنظيمية، بما في ذلك إشراكهم في المتابعة والتقييم، بما يعزز من الثقة والشفافية داخل بيئة العمل.

- المحور الرابع: تقييم فاعلية إدارة التميز في تعزيز القدرات وتحسين بيئة العمل.
- الجدول رقم 33: كيف ترى مساهمة إدارة التميز في تطوير المهارات المهنية للموظفين؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف جداً	3	8.1%
متوسط	19	51.4%
ممتاز	15	40.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تكشف البيانات أن أكثر من نصف المشاركين (51.4%) يقيمون مساهمة إدارة التميز في تطوير المهارات المهنية على أنها متوسطة، بينما يرى 40.5% أنها ممتازة، في حين وصفها 8.1% فقط بأنها ضعيفة جداً. هذه النتائج تعكس صورة متوازنة تميل إلى الإيجابية بخصوص الدور الذي تلعبه إدارة التميز في تنمية القدرات المهنية للموظفين.

التحليل الكيفي: كيفياً، توحى هذه النتائج بأن إدارة التميز داخل المؤسسة تؤدي دوراً فعلياً ومؤثراً نسبياً في تطوير مهارات الموظفين، وإن كان هذا التأثير غير موحد في مستواه. النسبة الكبيرة التي تقيم الدور بأنه "متوسط" تعكس وجود مبادرات أو برامج تطويرية قائمة، لكنها ربما تفتقر إلى العمق، أو لا تشمل جميع الفئات الوظيفية بالتساوي.

النسبة المعتبرة التي ترى أن المساهمة "ممتازة" تشير إلى أن بعض الأقسام أو الفرق قد استفادت فعلاً من ممارسات التميز، سواء من خلال تدريب نوعي، أو فرص تطوير، أو تحفيز مستمر يساهم في تعزيز الكفاءات. غير أن النسبة الأقل التي وصفت المساهمة بالضعيفة جداً تفتح المجال للحديث عن اختلالات في التواصل أو في التوزيع العادل للفرص التطويرية، حيث قد يشعر بعض الموظفين بالهميش أو بعدم التقدير.

يلعب الاتصال الداخلي هنا دوراً بالغ الأهمية، سواء في نقل رؤية إدارة التميز إلى الموظفين بشكل واضح، أو في التفاعل معهم لفهم احتياجاتهم الخاصة والعمل على تلبيتها. ومن المحتمل أن تكون برامج التميز الحالية غير موجهة بشكل دقيق حسب التخصصات والاحتياجات الفردية، مما يضعف من أثرها الشامل.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج أهمية تحسين التنسيق والتواصل بين إدارة التميز وبقية الهياكل التنظيمية وتعزيز ممارسات التقييم المستمر لضمان أن الجهود المبذولة في مجال التميز تؤدي فعلاً إلى رفع مستوى المهارات المهنية بطريقة ملموسة وعادلة عبر مختلف المستويات.

- الجدول رقم 34: هل تعمل إدارة التميز على تحفيز الموظفين لتبني المبادرات والابتكار داخل بيئة العمل؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	5	13.5%
أحياناً	17	45.9%
دائماً	15	40.5%
المجموع	37	100%

التحليل الكمي: تشير النتائج إلى أن 45.9% من المبحوثين يرون أن إدارة التميز تحفز الموظفين على تبني المبادرات والابتكار "أحياناً"، بينما يرى 40.5% أنها تقوم بذلك "دائماً"، و13.5% فقط صرّحوا بأنها "لا تفعل إطلاقاً". هذه الأرقام تعكس توجهاً عاماً نحو الاعتراف الجزئي أو المحدود بجهود إدارة التميز في هذا الجانب.

التحليل الكيفي: نوعياً، تعكس هذه النتائج وجود مبادرات فعلية داخل المؤسسة لتعزيز الابتكار والمبادرة، لكنها لا تزال غير منتظمة أو لا تشمل الجميع بنفس الدرجة. الفئة الكبرى التي أجابت بأحياناً "تبرز تذبذباً في أساليب التحفيز، حيث قد تكون المبادرات موجودة ولكنها غير مدججة في الثقافة اليومية للعمل، أو تُفعل بحسب الإدارات والمواقف، دون استراتيجية مؤسسية شاملة ومستدامة. أما النسبة المهمة (40.5%) التي ترى أن التحفيز موجود دائماً، فهي تعكس وجود ممارسات ملهوسة ومؤثرة لدى بعض الفرق أو الأقسام، والتي قد تستفيد من نمط قيادة تحفيزي، أو من بيئة تواصل داخلي تشجع التعبير والمبادرة.

في المقابل، النسبة التي عبّرت عن انعدام هذا التحفيز (13.5%) تسلط الضوء على خلل اتصالي وتنظيمي محتمل، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم وجود دعم، أو أن محاولاتهم للابتكار لا تلقى صدى أو تشجيعاً.

يرتبط هذا الوضع بشكل وثيق بجودة الاتصال الداخلي وفعاليته، خاصة في ما يتعلق بـ:

- نشر ثقافة المشاركة والانفتاح على المبادرات الجديدة،
- وضع آليات واضحة لتلقي الأفكار ومكافأتها.
- تعزيز الشعور بالثقة والتمكين الذاتي لدى الموظفين.

بالتالي، فإن النتائج توحى بأن هناك جهوداً قائمة لكنها تحتاج إلى تعميم وثبيت ضمن سياسة تنظيمية واضحة تجعل من الابتكار والمبادرة سلوكاً مؤسسياً مدعوماً، لا خياراً فردياً ظرفياً.

الجدول رقم 35: هل تلاحظ تحسناً في بيئة العمل نتيجة تدخلات إدارة التميز في تدريبكم وتكوينكم؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا ألاحظ إطلاقاً	5	13.5%
ألاحظ إلى حد ما	22	59.5%
ألاحظ بوضوح	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: صرح 59.5% من المبحوثين بأنهم يلاحظون تحسناً إلى حد ما في بيئة العمل نتيجة تدخلات إدارة التميز في التدريب والتكوين. فيما يرى 27% أنهم يلاحظون تحسناً بوضوح مقابل 13.5% لا يلاحظون أي تحسن على الإطلاق. هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب الموظفين يعترفون بوجود أثر إيجابي للتدريب، ولو بشكل متفاوت، على بيئة العمل.

التحليل الكيفي: تكشف النتائج عن إدراك عام بأن التكوين والتدريب المرتبطين بإدارة التميز لهما دور في تحسين بيئة العمل، لكن هذا الدور لا يزال يتسم بالجزئية أو المحدودية، حيث إن التحسن الملحوظ لم يتحول بعد إلى تحول شامل وملبوس في بيئة العمل بالنسبة للجميع.

الذين أجابوا - يلاحظ إلى حد ما- يشيرون ضمناً إلى وجود مبادرات أو برامج تدريبية لم تُستثمر بالشكل الأمثل أو لم تُعمم بشكل متوازن، مما يؤدي إلى فجوة في الأثر الفعلي بين الأقسام أو بين الموظفين أنفسهم.

في المقابل، نسبة الذين لاحظوا تحسناً "بوضوح" تعكس وجود تجارب ناجحة وبيئات جزئية أكثر استعداداً لاستثمار مخرجات التدريب، وهو ما يدل على أن أثر التدريب ليس موحداً، بل يعتمد على طبيعة القيادة، وثقافة الفريق، وجودة الاتصال الداخلي داخل كل وحدة تنظيمية.

أما الفئة التي لم تلاحظ أي تحسن، فوجودها مؤشر على نقص في المتابعة أو ضعف في ربط التدريب بمخرجات ملبوسة على بيئة العمل، سواء من حيث التسهيلات أو أساليب العمل أو العلاقات المهنية.

بالتالي، يتضح أن الأثر الإيجابي لتدخلات إدارة التميز في التدريب قائم لكنه غير مكتمل أو غير متساو بين الموظفين، ما يعيدنا إلى أهمية تفعيل دور الاتصال الداخلي في التقييم، والتغذية الراجعة، ونقل الأثر التدريبي إلى ممارسات مؤسسية دائمة تعزز بيئة العمل على مستوى شامل.

- الجدول رقم 36: هل تضع إدارة التميز مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين بعد التدريب والتطوير؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تضع إطلاقاً	5	13.5%
تضع بدرجة ضعيفة	15	40.5%
تضع بوضوح	17	45.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: أفاد 45.9% من المبحوثين بأن إدارة التميز تضع مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين بعد التدريب والتطوير. بينما صرح 40.5% بأنها تضع مؤشرات لكن بدرجة ضعيفة. أما 13.5% فيرون أنها لا تضع مؤشرات على الإطلاق. هذا التوزيع يعكس وجود توجه نحو تبني آليات تقييم الأداء، لكنه لا يزال يعاني من تفاوت في الوضوح والتطبيق.

التحليل الكيفي: تكشف هذه النتائج عن أن إدارة التميز تسعى فعلاً إلى قياس أثر التدريب على أداء الموظفين، لكن بدرجات متفاوتة من التنظيم والصرامة. فالنسبة الأكبر من المستجوبين الذين أشاروا إلى وجود مؤشرات ضعيفة أو غائبة تعكس خللاً في الاتساق والفعالية في تطبيق أنظمة التقييم.

المؤشرات غير الواضحة أو الضعيفة قد تؤدي إلى:

- عدم تحديد العائد الفعلي من التدريب.
- غياب أسس واضحة لتقدير التحسن أو الفجوات في الكفاءة.
- انخفاض مستوى تحفيز الموظف، لغياب معايير محددة تمكنه من معرفة مدى تطوره المهني.

من جهة أخرى، الفئة التي ترى أن المؤشرات موجودة بوضوح تؤكد على وجود حالات أو وحدات تنظيمية داخل المؤسسة تطبق مبادئ إدارة الأداء بفعالية، ما يدل على أن الممارسات الجيدة موجودة ولكن تحتاج إلى التعميم والتثبيت في مختلف الأقسام.

كما أن الاتصال يلعب هنا دوراً محورياً: فالمؤشرات لا تكتفي بوجودها الإداري، بل يجب أن تكون مُعلنة، مفهومة، ومتناولة عبر قنوات الاتصال الداخلي بشكل شفاف، بحيث يشعر الموظف أنه جزء من عملية التقييم والتطوير، لا مجرد موضوع لقياس إداري.

بالتالي، تشير هذه النتائج إلى أن هناك محاولات لبناء ثقافة تقييم مرتبطة بالتدريب، لكنها بحاجة إلى المزيد من التنسيق والتوضيح، وخصوصاً من خلال ممارسات اتصال تنظيمي تدعم فهم وتفعيل هذه المؤشرات في الواقع المهني اليومي.

- الجدول رقم 37: هل تعتمد إدارة التميز على ملاحظات الموظفين وتغذيتهم الراجعة في تحسين بيئة العمل؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	3	8.1%
أحياناً	25	67.6%
دائماً	9	24.3%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: صرّح 67.6% من الموظفين أن إدارة التميز تأخذ بملاحظاتهم أحياناً في تحسين بيئة العمل. بينما أكد 24.3% أن الإدارة تعتمد دائماً على التغذية الراجعة. و 8.1% فقط يرون أنها لا تعتمد إطلاقاً على ملاحظات الموظفين. تشير هذه النسب إلى أن هناك مستوى مقبول من الانفتاح على آراء الموظفين، لكنه لا يزال غير منتظم بالشكل الكافي.

التحليل الكيفي: تعكس النتائج أن ثقافة الاستماع إلى الموظف بدأت تتجذر داخل المؤسسة، لكن ذلك يتم بشكل متقطع أو غير منهجي. فالنسبة الكبيرة التي ترى أن الملاحظات تؤخذ أحياناً. أما الفئة التي

أشارت إلى اعتماد دائم على الملاحظات، فهي قد تكون عاملة في وحدات تنظيمية أكثر انفتاحاً، مما يدل على تفاوت في ثقافة التفاعل داخل المؤسسة نفسها.

غياب الاعتماد على الملاحظات، كما أشار إليه بعض المستجوبين، يكشف عن نقطة ضعف في الاتصال الداخلي، حيث لا يتم إشراك الموظف في تحسين بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى:

- ضعف الانتماء التنظيمي، انخفاض الدافعية، تراجع الثقة في السياسات الإصلاحية.

من منظور الاتصال التنظيمي، يُعتبر التعامل الجاد مع الملاحظات ركيزة أساسية لتمكين الموظفين، وتحقيق التميز، لأن التغذية الراجعة هي وسيلة مباشرة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة المهنية. كما أن تجاهلها أو التعامل معها بشكل جزئي يُضعف أي استراتيجية تطويرية مهما كانت متقدمة.

- الجدول رقم 38: كيف ترى مستوى متابعة وتقييم نتائج البرامج التي تشرف عليها إدارة التميز؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف جدا	5	13.5%
متوسط	17	45.9%
ممتاز	15	40.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج هذا الجدول إلى أن أغلب المشاركين قَيّموا مستوى متابعة وتقييم نتائج البرامج التي تشرف عليها إدارة التميز بأنه "متوسط" بنسبة بلغت 45.9%، في حين رأى 40.5% أن المتابعة "ممتازة"، مقابل 13.5% اعتبروا أن هذه المتابعة ضعيفة جداً.

تُظهر هذه الأرقام أن هناك إدراكاً إيجابياً نسبياً لوجود جهود في التقييم والمتابعة، إلا أن أكثر من نصف الموظفين (59.4%) لا يزالون يترددون في تصنيف هذه الجهود على أنها فعّالة بالكامل.

التحليل الكيفي: من منظور الاتصال التنظيمي وإدارة التميز، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في متابعة وتقييم نتائج برامج التمكين والتطوير، غير أن هذه الجهود لا تزال تعاني من عدم الاتساق أو غياب التنسيق في بعض الأقسام.

الفئة التي وصفت التقييم بالـ "متوسط" قد تعكس غياب أدوات واضحة لتقييم الأثر، مثل:

- مؤشرات أداء دقيقة بعد البرامج التدريبية.
- تقارير دورية تُشرك فيها الفروع والمصالح المختلفة.
- جلسات تقييم فردية أو جماعية تُظهر فعالية البرامج.

أما الفئة التي رأت أن المتابعة "ممتازة"، فهي على الأرجح استفادت من برامج شهدت اهتماماً أكبر من حيث التخطيط والتقييم، ما يعني أن الأداء يختلف حسب الإدارة أو الجهة المشرفة داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد وجود تفاوت في تطبيق معايير الجودة.

وفي المقابل، فإن نسبة 13.5% التي ترى أن التقييم ضعيف جداً تشير إلى فجوة تنظيمية واتصالية، قد تتمثل في:

- غياب إشراك الموظفين في مراحل التقييم.
- ضعف التغذية الراجعة بعد انتهاء البرامج.
- غياب تأثير ملموس للبرامج على المهام اليومية.

تكشف النتائج أن المؤسسة تقوم بمتابعة وتقييم بعض نتائج برامجها بدرجة مقبولة، إلا أن هذه العملية تفتقر إلى الاتساق والشمول، وهو ما يؤثر سلباً على فعالية التمكين. لتجاوز ذلك، ينبغي على إدارة التميز تعزيز منهجية التقييم التشاركي، ووضع مؤشرات أداء واضحة، مع تعزيز التواصل مع الموظفين لضمان ديمومة الفائدة وتحسين الأداء العام.

- الجدول رقم 39: هل البرامج التدريبية التي تضعها إدارة التميز تتماشى مع احتياجاتكم؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تتماشى إطلاقاً	4	10.8%
تتماشى إلى حد ما	18	48.6%
تتماشى بدرجة كبيرة	15	40.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تُظهر نتائج الجدول أن 48.6% من الموظفين يرون أن البرامج التدريبية التي تضعها إدارة التميز تتماشى إلى حد ما مع احتياجاتهم، بينما يرى 40.5% أنها تتماشى بدرجة كبيرة. بالمقابل، فقط 10.8% من المستجوبين عبروا عن كون هذه البرامج لا تتماشى إطلاقاً مع احتياجاتهم.

هذه الأرقام تعكس وجود توجه إيجابي غالب نحو ملائمة البرامج التدريبية، حيث عبر حوالي 89% من المشاركين عن درجة من التوافق بين التكوين المقدم واحتياجاتهم المهنية، وإن بدرجات متفاوتة.

التحليل الكيفي: من منظور الاتصال التنظيمي وتمكين الموظفين، تعكس هذه النتائج أن إدارة التميز تحاول فعلياً تكييف برامجها التدريبية مع متطلبات العاملين، إلا أن تردد فئة واسعة في تصنيفها على أنها "متماشية بدرجة كبيرة" يُشير إلى وجود بعض الثغرات في التشخيص المسبق للاحتياجات.

المشاركون الذين اعتبروا أن التكوين "يتماشى إلى حد ما" قد يكونون قد لاحظوا وجود فجوة بين محتوى البرامج وواقعهم المهني، أو أن التدريب يُقدّم بطريقة غير عملية أو غير مخصصة حسب كل قسم.

النسبة التي رأت أن البرامج "تتماشى بدرجة كبيرة" تدل على أن بعض الأقسام تستفيد فعلياً من تصميم تدريب ملائم وموجه، وهو ما يُظهر أن هناك نماذج جيدة يجب تعميمها.

الفئة التي اعتبرت البرامج "لا تتماشى إطلاقاً" قد تعاني من ضعف إشراكها في تحديد الأولويات التدريبية أو من غياب التحديث في المحتوى لينسجم مع المهام اليومية أو التحديات الفعلية.

تشير النتائج إلى أن إدارة التميز تقوم بمجهودات واضحة في تصميم برامج تدريبية موجهة، لكن تظل هناك حاجة إلى:

- تحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية (من خلال استبيانات داخلية، جلسات استماع، تحليل الأداء).
 - تعزيز الاتصال بين الموظفين ومصالح التكوين لضمان تصميم أكثر واقعية للبرامج.
 - مراجعة البرامج بانتظام وتكييفها حسب تطور بيئة العمل وتحديات المؤسسة.
 - كل هذا يعزز من فعالية التمكن ويساعد في تحسين الأداء المهني باستمرار
- الجدول رقم 40: هل تشارك في تقييم الأنشطة أو البرامج المرتبطة بالتميز داخل المؤسسة؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	6	16.2%
أحياناً	17	45.9%
دائماً	14	37.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: توضح نتائج الجدول أن 45.9% من المشاركين يشاركون أحياناً في تقييم الأنشطة أو البرامج المرتبطة بالتميز داخل المؤسسة، بينما أفاد 37.8% أنهم يشاركون دائماً في هذه العملية. في المقابل، صرّح 16.2% بأنهم لا يشاركون إطلاقاً في التقييم.

تشير هذه الأرقام إلى أن ما يقارب 83.7% من الموظفين لديهم شكل من أشكال المساهمة في التقييم، ولو كان ذلك بشكل غير منتظم، وهو مؤشر إيجابي على وجود ثقافة تشاركية بدرجات متفاوتة داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي: من خلال زاوية الاتصال الداخلي وتمكين الموظفين، يمكن قراءة النتائج بالشكل التالي:

- النسبة المرتفعة للمشاركين "أحياناً" تعكس غياب نظام تقييم منظم وشامل يدمج جميع الموظفين بصفة دائمة. قد يكون التقييم متاحاً لبعض الفئات أو في مناسبات محددة فقط.
 - الموظفون الذين يشاركون "دائماً" هم غالباً ضمن الأقسام أو الفرق التي يتم إشراكها بشكل منهجي في عمليات التقييم، وهو ما يسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
 - أما الفئة التي لا تشارك إطلاقاً، فقد تعاني من تهميش تنظيمي أو ضعف في قنوات الاتصال، مما يحد من مساهمتهم في تحسين البرامج رغم أنهم جزء من تطبيقها.
- تكشف نتائج الجدول عن مستوى مقبول من المشاركة في تقييم برامج التميز، إلا أن هذا التقييم لا يبدو شاملاً أو منتظماً بما يكفي ليشمل كل الفئات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 41: هل يتم إشعارك بتغيرات إيجابية في بيئة العمل نتيجة جهود إدارة التميز؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
أبداً	3	8.1%
أحياناً	15	40.5%
دائماً	19	51.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول إلى أن 51.4% من المشاركين يشعرون دائماً بوجود تغيرات إيجابية في بيئة العمل نتيجة جهود إدارة التميز، بينما أفاد 40.5% أنهم يشعرون بذلك أحياناً، في حين صرح 8.1% فقط بأنهم لا يشعرون إطلاقاً بأي تغيرات.

هذا يبرز وجود انطباع عام إيجابي لدى الأغلبية بخصوص مساهمة إدارة التميز في تحسين بيئة العمل مع تفاوت في درجة هذا الشعور بين الدائم والمؤقت.

التحليل الكيفي: من منظور الاتصال الداخلي والتمكين، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- الموظفون الذين يشعرون بتغيرات دائمة على الأرجح يعملون في أقسام أو مواقع يتم فيها تفعيل استراتيجيات التميز بشكل ملهوس ومنهجي، سواء من حيث تحسين ظروف العمل، أو توفير الدعم والتقدير.
- الفئة التي "تشعر أحياناً" قد تكون متأثرة بـ ضعف في تدفق المعلومات أو التباين في تطبيق برامج التميز بين الأقسام، مما يخلق تفاوتاً في الشعور بالأثر.
- أما أولئك الذين لا يشعرون بأي تغيير، فقد يعود ذلك إلى غياب التواصل المباشر حول جهود التميز أو ضعف إشراكهم في البرامج والمبادرات، وهو ما يعزز شعور التهميش أو عدم الفعالية.
- تعكس النتائج أن غالبية الموظفين تدرك وتلمس آثاراً إيجابية لإدارة التميز في بيئة عملهم، وهو مؤشر مشجع. ومع ذلك، يظل من الضروري:
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي لإبراز الجهود المبذولة في جميع الأقسام.
- تعميم النجاحات والتجارب الناجحة لتوسيع الأثر وتحقيق عدالة مؤسسية في الاستفادة.
- مأسسة عملية التغذية الراجعة لضمان التفاعل المستمر مع انطباعات الموظفين حول بيئة العمل.
- فكلها شعر الموظف بأن إدارة التميز تحدث فرقاً حقيقياً، زاد التزامه ومساهمته الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الجدول رقم 42: كيف ترى مستوى التنسيق بين إدارتكم وبقية المصالح والأقسام؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف جداً	1	2.7%
متوسط	17	45.9%
ممتاز	19	51.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير البيانات إلى أن 51.4% من الموظفين يرون أن مستوى التنسيق بين إدارتهم وبقية المصالح والأقسام ممتاز، بينما يرى 45.9% أن التنسيق متوسط، في حين اعتبر 2.7% فقط أن التنسيق

ضعيف جداً. تُظهر هذه الأرقام وجود مستوى تنسيق مقبول إلى جيد جداً بين الإدارات داخل المؤسسة، مما يعكس في العموم وجود بنية تنظيمية واتصالية تعمل بدرجة من الانسجام.

التحليل الكيفي: من زاوية الاتصال الداخلي وتمكين الموظفين، يمكن ملاحظة الآتي:

- النسبة الكبيرة التي ترى أن التنسيق ممتاز قد تكون نتيجة لاستخدام أدوات تواصل فعالة كالبريد الإلكتروني، الاجتماعات التنسيقية، والتطبيقات الداخلية، ما يسهم في خلق بيئة عمل تشاركية وتكاملية.
- الفئة التي وصفت التنسيق بأنه "متوسط" قد تشير إلى وجود بعض العراقيل البيروقراطية أو غياب التنسيق الدوري، مما يؤثر على انسيابية العمل المشترك بين الإدارات.
- نسبة 2.7% فقط من المشاركين يرون أن التنسيق ضعيف جداً، وهو ما يعني أن مواطن الخلل محدودة لكنها قد تكون مؤثرة إذا ما أُهملت، خاصة في المهام التي تتطلب تداخلاً مستمراً بين الأقسام.

النتائج تعكس وجود مستوى تنسيق إيجابي ومستقر داخل المؤسسة، وهو أمر ضروري لدعم برامج التميز وتمكين الموظف. غير أن:

- تحسين جودة الاتصال بين الإدارات يظل أولوية للحفاظ على هذا المستوى وتعزيزه.
- معالجة النقاط الحرجة التي أشار إليها الأقلية يمكن أن يمنع تعطل بعض العمليات، ويعزز الشعور العام بالتكامل المهني.
- فالتنسيق الجيد ليس فقط دليلاً على بنية تنظيمية فعالة، بل يُعد من أبرز شروط تحقيق التميز المؤسسي وتفعيل مشاركة الموظفين بفعالية.

- الجدول رقم 43: هل ترى ان ادارة التميز تحقق نتائج فعلية في تعزيز القدرات وتحسين بيئة العمل؟

الخيار	التكرار	النسبة المئوية
لا تحقق اطلاقاً	1	2.7%
تحقق الى حد ما	17	45.9%
تحقق بدرجة كبيرة	19	51.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V.27

التحليل الكمي: تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة 51.4% من المشاركين يرون أن إدارة التميز تحقق نتائج فعلية بدرجة كبيرة في تعزيز القدرات وتحسين بيئة العمل، فيما يرى 45.9% أنها تحقق ذلك إلى حد ما، بينما فقط 2.7% عبروا عن اعتقادهم بأنها لا تحقق أي نتائج.

تعكس هذه النسب مستوى إيجابياً وملوساً من الرضا عن أداء إدارة التميز، مما يدل على أن جهودها تلقى صدى فعلياً في بيئة العمل.

التحليل الكيفي: من حيث البعد الاتصالي ودور التمكين، يمكن تفسير النتائج كما يلي:

- النسبة المرتفعة التي رأت أن الإدارة تحقق نتائج فعلية تشير إلى وجود مبادرات تدريبية تحفيزية، وتنظيمية ساهمت في رفع الكفاءة وتحسين ظروف العمل.
- المشاركون الذين أجابوا بـ "إلى حد ما" قد يكونون قد لاحظوا تحسينات جزئية أو متقطعة، ما يعني أن الاستمرارية والانتشار الأفقي للجهود داخل المؤسسة قد لا تكون بنفس القوة في جميع الوحدات أو الأقسام.
- النسبة الضئيلة التي رأت أن الإدارة لا تحقق نتائج قد تعكس وجود تجارب فردية سلبية أو شعور بالعزلة عن جهود التميز، ما يتطلب الانتباه إلى الفروقات في التطبيق بين الأقسام أو المستويات الوظيفية.

تُظهر هذه النتائج أن إدارة التميز تسير في الاتجاه الصحيح وتحقق أثراً فعلياً في المؤسسة، سواء من حيث تعزيز القدرات المهنية أو من حيث تحسين بيئة العمل. ورغم ذلك، من المهم:

- توسيع نطاق التدخلات الإيجابية لتشمل الجميع دون استثناء.
- تعزيز الاتصال مع الموظفين لمتابعة الأثر وضمان تغذية راجعة دائمة.
- تحليل تجارب الفئة الأقل رضا لمعالجة الثغرات وتعزيز المصادقية التنظيمية.
- هذا يعزز بدوره بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة، المشاركة، والتميز المستدام.

نتائج الدراسة:

من خلال دمج وتحليل بيانات أدوات البحث الثلاثة: الملاحظة بالمشاركة، المقابلة نصف الموجهة واستبيان الموظفين، أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتكاملة التي تكشف عن ملامح الواقع التنظيمي، ومستوى نضج ممارسات التمكين، ومحددات التميز داخل المؤسسة.

1- تنظيم إداري محكم مقابل محدودية التفاعل الأفقي اي يعكس ذلك غياب بيئة تفاعلية محفزة على التمكين، حيث إن انحصار التفاعل ضمن التسلسل العمودي يُقيد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ويحد من التميز عبر الابتكار الجماعي.

2- توفر أدوات رقمية دون استثمارها في التواصل التفاعلي اي رغم الجاهزية التكنولوجية، فإن غياب استثمارها في تقوية الاتصال الداخلي يضعف من فرص بناء ثقافة تواصلية تُمكن الموظفين وتعزز الأداء المتميز.

3- مبادرات فردية واعدة في غياب ثقافة مؤسسية للتمكين حيث يُظهر استعداد بشري للتميز لكنه يبقى معزولاً دون إطار تنظيمي داعم يعزز التمكين ويحوّل المبادرات الفردية إلى ثقافة مؤسسية مستدامة.

4- التزام عام بالأداء يقابله غياب بيئة داعمة للتميز حيث يشير إلى غياب آليات التحفيز المرتبطة بإدارة التميز، رغم توفر الانضباط الوظيفي، مما يحد من تطوير رأس المال البشري.

5- إشادة جزئية بالإدارة تقابلها تحفظات حول عدالة الدعم اي ان التميز في الدعم ينعكس سلباً على مبدأ العدالة التنظيمية، ويُقوض ثقة الموظفين، مما يُضعف بيئة التمكين والتواصل الفعال.

- 6- وجود آليات تحفيز دون استراتيجية تحفيزية متكاملة حيث يُظهر غياب رؤية متماسكة في إدارة التميز، حيث تفقد المبادرات التحفيزية فعاليتها دون ربطها باستراتيجية تمكينه شاملة.
- 7- تطبيق تدريجي للتفويض في ظل استمرار المركزية لان غياب التفويض الكامل للصلاحيات يُضعف التمكين الوظيفي، ويحد من المشاركة في الابتكار وصناعة القرار المؤسسي.
- 8- اعتماد على الاتصال الكأبي مقابل ضعف التفاعل الشفهي اي ان نقص التفاعل الشفهي يُعيق نقل المعرفة ويُضعف مناخ الثقة، مما يقلل من فعالية الاتصال التنظيمي كأداة تمكين.
- 9- مشاركة محدودة في اتخاذ القرار تعكس بداية تحول ثقافي حيث تشير إلى بداية تبني ثقافة التمكين، لكنها بحاجة إلى تعزيز عبر أطر تنظيمية واضحة لتحقيق التميز المستدام.
- 10- تقدير لأهمية التكوين يقابله غموض في تقييم أثر لان غياب أدوات تقييم فعالة يُقوّض من أثر التكوين كوسيلة لتمكين الموظفين وتعزيز الكفاءة التنافسية للمؤسسة.
- 11- رضا نسبي عن وسائل الاتصال مع تفاوت في الاستفادة منها حيث يعكس عدم عدالة في تمكين الاتصال، ما يُضعف البعد الاتصالي كعنصر داعم لإدارة التميز.
- 12- وجود تغذية راجعة تفتقر إلى الطابع التحفيزي حيث يعكس غياب البعد التمكيني في الاتصال العكسي، حيث يُنظر للملاحظات كرقابة لا كأداة تطوير.
- 13- إقبال ملحوظ على التكوين مع تحفظات على محتواه كونه يكشف عن فجوة بين برامج التكوين واحتياجات التمكين، مما يُضعف الاستثمار في رأس المال البشري.
- 14- المشاركة في القرار موجودة لكنها غير مؤطرة تنظيمياً لأنها تُبقي هذه المشاركة في مستوى شكلي، دون أن ترتقي إلى تمكين فعلي يُنتج تميزاً مؤسسياً.
- 15- وجود مؤشرات تقييم في بعض الأقسام دون تعميمه لان عدم توحيد أدوات التقييم يُضعف الشفافية ويُعيق بناء ثقافة تميز قائمة على الأداء والتحفيز.
- 16- تمكين وظيفي متفاوت بحسب المنصب والمصلحة لان عدم الإنصاف في التمكين يُحد من استثمار الطاقات الكامنة ويُعيق تجانس الأداء في المؤسسة.
- 17- تحفيز معنوي محدود نتيجة اجتهادات فردية فقط لان غياب سياسة تحفيزية مؤسسية يفرغ التمكين من بعده المعنوي، ويقلل من فرص التميز الذاتي.

- 18- غياب استراتيجيات معلنة يضعف وضوح الرؤية الوظيفية لانه يُفقد الموظفين الشعور بالاتجاه، مما يعيق الاتصال الاستراتيجي ويقلص فرص المبادرة والتمكين.
- 19- مناخ عمل مستقر يفتقر إلى روح التنافس والابتكار لان الاستقرار دون تحفيز تنافسي يُضعف التميز ويُحد من تطوير رأس المال البشري بالاعتماد على ديناميكية الاتصال الفعال.

توصيات الدراسة:

- 1- تفويض الصلاحيات تدريجياً لان يُعتبر التفويض أداة محورية في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتنمية مهاراتهم القيادية. من خلال منح صلاحيات مدروسة، يشعر الموظف بأنه عنصر فعال في اتخاذ القرار، ما يحفز شعوره بالمسؤولية ويعزز التفاعل الإيجابي مع المهام اليومية. ويُستحسن أن يكون هذا التفويض تدريجياً ومدعوماً بتوجيه إداري، خاصة في بيئات تهيمن عليها ثقافة المركزية.
- 2- ربط التكوين بالحاجات الفعلية لأنه لا يكفي تنظيم برامج تكوينية بشكل دوري، بل يجب أن تكون مبنية على تشخيص دقيق لاحتياجات الموظفين الفعلية، سواء التقنية أو السلوكية. فهذا الربط يجعل التكوين أداة فعالة للتمكين، لا مجرد إجراء شكلي. كما أنه يُسهم في تقليص الفجوة بين متطلبات المناصب وكفاءات الموظفين، ويعزز من قابليتهم للابتكار وتحمل المهام المعقدة.
- 3- إشراك الموظفين في القرارات لان المشاركة في صنع القرار تُعدّ من أقوى آليات التمكين، حيث تمنح الموظف شعوراً بأن صوته مسموع وأن آراءه تؤثر في توجيه العمل. ويمكن تفعيل ذلك من خلال لجان داخلية أو ورش تشاركية يتم فيها إشراك الموظفين في قرارات تتعلق ببيئة العمل، توزيع المهام، أو تطوير العمليات. هذه المشاركة تُثني الولاء التنظيمي وتقلّص من مقاومة التغيير.
- 4- وضع نظام تحفيزي معلن لأنه لا يمكن ترسيخ ثقافة التميز دون وجود نظام تحفيزي واضح وشفاف يُكافئ الأداء العالي. يجب أن يشمل هذا النظام مكافآت مادية (كالزيادات والمنح) ومعنوية (كشهادات التقدير، فرص التكوين بالخارج، الترقيات). وضوح هذا النظام يُعزز من العدالة التنظيمية ويحفز الأفراد على تجاوز الروتين والسعي نحو الجودة المستمرة.

- 5- خلق جو مناسب للإبداع لان العمل تلعب دوراً أساسياً في إطلاق الطاقات الإبداعية. ولهذا من الضروري كسر الروتين الإداري وتشجيع الموظفين على اقتراح حلول جديدة، وتوفير مناخ يسمح بالتجريب دون خوف من العقاب. وجود منصات لعرض الأفكار أو تحديات داخلية للإبداع كلها وسائل تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة.
- 6- وضع رؤية مستقبلية واضحة لان إدارة التميز لا يمكن أن تتحقق من دون بوصلة استراتيجية واضحة. تحتاج المؤسسة إلى صياغة رؤية تشاركية تُعبر عن تطلعاتها المستقبلية وترجم إلى أهداف مرحلية ملموسة. وضوح هذه الرؤية يُساعد الموظفين على فهم الغاية من أعمالهم ويمنحهم دافعا أقوى لتحقيق الأداء الأفضل ضمن أفق جماعي موحد.

خاتمة

الخلاصة: في ضوء ما تقدم، يتأكد أن مستقبل المؤسسات الحديثة، سواء كانت اقتصادية أو خدمية، لم يعد رهين الموارد التقليدية كالمادة والتكنولوجيا فحسب، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على توظيف رأس مالها البشري كعنصر استراتيجي قادر على إحداث الفارق في ظل بيئة تنافسية شديدة التحول والتعقيد. ولم يعد التمكن مجرد سياسة إدارية ظرفية أو امتياز تنظيمي، بل أصبح فلسفة شمولية تعكس تحولاً في الرؤية تجاه العامل، من كونه منفذاً للتعليمات إلى شريك فاعل في اتخاذ القرار، وفاعل أساسي في تحقيق التميز المؤسسي.

وقد أثبتت التجارب المعاصرة أن هذا التمكن لا يمكن أن ينبج بم عزل عن منظومة اتصال تنظيمي فعالة، تضمن الانسياب السلس للمعلومات وتكفل الشفافية، وتتيح بيئة تشاركية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وهنا تتجلى الوظيفة الحيوية للاتصال الداخلي، ليس فقط كوسيلة نقل، بل كجسر للفهم، ومصدر لبناء ثقافة تنظيمية صحية، تحتضن التنوع، وتحفز الإبداع، وتعزز الانتماء والولاء المهني. كما أن العلاقات العامة، وخاصة في بعدها الداخلي، لم تعد وظيفة تجميلية أو إعلامية، بل تحولت إلى أداة استراتيجية لإدارة التوازن داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين مختلف مكوناتها البشرية والتنظيمية. فهي تساهم في إدارة الرأي العام الداخلي، وخلق مناخ نفسي واجتماعي ملائم، يمكن العاملين من التعبير والمبادرة والانخراط في المشروع المؤسسي. وعندما تتكامل هذه الأبعاد مع إدارة التميز، تتحول المؤسسة من مجرد كيان إداري إلى منظومة ديناميكية تتغذى على التطوير المستمر، وتسعى إلى تحقيق أداء استثنائي يتجاوز مجرد الإنجاز الكمي نحو تحقيق قيمة مضافة حقيقية ومستدامة.

وفي هذا السياق تمثل شركة سوناطراك نموذجاً غنياً لفهم تفاعل هذه المكونات داخل مؤسسة ذات طابع استراتيجي تسم بتعقيد هيكلي وتنظيمي عال وتضم رأس مال بشري متنوع من حيث التخصصات والمستويات والمسؤوليات. فالنجاح في إدارة هذا المورد يتطلب بنية اتصالية قوية، وسياسات تمكين واضحة وممارسات علاقات عامة واعية بدورها الداخلي، من أجل تحقيق تميز لا يقتصر على مؤشرات الإنتاج، بل يمتد ليشمل جودة العلاقات، وفعالية الاتصال، ومدى جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية.

وبالتالي، فإن تحقيق التميز في المؤسسات اليوم لا يمكن فصله عن تمكين الإنسان، وتفعيل الاتصال، وتوظيف العلاقات العامة في بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بالتطوير المستمر والمشاركة الجماعية. إنه مسار طويل ومركب، لكنه المسار الوحيد نحو بناء مؤسسات أكثر إنسانية، أكثر تفاعلية، وأكثر قدرة على الابتكار والاستدامة في عالم لا يعترف إلا بالأقوى والأكثر تكيفاً.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- القواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت، دار صادر، 1414هـ، مادة "ميز".

2. قاموس عربي عربي.

- كتب:

3. ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات وتخطيطها، ط1، دار الفكر العربي القاهرة، 2013.

4. ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.

5. أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة...، إيتراك، القاهرة، 2001.

6. أبوبكر، مصطفى، ثقافة المؤسسة وأثرها في بيئة العمل، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.

7. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر حسني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

8. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

9. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

10. أسامة أحمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.

11. أكرم أحمد الطويل وآخرون، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات، ط1، دار جريد، الأردن، 2016.

12. برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهرة، 1973.

13. تيان شويه يوان، التحول الديمغرافي في الصين، ترجمة محمد عبد الحميد حسين، مراجعة د. حسانين فهمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، 2017.

14. جرادات، ناصر محمد مسعود وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2011.
15. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004
16. الحاج محمد، أحمد علي، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
17. الحربي، قاسم بن عائل، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد، 2004.
18. الخفاجي، أحمد، أسس الإدارة الحديثة وأثرها في تطوير المؤسسات، دار الجيل، 2010.
19. خليف عيسى، قوادرية ربيعة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
20. د. حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. د. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
22. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
23. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
24. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار علاء للكتب، القاهرة، 2013.
25. رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموساوي، الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
26. ريجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، الأردن

27. زايد محمد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
28. زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
29. سالم العيدروش، مقدمة في الإدارة، جامعة القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
30. سالي زكي محمد حسين، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
31. سعد علي العنزي وآخرون، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البارودي العلمية، عمان، 2009.
32. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبوظبي، 2007.
33. سكارنة هلال، الإبداع الإداري، دار الميسرة، عمان، 2011.
34. السلمي علي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002.
35. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2016.
36. سولو، روبرت، نظرية النمو، ترجمة ليلي عبود، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2000.
37. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: معوقات وبحوث متقدمة، دار الكنوز، 2005.
38. سيد محمد جاد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطبعة الدار الهندسية، 2013.
39. الصيرفي محمد، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2009.
40. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في التفكير الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.

41. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
42. عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، دار السيرة للنشر، 2004.
43. عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل، الأردن، 2005.
44. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009.
45. عبود، نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء، الأردن، 2011.
46. عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، 2008.
47. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
48. علي السلي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
49. علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
50. علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفس، القاهرة، 1998.
51. عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
52. عياصرة أحمد، هشام موسى حجازين، القيادة في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006.
53. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي...، دار الشروق، 2013.
54. اللطيف حمزة، مناهج البحث العلمي، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 1977.
55. محمد الفاتح محمد البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، عمان، 2016.
56. محمد قاسم القريوتي، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم، وظائف، مهارات، دار وائل، 2000.
57. محمد مرعي، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، دار الرضا، دمشق، 2000.
58. محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012.

59. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.
60. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهوما، أبعادها، مؤشراتها، 2017.
61. مصطفى منير دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء، 2008.
62. منال عشري، تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري - رؤية للتنمية المستدامة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
63. موريس إنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية، دار القصة، الجزائر، 2006-2007.
64. ناريمان يونس لهوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، 2012.
65. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
66. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفاروق الجامعي، 2006.
67. يحيى محمد أبهان، العصف الذهني وحل المشكلات، ط2، دار اليازوري، عمان، 2015.
68. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، 2006.

- مقالات ومجلات:

69. أبو شمالة نواف، "الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 160، 2020.
70. أحاب الله حسين، "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020.

71. أحمد إبراهيم سلمي، "التصور المقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017.
72. أميرة منصور، "المقابلة: رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية"، مجلة الأثر، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، العدد 27، ديسمبر 2017.
73. بلعيد حياة وآخرون، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار"، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 13، العدد 1، 2022.
74. تجاني نوح، وحسين شني، "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية الطيبات، ولاية ورقلة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 2، 2010.
75. حميد بن سالم الرويثي، مقال في المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر 2018.
76. حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، 2022.
77. خلف أنصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
78. د. قريفة أسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، الجزائر، 2019.
79. رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، 2022.
80. سعدي وحيدة، بلخير سارة، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار - عنابة، المجلد 6.
81. شريط كمال، خلوفي سفيان، "دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM)..."، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2020.
82. طوير مباركة، محي الدين محمد عمر، "مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، جامعة تيسمسيلت، المجلد 4، العدد 01، 2021.

83. طوير طه مدايني، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2017.
84. عباس حسيب جواد، عبد السميع علي حسين، "أثر استراتيجية التمايز في تنشيط رأس المال البشري..."، مجلة أهل البيت، العدد 5، العراق، 2005.
85. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمايز العاملين..."، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، القاهرة، 2001.
86. غزالي، حافظ عبد الكريم، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار..."، مجلة جامعة الشرق الأوسط، 2012.
87. لمياء بن عبد الله، ماجدة بنت إبراهيم، "متطلبات تطبيق إدارة التميز..."، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، 2016.
88. محمد الشريف، سمير صلاحوي، "رأس المال البشري الأهمية وضرورة الاستثمار"، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017.
89. محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، 2017.
90. محمد غسان فيصل عبد، "أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009.
- رسائل جامعية:
91. إيمان بوجاجي، هدى سعيدي، التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بدار بلدية عين صنادل، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2022-2023.
92. إيمان بوحظيش، هدى سعيدي، التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2022-2023.
93. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2013.

94. بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
95. بلقاسم يعقوب، محمد يزيد جريو، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022.
96. حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة ماستر، قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014.
97. الدعجة، مروى كساب محمد، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
98. راشد محمد راشد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023.
99. زهري هناد، بولصوف برهان الدين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، أطروحة ماجستير، جامعة عبد الحفيظ بولصوف، 2010.
100. الشريف أحمد، عباس حسن، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010.
101. شيرين زهير بيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي...، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
102. صباح الخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المدية، 2012-2013.
103. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
104. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
105. الغامدي سعيد، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية...، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2001.

106. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية... رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
107. مريم مفتاح، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة...، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
108. مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين...، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2008.
109. المطيري بندر، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية...، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2012.
110. معن أحمد الصالح، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
111. منير عودة بشر، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري...، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
112. نضيرة عزوز، فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.
113. هند مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي...، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2017/2016.
114. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري...، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
115. يحيى برويقات عبد الكريم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية...، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2003.
- مداخلات ومؤتمرات:
- 116.. محمد إيمان، محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري والتنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين، 2000.

117. أحمد جميل ومحمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ضمن مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2011.
118. درويش زين العابدين، "الإبداع في العمل المؤسسي والمعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية، المؤتمر السنوي التاسع للتميز الإداري العربي، مصر، أبريل 2008.
119. سهام شهباني، "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة، جامعة السعيدة، 2010.
120. سهام عبد الكريم، إيمان بن سالم، "إدارة المواهب..."، الملتقى الدولي العلمي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013.
121. شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة..."، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية، جامعة حسنية بن بو علي بالشلف، 2010.
122. صالح مفتاح، الموارد البشرية وتسيير المعرفة في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
123. الطيب أحمد محمد البشتي، القيادة الإبداعية وإدارة التغيير...، المؤتمر العربي السنوي الخامس، مصر، 2004.
124. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه...، مؤتمر رأس المال البشري، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013.
125. فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري أداة لتفعيل الابتكار...، مؤتمر رأس المال البشري، جامعة الزيتونة، 2013.

- المطبوعات:

117. نعاس خديجة، مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة، جامعة الشلف، 2021/2020.

- المواقع الالكترونية:

118. الشبكة العربية للتميز والاستدامة. "إدارة التميز". Sustainability & Excellence, <https://sustainability-excellence.com/إدارة-التميز/>. تم الدخول إليه في 22 مارس 2025، الساعة 21:46

119. محمد باهذيلة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كلية الأعمال"، جامعة الملك عبد العزيز،
ص 62، على الموقع: <http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site ID=0013579&Lng=AR>, (22/02/2025)

المراجع الاجنبية:

120. Angela Baron and Michael Armstrong, "Humann Capital
121. Anions, Lukas N., "The archétype of excellence in universités and TQM",
Journal of management Historie Vol. 13 No. 4 2007,
122. Armstrong, Michael." Herdbook of Humann Resource Management
Practice". 10th Ed., Konan Page, 2006, .
123. Baldr gé Performance Excellence Program. 2019-2020 Baldr gé Excellence
Framework (Education): Provenu Leadership and Management Practices
for High Performance. U.S. Département of Commerce, National Institute
of Standards and Technologie, 2019.
124. Bernard Bass, "Transformationnel Leadership: Industrialo, Militari, and
Educationnel Impact, Library of Congres Catalogne in Publication Data ",
USA, 1997
125. Bressay, Gilles, and Christian Knout." Marketing des Services Pearson
Education " ، 2008, p. 52.
126. David Pâtissier, Alexandre Guillard, and Jean-Michel Mouton, "La
capacité de transformation comme composante du capital humain: Une
étude exploratoire dans un groupe coté," Revue Management et Avenir,
Management Prospective Editions, no. 31 (January 2010):.
127. EFQM. " Leading Excellence: Overview of the EFQM Excellence Model ".
Brussels, 2017,.
128. EFQM." Starting Out on the Journey to Excellence: The EFQM Excellence
Model in Action " . EFQM, 2000, .
129. Egan , Steve , " Embracing Excellence in Education" , Hallan University,
2003 ,.
130. Elaine Sorensen Marshall, " Transformational Leadership in Nursing " ,
Springer Publishing Company, United States of America, 2011, p. 03.
131. Fida Afiouni, "Human Capital Management: A New Name for HRM
" ,Journal of Learning and intellectual Capital 10, no. 1 (2013) ..

132. Harray, Neil." The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools ". Unitec Institute of Technology, 2008,.
133. Jana Dicová, Ján Ondrus, "Creativity in Management of Transport Enterprise," Annals of the University of Petroşani, Economics, Vol. 10, No. 4, 2010,.
134. Jean Brilman " Les meilleurs pratiques du management “ 4ème édition, Les éditions d’organisation, Paris, 2003,.
135. Kelley, Brain." The OECD Insights: Human Capital, How What You Know Shapes Your Life" . Boston • Copyright Clearance Center, 2007..
136. Kwon Day Bong, Human Capital And Its Measurement, The 3 OECD World Forum On "Statistics Knowledge and Policy", Busan, Korea, 2009,
137. Lars Tummers and Laura den Dulk, "The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, Work Effort, and Work-to-Family Enrichment," Journal of Nursing Management, Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2013,.
138. Management: Achieving Added Value Through People ", Kogan Page, London and Philadelphia, 2007..
139. Philippe Lorino, " Méthodes et pratique de la performance " , édition D'organisation, Paris, 2001..
presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York, June 2-4, 2011,.
140. Salas, Ivo, and Garry Jacobs. "Human Capital Sustainability." Journal Sustainability, India, 7 Jan. 2011, ..
141. Schultz, T. Paul. " Human Capital Investment in Women and Men: Micro and Macro Evidence of Economic Returns ". Press, an International Center for Economic Growth Publication, San Francisco, California, 1994,.
142. Schultz, T.W., "Investment in Human Capital, American Economic Review ", Vol. 51, 1961..
143. Sergio Fernandez and Tima Moldogaziev: "A Causal Model of the Empowerment Process – Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes", Paper
144. Seyfettin Sulu et al., "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment:

- Implications for Healthcare Professionals," International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 8, 2010,.
145. Shin, Dooyoung, Kalinowski, Jon G., and Abou El-Enein, Gaber. "Critical Implementation Issues in Total Quality Management." AM Advanced Management Journal, Winter 1998,.
146. Steel, Paul J." The Evolution of Excellence " . President Total Quality Inc., 2008 .
147. Thill, J. V., and Bovee, C. L. "Excellence In Business Communication ". Pearson Prentice Hall, 2005,
148. Yun, L., Nicolas, M., Jiayun, S., Grégoire, S., and Claire, S. "Associer la Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'excellence." Du Mastère Normalisation, Qualité, Certification et Essai (NQCE), 2013

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية -شتمة-
قسم علوم الاعلام و الاتصال
تخصص اتصال و علاقات عامة

استمارة الاستبيان

في اطار انجاز مذكرة نيل شهادة الماستر في تخصص اتصال و علاقات عامة تحت عنوان " واقع تمكين رأس المال البشري من خلال ادارة التميز بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -"

تهدف هذه الاستمارة الى جمع آراء موظفي مؤسسة سوناطراك حول دور ادارة التميز في تمكين رأس المال البشري، لذا نرجوا من سيادتكم اختي / اخي الموظف -ع- الكرام ، ان تفضلوا بالإجابة عن اسئلة هذه الاستمارة ، و نتوخى منكم في ذلك كل الصدق و الدقة و الموضوعية حتى تكون في حدود الامانة العلمية . مع العلم ان المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية و تستخدم فقط في اطار هذا البحث - مع خالص الشكر و التقدير -.

ملاحظة : ضع العلامة (x) امام الاجابة الصحيحة ، و اجب عن سؤال اخر كل محور .

• تحت اشراف الاستاذ :

- هشام عبادة .

• اعداد الطلبة :

- قيقوب عبير

- بن مالك نهاد

٢٠٢٥/٢٠٢٤

أولاً : البيانات الشخصية .

- ١- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- ٢- السن : اقل من ٣٥ ☐ من ٣٥ الى ٥٠ ☐ اكثر من ٥٠ ☐
- ٣- المستوى التعليمي : تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
- ٤- سنوات الخبرة : اقل من ١٠ سنوات ☐ ، من ١٠ الى ٢٠ سنة ☐ ، اكثر من ٢٠ سنة ☐

المحور ١ : الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية في تمكين رأس المال البشري داخل المؤسسة .

١- كيف تُقيّم فعالية وسائل الاتصال الداخلي (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، المنصة الرقمية) في إيصال أهداف إدارة مؤسستكم للموظفين؟

- ضعيف جدا ☐ • متوسط ☐ • ممتاز جدا ☐

٢- هل تتلقى تغذية راجعة منتظمة من الإدارة ؟

- نعم ☐ • لا ☐

٣- وهل تُسهم هذه التغذية في تحفيزك وتطويرك المهني؟.

- أبداً ☐ • أحياناً ☐ • غالباً ☐

٤- هل تُشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء داخل فريق العمل؟

- لا أشارك إطلاقاً ☐ • أشارك أحياناً ☐ • أشارك بانتظام ☐

٥- كيف ترى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية (مثل تحسين جودة الخدمات ، رفع الكفاءة ، تعزيز

رضا الزبائن ، تدريب و تطوير موظفين) التي تعتمد عليها مؤسستكم ؟

- غير واضحة ☐ • الى حد ما واضحة ☐ • واضحة جدا ☐

٦- هل توفر المؤسسة فرصًا تدريبية وتطويرية تتناسب مع قدراتك واحتياجاتك المهنية؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

٧- كيف ترى فعالية أساليب التحفيز المعتمدة (مثل الحوافز المعنوية، التقدير العلني، المكافآت) في تعزيز التزامك المهني؟

• غير فعالة ☐ • متوسطة الفعالية ☐ • فعالة ☐

٨- هل توفر المؤسسة بيئة اتصالية تتيح لك التعبير عن الآراء والمقترحات دون خوف أو تردد؟

• لا تتيح إطلاقًا ☐ • تتيح غالبًا ☐ • تتيح دائمًا ☐

٩- هل تسهم حملات الاتصال الداخلي والتحسيس في تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل مؤسستكم؟

• لا تسهم إطلاقًا ☐ • تسهم لحد ما ☐ • تسهم دائمًا ☐

١٠- هل ترى أن الأدوات والاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة (مثل: الاجتماعات، البريد الإلكتروني، اللوحات الإعلانية، تطبيقات التواصل الداخلي...) كافية لتمكين أو دعم الموظفين

وتعزيز مشاركتهم الفعالة؟

• نعم. ☐ • لا. ☐ • إلى حد ما ☐

المحور ٢ : دور برامج التدريب والتطوير في دعم استراتيجيات التمكين .

١- هل لديكم مصلحة خاصة بتدريب الموظفين ؟

• نعم. ☐ • لا ☐

٢- كيف ترى تنسيق إدارتكم مع مصلحة التكوين في تحديد احتياجات التدريب؟

• ضعيف جدًا ☐ • متوسط ☐ • ممتاز جدًا ☐

٣- هل يتم إشراكك في تحديد البرامج التدريبية التي تستجيب لاحتياجاتك المهنية؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

٤- هل ترى أن محتوى البرامج التدريبية توفي بالغرض او تزيد من كفاءتكم ؟

- ☐ ابدأ ☐ احيانا ☐ دائما ☐

٥- هل تسهم البرامج التدريبية في تعزيز مهاراتك الاتصالية داخل بيئة العمل ؟

- ☐ لا تسهم اطلاقا ☐ تسهم الى حد ما ☐ تسهم بدرجة كبيرة

٦- هل توفر مؤسستكم فرص تطبيق المهارات المكتسبة من تدريبكم في المهنة التي تزاولونها ؟

- ☐ غير متوفرة اطلاقا ☐ متوفرة الى حد ما ☐ متوفرة جدا

٧- هل ترى أن التدريب يعزز قدرتك على المساهمة في تحسين الأداء العام للفريق؟

- ☐ لا يعزز اطلاقا ☐ يعزز الى حد ما ☐ يعزز بدرجة كبيرة

٨- هل يتم تقييم نتائج التدريب ومتابعتها بشكل فعال ؟

- ☐ لا يتم التقييم ☐ نادرا ما يتم التقييم ☐ يتم بفعالية

٩- هل توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة بين المدربين والموظفين خلال وبعد البرامج التدريبية ؟

- ☐ ابدا ☐ احيانا ☐ دائما

١٠- هل تعتبر أن بيئة التدريب مشجعة على التفاعل والمشاركة الفعالة؟

- ☐ غير مشجعة اطلاقا ☐ مشجعة الى حد ما ☐ مشجعة جدا

١١- هل تقوم مؤسستكم بتحفيزكم بعد عملية التدريب ؟

- ☐ لا ترتبط اطلاقا ☐ ترتبط الى حد ما ☐ ترتبط جيدا

المحور ٣٠: التحديات التي تواجه إدارة التميز في تمكين رأس المال البشري .

١- هل ترى أن ضعف الاتصال الداخلي يشكل عائقاً أمام تمكين الموظفين داخل المؤسسة (مثل

إعطائهم الثقة والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار) ؟

• لا يشكل عائقاً ☐ • يشكل الى حد ما ☐ • يشكل عائقاً كبيراً ☐

٢- هل تؤثر العراقيل من طرف بعض الموظفين على فعالية برامج التميز؟

• لا تؤثر اطلاقاً ☐ • تؤثر الى حد ما ☐ • تؤثر جيداً ☐

٣- كيف ترى وضوح أدوار إدارتكم داخل المؤسسة بالنسبة لبقية الأقسام ؟

• غير واضحة ☐ • واضحة الى حد ما ☐ • واضحة جداً ☐

٤- هل تعتقد أن نقص الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية) يحد من تنفيذ استراتيجيات التمكين (مثل

التدريب ، اشراك الموظف في اتخاذ القرارات ، الثقة و المسؤولية) ؟

• لا يحد اطلاقاً ☐ • يحد احياناً ☐ • يحد بدرجة كبيرة ☐

٥- هل غياب الثقافة تنظيمية القائمة على التحفيز والتقدير يشكل تحدياً أمام إدارة التميز؟

• لا يشكل تحدياً ☐ • يشكل تحدياً ضعيفاً ☐ • يشكل تحدياً ☐

٦- هل هناك فرق بين ما تعلنه المؤسسة من أهداف حول التميز وتمكين الموظفين (مثل: تحسين الأداء،

تشجيع المبادرة، تطوير المهارات، إشراك الموظفين في القرارات)، وبين ما يتم تطبيقه فعلياً؟

• نعم، هناك فرق واضح ☐ • لا، الخطاب يعكس الواقع ☐

• أحياناً، حسب الظروف والمواقف ☐

٧- هل تتعامل المؤسسة بجدية مع هذه التحديات وتعمل على إيجاد حلول فعالة لها؟

• لا تتعامل اطلاقاً ☐ • تتعامل الى حد ما ☐ • تتعامل بجدية كبيرة ☐

المحور ٤ : تقييم فاعلية إدارة التميز في تعزيز القدرات وتحسين بيئة العمل.

١- كيف ترى مساهمة إدارة التميز في تطوير المهارات المهنية للموظفين؟

• ضعيف جدا ☐ • متوسط ☐ • ممتاز ☐

٢- هل تعمل إدارة التميز على تحفيز الموظفين لتبني المبادرات والابتكار داخل بيئة العمل؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

٣- هل تلاحظ تحسنًا في بيئة العمل نتيجة تدخلات إدارة التميز في تدريبكم و تكوينكم ؟

• لا لاحظ إطلاقًا ☐ • لاحظ الى حد ما ☐ • لاحظ بوضوح ☐

٤- هل تضع إدارة التميز مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين بعد التدريب والتطوير؟

• لا تضع إطلاقًا ☐ • تضع بدرجة ضعيفة ☐ • تضع بوضوح ☐

٥- هل تعتمد إدارة التميز على ملاحظات الموظفين وتغذيتهم الراجعة في تحسين بيئة العمل؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

٦- كيف ترى مستوى متابعة وتقييم نتائج البرامج التي تشرف عليها إدارة التميز؟

• ضعيف جدا ☐ • متوسط ☐ • ممتاز ☐

٧- هل البرامج التدريبية التي تضعها ادارة التميز تتماشى مع احتياجاتكم ؟

• لا تتماشى إطلاقًا ☐ • تتماشى الى حد ما ☐ • تتماشى بدرجة كبيرة ☐

٨- هل تشارك في تقييم الأنشطة أو البرامج المرتبطة بالتميز داخل المؤسسة؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

٩- هل يتم إشعارك بتغيرات إيجابية في بيئة العمل نتيجة جهود إدارة التميز؟

• أبدًا ☐ • أحيانًا ☐ • دائمًا ☐

١٠- كيف ترى مستور التنسيق بين ادارتكم و بقية المصالح و الاقسام ؟

• ضعيف جدا ☐ • متوسط ☐ • ممتاز ☐

١١- هل ترى أن إدارة التميز تحقق نتائج فعلية في تعزيز القدرات وتحسين بيئة العمل؟

• لا تحقق اطلاقا. ☐ • تحقق الى حد ما. ☐ • تحقق بدرجة واضحة ☐