

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA

Faculté des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

إعداد الطالبة:

ضيف دنيا

| اللقب والاسم | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---------------------|---------------|---------|--------------|
| زاوش رضا | أستاذ مساعد أ | المسيلة | رئيسا |
| بتعة صونية | أستاذ مساعد أ | المسيلة | مشرفا ومقررا |
| عبد الرؤوف عز الدين | أستاذ مساعد أ | المسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2012 / 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

تشكرات

قائمة الجداول والأشكال

أ

مقدمة

الفصل الأول : مدخل الإستراتيجية تمكين العاملين .

08 تمهيد

09 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين.

09 المطلب الأول : جذور مفهوم التمكين.

14 المطلب الثاني: أسباب و دواعي الاهتمام بتمكين العاملين.

16 المطلب الثالث: مفاهيم ذات صلة بالتمكين و أساليب التمكين.

22 المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لإستراتيجية تمكين العاملين و مراحل و متطلبات تطبيقها

22 المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية تمكين العاملين

26 المطلب الثاني: خطوات و مراحل إستراتيجية تمكين العاملين.

30 المطلب الثالث: متطلبات وأدوات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

33 المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين العاملين و التحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات

33 المطلب الأول: المؤسسة المتمكنة و الموظف المتمكن.

36 المطلب الثاني: ماهية المؤسسة الخدمية.

38 المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية.

41 المطلب الرابع: نتائج و معوقات إستراتيجية تمكين العاملين.

43 خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي و علاقته بإستراتيجية تمكين العاملين .

45 تمهيد:

46 المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

46 المطلب الأول: نشأة و تطور التخطيط الإستراتيجي.

48 المطلب الثاني: مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

54 المطلب الثالث: أهمية و مبررات التخطيط الاستراتيجي.

| | |
|----|--|
| 56 | المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي. |
| 56 | المطلب الأول: هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي. |
| 59 | المطلب الثاني: الأساليب والخطوات السابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي. |
| 61 | المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي. |
| 69 | المبحث الثالث: صعوبات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي. |
| 69 | المطلب الأول: أفضل التطبيقات في مجال التخطيط الاستراتيجي. |
| 71 | المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي. |
| 72 | المطلب الثالث: صعوبات التخطيط الاستراتيجي |
| 76 | المبحث الرابع: علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بنجاح التخطيط الاستراتيجي. |
| 76 | المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. |
| 78 | المطلب الثاني: مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي. |
| 79 | المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بمكونات التخطيط الاستراتيجي. |
| 82 | خلاصة |

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تمهيد:

84

| | |
|-----|---|
| 85 | المبحث الأول: منهجية الدراسة |
| 85 | المطلب الأول: المنهج المتبع |
| 85 | المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات |
| 87 | المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات |
| 88 | المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة |
| 89 | المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة |
| 89 | المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR |
| 94 | المطلب الثاني: الواقع الإستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 94 | أولاً: مرتكزات التخطيط الإستراتيجي في بنك BADR |
| 97 | ثانياً: إستراتيجية الموارد البشرية في بنك BADR |
| 101 | المبحث الثالث: تحليل محاور الإستبيان |
| 101 | المطلب الأول: العوامل الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة |

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لإستجابة مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات 103
الدراسة التابعة و المستقلة

111 المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الإستدلالي لإختبار الفرضيات

114 خلاصة

116 الخاتمة العامة

121 قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله تبارك وتعالى الذي يسر لي هذا العمل وتم بفضلله، وأفرغ علي من حبه و

عطائه العزم والصبر والإرادة، لإنجاز هذا العمل وتصديقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر

الله"، أتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم إلى الأساتذة الكريمة "بغّة صونية" التي قدمت لي

المعونة والمشورة والوقت والجهد اللازم لإتمام هذا العمل، كما أنه يجدر بي تقديم الشكر الكبير للأستاذ قاسمي

كمال" و"سالم إلياس" و"بوعبد الله صالح"، وكل اساتذة قسم استراتيجية وتسويق فردا فردا، وأتمنى أن

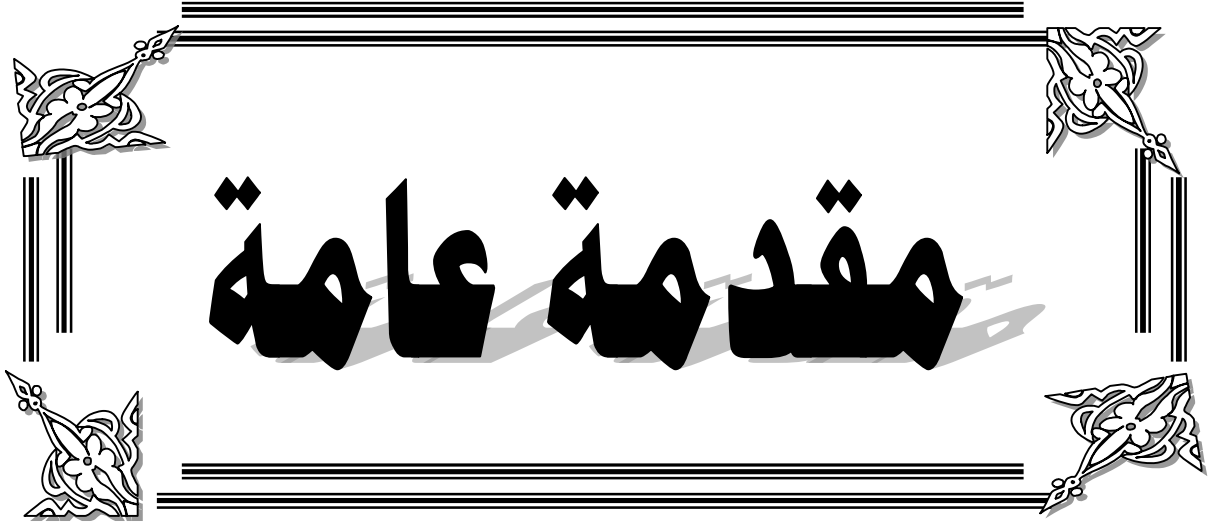
يزيدهم الله علما، ويمد أعمارهم ليساعدوا الطلبة على المضي قدما في دراساتهم، بتوجيهاتهم وإرشاداتهم

القيمة .

قائمة الجداول والأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل |
|--------|--|
| 19 | الشكل رقم(01): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي والهيكل المبسط |
| 21 | الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين |
| 32 | الشكل رقم (03) : إطار فكري متكامل لإستراتيجية تمكين العاملين. |
| 39 | الشكل رقم (04): سلسلة الخدمة الربح (نموذج Haskelt et Al) |
| 51 | شكل رقم (05): مفهوم التخطيط الاستراتيجي. |
| 57 | شكل رقم (06): هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي. |
| 66 | الشكل رقم (06): نموذج مصفوفة "SWOT". |
| 73 | الشكل رقم (07) : شبكة التخطيط الإستراتيجي لشركة GE. |
| 92 | الشكل رقم(08) : الهيكل التنظيمي للوكالة حسب سياسة البنك الجالس. |

| الصفحة | عنوان الجدول |
|--------|---|
| 14 | جدول رقم (01) السور و الآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم |
| 17 | الجدول رقم (02): الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض |
| 20 | الجدول رقم (03): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي والهيكل المنبسط |
| 41 | جدول رقم (04) : نتائج إستراتيجية تمكين العاملين |
| 64 | الجدول رقم (05) نماذج الرؤية المستقبلية لبعض منظمات الأعمال. |
| 65 | جدول رقم (06) نماذج لرسائل بعض منظمات الأعمال: |
| 86 | جدول رقم(07): درجة ثبات العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة "الاستبيان". |
| 100 | الجدول رقم(08): تطور عدد العاملين في بنك BADR - فرع المسيلة- |
| 101 | الجدول رقم(09): العوامل الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة |
| 103 | الجدول رقم(10): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بمدى إدراك مفهوم تمكين العاملين من طرف العاملين في بنك BADR _المسيلة_ |
| 105 | الجدول رقم(11): المؤشرات الاحصائية الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR |
| 108 | الجدول رقم(12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بمدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي |
| 111 | الجدول رقم(13): Test d'égalité des variances des erreurs de Levene: |
| 111 | الجدول رقم (14): نتائج تحليل ANOVA لبيان أثر العوامل الديمغرافية على ادراك مفهوم تمكين العاملين |
| 112 | الجدول رقم(15): اختبار ستيودنت لاختبار مفهوم تمكين العاملين |
| 112 | الجدول رقم(16) : اختبار ستيودنت لاختبار مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR |
| 112 | الجدول رقم (17): اختبار ستيودنت لاختبار مدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي. |
| 113 | الجدول رقم(18): نموذج الارتباط لاختبار علاقة تأثير إستراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي. |



مقدمة عامة

مقدمة:

ألقت التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة الخارجية مجموعة من الضغوطات على المؤسسات، مما دفعها إلى تبني جملة من الأساليب الإدارية الجديدة استجابة للتغيرات المتحققة ورغبة منها في البقاء. وإذا كان الأفراد العاملين هم أساس العملية الإنتاجية، وأساس التنمية والتطوير، فلا بد من إعطائهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات الصالحة للتنفيذ في ضوء ما يرونه من مواقف واستنادا إلى ما يعرفونه من علم واعتمادا على ما يستنبطونه من خبرات، خصوصا أن العمل في الخطوط الأمامية **للمؤسسة الخدمية** يحتاج إلى مرونة كبيرة .

هذا التطور يملّي على **المؤسسة الخدمية** العمل بإستراتيجية التمكين وما تستند عليه من تفويض واسع لصلاحيات متنوّعة للعامل، مستولا بذلك عن النتائج، وهذا ما يشكّل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المؤسسة التي تريد العمل باتجاه التمكين .

فالمؤسسات المعاصرة تحاول مواجهة التغيرات والتهديدات التي تعرضها البيئة بشقيها العامة والخاصة، وذلك من خلال قدرة المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، لذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يعني التخطيط للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا .

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التمكين البنية الأساسية التي تمكّن العامل من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية حرصا على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة. وبناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية؟

وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ؟ ما هي إستراتيجية تمكين العاملين؟ وما هي الأبعاد التي تكفل تطبيقها؟
2. هل العاملين في المؤسسة محل الدراسة يدركون مفاهيم التمكين
3. هل المؤسسة محل الدراسة تتبنى تخطيط إستراتيجي آني مبني على الواقع؟
4. **ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح** التخطيط الاستراتيجي؟

أولا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للعوامل الديموغرافية لإدراك مفهوم تمكين العاملين.

2. يوجد نقص في إدراك مفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك. *BADR*
3. يوجد تطبيق لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك. *BADR*
4. بنك *BADR* يتبنى التخطيط الإستراتيجي .
5. هناك تأثير لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1. أهمية الدراسة:

● **الأهمية العلمية:** تتبلور أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالتعرف على أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية باعتباره أحد المواضيع الحيوية في حياة المؤسسات، حيث يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم والموضوعات الحديثة، والتي تحاول المؤسسات الأخذ به ودراسته وبيان أهميته. وربما أن أثر التمكين على نجاح التخطيط الاستراتيجي من الدراسات التي لم تحظى باهتمام الباحثين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* بشكل مباشر وفي الجزائر بشكل عام .

فقد استدعى هذا ضرورة دراسة هذه العلاقة والتعرف إلى مستوى إدراك العاملين لمفهوم التمكين وأهم أبعاده الضرورية لتطبيق هذا المفهوم .

● **الأهمية العملية:** أما على المستوى العملي فمن المتوقع أن تلفت هذه الدراسة نظر المدراء والمسؤولين إلى ضرورة تبني إستراتيجية تمكين العاملين في التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر كبير في نجاح إستراتيجية المؤسسة، وتزويد الممارسين بمعلومات موثقة مستمدة من الدراسة الميدانية على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية في البيئة الإدارية الجزائرية.

2. أسباب اختيار الموضوع

- أهمية دراسة موضوع تمكين العاملين والذي ظهر في مستهل العقد الأخير من القرن العشرين والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم.
- أهمية التعرف إلى أثر إستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها على نجاح التخطيط الاستراتيجي .
- ندرة الدراسات العربية حول بيان علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بالتخطيط الاستراتيجي .
- تعزيز دور التمكين في نجاح التخطيط الاستراتيجي بتسليط الضوء على المؤسسة الخدمية.

ثالثا: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين وعناصره وأهميته وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع .

2. تحديد الخطوات العلمية لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين .

3. تحديد أثر إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي ومدى الإرتباط بينهما.

4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تهدف إلى تبني تمكين العاملين كإستراتيجية تساهم في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة والإستفادة منها في باقي المؤسسات.

رابعاً: حدود الدراسة.

اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - *BADR* المسيلة - حيث امتدت هذه الدراسة من 2013/03/01 إلى غاية 2013/06/04.

خامساً: الدراسات السابقة

• **الدراسة (2008)** هذه الدراسة بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات تمكين العاملين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى" قام بها مطر بن عبد المحسن الجميلي، انطلق من الفرضيات/التساؤلات التالية:

1. ما هي الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى؟
2. ما هي مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى؟
3. ما هي العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى؟
4. ما هي أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول محاور الدراسة وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية؟

وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

1. توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.
2. اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين من مجلس الشورى، وهي سبعة، يمكن إجمال أبرزها فيما يلي: سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم. وأظهر الخاضعون للدراسة حيادية حول خمس من مستويات التمكين في المجلس، أبرزها: تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة، وإتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين.

4. تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعلية نظم الحوافز، ثم محدودية تفويض المدراء لسلاطهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

● **دراسة (2009):** قام بهذه الدراسة كل من محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله حول "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وقد تمّ الاعتماد على استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتمّ انطلاق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية 01: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير ثقافة التمكين في المنظمة المتعلمة.
الفرضية 02: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة.
وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك تأثير دال إحصائيا لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة.

2. هناك تأثير دال إحصائيا لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

● **الدراسة (2010):** هذه الدراسة قامت بها دعاء عبد العزيز الحميري بعنوان "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية البالغ عددهم 242 عاملا إداريا، وقد كان الإستبان هو أداة الدراسة بغية جمع المعلومات لاختبار الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر عاملها الإداريين تعزى إلى متغير الجامعة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري للعاملين الإداريين في الجامعات العامة في الضفة الغربية.

وتوصّلت الباحثة لعدة نتائج أهمها :

أنّ واقع التمكين الكلي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 76%، وأنّ درجة التمكين النفسي لدى العاملين الإداريين كانت أعلى من درجة التمكين الإداري لهم، حيث حصل التمكين النفسي على درجة موافقة "مرتفعة جدًا" بلغت 87% والتمكين الإداري حصل على درجة موافقة "مرتفعة" بلغت 74.5%، وبيّنت النتائج أنّ هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والتمكين الإداري بلغت 59.9%.

سادسا: صعوبات البحث

قد واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع من جهة، وطبيعة ميدان الدراسة من جهة أخرى. ففيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المتخصصة المضبوطة المتعلقة بالتمكين العاملين وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، أمّا الجانب الثاني هي صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: تقسيمات البحث

يتكون بحثنا هذا من مقدمة عامة وفصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل ميداني وخاتمة عامة. تناولنا في مقدمة بحثنا الإشكالية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات البحث وتقسيمات البحث. وتطرقنا من خلال الفصل الأول مدخل لإستراتيجية تمكين العاملين، أما في الفصل الثاني فركزنا على تقديم الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي محاولين إيضاح مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح هذا الأخير. ثم انتقلنا إلى الدراسة الميدانية من خلال الفصل الثالث الذي تناولنا فيه منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة وتحليل إشكالية البحث في ميدانه، لنختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاتها وتوصياتها وآفاق البحث.

ثامنا: مفاهيم الدراسة

التمكين: هو إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.

إستراتيجية تمكين العاملين: هي إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياتهم لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

التخطيط الاستراتيجي: هو تلك الخطة العامة والشاملة التي ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حاليا ومستقبلا.

المؤسسة الخدمية: هي تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل المدخلات المادية والغير مادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية، ومن أمثلتها البنوك، المستشفيات، البريد والمواصلات،... الخ.

تمهيد:

القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا، وإدارة الموارد البشرية موضوع مدروس في كتب الإدارة بأشكال كثيرة و متعددة، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار و الانتقاء ووضع للشخص المناسب في المكان المناسب، و تطوير الإمكانيات و التدريب و المحافظة على العاملين و تحفيزهم ماديا و معنويا.

فلا بد من النظر للعامل على أنه شريك أساسي في المؤسسة، داعم لها و متخذ قراراته بنفسه دون الرجوع لمستويات إشرافية أعلى، و النظر إليه أيضا كأهم مورد يصنع النجاح و يساهم إدراكه بالمسؤولية و الارتياح و أهمية ووظيفته في تشكيل مفهوم "التمكين" الذي يشجع روح المبادرة و الابتكار و سرعة في اتخاذ القرار في زمن أصبح فيه الوقت من أعلى الموارد غير الملموسة.

حيث جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على التحكم و السيطرة إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين كإستراتيجية لمواجهة مختلف التغيرات في بيئة المؤسسة.

و للإلماء بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين.

المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية لإستراتيجية تمكين العاملين و مراحل و متطلبات تطبيقها.

المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين العاملين و التحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين.

يعدّ مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتحسين تطوير النظم التي تتبعها المؤسسات وهو بالطبع إن كان مفهوماً جديداً إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات وإستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة . **فيعتبر البعض التمكين بأنه** القوة بوصفه أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المؤسسات، فمن خلال هذا المبحث سيتم تناول جذور مفهوم التمكين وأسباب الاهتمام به ومفاهيم ذات الصلة به وأساليبه.

المطلب الأول: جذور مفهوم التمكين.

حيث بدأ التركيز عام 1920م على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنمية و حل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية) ثم بدأت نظريات أخرى تتركز على الجوانب المعنوية (المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه).

بدأ الاهتمام بمفهوم التمكين في أواخر القرن الماضي أي في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات وتحوّل التنظيمات من مؤسسة الأمر والتحكم إلى مؤسسة التمكين.⁽¹⁾

أولاً. النظريات الإدارية و التمكين: و من أهم تلك النظريات ما يلي:

1. الأساليب السلوكية في الإدارة.

• دراسات "هوثورن" و حركة العلاقات الإنسانية "Hawthorn": بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل، ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

• نظرية الحاجات لماسلو "Maslow": حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (Job Rotation) وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل (Jon Enlargement) وإثراء العمل (Job Enrichment).⁽²⁾

• نظرية (X) و (Y) لـ: Douglas : افتترضت هذه النوعية أن المديرين نوعان X و Y، حيث:

(1) أيمن عودة المعاني، و عبد الحكيم عقلة، أحوار رشيدة، التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد2، 2009، ص 239.

(2) ولد حمدن سيد محمد، تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حول المؤسسة للنقل البحري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 66.

(X) : المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول، ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزويد بهذا السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق عاملين سلبيين و اعتماديين و لا يعملون إلا ما طلب منهم .

(Y) : المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة الداخلية والتميز: فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق عاملين مبدعين، متفوقين، مبادرين، مشاركين، فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم. (1)

• الشخصية البالغة لدى "كرس آرجريس" *Chris Argyris*: حيث ينظر للإنسان أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، فهو ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياته ز منحه حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل (2)

2. الأساليب الحديثة في الإدارة:

• نظرية النظم: النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة (3)

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل القادر على المساهمة الفاعلة، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية مساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيق لتحقيق أهدافه.

• النظرية الظرفية: تقوم النظرية الظرفية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة وبالتالي في مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع. (4)

• الجودة الشاملة : تعني "بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون في ظلها".

وعليه يمكن القول بأنها تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة ومن خلال العمل الجماعي و فرق العمل بالمؤسسة وبالإضافة إلى قدرتهم على المبادرة وتحمل المسؤولية (5)

(1) يحيى سليم ملحم، التمكين، مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ط1، القاهرة، مصر 2000، ص 33.

(2) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص: 32 – 33.

(3) L.Bertalanffy, the history & status general systems theory, Academy of Management journal, 1972, vol15, p26.

(4) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 34.

(5) أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص - ص: 42-43.

● نظرية Z: هي نظرية يابانية أمريكية قدمها *William Ouchi & Richard Tanner*، تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين، والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الطريق و التركيز على مشاركة العاملين و انخراطهم في المؤسسة.(1)

● المؤسسة المتعلمة: *Learning Organization*: يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف و التغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.(2)

ويرى *Marsick & Watkins* لأنّ منظمات التعلّم تتّصف بقدرتها على تمكين العاملين، تشجيع التعلم، التعاون، الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمؤسسة والمجتمعات(3).

وعليه فالمؤسسة المتعلمة هي التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، فإنها تحقق التميز والنجاح ليتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، من خلال التعلم والتعليم التي تعتبر مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى أنّ مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.(4)

ثانياً: التمكين في الإسلام: إذا كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل إدارة المؤسسات، فإن القرآن الكريم قد نصّ عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم، بسم الله الرحمن الرحيم

(1) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 35.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 259.

(3) كامل حمود الحواجرة، مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص7.

(4) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 36.

{وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا

نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ }

سورة يوسف الآية 56.

و بالتالي فإنه يظهر أن مفهوم التمكين مفهوم قديم جدا ذو جذور إسلامية. (1) وقد كان تفسير الآية الكريمة بناء على تفسير ابن كثير، أن يد يوسف - عليه السلام - قد أطلقت على خزائن الأرض يتصرف فيها بما هداه الله سبحانه وتعالى، وأدار فيها كل أزمة مرت بالبلاد والعباد باقتدار، هو في الواقع من التمكين الذي يوصف بأنه الملائمة بين المستويات الإدارية والصلاحيات في تسيير الأمور. (2)

إن كلمة التمكين أوردت باشتقاقها ثماني عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحا خاصا بل استعملها في المعاني التي ذكرها معاجم اللغة، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة، يتبين لنا أن القرآن الكريم استعمل الكلمة على سبعة معاني كالآتي:

أ: التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال تعالى في شأن ذي القرنين: {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ} (3) وقد كان تفسير ابن كثير للآية (أي أعطياه ملكا عظيما ممكنا فيه جميع ما يعطى الملوك من التمكين و الجنود...) (4)

ب: التمكين بمعنى المترلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: {وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ

أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ} (5).

و يفسر التمكين أنه نصيب من الملك و مترلة ذات قدر عن الملك.

(1) حسن موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئتها التدريسية، مذكرة ماجستير، العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان، 2006، ص 7.

(2) المرجع نفسه، ص 7.

(3) سورة الكهف الآية 84.

(4) تفسير ابن كثير 13/ 89.

(5) سورة يوسف، الآية 54.

ج: التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: {وَقَالُوا إِن تَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ} (1)، أي ألم يجعل حرما ذا أمن.

و قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: {وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَدًّا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} (2)، أي جعلنا هذه مقدمة و تهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق.

د: التمكين في نعم الدنيا و معاشها: قال تعالى: {أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ} (3).

قال ابن الكثير يقول الله تعالى ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال و الأولاد و أعطيناهم منها ما لم يعطكم منه و لا قريبا منه (4)

و عليه من خلال ما سبق يمكن توضيح كل الآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم في

الجدول التالي:

جدول رقم 1- السور و الآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم.

| السورة : الآية | نص الآية المباركة |
|----------------|---|
| الأنعام : 06 | أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ |
| الأعراف : 10 | أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ يُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا |

(1) سورة القصص، الآية 57.

(2) سورة يوسف، الآية 21.

(3) سورة الأنعام، الآية 06.

(4) ابن الكثير، 4 / 144.

| | |
|--|---|
| السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ | |
| يوسف : 21 | وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ. |
| يوسف : 56 | وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ يُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ |
| الكهف : 84 | إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا |
| الكهف : 95 | قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعْبُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا |
| الحج : 41 | الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ |
| النور : 55 | وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ. |
| القصص : 06 | وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ |
| القصص : 57 | وَقَالُوا إِن تَتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نَتَّخِطُفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ |
| الأحقاف : 26 | وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِؤُونَ |

المصدر: أكرم الياصري، أمل عبد المجيد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية

المجلد 09، العدد 1، 2007، ص 18

المطلب الثاني: أسباب و دواعي الاهتمام بتمكين العاملين.

من الناحية التقليدية فإن العمل بجد و إخلاص ويمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، و لكن مع تقدم المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد

كافيا، بل إنه يجب العمل بذكاء أيضا، بعض صناع القرار يفسرون العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة، و هذا يمكن تقليده بيسر من قبل المنافسين، لكن من أهم عناصر العمل بذكاء هي إشراك العاملين و تمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعاتهم و ترويج للتفكير المستقبل و أخذ المبادرات من قبلهم، فإن من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني التمكين هو أن هذا الأخير يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع العاملين و مبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة و يتحقق هذا الأخير من خلال طرح أسئلة بشكل مستمر كالتالي:

• لماذا يتم عمل هذا بهذه الطريقة؟

• كيف يكمن أن تصنع بشكل أفضل؟

• هل سيرغب الزبائن بالمنتجات على هذا الشكل؟

مثل هذه الأسئلة تعد خطوة مهمة في إضافة أي تحسينات، بالتالي سيعملون على إيجاد أفكار أفكارهم ضمن جماعات إيجابية تدعم تطورهم فالتمكين يقود نحو زيادة ثقة العامل بنفسه و رغبته في اتخاذ القرارات و تحمل المخاطر في سبيل إدخال التحسينات. (1)

و عليه يمكن القول أن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، هو أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة و أكثر احتكاكا و تأثيرا بمشكلته. (2)

و عليه يمكن تلخيص أهمية تمكين العاملين في المؤسسات كآلاتي:

01. رغبة المؤسسة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن و إرضائهم.

02. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

03. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية ذات الأجل الطويل. (3)

04. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا المورد البشري لتطوير المنتجات المقدمة.

(1) حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص- ص: 121 – 122.

(2) عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار حليس الزمان، عمان، ط1، 2009، ص 24.

(3) شذى أحمد علوان، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام والخاص البصرة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، ص108.

05. السرعة في اتخاذ القرارات.
06. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
07. توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحضير و الانتماء.
08. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
09. منح الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر من علمهم.⁽¹⁾
10. إن تمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية و المرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن.
11. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*) لتطوير مهارات العاملين.
12. التمكين يحقق الفاعلية التنظيمية، التي تنمو من خلال مشاركة العاملين في السلطة و التحكم، كما أنه يلعب دورا حيويا في بناء و تطوير فرق العمل و الجماعات و الحفاظ عليها.⁽²⁾
- و من خلال ما تقدم ، فيعتقد (Conger ,1989) أن ازدياد الاهتمام بالتمكين كان نتيجة لـ⁽³⁾:
01. الدراسات التي تناولت القيادة و المهارات الإدارية و التي اقترحت أن تمكين العاملين يؤدي إلى الكفاءة و الفعالية الإدارية.
02. تحليل القوة و السيطرة ضمن المؤسسة يوضح أن قوة و فعالية المؤسسة يمكن بمشاركة المدير لعامله في القوة و الصلاحيات.
03. بعض التجارب المتعلقة بفرق العمل ضمن المؤسسة اقترحت أن تقنيات التمكين مكن أن تلعب دورا مهما في تطوير هذه المجموعات.
- و عليه اتفقت مجموعة من الدراسات، منها دراسة (Lee & Koh,2001) أن ازدياد الاهتمام بمفهوم التمكين كان نتيجة لتوسع المنافسة العالمية و التي تتطلب من العاملين أن يكونوا خلاقين و مبدعين.⁽⁴⁾

(1) المرجع نفسه، ص 108.

(2) زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 28-29.

(3) مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي في دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 30.

(4) Lee Mushin & Koh, Is Empowerment Really a new concept ? International journal of human resource, 2001, 12 (4), p 684.

المطلب الثالث : مفاهيم ذات صلة بالتمكين و أساليب التمكين أولا : مفاهيم ذات صلة بالتمكين.

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض المشاركة الاندماج و الإبداع و غيرهما، على الرغم من أنه عند تفويض سلطة لعامل ما أو تكون مشاركة له أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين و تلك المفاهيم، لذا يستوجب توضيح تلك الفروق التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم، و عليه:

01. التمكين و التفويض: عرف *Dessler* التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين.⁽¹⁾ وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية سماح الاختياري ينقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإن يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسئولاً أما رئيسه و ما قام به من أعمال⁽²⁾. و عليه يمكن تعريف التفويض على أنه الصلاحيات التي يمنحها المسئول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين المسؤولية ، و تنفيذ هذه المهام.⁽³⁾

و الجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض:

الجدول رقم (02): الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض

| التمكين | التفويض |
|---|--|
| إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر | نقل جزء من صلاحيات للمرؤوس. |
| تتاح صلاحيات العاملين المبادأة في نطاق واسع و متفق عليه | تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة. |
| النجاح ينسب للموظف الممكن، و الفشل مسؤوليته | تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس) |
| تتاح للموظف قيادة ذاتية | في التفويض، يقاد العامل |
| المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس | المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض |
| إن أخطأ الفرد يتحرى السبب و يعالج | إن أخطأ الفرد قد يحسب بالتفويض |
| التمكين يمثل قناعة و خيارا إستراتيجيا مستمرا | التفويض قد يكون مؤقتا، و قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه |

المصدر: أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

(1) Gary Dessler; Management Principles & practices for Tomorrows Leaders, Florida International, University, person prentice hall, 2006, P 500.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 71.

(3) عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعات الإسلامية، غزة، 2010، ص 13.

هناك تشابه بين التمكين و التفويض، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ، إلا أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات لكن ليس دوماً، وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى يكفلونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم و يتمتعون هؤلاء و مهارات فائقة و ذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أنه كلا من عمليتي التمكين و التفويض لها حدود لأنه إذا كان الأمر يتعدى حدود معينة فإن المسئول هو من سيتكفل هذا الأمر .

02. التمكين و المشاركة: يرى (شيرمرهون *SHERMERHON*) المشاركة أنها : السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تمهه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي.⁽¹⁾

03. التمكين و الاندماج: الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أو المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا و ليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع⁽²⁾.

04. التمكين و الإبداع: يعرف الإبداع على أنه : القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة، أو بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الإبتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة⁽³⁾.

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسة الناجحة إلى تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، و ذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية و الريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، و توفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء ووجهها لوجه و يحاول حل مشاكلهم، و كما يقوم "توم بيترز و وترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، و تمكينهم من الأداء بحرية و شفافية.⁽⁴⁾

(1) محمد أحمد إسماعيل، مصطلح التمكين.... ماذا يعني؟ مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.hrdicussion.com>، نشرت في 12-10-2009، تم الاطلاع عليه بتاريخ 08-03-2013.

(2) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 37-38.

(3) أميرة محمد النعمة، التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار و الإبداع المعرفي في دراسة تحليلية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 18.

(4) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 278.

فالتمكن يعني إعطاء صوت حقيقي للعاملين من أجل تحقيق الإبداع، و ذلك من أجل بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن و تسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس و أطر إرشادية محددة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير. لذلك فالتمكن ليس حلا سحريا، و لا علاجا سريع الأثر، ولكنه يعتبر برنامج أو عملية تغيير و تجديد إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية جيدة (1).

ثانيا: أساليب التمكين المعاصرة

تختلف أساليب التمكين المعاصرة وفق الرؤى للمنهجيات المتبعة المتعددة، و يمكن القول إن من أهم أساليب التمكين المعاصرة ما يلي:

01. أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر كل من (Mc lelland) و (Bennis) و (Kanter) و آخرون تمكين الرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، و النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين العاملين، و منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

02. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

03. أسلوب تمكين الفريق: بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، و هو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف، و التحول إلى الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية العمومية (2).

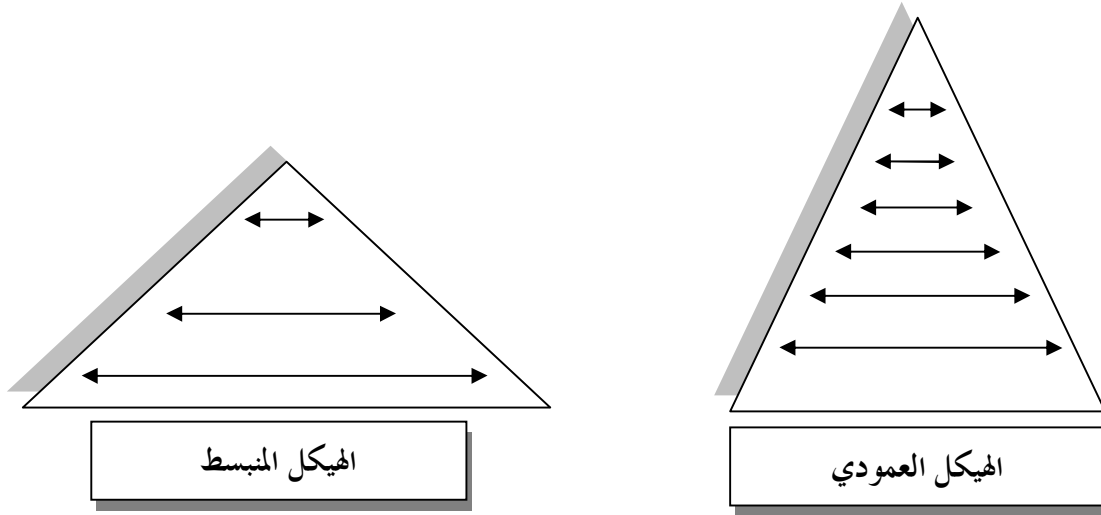
و فيما يلي توضيح لشكل كل من الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل المنبسط (3):

الشكل رقم (01): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل المنبسط.

(1) مطر بن عبد الحميد الجميلي، المرجع السابق، ص 39.

(2) المرجع نفسه، 52.

(3) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 145.



المصدر: يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 142.

و عليه لابد من توضيح خصائص كل منها، و هذا من خلال الجدول رقم 03 التالي :

الجدول رقم (03): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي والهيكل المنبسط

| هرمي منبسط | هرمي عمودي | نوع الهيكل الخصائص |
|------------|------------|---------------------------------------|
| كبير | قليل | عدد العاملين في قاعدة الهيكل التنظيمي |
| قليل | كبير | العدد في الإدارة الإشرافية |
| كبيرة | قليلة | صلاحيات العاملين في قاعدة الهيكل |
| قليل | كبير | عدد المستويات الإدارية |
| متسع | ضيق | نطاق الإشراف |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التمكين، مفهوم إداري معاصر لـ : يحيى سليم ملحم .

يكون الهيكل المنبسط أكثر فعالية و كفاءة، عندما تتحقق شروط المعرفة و المهارة و الاستقلالية لدى

العاملين، و عندما يتوافر لهم التمكين و الحق في التصرف بحرية و اعتمادية متبادلة⁽¹⁾.

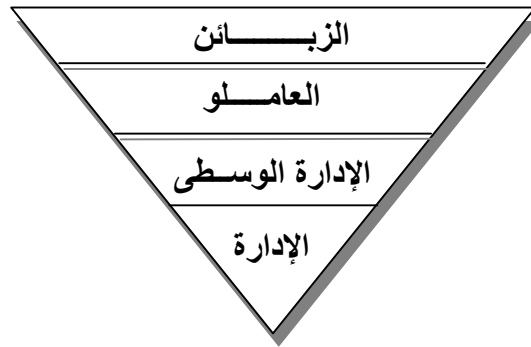
(1) المرجع نفسه، ص 146.

04. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، و أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة فلا بد أن تقوم على أسس متعددة، و هي : التعليم، الرقابة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم، التشجيع المستمر، الهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه الأسس جميعا.

و عليه وفق هذا الأسلوب الجميع يعلمون كشركاء، (**Partners**) و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، مع ضرورة ملائمة العلاقات بين المديرين و العاملين على أساس من الثقة و الاحترام و التواصل، و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

05. الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المؤسسة المتمكنة يكون لها هيكل واضح و مناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية و ذلك ليسهل انسياب و تدفق المعلومات في اتجاهين. و هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المدير نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية المعتمدة على الهيكل العمودي (1).

و عليه نطاق الإشراف الواسع يحقق مديرون أقل و بالتالي تكلفة أقل و كفاءة و مرونة كبيرة و استجابة أكبر للسوق و الزبائن، و يعتبر الشكل الموالي هو الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين: الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين.



المصدر: يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 141.

و عليه فإن الاتجاه المعاصر في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين، يقوم على أساس إعادة تصميم الهيكل التنظيمي و قلبه رأسا على عقب من أجل منح أهمية أكبر للزبائن يليهم العاملون في الصفوف

(1) عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص 42 - 43.

الأمامية للمؤسسة، باعتبارهم الأقرب للزبائن و بالتالي الأقرب لمعرفة مشاكلهم و حلها، و هكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا.⁽¹⁾

⁽¹⁾ يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 142-146.

المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية تمكين العاملين و مراحل و متطلبات تطبيقها.

اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من عقد التسعينات في القرن الماضي من الناحية النظرية و التطبيقية، كونه إستراتيجية إدارية تستخدم مع الإستراتيجيات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، التدريب، تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار.

فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحديد ماهية إستراتيجية تمكين العاملين و إبعاد و مراحل تطبيقها ثم متطلبات و أدوات تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين.

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب و الباحثين في هذا المجال، و تطالعا أدبيات الإدارة بالعديد من التعاريف، نورد فيما يلي:

التمكين هو تفعيل مصدر للفعل الرباعي (أمكن أو مكن) يقال: (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدرة. (1)

يعرف (أفندي) التمكين بأنه "منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية لإدارة المنظمات التي يعملون بها و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة" (2). كما يعرف (Shakletor) التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". (3)

بينما يعرف التمكين لدى البعض بأنه: "تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على روح المبادرة و الإبداع". (4)

(1) حمد بن محمد الصاعدي، دعائم التمكين للممكلة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد 110، بدون سنة نشر، ص 23.

(2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2003، ص 11.

(3) V.Shakletor, Business leadership, London, Route Ledge, 1995, P130.

(4) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 06.

في حين يرى (العتيبي) أن التمكين هو "عبارة عن أسلوب إداري يعنى بتأهيل العاملين و منحهم سلطات أكبر من خلال التدريب و الثقة و التشجيع"⁽¹⁾ و هناك أيضا من يعرف التمكين بأنه "إتاحة فرصة مناسبة من حرية تصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام تؤدي بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتها عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات يهياً تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين، يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل: مجالات البيع و خدمات المشتريات و العملاء و غيرها"⁽²⁾

أيضا يعرف (Ettorre) التمكين أنه: "منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على مستويات الإدارة الدنيا"⁽³⁾

و يعرفه "بوتر فيلد" (Potterfield) بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكية الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"⁽⁴⁾

في حين أن "روبيتر" (Robbins) يرى بأن التمكين هو: "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين"⁽⁵⁾ و هناك من يعتبر التمكين أنه القوة (Empower) بوضعه أداة الربط بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات فيرى (Daft) بأن التمكين هو: "محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة".⁽⁶⁾

و قد قدم كل من (Conger & Kanungo, 1988) أحد أهم التعاريف المرجعية عن التمكين حيث عرفوه بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف و العمل إزالة العوائق الرسمية و غير الرسمية، و ذلك بتوفير و تزويد العامل بالمعلومات اللازمة و الفعالة"

و يتبين مما سبق ذكره أن هناك قاسما مشتركا بين مختلف التعريفات المتعلقة بالتمكين و هي:

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة و التنمية و الموارد البشرية المنعقد بمسقط للفترة من 11 - 13 ديسمبر، 2004، ص4.

(2) علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص 135.

(3) Barbara Ettorre: The Empowerment Gap, Hype VS Reality, Br Focus, 1997, P04.

(4) A.Potterfield Thomas, The Business of Employee Empowerment, West post, CN:Quorum Books,1999, P2.

(5) P:Robbins Stephen, Organizational Behavior: concepts controversies & Applications, 6 Edition, Printice Hall, Englwood, Cliffs, 1993, P 682.

(6) L.Dalt Richard, Organization theory & Design, 4th ed, West Publishing, New York, 1992, P 502.

1. أهمية امتلاك الفرد للكفاءة الذاتية التي تنشأ منه في الأصل.
2. منح السلطة للفرد و صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله.
3. أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات، الثقة، المعرفة و المهارة.
4. تقديم الموارد والدعم من الإدارة العليا.
5. ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (1)

و قد أشار توماس ستير (*Stirr*) أن مفهوم التمكين مستمد من كلمة "*Empower*" حيث أن أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها التمكين أو أبعاد التمكين وهي:

1 - Education: تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها من خلال المشاركة بالمعلومات.

2 - Motivation: الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية، و بناء فرق العمل المختلفة، و اعتمادا سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3 - Propose: وضوح الأهداف: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم تكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهنة و أهداف المؤسسة إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

4 - Ownership: الملكية: هذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين، حيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول و مزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم (2)

و لقد أكد (*Stirr , 2003*) إلى أن معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث أحرف أطلق عليها (*AS3*) و هذه تشير إلى أن عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين هي:

$$\text{السلطة + المساءلة = الأداء} / \text{Authority + Accountability = Achivement} \text{ (3)}$$

(1) مريم موسى شرع، المرجع السابق، ص-ص: 12-13.

(2) محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيثي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 246.

(3) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 118.

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5 - Willingness to Change: الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطريق الحديثة في أداء مهامها، و إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، و ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل⁽¹⁾

6 - Ego Elimination: نكران الذات: إن نكران الذات و ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء و الانتماء و الإخلاص في الأداء سيما و أن تصعيد وتيرة الولاء للمؤسسة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة و مخصصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

7 - Respect: الاحترام إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام و بناء الثقة بين الإدارة و العاملين و الاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم يؤدي أدنى شك إلى تحقيق المؤسسة لنجاحها في تمكين العاملين و اعتماده وسيلة أساسية للمشاركة و المساعدة و الإنجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المؤسسات الإنسانية المختلفة.⁽²⁾

و في ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين على أنه: "منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا مزيد من السلطات و المسؤوليات الكافية التي تتيح له الاستقلالية و حرية التصرف، و المشاركة الفعلية للعاملين في المعلومات و اتخاذ القرارات و حل المشكلات المتعلقة بأعمالهم لتحسين الأداء و الاستجابة لحاجات العملاء، بالإضافة إلى توفير الموارد و تهيئة بيئة عمل تحرر العاملين من القيود و تشجيعهم على اكتساب معارف و الخبرات و تحفيزهم على الإبداع و المبادرة و تحمل المسؤولية و مراقبة النتائج و تعطيهم الثقة و الأمان"

ثانيا: تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية:

وصف (Nixon, 1994) تمكين العاملين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين و تشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهارتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل، و ذلك عن طريق منحهم المزيد من

(1) محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي، المرجع السابق، ص 246.

(2) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 119.

القوة و الحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد و الامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها.(1)

لذا يجب من المؤسسات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب و نظم و عمليات التي تطلق قدرات و إمكانيات العاملين، و يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ذلك من خلال:

1. التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة.
 2. تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب فيه.
 3. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
 4. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
 5. تشجيع العاملين على التعلم و التطوير الذاتي.
 6. إيجاد طرق الإدارة الذاتية.
 7. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 8. التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة و فاعلية.
- ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر و إستراتيجية الإدارة، و تعتمد ثقافة التمكين على اندماج و مشاركة الجميع كل من الإدارة و العاملين على حد سواء لتحقيق النجاح. قد وصف (Nixon, 1994) إستراتيجية تمكين العاملين من خمس نقاط تتضمن:

1. بناء الرؤية، أي تحديد رؤية المؤسسة و نقلها إلى الواقع.
2. تحديد الأولويات.
3. بناء و تطوير العلاقات مع زملاء العمل.
4. توسيع شبكة العمل، و يقصد بها توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المؤسسة.
5. استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.(2)

المطلب الثاني: خطوات ومراحل إستراتيجية تمكين العاملين:

أولاً: خطوات إستراتيجية تمكين العاملين.

(1) بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الخارجية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان 2010، ص 21.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004، ص-ص: 96-97.

إن المؤسسات التي تفكر في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عليها أن تفهم أن تبني التمكين ليس بالاختيار السهل، حيث أنه عملية يجب أن تكون بالأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل و خلال هذه المراحل يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم و مستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وهناك طرق مختلفة حول بداية عملية التمكين وخطواته، فقد وصف كل من (Gotesch & Davis,1997) خطوات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين فيما يلي:

1. تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
2. وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
4. اعتماد آليات التطبيق و التقييم و الضبط و التطوير.

هذه الطريقة تنظم للتمكين بأنها عملية تتم من أعلى إلى الأسفل، أي أنها تعكس اتجاه و دور القيادة العليا نحو التمكين، ومن جهة أخرى، يرى (Daft,2001) أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين تتخذ عدة خطوات متدرجة تكون البداية من أدنى المستويات الإدارية و من أبسط المهارات ثم تأخذ مسارا تصاعديا على النحو التالي:

1. إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاعتراف الوظيفي و إثراء مسؤوليات العاملين تجاه أعمالهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين الثقة و الفرصة للمشاركة في صنع القرارات و مسؤولية إنجازها.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها، منها: حلقات الجودة، فرق المهمات الخاصة، فرق العمل ذاتية القيادة فرق حل المشكلات.
5. تمكين العاملين على نحو تام، بحيث يشمل كافة الخطوات السابقة (إعادة تصميم الأعمال، تقديم المقترحات، المشاركة في صنع القرارات، تشكيل فرق العمل ذاتية القيادة) و عليه أيا كانت الطريقة المتبعة، فإن تطبيق إستراتيجية التمكين بوجه عام يمكن إن يتم بإتباع مجموعة من المراحل الأساسية.

ثانيا: مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين للعاملين: يمكن إتباع المراحل التالية لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:
المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أول خطوة يجب أن يقررها المدير عند تبني إستراتيجية تمكين العاملين هو معرفة الأسباب وراء التمكين، فهناك أسباب مختلفة أهمها: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى

الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات و مهارات العاملين، تخفيف عبء العمل على المديرين، ... فإن شرح و توضيح ذلك يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد، ففي هذه الخطوة يبدأ العاملين في التعرف على رؤية الإدارة نحوهم و المتوقع منهم، وهنا يجب على المديرين شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه شكل التمكين و ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات و التحديد الدقيق للمسؤوليات التي سيعتمدها العاملين من جراء التمكين.

المرحلة الثانية: إعداد خطة للمؤسسة: و التي تحدد فيها رسالة المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إليها و نشرها على جميع العاملين.(1)

المرحلة الثالثة: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الكبرى التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين.

فقد أشار (Kizilos,1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات لمؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (2). حيث يتمركز دور القائد (المدير) الممكن في ثلاث أدوار أساسية تتداخل فيما بينها:

1. دوره كقائد على إيجاد صياغة رؤية محددة لأهداف المؤسسة و رسم الصورة المستقبلية التي توضح توجهات المؤسسة و مجالات عملها الأساسية مع الحرص على اتساق هذه الرؤية مع سلوك العاملين في الوقت الحاضر.

2. دوره كإداري قادر على إحراز نتائج تتفق مع معايير محددة مسبقا، كرؤية المؤسسة و ثقافتها.

3. دوره كمدرّب يتبنى سياسات التعليم المستمر و التطوير في قدرات العاملين معه.

المرحلة الرابعة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المؤوسين بشكل تدريجي، فيجب تقييم

(1) علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، المرجع السابق، ص-ص: 151 - 152.

(2) سعد بن المرزوق العتيابي، المرجع السابق، 109.

نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حيث يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

المرحلة الخامسة: تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء رأيهم فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككل، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، و بما أن الفرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

المرحلة السادسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المؤسسة ككل يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

المرحلة السابعة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، و بالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

المرحلة الثامنة: توفير التدريب: التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، فيجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحضير لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

المرحلة التاسعة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح و توضيح ما المقصود بالتمكين، وما يمكن أن يعنيه التمكين للعاملين فيما يتعلق بوجبات و متطلبات و وظائفهم، فالقيادة يمكن أن تستخدم خطة العمل كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة و تلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل و التعلم و التطوير.

المرحلة العاشرة: وضع برنامج المكافأة و التقدير: لكي يكتب جهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي تحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

المرحلة الحادي عشر: **عدم استعجال النتائج**: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم أو ليلة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإنه من المتوقع أن تأخذ الإدارة و العاملين وقت لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا و تتضمن مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: متطلبات و أدوات تطبيق إستراتيجية تمكين العالمين

أولاً: متطلبات التمكين: عند تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين تحتاج لبرنامج التمكين، و عند البدء في تخطيط أي برنامج من برامج التمكين، يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط في مكان العمل من أجل التمكين و هناك ثلاث فئات رئيسية من الشروط الحيوية يجب وجودها على مستوى المؤسسة و الأفراد للتمكين و هذه الشروط أو بالأحرى المتطلبات هي: ⁽²⁾

1. **القوة و السيطرة**: ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها الرغبة و القدرة على تغيير هيكله السلطة و (القوة) في المؤسسة و السماح بالحصول على موارد بشكل أكبر، و تشجيع حرية التصرف للعاملين، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي للعاملين أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم و مسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، لأنه إن لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في السيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا و متابعة لفرص التمكين.

2. **الثقة**: إن الثقة تنشأ عن الإيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، و من دعم و تعاون من الزملاء و العاملين في العمل، إضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المؤسسة.

3. **تحمل المخاطر**: يحتاج جوهر عملية التمكين إلى التحول من قبل كل مؤسسة و الأفراد، و مثل هذا التحول يتطلب الابتكار و التعليم المستمر، و بالتالي فإن قدرة المؤسسة على تعزيز سلوك الجرأة و المغامرة أمر بالغ الأهمية عندما يعتبر تحمل المخاطرة جزءا من عادات المؤسسة و بالتالي يكافأ عليها العاملون، فإن العاملون سيكونون أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة، و لاكتساب قدرات و مهارات جديدة، و بالتالي اتخاذ مبادرات جديدة، أما بالنسبة إلى العاملين في المؤسسة، فيبدون في رغبتهم لتحمل المخاطرة، فإن التغيير في المؤسسة يصبح مستحيلا فرغبة الأفراد في عمل شيء مختلف و أن يكون محاسبا عليه هو محور التمكين.

(1) علي محمد عبد الجبار، مهدي الحميري، المرجع السابق، ص-ص: 152 - 153.

(2) دعاء عبد العزيز الحميري، واقع التمكين للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2010، ص-ص: 24 - 25.

و عليه يمكن القول أن من أهم مقومات نجاح التمكين، البيئة الداعمة و التواصل بين المدير و العاملين، إذ أنه لا يمكن أن تتم عملية التمكين إلا إذا كانت هناك جهود من المدير لإجراء التمكين. بالإضافة إلى توافر المعلومات الثقة المتبادلة، قبول فكرة التغيير من العاملين الذي يعتبر من أهم المقومات التي تساعد في نجاح إستراتيجية التمكين⁽¹⁾.

ثانيا: أدوات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

من أهم أدوات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي:⁽²⁾

1. إتاحة المعلومات: و يقصد به عدم وجود حجز أو احتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار، فقد توصل (Appelbaum,1999) إلى حقيقة أن إمكانية الوصول إلى المعلومات، عن غايات المؤسسة، و أهدافها و إستراتيجياتها عامل مهم بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات و المعرفة عن المؤسسة و كيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة و تفهمهم لأدوارها و سلوكياتهم في تحقيق نجاحات المؤسسة، كما أن المشاركة في المعلومات تمكن للعاملين في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة و تعزز من الالتزام الذي لديهم .

2. المعرفة: إن تأصيل المعرفة و إثرائها و تأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل و أدوات متعددة، و المؤسسات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

3. الصلاحيات: و يتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء و المديرين للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف، و التفويض هنا لا يكفي لتحقيق التمكين، كما أنه يختلف عنه، لأن التفويض ينصب على الإجراءات و الأنشطة اليومية المحددة بذاتها، و لذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطي لهم الصلاحيات بالأصالة و أن ترافقها المساءلة و المحاسبة، و يترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية، أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات، أو تؤدي به الواجبات

4. المكافآت: إن المكافآت هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل يتعداه ليشمل كل الفرص و المزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم على ألا تكون هذه المكافآت هي الهدف و الغاية من سلوكيات التمكين، و إنما نتيجة لها.

5. تدعيم الذات: يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فبدلا من الشكوى بأنهم آخر من يعلم، و أنهم مستضعفون، فإن التمكين يجعلهم يحسون فعلا بوجودهم، و تأثيرهم في الأحداث و القرارات.⁽²⁾

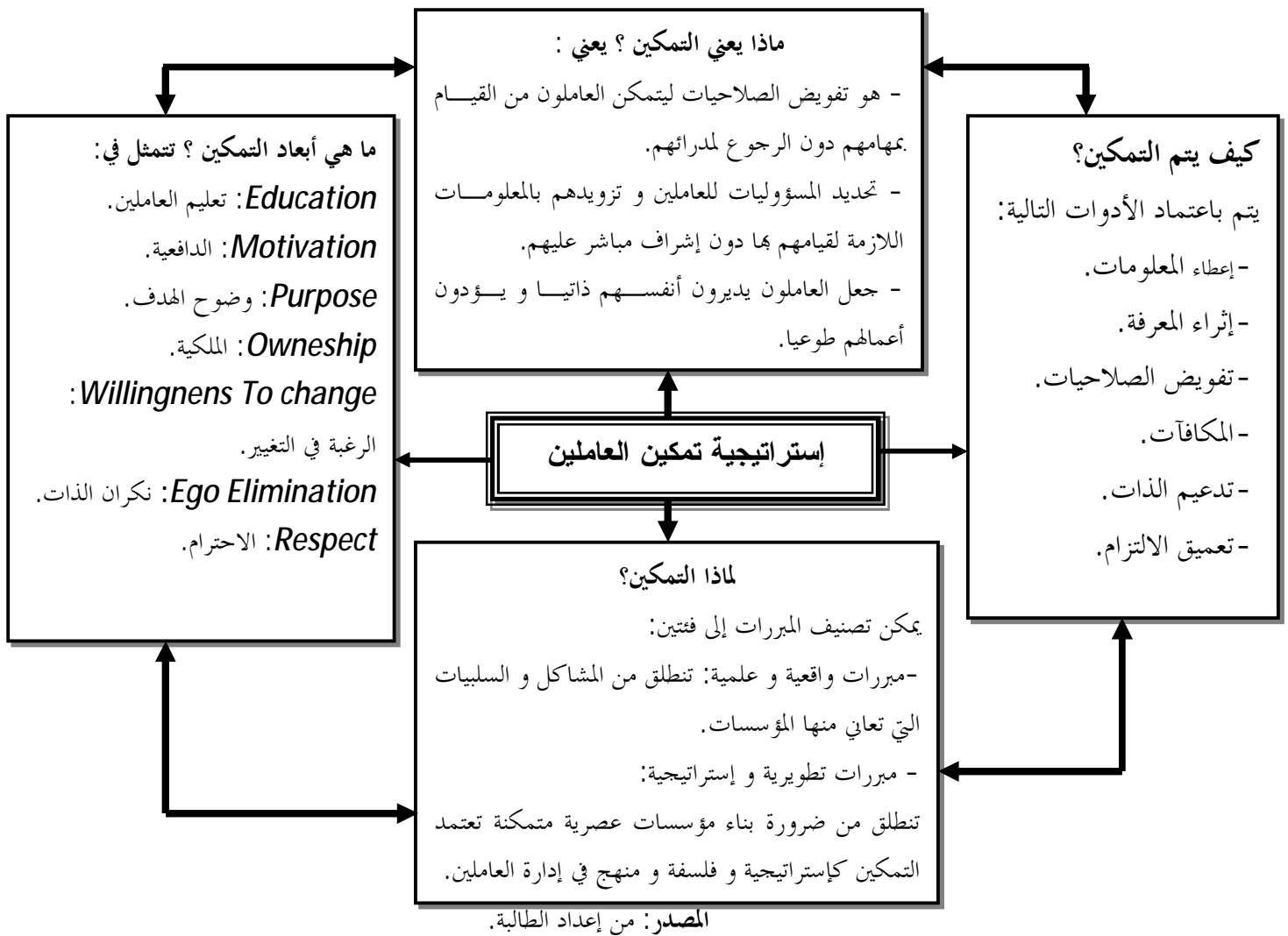
(1) المرجع نفسه، ص 25.

(2) مطر عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص-ص: 47 - 48.

6. تعميق الالتزام: يعد الالتزام من أفضل المدخل لتوليد الطاقة الإنسانية، و تنشيط العقل الإنساني، و إرسال المؤسسة المتمكنة و دعم التمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف و رسم السياسات، و تحديد الوسائل و الأساليب، و بين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم، و الذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري، و لا يسألون عنه، فهم ينفذون ما التزموا به لمؤسساتهم. (1)

من خلال دراسة المبحث الثاني ممكن وضع الإطار الفكري المتكامل لإستراتيجية تمكين العاملين من أجل تلخيص ما سبق ذكره في المبحثين السابقين، كما هو موضح في الشكل رقم (3) الموالي:

الشكل رقم 03 : إطار فكري متكامل لإستراتيجية تمكين العاملين.



(1) المرجع نفسه، ص48.

المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين العاملين و التحول من عالم السلع إلى عالم الخدمات.

تنقسم المؤسسات بدورها إلى صناعية وأخرى خدمية، فالصناعية، تنتج أوجه نشاط ملموس أي سلع ملموسة (Goods)، وأما الخدمية فتنتج أوجه نشاط غير ملموس أو خدمات، هناك توسع ملحوظ في قطاع الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية الصناعية و نشاط العامل يختلف من قطاع لآخر— مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين و درجته في كل قطاع ففي المؤسسات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقا قد لا تترك مجالا كبيرا للعامل للاجتهاد أو التكيف أو المرونة، أما في المؤسسات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن العامل يتعامل مع الزبون و الخدمة المقدمة لزبون تتأثر بالدور الذي يلعبه العامل و لكن بدرجات متفاوتة من مؤسسة خدمية إلى مؤسسة أخرى و من مؤسسة متمكنة أو غير متمكنة.

لذا سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المؤسسة المتمكنة و أهم خصائصها مع التطرق إلى ماهية المؤسسة الخدمية و تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين فيها نظرا لأهمية التمكين في قطاع الخدمات و ما يترتب عنه من فوائد و نتائج إيجابية.

المطلب الأول: المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن:

من خلال المباحث السابقة تم التوصل إلى أن تمكين العاملين يتمثل في تحرير العامل من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية، وخصوصا تلك التي تحد من حرية التصرف وهو أمر يعود للمؤسسة نفسها وإدارتها، فإذا كانت الإدارة المؤسسة تشجع عملية تمكين العاملين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءتهم في الرقابة على عملهم، وما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء الأعمال ذات معنى⁽¹⁾. والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح عاملا متمكنا فإن جهود المؤسسة و إدارتها ستفشل.

وعليه فإن عملية تمكين العاملين يمكن تصورها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المؤسسة والعامل كما يلي:

$$\text{إدارة ممكنة} + \text{عامل قابل للتمكين} = \text{نجاح عملية التمكين}$$

(1) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 6.

فمن الممكن أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني إستراتيجية التمكين و تشجيعها و التخطيط لها، و تقديم كل ما يلزم لإنجازها، و لكنها تواجه بعامل ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، و ليس لدى مستوى عال من الثقة بالنفس، و كذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة، و في المقابل قد نجد عاملا لديه كافة متطلبات أي خصائص العامل الممكن، و لكنه يقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، و لا تجدد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل إستراتيجية التمكين العاملين أيضا. (1)

وعليه لكي يتحقق النجاح لإستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة، فلا بد من توافر جملة من الخصائص لدى طرفي المعادلة، بالنسبة للمؤسسة ككل والعامل أيضا، وبالتالي لا بد أن تكون لدينا مؤسسة متمكنة وعامل متمكن.

أولا: خصائص المؤسسة المتمكنة: تتمتع المؤسسة المتمكنة بخصائص عدة تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات حيث تختلف هذه الخصائص من مؤسسة متمكنة و إلى أخرى وفقا لاختلاف النظم و المجتمعات و الظروف البيئية والثقافية المحيطة بها كذلك العادات والتقاليد وعوامل الضغط الفاعلة فيها، وفي هذا الخصوص هناك مجموعة من الخصائص المشتركة المهمة التي تعتبر بمثابة مستلزمات ينبغي توافرها لقيام المؤسسة المتمكنة ونورد فيها فيما يلي: (2)

1. ضرورة وجود إيمان صادق و رغبة جامحة لتبني التغيير نحو الأفضل بعزم و إرادة تحس بها القيادة و يقنع بها العاملون، ليكونوا جميعا يد واحدة من أجل تحقيق الأهداف.
2. بناء ثقافة تنظيمية تتبنى احترام الفرد و تقدر الإمكانيات و قدرات العاملين و تشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة و المبادرة و التأثير في وضع السياسات و رسم الخطط و معالجة المشكلات و إنهم جميعا مسئولون و متضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف، فثقافة التمكين تدعوا إلى إحلال الثقة محل الشك، و الالتزام محل الرقابة، و الفرق محل الفرد، و القائد محل المدير و التعامل مع التدريب كاستثمار و ليس تكلفة.

(1) أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال لتحديات الفرص، الآفاق، جامعة الرزقاء الخاصة، الأردن، ص-ص: 15-16.

(2) علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، المرجع السابق، ص-ص: 145 - 146.

3. تبني المؤسسة التعلم التنظيمي كمنهج و سياسات، أو العمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات و مواكبة المستجدات و التشجيع على تبادل الأفكار و إثرائها، و البحث عن البدائل و الحلول الجديدة للمشاركة المتجددة.

4. مشاركة الجميع في تبادل المعلومات دون قيود تعيق حركتها، لتعكس صورة الواقع القائم و الاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع.

5. إحلال العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، و ذلك من خلال رسم الأدوار و توصيف المهام للجماعات و ليس للأفراد، مع تأدية المهام و الأعمال من قبلهم ذاتيا كل حسب اختصاصه و قدرته ما يتطلبه الموقف دون الرجوع لمن هو أعلى للحصول على الموافقات المسبقة أو اللاحقة.

6. إحلال الثقة بتصرفات و نوايا الآخرين محل الشك و إحلال الانتماء و الالتزام محل التحكم و السيطرة و الإشراف المباشر مع منح حرية التفكير و التعبير و التصرف للبحث عمّ هو أفضل و أنفع للجميع.

7. توظيف أكثر الأفراد تمكنا في الخطوط الأمامية و التنفيذية للمؤسسات، و تحسين صورة المؤسسة و توفير الوقت و الجهد فهدف التمكين هو مساعدة العملاء و تلبية احتياجاتهم.

ثانيا: خصائص العامل المتمكن: لا يتحقق تمكين المؤسسة إلا بتمكين العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم و لابد أن يتوفر العامل المتمكن أو الذي يسعى للتمكين على الخصائص التالية:⁽¹⁾

1. الكفاءة الذاتية (Self- Efficacy).

2. الحافزية و الدافعية (Motivation).

3. التوجيه الذاتي (Self- Direction).

4. الالتزام (Commitment).

5. إدراك الهدف (Sense Of Purpose).

6. الموهبة و القدرة (Charisma).

7. الحماس (Enthusiasm).

8. إدراك المسؤوليات (Sense Of Responsibility).

و هناك من يحدد من الكتاب بأن أهم خصائص العاملين المتمكنين ما يلي:

(1) تمارا البعقوب، ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص 58.

1. التقرير الذاتي: أي لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم و شعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

2. الأهمية الذاتية: فهم يشعرون بقيمة الأعمال التي يقومون بها.

3. ثقتهم بأنفسهم: فهم يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4. قدرتهم على التأثير: فهم يؤمنون بدورهم في المؤسسة و أن الآخرين يشعرون بهم و يسمعون لنصائحهم و يستفيدون منها.(1)

المطلب الثاني: ماهية المؤسسة الخدمية.

من خلال الاهتمام الكبير الذي أضحي العالم الاقتصادي يقدمه اليوم للخدمات، فقد بادرت نخبة من المهتمين بتطوير و صناعة الخدمات إلى تكوين و إنشاء مؤسسات خدمية يكون الأساس فيها توفير كل ما هو غير ملموس و غير مادي لمختلف الجزئيات السوقية (*Les niches*) و هذا بغية خلق قيمة مضافة يتمكن المستفيد منها من تلبية احتياجاته و متطلباته، و عليه لتوضيح ماهية المؤسسة الخدمية لابد من التطرق إلى تعريف المؤسسة عموما و مفهوم الخدمات.

أولاً: مفهوم المؤسسة: يمكن تعريف المؤسسة على أنها: (2)

"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع، من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها".

يعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون، على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض عن تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه".

ثانياً: مفهوم الخدمات: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "النشاطات و المنافع و الإشباعات التي تعرض للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع المادية".(3)

(1) علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، المرجع السابق، ص 146.

(2) مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.onefd.edu.dz> تمّ الاطلاع عليها بتاريخ 2013/03/12 على الساعة 19،20.

(3) بلقاسم تويزة، دور التسويق في تفعيل السياحة العلاجية، حالة مؤسسة التسيير السياحي لحمام ريغة المعدني، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البلدة، الجزائر، ص-ص: 25 - 26.

و يرى (Skinner) الخدمة هي "منتج غير ملموس يحقق منافع مباشرة للمستهلك. و يعرفها (Kotler) بأنها: "هي نشاط أو منفعة مقدمة من طرف لآخر، خاضعة لعملية التبادل وهي غير ملموسة، ولا يترتب عنها تحويل ملكيتها والخدمة يمكن أن يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي".

و عليه فإن الخدمة تتسم بالخصائص التالي: (1)

- الخاصية الأساسية تتسم الخدمات بأنها أوجه نشاط غير الملموسة *Intangible*.

- الخدمات غير متجانسة.

- الخدمات غير قابلة للتخزين *Perishable*.

- صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة و استهلاكها *Inséparable*.

ثالثا: مفهوم المؤسسة الخدمية و تحدياتها:

1. مفهوم المؤسسة الخدمية: تعرف المؤسسة الخدمية بأنها: " تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل — تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية، و لكنها محسوسة، في صورة خبرات و تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، و هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية".

و من هذا التعريف يمكن القول بأن المؤسسة الخدمية ما هي إلا الهيكل الذي يتم من خلاله إنتاج و تكوين الخدمة و التي سيتوجه للزبون، بغية تحقيق حاجياته و رغباته، و بالتالي تمثل المؤسسة المسار الذي يتم من خلاله توفير و إنتاج الخدمة إضافة إلى أنها المكان الذي يتم فيها دراسة و تحليل حاجات الزبائن و محاولة تعديلها أو تحسينها وفق ما يراه الزبون، و منه القيام بخلق خدمات ذات ميزة خاصة تتصف بها المؤسسة عن باقي منافسيها.

2. تحديات المؤسسة الخدمية: بسبب المنافسة المتزايدة ، فالمؤسسة الخدمية أصبحت في مواجهة ثلاث تحديات وهي:

● التمييز: حيث أن المؤسسات الخدمية تعاني دائما من صعوبة تمييز عرضها عن المنافسين فالاتجاه نحو اللاتنظيم في بعض الأسواق كالاتصالات، و النقل، البنوك ... قد زاد من تهديدات هذه المنافسة، و لمواجهة السعر التنافسي فعلى المؤسسة الخدمية التمييز بصورتها و عرضها، و للتوصل لذلك عليها إضافة تحديات في الخدمة المقدمة.

(1) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 125.

- **الجودة:** من إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات، هي ضمان مستوى من الجودة العالية، فيجب أولا معرفة حاجات و رغبات الزبائن من حيث الجودة ما يريدون؟ متى؟ أين؟ و بأي شكل؟
- **الإنتاجية:** بما أن عمل الخدمة مستهلك لليد العاملة، فتكالييفها يمكن أن ترتفع بسرعة و لتحسين إنتاجية الخدمة، يمكن القيام ببعض الإجراءات منها: (1)
 - تقوية و تعزيز تأهيل العاملين في كل المستويات و المراتب بالتوظيف و التكوين الجيد.
 - البحث عن تحسين وجودها دائما.
 - التركيز على التطورات التكنولوجية، الاكتشاف موارد جديدة للإنتاجية، فلا يجب الاهتمام برفع الإنتاجية على حساب الجودة.

المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية.

إن العلاقة بين التمكين و الخدمات تتضح من خلال العلاقة بين الزبون و بين مقدم الخدمة، فهذا الأخير (أي العامل الذي يقدم الخدمة) هو الذي يمتلك السر و اللغز في تحسين نوعية الخدمة و رؤية قيمة عالية لها في نظر الزبائن، و قد يتحكم في الخدمة من خلال أدائه، و من خلال ابتسامته الجميلة، و مودته و حسن تعامله و من خلال سرعته و أناقته و لباقته و قدرته على تقديم بدائل أكثر ملائمة للزبائن و من خلال مرونته و قدرته على الاستجابة و تفهم احتياجات الزبائن.

و بناء على وجهة نظر الزبون، فإن الجودة المتوقعة للخدمات هي محصلة لأمرين، لأول هو الجانب الفني للجودة، و الثاني هو الجانب الوظيفي للجودة، فمثلا الجوانب الفنية في الخدمات الطبية، تتمثل في الأجهزة الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض و حصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه، أم الجانب الذي يمثل جوانب غير فنية تتمثل في تعامل الطبيب و رفقه و اهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني من الألم، وهذه الجوانب وربما تفوق من أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لا يُستهان بأهميتها أيضا.

هنا تتدخل عملية التمكين و حرية التصرف و الشعور بامتلاك زمام المبادرة، فهل يمتلك العامل في المؤسسة الخدمية قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن؟.

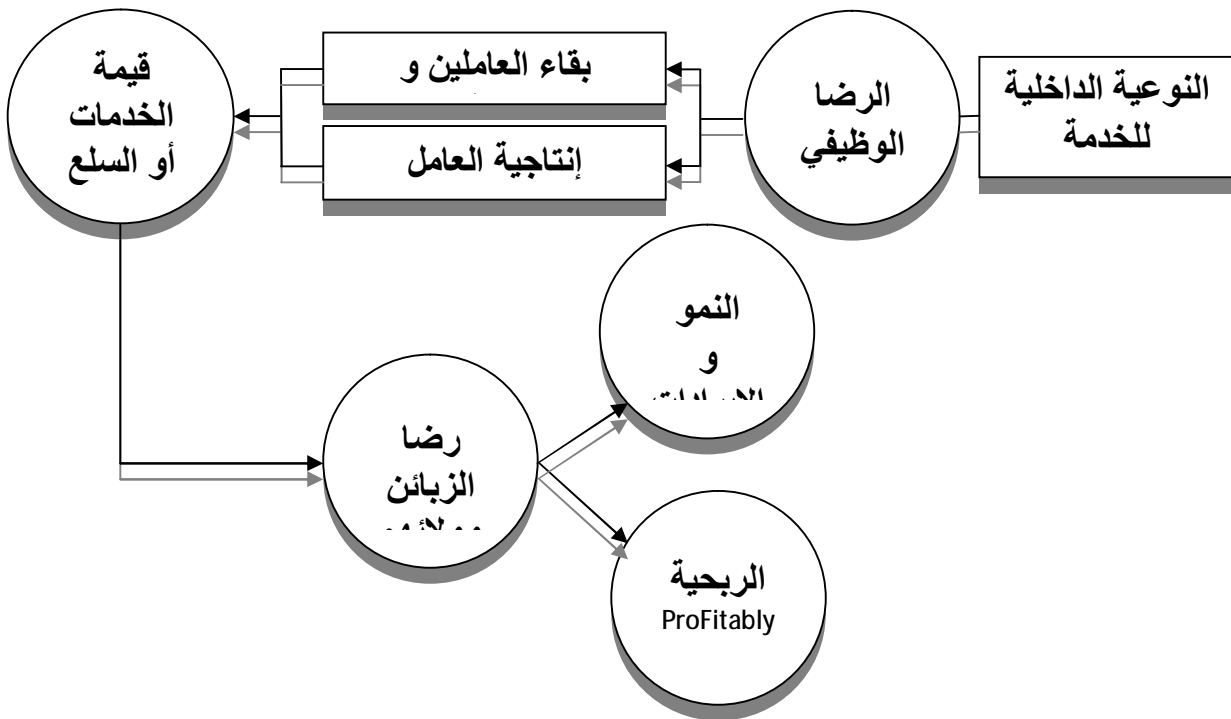
لقد أثبتت الكثير من الدراسات، أن العامل الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف، تتوافر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع و المشاركة و اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة، فهذا يقودنا لبيان أهمية

(1) (1) حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات المؤسسات الاتصال، دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البلدة، الجزائر، جوان 2007، ص-ص: 65 - 66.

إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الخدمية، أو بالأحرى في قطاع الخدمات من خلال بعض النماذج التي نذكر منها على وجه الخصوص نموذج "سلسلة الخدمة - الربح" الذي يوضح العلاقة الخطية بين التمكين و العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من جهة، و سلسلة من النتائج المرغوبة من جهة ثانية، و هي التي تقود عبر عدة حلقات إلى الحلقة الأخيرة المتعلقة بتحقيق أرباح و إيرادات للمؤسسة.

و الشكل الموالي يوضح نموذج "سلسلة الخدمة - الربح"، هذا النموذج قد قدمه (Haskelt Et Al, 1994) من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة و متسلسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها و لاحقه تبدأ من الحلقة الأساسية، و هي نوعية الخدمات الداخلية (Internal Service Quality) فهذه الحلقة الأم و الأصل، قد تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تقود في النهاية إلى رفع المستويات الربحية و النمو لدى المؤسسة الناجحة كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (04): سلسلة الخدمة الربح (نموذج Haskelt et Al)



المصدر: يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 128.

هذا الشكل يدلنا بشكل واضح على علاقات خطية بين الربحية و ولاء الزبائن و رضا العامل وولائه للمؤسسة إضافة إلى مستوى إنتاجيته.

فتبدأ هذه الحلقة بالحلقة الأخيرة أي بالربح و النمو الذي يعزز و يزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها و هي ولاء الزبائن، و هذا الأخير ينظر إليه على أنه حلقة تنبثق بشكل مباشر عن

رضا الزبائن، فهو يتحقق بشكل مباشر محصلة مستوى الخدمات و قيمتها، فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن و العكس صحيح، و هذه الأخيرة (أي الخدمات) تعزز و تزداد بزيادة رضا العاملين وولائهم و إنتاجيتهم، فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها عاملون تعساء، و رضا العاملين ينجم عن الحلقة الأم و هي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المؤسسة الداعمة و المشجعة للموارد البشرية التي تمكن الفرد من القيام بعمله باقتدار و كفاءة و مسئولية.

ما هي يا ترى جودة الخدمات الداخلية؟

جودة الخدمة الداخلية (*Internal Service Quality*): قد نفهم بسهولة ما المفهوم بجودة الخدمة التي يتلقاها الزبائن و التي في هذا السياق قد تكون الخدمة الخارجية التي تخرج من المؤسسة إلى الزبائن، و لكن الخدمة الداخلية التي تحتاج إلى توضيح و شرح.

فالخدمة الخارجية هي نتاج الخدمة الداخلية، و الخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يُوفر للعاملين داخل المؤسسة، الإمكانيات و القدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية و كفاءة و فاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة و منتجات عالية و مرتفعة، و من أهم عناصر ذلك المناخ الإيجابي ما يلي:

1. توفير مناخ ملائم للإبداع و التميّز.
2. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون و روح الفريق المتكامل.
3. توفير درجات من التمكين و حرية التصرف في العمل.
4. توفير مناخ من الثقة بين المدير و المرؤوس.
5. توافر مناخ من التعلم المستمر و السماح بمامش من المخاطرة و الخطأ و التجربة.
6. توافر الدعم و الحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
7. توفير تدفق مستمر للمعلومات.
8. توفير المناخ الملائم للتدريب و اكتساب المهارة و المعرفة.
9. توفير الحوافز المناسبة.

هذه العناصر هي مكونات أساسية للجودة الداخلية، التي تمكن العاملين من داخل المؤسسة من أداء العمل بجودة عالية و نوعية متميزة، و يبرز من مكونات الجودة مكون أساسي و هام و هو تمكين العامل و منحه حرية تصرف و صلاحيات أكبر.

من كل ما سبق، لا يمكن القول بأن التمكين هو فقط مناسب و ضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات، لأنها غير ملموسة و متغيرة و قابلة للتصميم النمطي و الدقيق كالمنتجات الملموسة (السلع)، فيها أكثر حاجة للممارسة التمكين منها في المؤسسات الصناعية (1).

المطلب الرابع: نتائج و معوقات إستراتيجية تمكين العاملين.

أولاً: نتائج تمكين العاملين.

إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين بناء على المراحل السابقة الذكر و مع توفير متطلبات التمكين و تتوفر كل من المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن أو القابل للتمكين، يحقق العديد من الفوائد و النتائج سواء للمؤسسة أو العاملين فيها أو الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : نتائج إستراتيجية تمكين العاملين

| الأطراف الخارجية | العاملين | المؤسسة |
|---|---|---|
| عن العامل الممكن، و الذي يتمتع بالحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرار و لديه المعرفة و المهارة الكافية يستطيع أن: | - ارتفاع درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة. - زيادة مستوى الرضا عن العمل. - اكتساب معارف و مهارات جديدة. - زيادة الثقة بالنفس. - زيادة السيطرة على المهام اليومية. - زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل. - تنمية الشعور بالمسؤولية و زيادة الشعور بالملكية في العمل. - ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة من خلال مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف الخاصة بهم و بالمؤسسة. - زيادة الاحترام بين العاملين. | - زيادة و تعزيز الولاء و الالتزام. - تحسين الجودة و الربحية و زيادة الحصة السوقية و سمعة المؤسسة. - مساعدة المؤسسة ف تنفيذ برامج التطوير و التجديد. - الاستجابة للمتغيرات في السوق و زيادة القدرة التنافسية. - زيادة فرص الإبداع، و الابتكار، نتيجة الحرية و التصرف و تشجيع روح المبادرة و تقديم الأفكار الخلاقة. - زيادة فعالية الاتصال، لتحقيق جودة العلاقات بين أعضاء الفريق، و الإدارة و العاملين. - انخفاض نسبة الغياب و معدل دوران العمل. - زيادة التعاون على حل المشكلات. - زيادة الإنتاجية و خفض التكلفة. |
| - يوفر كافة المعلومات التي يحتاجها العملاء به عن للسلعة أو الخدمة. - القدرة على حل مشاكل العملاء بشكل أفضل. - المرونة و سرعة الاستجابة في التعامل مع العملاء و دون الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز. - إدراك و مراعاة الاختلاف في رغبات العملاء و من ثم تقديم الاحتياجات للعملاء بموجب الطلب. - كل ما سبق يؤدي إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل الخاص. | | |

المصدر: علي محمود عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص 154.

(1) يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 127 - 129.

الجدول السابق يبين نتائج وفوائد التمكين التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني إستراتيجية تمكين العاملين، التي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، و تحصل منها على أفضل إبداعاتها من أجل التحسين المستمر لأدائها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، يحصل فيها العاملين على المعلومات و التدريب و المكافآت ... إلى غير ذلك من الإمكانيات و الموارد التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بسير الأعمال و العمل على تنفيذها بصورة جيدة.

ثانيا: معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

إن إيجاد بيئة عمل صالحة لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتطلب التعرف على العقبات أو المعوقات التي تواجه المؤسسات و تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، توجز أهمها في:

1. البناء التنظيمي الهرمي و المركزية في سلطات اتخاذ القرارات.
2. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و عدم الرغبة في التغيير.
3. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم و السلطة.
4. الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.
5. السرية في تبادل المعلومات.
6. ضعف نظام الحوافز و المكافآت.
7. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
8. ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
9. عدم الثقة الإدارية.
10. الاختلاف في أهداف كل من الإدارة و العاملين.

إن التغلب على هذه العقبات والصعوبات يتطلب إتباع أساليب متعددة لتنفيذ عملية التمكين وهذه الأساليب تم ذكرها سابقا⁽¹⁾.

(1) علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، المرجع السابق، ص 155.

خلاصة:

يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات هو زيادة العائد لأصحاب المصالح مع المؤسسة لذلك فإن الهدف الرئيسي هو إرضاء العميل الذي يطلب دوما إجابات في نفس وقت طرح الأسئلة، و لن يتمكن ذلك الفرد من وقت طرح أي سؤال أو حل مشكلة وقت ظهورها إن لم يكن مسيطرا على أعماله و متمكنا منها، أي إن لم يكن عاملا ممكن، نتيجة لهذا زاد اهتمام المؤسسات بإستراتيجية تمكين العاملين و زاد اهتمامها بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية و لكن لا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي و القائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للمتغيرات المتسارعة فالتحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق.

و لقد تزايدت أهمية تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية نتيجة تزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، و خاصة يعد الألفية الثالثة و زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و توسع شبكة الإنترنت و تعاظم خدماتها و التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال و في التكنولوجيا بشكل عام، فلم تعد الكثير من المؤسسات تحتاج لرؤوس الأموال لبنائها التحتية، فتحولت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوة العاملة، و الطاقات البشرية المسلحة بالخبرة و المعرفة من أجل تمكينها بكفاءة و فعالية لما لإستراتيجية تمكين العاملين من نتائج إيجابية سواء على المؤسسة أو العامل، أو أصحاب المصالح، لكن تطبيقاتها يلقى في بدايتها صعوبات عديدة و أخيرا يتضح أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، و إنما عملية متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها و أبعادها.

لذا على المؤسسة اعتماد تخطيط إستراتيجي مبني على متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية يكون للعاملين المتمكنين أثر فيه باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالبيئتين من أجل صياغة رؤية ورسالة المؤسسة يشارك فيها الجميع لتحقيق أهداف يتم وضعها من خلال اشتراك جميع المستويات الإدارية.

الفصل الثاني

p الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية ضمن العاملين i

تمهيد:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصوّر مؤسسة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية المعتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها بدون عرضة للمفاجأة ومواقف سيئة ليست بالحسبان، تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا الجزء من تمديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط، على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته".

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط، إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية و محاولة التعرف على الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المؤسسة، باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف ويمكن القول أن أوصاف بيئة المؤسسات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه المؤسسات وفشلها يتوقف على مدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات على أن المؤسسة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه.⁽¹⁾

و للإمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

- 1- ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- 2- عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- صعوبات و متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

(1) يوسف حمادي، فؤاد نجيب الشيخ، التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤكدة للبحوث و الدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 10، العدد 6، ديسمبر 1995، ص 120 .

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية من أجل صياغة إستراتيجية تكفل النجاح للمؤسسة وعليه سيتم التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي من خلال نشأته ومفاهيم ذات علاقة به وتحديد أهميته ومبررات الأخذ به من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و تطور التخطيط الاستراتيجي.

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المتقدمة والمعاصرة في مجال الإدارة وقد تعدّدت الآراء حول نشأته و تطوره، في الوقت الذي شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الوقت الحالي ويمكن الحديث عن نشأة التخطيط الاستراتيجي من زاويتين: الأولى من المنظور الإسلامي والثانية من المنظور الحديث.

أولا. من المنظور الإسلامي: كان التخطيط ملازما لبداية التفكير الديني للإنسان، حيث كان الإنسان يفكر في الثواب والعقاب وارتباط الحياة الدنيا بالآخرة، وأنّ عمل الدنيا له نتائج في الآخرة، كما أن الإسلام أكد على مفهوم التدبير للمستقبل و التخطيط له، وأنّه دين يدعو إلى عدم ترك الأمور على عواهنها، فقد امتن الله على عباده بأن بصرهم بغاية وجودهم في الحياة، و هي خلافة الأرض لتحقيق مبدأ العبودية لله وحده (1)، فقال تعالى: {إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً} (2).

و يعد أن حدد الغاية و الهدف ، ورسم الاستراتيجيات و الطرق و حدد المنهج و الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق هذا الهدف، مع وجود العديد من الشواهد القرآنية على ذلك، و منها قوله تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ لَتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ } (3) و قوله تعالى: { وَأَعِدُوا لَهُمْ مَّا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَ مِّن رَّبَاطِ الْخَيْلِ } (4) حيث اهتم الإسلام بأن يكون للإنسان رؤية و إستراتيجية واضحة في الحياة يسر وفقها، فقال تعالى: { وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ

(1) كما مصطفى أحمد المصري، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقته بأها الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص12.

(2) سورة البقرة، الآية30.

(3) سورة الحشر، الآية18.

(4) سورة الأنفال، الآية60.

فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ⁽¹⁾ وقال أيضا: { أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ }⁽²⁾.

و لعل قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه (ربوا أولادكم لزمان غير زمانكم) يحمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لأنه يأخذ في الحسبان المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل، و قول الحق تعالى في قصة سيدنا يوسف، عندما أفتى الملك في رؤياه: { قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ } { 47 } ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادًا يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ }⁽³⁾.

و مما سبق يتضح للمتأمل في الآيات القرآنية الكريمة، وتوجيهات السنة المطهرة، و السيرة النبوية العطرة و مسيرة الصحابة رضوان الله عليكم جميعا، الكثير من المعاني و المفاهيم التي ترتبط بالمعاني و مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و إن لم تأخذ شكل المفاهيم الإدارية المعاصرة.⁽⁴⁾

ثانيا. من المنظور الحديث: لقد حدثت في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية، أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين و تغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، و كنتيجة لحدوث تلك برز مفهوم التخطيط طويل المدى *Long Rang planning* لغرض وضع الخطط طويلة المدى و تحديد الأهداف.

لقد راج مفهوم التخطيط طويل مدى في منتصف الستينيات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي و تبني بعض المؤسسات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه وفي أواخر الستينيات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، و من هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning* ليحل محل التخطيط طويل المدى.⁽⁵⁾

(1) سورة الأنعام، الآية 153.

(2) سورة الملك، الآية 22.

(3) سورة يوسف، الآيات، 47 - 48.

(4) كمال مصطفى أحمد المصري، المرجع السابق، ص-ص: 12-13.

(5) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 5-6.

حيث يعود التخطيط الاستراتيجي إلى الأمريكي *Igor Ansof* الذي طور هذا المفهوم خلال سنوات السبعينيات. (1)

والتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفاعلة، في كون مبادئه الأساسية و نظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب الميدانية، و الفكر المنهجي المتخصص، و هذه المبادئ و الأساليب كانت وليدة واقع علمي، مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، و إيجاد أجواء حيوية، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فاعلة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف، و قد أشارت الدراسات التي حاولت اختيار طبيعة العلاقات بين أداء المؤسسات و تبنيها للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث تمتعت تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار إستراتيجيا، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات، يعبر مسؤولا عن تحسين الأداء و ضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن. (2)

و على ذلك فإنه من الضروري الاهتمام بهذا المجال كخطوة على طريق التغيير نحو الأفضل و كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات في العصر الراهن الذي يتصف بعدم الثبات. (3)

المطلب الثاني: مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

01. الإستراتيجية Strategy: إن الإستراتيجية *Strategy* مفهوم قديم، دخل لأول مرة كمصطلح عسكري يتناول فن القيادة ليركز على كل ما يقود إلى تحقيق الهدف المحور أو الأهم الذي يكفل تحقيق النصر في الحرب. و قد اقتبست الكلمة أصلا في اللغة اليونانية *Strategos* لتعبر عن: إنجاز الهدف العام الذي يتم اختياره (4) حيث هناك تعاريف عديدة للإستراتيجية منها.

عرف (*A.Chandler*) الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف" و يعرفها (*G.Steiner*) بكونها: "مفهوم

(1) Michel Marchesnay, Management Stratégique. EYROLLES Université, v2, 1995, P37.

(2) GE.Greenly, Does Strategic Planning Improve Company Performance, Long Range planning, V01, ISSUE, 1986, P 18.

(3) كمال مصطفى احمد المصري، المرجع السابق، ص 14.

(4) هوشيار معروف، ترجمة علاء الدين ناطورية، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص15.

يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، و أنها تشير إلى فكرة و طرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال" (1).

حيث سعى (Mintzberg) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه آراء مجموعه كبيرة من طروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ: "Five Ps For Strategy" فالإستراتيجية عبارة عن خطة *Plan* موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة و هي مصممة لإنجاز الأهداف، و هي مناورة القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم، و هي نموذج *Potern* متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز *Positon* أو وضع مستقر في البيئة، و هذا الوضع يتصف بالديناميكية و الفاعلية، و هي منظور *Perspectie* يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة" (2).

و خلاصة القول يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها: "خطة و تحرك مرحلي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في كل من البيئتين الداخلية والخارجية، من خلال التفاعل بين التخطيط و التنفيذ للإستراتيجية و في حال ظهور مشكلات أثناء التنفيذ يتم تعديل الخطة بحيث يسعيان إلى تحقيق أهداف و غايات المنظمة في الأمدين القصير و البعيد".

02. التخطيط: غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، و التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل و من يقوم به و أين و متى و كيف؟ و إن مفهوم التخطيط عام يجيب على أربعة أسئلة هي (3).

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أي نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟ (4).

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 167.

(2) Henry Mintzaberg, the Strategy Concept I, Five Ps For Strategy, California, Management Review, 30(1). 1987. P-p: 11-21.

(3) هوشيار معروف، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 31.

(4) زوييدة سيار، التخطيط الإستراتيجي والآفاق المستقبلية للسياحة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 14.

يعرف التخطيط بأنه: "تصور المستقبل المرغوب، و كذلك الوسائل الحقيقية للوصول إليه" كما يعرف بأنه "التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين"⁽¹⁾.

كما يعرف أيضا بأنه: "عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقي بين ما هو متوفر من المعطيات و الإمكانيات و كافة المدخلات من جهة و المخرجات المحيطة من جهة أخرى"⁽²⁾.

03. التخطيط الاستراتيجي: من المعروف بأن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة و تحديد ما لذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي هو:

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات و مسار المنظمة في المستقبل.
- رؤية رسالة المنظمة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال و الأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.⁽³⁾

حيث يعرف "دراكر - Drucker" التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عبارة عن عملية لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات و قياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد و مستمر للمعلومات"⁽⁴⁾.

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها و تحديد الإجراءات و البرامج و السياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل و الكيفية، التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"⁽⁵⁾.

(1) عيضة السيد، وظائف الإدارة، المحلة الإلكترونية الربع سنوية "إدارات"، العدد2، أفريل، ماي، جوان، 2007، ص17.

(2) عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط لإستراتيجية في مؤسسة التعليم التقني في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص10.

(3) موفق أحمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008، ص21.

(4) زوييدة سبار، المرجع السابق، ص37.

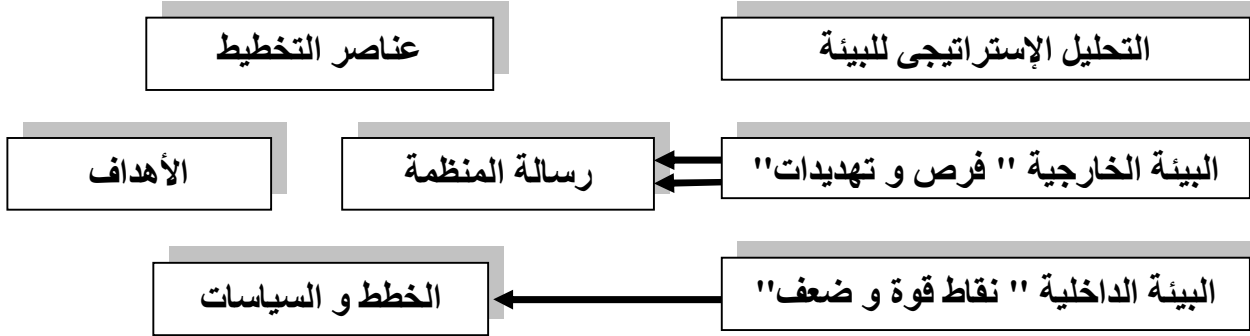
(5) نجم العراوي، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات و الفرص و الآفاق" جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، في الفترة 3-5 / 11 / 2009، ص5.

و قد عرفه الحملاوي بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة و تكوين السياسات و تحديد الأهداف، و تقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة و الذي يحدد أسلوبها و شخصيتها و يميزها عن غيرها من المنظمات"

فيما يعرفه القطامين بأنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها و خططها و سياساتها للمرحلة القادمة".(1)

و يوضح الشكل التالي مفهوم التخطيط الإستراتيجي: (2)

الشكل رقم (05): مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: أحمد القطامين، مرجع نفسه، ص 93.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة و تكيف المنظمة معها".

و بالتالي تلعب البيئة المحيطة دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة و متغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المؤسسات.

حيث يتم تصنيف التغيرات التي تواجه المؤسسات إلى أربعة أنواع تتفاوت في شدتها تبعاً لنوع الصياغة و البيئة المحيطة و هذه الأنواع هي:

(1) موفق أحمد الضمور، المرجع السابق، ص 22.

(2) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، دار محلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1996، ص 25.

● **التغير الضعيف:** تكون قوى التغير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة و بوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها، و بالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو.

● **التغير المستمر:**

وهو على العكس من النوع الأول، حيث يكون قوى التغير شديدة و قوى المقاومة ضعيفة، لذا يتوجب على المنظمة التكيف مع هذا التغير.

● **التغير المتفوق:** وهنا تكون قوى التغير و قوى المقاومة ضعيفة، لذا فإن الانتقال بين الوضع القديم و الحديث عملية سهلة و لكن تدريجية.

● **التغير الجذري:** حيث تكون كل من قوى التغير و قوى المقاومة قوية بحيث يكون التغير الناتج حاد و جذري على صورة قفزات أو هزات.

ويأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكشاف حدة التغير الذي سيحصل في المستقبل و درجة تأثيره على المنظمة، و هذا يشمل وجود رسالة محددة و واضحة و أهداف إستراتيجية طويلة المدى و تحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار مدى التغير و حدته (1). و بناء على ما سبق ذكره، فإن التخطيط الإستراتيجي له خصائص عديدة تكمن في (2):

أ- هو نظام متكامل ، يتم بشكل معتمد و بخطوات متعارف عليها.

ب- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل و يتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.

ت- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل و تحدد مجال أعمال و أنشطة المؤسسة المستقبلية.

ث- هو رد فعل لكل من نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة و التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة و ما تعبر عنه بـ **SWOT**.

ج- هو أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاث و بشكل محدد و يميز مساهمات كل مستوى.

ح- وهو أسلوب لتحديد العوائد و المزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

(1) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 23.

(2) محمد الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حواس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص-ص: 94-95.

04. التخطيط الإستراتيجي و التخطيط طويل الأمد: التخطيط طويل الأمد هو عبارة عن: "عملية تعتمد على افتراضات لعمليات حدثت في الماضي و يعتمد على التحليل العقلاي و التوقع للتطور البيئي و التكنولوجي و الاقتصادي الذي يمكن أن يحدث مفترض بأن المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي".⁽¹⁾

أما التخطيط الإستراتيجي فهو: "تطوير للخطة طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و نقاط القوة و الضعف لديها، و يتضمن كذلك تعريفات مهمة المنظمة، و رسالتها و صياغة الأهداف و تشكيل الإستراتيجيات و وضع السياسات العامة للمؤسسة"⁽²⁾.

و هناك اختلاف آخر بين المصطلحين، هو أن التخطيط طويل الأمد يركز على تحليل البيئة الداخلية و لا يهتم بتزويد أصحاب القرار بمعلومات عن البيئة الخارجية أو تحليل التهديدات أو المخاطر أو المنافسين الحاليين و المحتملين أما التخطيط الإستراتيجي فهو يركز على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و تعتبر من المراحل المهمة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، بغية تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، و كذلك الفرص و التهديدات الخارجية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، كما يفتقد التخطيط طويل الأمد للمرونة و مواجهة بيئة معقدة و سريعة و التغير بعكس التخطيط الإستراتيجي فهو أكثر مرونة⁽³⁾.

05. التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: دائما يطرح السؤال التالي: هل هناك اختلاف بين التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية أو هما وجهان لعلمية واحدة؟

اختلف الإداريون في ذلك و أخذ طريقتين:

● فريق يرى بأنهما وجهان لعملة واحدة، و يطلقون الإدارة الإستراتيجية و يقصدون بها التخطيط الإستراتيجي، و على مقدمة هؤلاء الدكتور إسماعيل محمد السيد، عندما يتحدث عن الإدارة الإستراتيجية يضع بين قوسين التخطيط الإستراتيجي، مما يدل أنه يقصد به شيء واحد.

قال الدكتور: لماذا الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي)⁽⁴⁾.

● الاختلاف بينهما من حيث المفهوم فقد تم التطرق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، أما الإدارة الإستراتيجية عرفها *Philip Kolter* بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل

(1) محمد سلامة عبد الرحمان قباچه، مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012، ص 10.

(2) Hanger wheelen, David Thomas, Strategic, Management & Buisness Policy Hall, 2000, P 10.

(3) محمد سلامة عبد الرحمان قباچه، المرجع السابق، ص 11.

(4) هوشيار معروف، المرجع السابق، ص 230-231.

فيها، من خلال تنمية غايات و أهداف و إستراتيجيات للنمو، و تحديد محفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة"⁽¹⁾.

أما من حيث التركيز فيمكن التفريق بينهما بأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية و تقييم الإستراتيجيات، و اختيار أفضل إستراتيجية، و تطوير الخطط لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الإستراتيجي⁽²⁾ الذي هو جزء منها، بحيث يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية، المتمثلة في تحديد عمل المؤسسة، و تطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها و ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية و تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و عليه فإن التنفيذ للإستراتيجية و مراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

أما من حيث اللفظ، فمن خلال اللفظين (الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي) نجد الفرق بينهما، إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مكونات الإدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، يعني هذا أن التخطيط الإستراتيجي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية، ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الإستراتيجي يحمل كل مميزات الإدارة الإستراتيجية من تخطيط العمليات الإستراتيجية و تنظيمها إلى مرحلة التقييم و الرقابة على أداء المهام الإستراتيجية المرسومة، و أيد هذا الأستاذ الكبير بيتر دراكر (Drucker) من خلال التعريف السابق للتخطيط الإستراتيجي⁽³⁾.

المطلب الثالث: أهمية و مبررات التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي *Importance of Strategic Planning* : يمكن إجمال أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

1. كون التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسات مختلف العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فإنه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة و خاصة الخارجية.
2. يستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يحدد الإستراتيجيات الطموحة و البعيدة المدى، مما يتسنى للمؤسسات أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة .

(1) Philip Kotler, Marketing Management, Prentice Hall International, 2000, P 22.

(2) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 35.

(3) هوشيار معروف، المرجع السابق، ص 231.

3. يساعد التخطيط الإستراتيجي المدراء و الفرق الإستراتيجية على بلورة القضايا الإستراتيجية مما يساهم في تحقيق نظرة إستراتيجية شمولية للمؤسسة.
4. يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما أنه أصبح وظيفة أساسية ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المؤسسات.
5. يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.
6. لكونه يقلل المخاطر، فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية و لذلك فإن القيام به لا مناص منه. (1)
7. إعداد و تنمية قيادات الإدارية على التفكير الشامل و المتكامل.
8. النظرة الشاملة الكلية للمؤسسة بواقع منتظم و متناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
9. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
10. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة. (2)

ثانيا: مبررات التخطيط الإستراتيجي: يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفا، نظرة لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وتجدد الإشارة إلى وجود عدد من المبررات والأسباب التي تواجه المنظمة تستدعي القيام وتبني التخطيط الإستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

1. تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات وتزايد حدة المنافسة بينهما، أدى إلى ضرورة قيام تلك المؤسسات بعملية التخطيط الإستراتيجي.
2. اتساق الأسواق و تباين خصائصها، أدى إلى ضرورة تبني مفهوم و تخطيط إستراتيجي يقوم على موضوعية و شمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة.
3. ندرة الموارد و ضرورة توزيعها على الأهمية و حسب الأولويات المحددة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات الأمر الذي يعني حسب استخدام الموارد من جهة و توجيهها، أي الموارد المتاحة للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط و الطويل.

(1) عبير محمد حسون كرماشة، يوسف حجي الطائي، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010، ص-ص: 9 - 10.

(2) Rodney Jones, Fundamentals of Strategics and Tactical Buisness, planning, Prepared for the 2002 MAST Program, November, 2002, P 5.

4. التقدم التكنولوجي في مختلف الصناعات، و الذي أدى و يؤدي بدرجات مختلفة إلى أحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من و إلى تعدد استخدامات المنتجات التي أخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى⁽¹⁾.

5. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة خصوصا في مجال إدارة الأعمال، مثل: الإدارة بالأهداف، تقييم إدارة المنظمة، الكفاءة و الإنتاجية، و بغية الوصول إلى عملية تخطيط فعالة، فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المؤسسة من قبل المديرين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين و التطوير يمكن للمؤسسة اختيارها.

6. نتيجة الضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المنظمي جاء التأكيد على ضرورة العمل بالتخطيط الإستراتيجي⁽²⁾.

المبحث الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي.

إن كبر حجم المؤسسات و تنوع أعمالها و اختلاف منتجاتها و تغطيتها لأسواق متعددة و متباعدة ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة تحتاج إلى مزيد من البيانات و المعلومات، و من مصادر متعددة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي و منظم، و إن عملية التخطيط الإستراتيجي تعني عملية مشاركة تتطلب الدعم الكامل من القمة الإستراتيجية *Strategy Apex* ، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية، و تجدر الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يتدارس احتياجات و توقعات المتعاملين - عملاء، عاملين، مستثمرين، موردين، شركاء، استخراجيين، و مجتمع - و صناعات السياسة في رسم و تحديد رسالة المنظمة و غاياتها و مقاييس أدائها، كما و أن الخطة الإستراتيجية توجه المؤسسات و الوحدات التنظيمية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة و الإجابة عليها، لذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي و أساليب و مراحل التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي.

في الماضي كثير من المؤسسات لم تكن تهتم بوضع إستراتيجيات لها، وبالرغم من ذلك نجحت بعض المؤسسات في أعمالها معتمدة على جهود و أفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها، و لكن مع كبر أحجام المؤسسات و تنوع أعمالها والتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات استوجب ذلك وضع

(1) عبير محمد حسون كرماشة، يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 10 - 11.

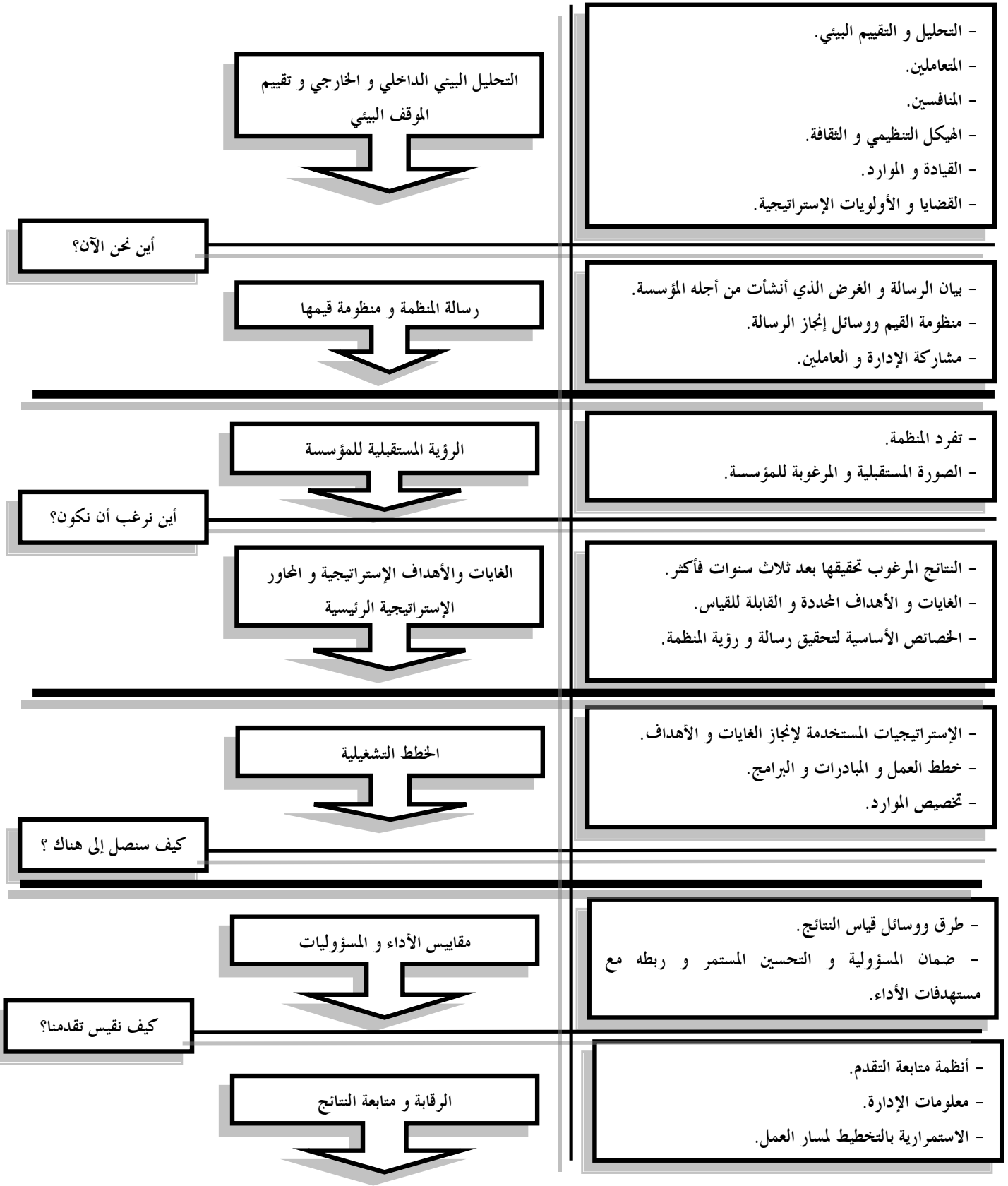
(2) هوشيار معروف، المرجع السابق، ص-ص: 240 - 241.

هيكل محكم لعملية التخطيط تعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والأهمية بالنسبة لعملية التخطيط نفسها.

والشكل الموالي يوضح هيكل عملية التخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 40.

شكل رقم 06: هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد ادريس، المرجع السابق، ص 41.

إن التنفيذ الفاعل لهذه الخطوات يعتبر مهم للنجاح العام لعملية التخطيط الاستراتيجي، و حتى و لو لم تكن هنالك حاجة للتخطيط الاستراتيجي، فإن هناك العديد من الأسباب المهمة التي تقتضي من المؤسسات التوجه نحو عملية التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يعني أمور كثيرة أهمها ما يلي:

1. التخطيط من أجل إحداث التغيير في البيئات المعقدة: لعل الثابت الوحيد في بيئة الأعمال الآن هو فكرة التغيير، حيث أن زيادة الطلب على الخدمات وتضاؤل الموارد، و زيادة التوقعات إزاء الخدمات، كل هذه الأمور مجتمعة تشكل بيئة ديناميكية متحركة، غير أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بطابع المبادرة لا بطابع رد الفعل، أي بمعنى أن المؤسسات تشجع على السعي نحو تحقيق التغيير، بدلا من مجرد اتخاذ جانب رد الفعل على المواقف و المتغيرات الخارجية.

2. أداة من أجل تحقيق النتائج: فهو عملية تشخيص، و عملية تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجية و بذلك فإنه يشكل جانب أساسي و مهم من أجندة الإدارة التي تركز على النتائج، و هو يعتمد على الدراسة الدقيقة لطاقت المنظمة و بيئتها، كما أنه يود لاتخاذ القرارات مهمة بشأن تخصص الموارد.

3. أداة إدارية أساسية و مهمة: على المؤسسات أن تقوم بالتركيز على كفاءة فاعلية عملياتها و نتائجها، فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسات من تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر على جميع المستويات.

4. عملية تركز على المستقبل: حيث يترتب عليه جهد منظم من شأنه المساعدة في صياغة توجيه ماهية المنظمة و سبب وجودها، و من هنا يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى جانب مكثف وواسع من جمع المعلومات، استكشاف البدائل و التأكيد على المؤشرات المستقبلية للقرارات الحالية.

5. عملية قابلة للتكيف: على الرغم من كونه التخطيط الاستراتيجي يأخذ مسار طويل المدى، فإن استخدام التحديثات و المراجعات التنظيمية لتحديد مدى التقدم و إعادة تقييم صلاحية الخطة - استنادا إلى و على أساليب القضايا و المحاور الإستراتيجية التي يتم الكشف عنها في مرحلة التقييم الداخلي و الخارجي - كل هذه الأمور تساعد على إضفاء طابع المرونة على عملية التخطيط الاستراتيجي، و بالتالي يمكن إجراء التحديث على الخطة و إجراء التعديلات اللازمة عليه استجابة إلى الظروف المتغيرة و الاستفادة من الفرص الناشئة.

6. عملية ضرورية لدعم العاملين: فالتخطيط الإستراتيجي يحدد الأمور التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لمعالجة واحتواء توقعات المتعاملين، حيث تصبح المؤسسات معينة باحتياجات و رغبات مختلفة فئات المتعاملين المؤثرين و المتأثرين بأدائهما على اختلاف أنواعها الإنتاجية منها و الخدمية.

7. عملية تشجيع على الاتصال والتواصل: حيث أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل والمشاركة ويستوجب مختلف الاهتمامات والقيم ويعزز من واقع التنفيذ الناجح للغايات والأهداف وانتظام عملية اتخاذ القرارات، هذا وإن التخطيط الإستراتيجي لا يحسن من عملية الاتصال والتواصل ما بين العاملين والمدراء فحسب، بل كذلك الاهتمام بالشعب والوحدات التنظيمية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: الأساليب والخطوات السابقة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: أساليب عملية التخطيط الإستراتيجي.

يلاحظ وجود أساليب متعددة لبدء عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، و إن استخدام أسلوب معين، لا يعني الاستغناء عن الأساليب الأخرى، كما أن اختيار أسلوب من هذه الأساليب مرتبط برؤية الإدارة العليا و فلسفتها في العمل من جانب، و كذلك الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من جانب آخر، و بهذا يمكن للمؤسسة أن تغير الأسلوب المستخدم إذا ما وجدت ضرورة لذلك، أما هذه الأساليب فهي:⁽²⁾

1. أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: *The Top – Down Approach*

يرتبط هذا الأسلوب بالمؤسسات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، و ذلك بإعداد الخطط و إرسالها إلى الإدارات و الأقسام ليتم تنفيذها ويسبقها سلسلة من الحوار و النقاش لغرض تعديلها و الاتفاق عليها، أما المؤسسات التي تتسم باللامركزية، فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة و التوجيهات الرئيسية إلى الإدارات و الأقسام طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع مخطط من قبل الإدارة و يجري تعديلها وترسل على الإدارات والأقسام مرة أخرى بعد الاتفاق عليها ويتم تنفيذها .

2. أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: *The botan -up Approach*

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام و الإدارات تقديم خططهم السنوية و كذلك المعلومات حول المبيعات و الأرباح، و طريق سير الأعمال في القسم و مدى موائمة ذلك مع البيئة المختلفة، و

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 42 – 43.

(2) طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 123.

بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، من خلال عقد مجموعة من الاجتماعات بين مختلف مستويات الإدارة، و يتم في النهاية إلى التوصل إلى وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم (1).

3. أسلوب التخطيط المختلط من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى:

بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين السابقين الذكر، و يتم التنسيق بينهما من خلال قيادات الإدارات العليا و مديري الإدارات، حيث تنطلق دورة التخطيط الاستراتيجي من أي اتجاه من مستويات الإدارة فقد تبدأ عملية تحديد الأهداف و صياغة الخطط بموجب هذه الطريقة في المستويات الإدارية الثلاثة، ثم يتبع ذلك عملية نقاش و حوار و تعديل إلى أن تصل المنظمة إلى الصيغة النهائية للخطة، و غالباً ما يتبع هذا الأسلوب في المؤسسات الكبيرة التي تتبع أسلوب اللامركزية و لها باع طويل في التخطيط. (2)

4. أسلوب فريق التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات الكبيرة، حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم إجراء نقاش حول تلك الخطط. (3)

ثانياً: خطوات السابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي: (4)

يؤكد (Drucker, 1996) أنه قبل البدء في تنفيذ مراحل التخطيط الاستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة

التي يجب على المدراء الإجابة عليها، و من هذه الأسئلة ما يلي:

1. ما طبيعة عمل المنظمة؟ و ماذا سيكون؟ و ماذا يجب أن يكون؟
2. ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟
3. ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
4. كيف تساعد الخطة الاستراتيجية المنظمة في التطوير و التحسين؟
5. هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟
6. ما القدرات الموجودة حالياً لدى القيادة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
7. ما المعوقات الموجودة التي يمكن أن تواجه حالياً لدى القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

(1) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص-ص: 24-25.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 126.

(3) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 99.

(4) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 44.

يتضح من الأسئلة السابقة أنه لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة، رؤية مستقبلية موحدة عند نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث أنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمؤسسة و لبيان جانب القوة والضعف فيها، و كذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلا، وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب

و تراعي هذه المتغيرات، وتعمل في النهاية على تطوير عمل المؤسسة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف الإستراتيجية، وحتى يكتب للخطوات السابقة (الموضحة في الشكل رقم 06) النجاح من المهم لإدارة المؤسسة أن تدرك ما يلي: (1)

- أن يكون هذا التخطيط قادرا على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة.
 - أن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط، بل المساءلة و تحديد موعد الانتهاء و من الأعمال و المهام التي تستند إليه.
 - ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلا من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي.
- وبناء على هذا يتم البدء في تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال اتباع مجموعة من المراحل.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي

تعتمد عملية التخطيط الإستراتيجي على صياغة الإستراتيجيات كل من المؤسسة ككل ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الإستراتيجية إلى كل من الرسالة وأهداف المؤسسة، والوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط) وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي من كاتب لآخر لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل: (2)

1. مرحلة التحليل البيئي: إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعريف على البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة و قدراتها المتميزة و تحليل البيئة الخارجية

(1) المرجع نفسه، ص-ص: 42-43.

(2) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 37.

لوقوف على (الفرص و التهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلا، و التعرف على الموقف التنافسي، و الحصة السوقية مقارنة مع باقي المؤسسات.

تتجسد المرحلة الأولى إذن بعملية البحث عن معلومات حول العلاقات، والأنشطة والأحداث الخاصة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تساعد الإدارة في قيادة المؤسسة مستقبلا ويتمثل التحليل البيئي في ما يلي:

أ- تحليل البيئة الخارجية : *Analysis Of The External Environnement* : البيئة الخارجية تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا ومباشرا، مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تؤثر في مسار عمل المؤسسة. (1)

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات الموجودة فيها، وذلك من خلال جمع المعلومات المختلفة الخاص بعوامل هذه البيئة، عن طريق الإحصائيات والعصف الذهني، الدلفي، الجماعات الصورية، السيناريوهات...

ب- تحليل البيئة الداخلية : *Analysis of the Internal Environment* :

البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات، تتمثل في : الهيكل التنظيمي، الموارد وثقافة المنظمة، و هي تؤثر بشكل كبير على نشاط المؤسسة. (2)

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على نقاط الضعف و القوة التي تشكل مصادر قوة وفيرة للمؤسسة. (3)

ونستطيع التعرف على واقع التحليل البيئي من خلال تحليل (تحليل *SWOT*)، يعرف هذا الأخير بأنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة و الضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة" هذا وإن تحليل *SWOT* يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع تعزيز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات. (4) وقد يكون التحليل البيئي معقدا لا يمكن التنبؤ به، ولكن

(1) علي كريم الخفاجي، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية:دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل، علوم الإنسانية، مجلد 19، العدد1، جامعة كربلاء، 2011، ص 7.

(2) الهاشمي بن واضح، عبد الرحمان القرني، عمار عماري، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة،الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة الجزائر، 2005، ص-ص:3- 6.

(3) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 38.

(4) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 110.

الحقيقة أن التغيير في البيئة لا يعني أنه لا يمكن التنبؤ به، أو أننا يجب أن نقلل من أهمية التنبؤ وبصيرورة التخطيط الإستراتيجي، فالبيئة الديناميكية يكون لها أثر عظيم في إستراتيجيات المؤسسة.

ولقد حصلت عدة إرهاصات في المؤسسة لفهم ذلك بحسب.

- زيادة إدراك المؤسسات للنظام المفتوح و ليس المغلق.
- زيادة الوعي و الإدراك في تغيير البيئة و اضطرابها.
- زيادة الجهود لتضمين التحليل البيئي، و بأساليب علمية في صياغة الإستراتيجية في المنظمة للتأكد من أهمية المتغيرات البيئية الخارجية (1).

2. مرحلة صياغة الإستراتيجية: تمر صياغة الإستراتيجية للمؤسسة بالخطوات التالية:

أ- الرؤية الإستراتيجية: *Strategic Vision*:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليس مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (2)

حيث تمثل الرؤية صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد. (3)

ومن بين الخصائص التي تتصف بها الرؤية ما يلي:

- 1- أن تتصف بالوضوح.
- 2- أن تكون ذات معنى.
- 3- أن تتطلع إلى مستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار.
- 4- أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.
- 5- أن تتسم بالاستقرار النسبي والمرونة.

(1) المرجع نفسه، ص110.

(2) محمد سلامة عبد الرحمان قباحة، المرجع السابق، ص 19.

(3) علاء الدين ناطورية، المرجع السابق، ص 153.

6- أن تتصف بالإيجاز والتحدي والتعبير عن التفوق. (1)

وتجيب الرؤية عادة على السؤال التالي: "ماذا نرغب في أن نكون؟"

وكمثال على نماذج لرؤية المنظمات الأعمال نورد الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نماذج الرؤية المستقبلية لبعض منظمات الأعمال.

| منظمة الأعمال | الرؤية المستقبلية |
|------------------|---|
| TOYOTA (ATMC) | ضمان حصول عملائنا على أفضل الخدمات ذات الجودة العالية قدر الإمكان، مما من شأنه زيادة حجم مبيعاتنا، والعمل باستمرار على بناء وتعزيز فريق العمل لدينا، والسعي الدؤوب نحو تطوير و تحسين منتجاتنا |
| نادك Nadec | أن نكون "نادك" المنتجة والمصنعة والمسوقة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط. |
| Google | تنظيم المعلومات حول العالم وتسهيل الوصول إليها والاستفادة منها عالميا. |

المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على المواقع الإلكترونية الرسمية لمنظمات الأعمال الرسمية).

ب- رسالة المؤسسة : *Mission*: تمثل الرسالة عنصرا هاما، و أساسا ترتكز عليه المؤسسة في تحديد أهدافها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف بأها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويته، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها" وتعرف أيضا بأها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتحدد الرسالة مجال أعمال المنظمة من منظور المنتج أو السوق". (2)

إن رسالة المؤسسة تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية حين تسعى المؤسسة إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم، فهي تعرف لماذا وجدت المؤسسة؟ و ما ذا يجب علينا أن نعمل؟ و تحدد ما هو عمل الذي سيقوم به التنظيم، الآن في المستقبل. (3)

حيث تتخلف رسائل المؤسسات من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر ومكونات.

و حين أن الرسالة كثيرا ما تكون هي الجزء الظاهر والعام للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية عموما، فمن الأهمية أن تتضمن العناصر الأساسية التالية:

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 103.

(2) محمد سلامة عبد الرحمان قباحة، المرجع السابق، ص 20.

(3) موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 40.

1. العملاء: من هم عملاء المنظمة؟
2. السلع و الخدمات: ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة؟
3. الأسواق: جغرافيا، أي تتنافس المؤسسة؟
4. التكنولوجيا: هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5. الاهتمام بالبقاء و النمو و الربحية: هل المنظمة ملزمة بالنمو و المركز المالي الجيد؟
6. الفلسفة: ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
7. مفهوم الذات: ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي التنافسية الرئيسية؟
8. الاهتمام بالصورة العامة: هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
9. الاهتمام بالعاملين: هل ينظم للعاملين كأصوات ذات قيمة في المؤسسة. (1)

و كمثال على رسائل المؤسسات نورد الجدول الموالي:

جدول رقم (06) نماذج لرسائل بعض منظمات الأعمال:

| بيان الرسالة | منظمة الأعمال |
|--|------------------|
| المركز التجاري للسيارات والمحركات هو مؤسسة عالمية تركز من نفسها من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية لجميع عملائها، ونحن نسعى سعياً حثيثاً نحو تحقيق النجاح في استثماراتنا، و نلتزم التزاماً صارماً بالمبادئ الأخلاقية و المعايير العالمية، كما أننا نولي اهتماماً كبيراً بالاستثمار في مواردنا البشرية بالإضافة إلى خدمة مجتمعاتنا. | TOYOTA (AMTC) |
| تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم وتجاوز متطلبات المستهلك، تحقيق تطلعات المساهمين وذلك من خلال التوظيف الأمثل لقدرات الشركة ومواردها المالية والطبيعية، أن تكون جميع ممارسات وأنشطة الشركة، متوائمة مع قيم وتقاليد المجتمع والبيئة. | نادك (Nadec) |

المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على المواقع الإلكترونية الرسمية لمنظمات الأعمال)

ج- وضع الغايات والإستراتيجيات والأهداف: تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر الحيوي المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية،

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 118.

حيث أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتعرف الأهداف بأنها: " الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"

على الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل هدف تعظيم الربحية، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة و مجردة يمكن قياسها مثل: العائد على المبيعات العائد على الاستثمار.⁽¹⁾

د - تحديد وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل:

تقوم المؤسسة بإجراء تحليل "swot" وفقا للمعلومات التي تحصل عليها من الرصد البيئي من أجل تحديد الإستراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص، التقليل أو السيطرة على نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

لذلك فإن "swot" الذي يرمز إلى: القوة والضعف والفرص والتهديدات. (strengths)

(Weaknesses, opportunités , threats) تتم فيه مقابلة هذه العناصر الأربعة واعتمادا على نتائج التحليل البيئي يستطيع أن يعكس للمؤسسة صورة الاستراتيجيات المناسبة لها، والشكل الموالي يوضح مصفوفة "swot".²

الشكل رقم (07): نموذج مصفوفة "swot"

| نقاط الضعف weaknesses | نقاط القوة Strengths | تقويم البيئة الداخلية |
|--|--|------------------------|
| | | تقويم البيئة الخارجية |
| " معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة إستراتيجية علاجية (2) | " استعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة" إستراتيجية هجومية (1) | الفرص opportunities |
| " تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات " إستراتيجية انكماشية (4) | " استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات " إستراتيجية دفاعية (3) | التهديدات Threads |

(1) محمد سلامة عبد الرحمان قباحة، المرجع السابق، ص 21.

²hill Charles, jones gareth, strategic management theorys, Houghton mefftin, 05^{ème} edition, 2001,p08.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، المكتبة الوطنية بغداد، العراق، 2003، ص212.

ولاختيار الاستراتيجية المناسبة، تتبع المؤسسة الخطوات التالية :

1. تحديد البدائل الاستراتيجية.

2. تقييم البدائل.

3. اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

وعلى العموم فإن عملية الاختيار تبقى عملية دقيقة جداً، بالنسبة للمؤسسات لأن الخطأ فيها يكلفها

وضعا خطيرا، وللوصول للخيار الاستراتيجي الأمثل، لا بد من تحديد البدائل الاستراتيجية .

حيث حدد "Michael porter" ثلاثة بدائل إستراتيجية، من أجل الاستفادة من قوة المؤسسة وتحويل

جوانب ضعف إلى مزايا تنافسية، وهي استراتيجيات التركيز، التمايز الريادة على مستوى التكلفة.

وعليه يمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية إلى أربع مجاميع رئيسية:

المجموعة 01: استراتيجيات القرار *Stability Strategies* :

وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ مع الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف، وتقع هذه

الإستراتيجيات دائما في الحقل (2) و (3) من مصفوفة "swot" ، كما هو موضح في الشكل رقم (؟؟؟)،

وأهم أنواعها ما يلي :

إستراتيجية الثبات النسبي (عدم التغير). "No change"

1. إستراتيجية التركز. "Focus"

2. إستراتيجية الربح. "Proft"

3. إستراتيجية الترتيب. "Pause"

4. إستراتيجية الحركة البطيئة. "Procced with coution"

المجموعة 02: إستراتيجيات النمو. "Groucth Strategies"

تسعى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من الفرص ونقاط القوة الخاصة بالمؤسسة، حيث تحاول أن تخفض

التكاليف وتزيد الإنتاج، مستفيدة بذلك من الخبرة، فضلا عن نشاطها ومواردها، هذه الإستراتيجيات تكون

الحقل (1) من مصفوفة "swot" ، وأهم أنواعها ما يلي :

1. إستراتيجية النمو الداخلي. "Internal Growth Straigy"

2. إستراتيجية التكامل الأفقي. "Horizontal Strategy"

3. إستراتيجية التركيز. "Concentraton Strategy"

4. إستراتيجية التنويع الأفقي غير المترابط. "Horizontal Related Diversirsifon"

5. إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط. "Horizontal unrelated Diversification"
 6. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة. "Vertical Integration of Related"
 7. إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة. "Vertical Integration of unrelated"
 8. إستراتيجية الاندماج. "Merger Strategy"
 9. إستراتيجية المشروعات المشتركة. "Joint Venture"
- المجموعة 03: الإستراتيجيات الانكماشية. "Retrenchment Strategy"
- نستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف إلى حد كبير، وتقع هذه الإستراتيجيات في الحقل (4) من تحليل "swot" و من أهم الأنواع فيما يلي :
1. إستراتيجيات التخفيض وإعادة التأهيل. "Cutbacks and Turnaround"
 2. إستراتيجية التجرّد. "Divestiture Strategy"
 3. إستراتيجية التحول. "Transformation Strategy"
 4. إستراتيجية التصفية. "Liquidation Strategy"
- المجموعة 04: الإستراتيجيات المختلطة (المركبة). "Combination Strategy"
- وتشير إلى اعتماد المؤسسة إستراتيجيات مختلفة في آن واحد بسبب كبر حجم المؤسسة أو القيام باتباع هذه الإستراتيجيات بشكل متتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة إلى ذلك .
- ثم تقوم المؤسسة بتقييم بدائلها، حيث تخضع عملية التقييم لأساليب كثيرة مثل نماذج تحليل المحفظة "Portfolio Analysis Models"، مثل: نموذج BCG، نموذج General electric وموصوفة منتج/ سوق — Hover...
- وفي الأخير يتم الوصول إلى البديل الأمثل الذي يحقق أهداف المؤسسة، أي يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة التي تخدم وتحقق رسالة وأهداف المؤسسة.⁽¹⁾

¹. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص126

المبحث الثالث: متطلبات وصعوبات التخطيط الإستراتيجي.

إن القيام بالتخطيط الإستراتيجي ليس بالأمر الهين، سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، حيث أن المؤسسات التي تتبع التخطيط الإستراتيجي تواجه جملة من الصعوبات التي سيتم إيضاحها من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى شركة جينرال إليكتريك كمثال و توضيح أهم النقاط الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال عملية التخطيط الإستراتيجي و التطرق إلى تحديد مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث يكفل نجاح التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: أفضل التطبيقات في مجال التخطيط الإستراتيجي

The Best Practæes In Startegic Planning

لقد كرست المؤسسات وإدارتها على المستوى الدولي جهودا كبيرة ومستلزمات عديدة لتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي والتحديد المستمر لهذه العمليات.

ففي دراسة قام بها (American Productiv ty & Quality Center) على خمس وأربعين شركة تمارس عمليات التخطيط الإستراتيجي، و يعد فرز 6 شركات تمارس أفضل التطبيقات، و تم دراستها بعمق لغرض تحديد أهم المعطيات الأساسية والضرورية كمفاتيح النجاح في عملية التخطيط والخطة، فقد وجد المركز أن العملية التخطيطية في هذه الشركات تتسم بالآتي:¹

1. توسع أو تمدد الأهداف لتغطي التوجه الإستراتيجي خارج إطار التقييد بأفكار تدرج ضمن صندوق مغلق و رغم أن المؤسسات لديها مؤشرات مختلفة، إلا أنها تتفق بكون أن الأهداف يجب أن تنطلق من تفكير إستراتيجي واضح.

2. عمليات التخطيط الإستراتيجي ومراحلها مرنة وشمولية، وتحسن باستمرار بتصميم منهجي وفلسفي واضح.

3. عمليات نشر الخطة و إيصالها للجميع رسمية و قوية، و ينظر إليها كمقياس لنوعية التخطيط.

4. المخططون يؤكدون على خطط العمل و التفكير الإستراتيجي.

5. الفصل بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط العملياتي ضبابي غير واضح، بمعنى أنه لا يتم التأكيد عليه كثيرا بسبب التداخل والتكامل بينهما.

6. التفكير الإستراتيجي موثق ومنهجي.

7. لا توجد عمليات التخطيط الإستراتيجي، ولا تقاد بمركز واحد للقدرات الجوهرية.

¹ عيسى محمد كرامشة، المرجع السابق، ص-ص: 18-19.

8. مداخل و مناهج عمليات التخطيط وأنظمة التصميم تتغير بشكل مستمر و دائم نحو الأفضل⁽¹⁾.

رغم كل هاته المفاتيح الرئيسية لنجاح العملية التخطيطية المنتقاة من أفضل التطبيقات في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلا أن أهم ما نشر بهذا الخصوص هي التجربة المعاصرة لشركة (جينرال إلكترونيك) التي تناقلها سلسلة مقالات في العديد من المجالات المتخصصة حول الصعوبات التي واجهتها في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه نظرا للالتزام القائد (جاك ويلش) وفكره الإستراتيجي واعتماده على تخطيط إستراتيجي ناجح قائم على أسس و ركائز متينة استطاع بهذا تحقيق نتائج مذهلة تمثلت في:

1. تبديل صفة صناعتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

2. تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

3. تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

4. خلق جو عمل جيد.

5. تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال.

6. القضاء على البيروقراطية عن طريق الصلاحيات إلى مختلف المستويات الإدارية.

7. فهم معدلات السوق الحديثة و المعقدة.

الأمر الذي أدى إلى:

- ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

وقد استطاع (ويلش) أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة ... وأن يلتزم الفكر الإستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة و ذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية و التطور التكنولوجي.

ونتيجة لهذا تتابعت مجموعة من الدراسات لتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، حيث أكدت دراسة أجراها كل من (إيستلاك و ماكدونالد) أن المؤسسات التي استخدمت مفهوم التخطيط الإستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جدا في المبيعات والأموال.

و دراسة أخرى قام بها كل من (جارجر و واليك) أكدت أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم التخطيط الإستراتيجي فاقت المؤسسات التي لم تأخذ لهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشرا من مؤشرات الأداء للمؤسسة.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 138.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافر و بازل و هيني) على 57 مؤسسة أعمال كبيرة، فقد دلت على أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر. (1)

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

و بناء على ما سبق ذكره: يمكن إيجاز متطلبات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية: (2)

1. إقناع المسؤولين بالمنظمة بأهمية التخطيط و الجدبة في التعامل مع هذا الموضوع.
2. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية و بشرية و تنظيمية و تقنية.
3. وجود قيادات و كوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.
4. وضع برنامج زمني مناسب و تسمية المعنيين بالتنفيذ و مسائلتهم.
5. توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية.
6. دعم معلوماتي فاعل.
7. اتباع نظام معلومات فاعل.
8. الواقعية في التقارير و الخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام و أمان.
9. المرونة و السهولة في الاتصالات و المتابعة.
10. المتابعة و التصحيح.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في التخطيط الاستراتيجي، يستدعي هذا ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تضمن لها تحقيق هذا النجاح، و من بين الأساليب الحديثة الجديدة بتحقيقه و التي لها أثر فعال عليه هي تبني إستراتيجية العاملين، و هذا ما سيتم مناقشته في المبحث الموالي، بغية توضيح مساهمة هذه الإستراتيجية الحديثة في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: صعوبات التخطيط الاستراتيجي.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2010، ص-ص:

23 - 25.

(2) هوشيار معروف، المرجع السابق، ص 239.

جنرال إلكتريك (*General Electric*) و اختصارها *GE* هي ضخمة صناعية و تكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات، يقع مقر الشركة الرئيسي في مدينة "فيرفيلد" بولاية "كناتيت" الأمريكية وتنتج الشركة المعدات الكهربائية و الإلكترونية، اللدائن، المحركات، الطائرات، معدات التصوير الطبي، و الخدمات المالية⁽¹⁾.

سنستعرض من خلال هذا المطلب مثال شركة كبرى من الشركات الأمريكية، والتي مارست التخطيط الإستراتيجي، إنها *GE*، أي جنرال إلكتريك، تميزت هذه الشركة بالتنوع الشديد و الكفاءة المالية لفترة طويلة، إلا أنه مع بداية الستينيات بدأت تعاني من مشاكل داخلية، تعمقت و لتشكل محور اهتمام مسؤولي المجموعة لجوئهم لاستشارة مكتب *Mckinze* لدراسة فعالية الهيكل التنظيمي العام للمجموعة و التخطيط القائم على المستوى الوظيفي لها، لتبرز الدراسات نتيجتين أساسيتين: (2)

- عدم استقلالية أقسام مجموعة *GE*، مع العلم أنها كانت تعتبر منذ البداية وحدات قاعدية للشركة، حيث في الواقع أثبتت العكس و بالتالي خلق ما يسمى في تلك الفترة بمراكز الأنشطة الإستراتيجية (*CAS*) و بالتالي تم تقسيم الشركة من 33 إلى 40 مركز نشاط إستراتيجي تحت الإشراف المباشر لرئيس الإدارة، مهما كان حجم النشاط أو مستواه الحالي ضمن الشركة.

- إدراك حقيقة عدم إمكانية العمل على المدى البعيد لتطوير المنظمة لسنوات السبعينيات، حتى و إن تم تبني تغيرات جذرية للإطار العام، و بالتالي التمييز بين العمل الضروري للمحافظة على عملية سير مجموعة *GE*، من جهة و التوضع في المستقبل من جهة أخرى.

تحدد مراكز الأنشطة حتى عام 1972 بـ 43 نشاط (*CAS*) و رغم تدي خطط الأعمال من 190 قسم إلى 43 مركز نشاط إستراتيجي، إلا أن رئيس المديرية صعب عليه التقييم، فلجأت المجموعة *GE*، لاستشارة ثلاثة مكاتب من استشارية و هي مجموعة بوسطن *BCG*، *Mckinsey*، و مكتب *ADL*، و هذا لمحاولة تحقيق أقصى فعالية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

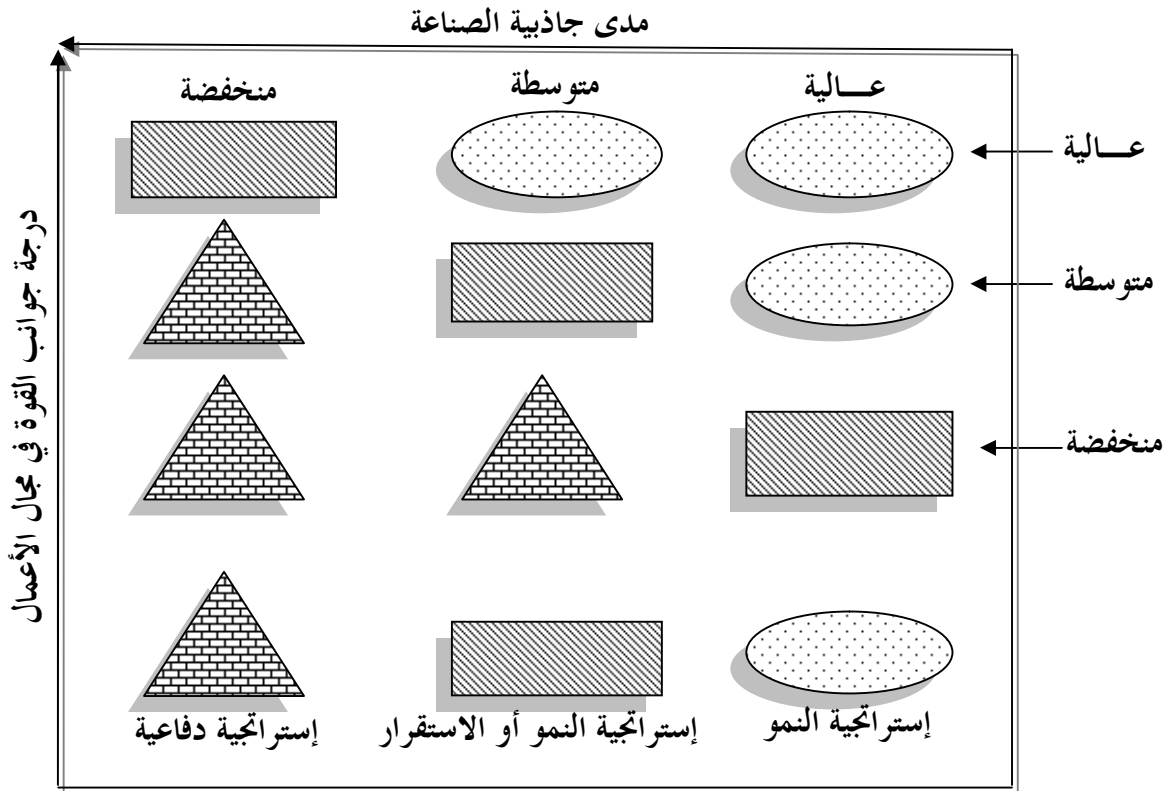
و تم اقتراح شبكة التخطيط الإستراتيجي لـ *GE*، من أجل تحقيق حوالي 40 نوع من النشاطات، و محاولة تمويل خططها بأعلى مستوى متوقع للنجاح، بعد أن ثبت فشل أسلوب صافي القيمة الحالية في هذا الخصوص

(1) جنرال إلكتريك، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني: <http://fr.wikipedia.org/wiki/General-electric>، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2013/04/06، على الساعة 11:15.

(2) عتيقة طرفاني، الانتقال من التخطيط الإستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 149.

وذلك بافتراض أن جميع المشروعات يجب مقارنتها في ظل مستوى درجة واحدة من الخطر، و الشكل التالي: ويوضح شبكة التخطيط الاستراتيجي لشركة GE: (1)

الشكل رقم (08) شبكة التخطيط الاستراتيجي لشركة GE:



المصدر: عتيقة طرفاني ، المرجع السابق، ص 150.

حيث تم اختيار محورين للمصفوفة، فمثلا جوانب القوة التي تميز النشاط من ناحية و مدى جاذبية الصناعة من ناحية ثانية، في ضوء عدد من العوامل كحجم وحدة الأعمال، إستراتيجية أعمال الوحدة، الصورة الذهنية و المركز التنافسي للأفراد، و تم التوصل للإجراءات التالية كما يظهره الشكل السابق (2).

1. إما الاندماج أو شراء شركة أخرى.

2. أو تنمية منتج أو الدخول في ميدان أعمال أو استثمار جديد، حتى تتمكن من تحقيق مستوى أفضل

من التوازن في محفظة الأعمال.

ولقد وصل عدد من المخططين في المجموعة من المستوى العالي في سنة 1980، إلى حوالي مائتي مخطط

(200) كان عليهم المشاركة في المؤتمرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي إلى جانب المدراء العاملين، الأمر

(1) عتيقة طرفاني ، المرجع السابق، ص-ص: 149 - 150.

(2) عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الأعمال و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2001، ص 214.

الذي جعل واقع التخطيط بمجموعة GE عبارة عن محاولات وأخطاء، غارق في التدوين و الكتابة، كثف عليه الاستثمار، حيث كشركة من بين أولى الشركات التي تبني التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها بقيت تشهد تدهورا متواصلا خلال كل مرحلة السبعينيات في نسب الأسعار و الأرباح.

وبوصول *Jack Welch* كمدير للمجموعة، عمل على تقليل عدد المخططين بالمستويات العملية المجموعات والتقسيمات بمجموعة GE، و التحلي على مرحلة التخطيط الإستراتيجي مبرزا ذلك بأن الشركة، رغم المبالغة في استعمال التخطيط إلا أنها لم تولي الاهتمام و الدعم الحقيقيين لتنفيذ الخطط المبرمجة. من خلال طرحنا لشركة جنرال إلكتريك كإحدى الشركات الأمريكية، و التي بالغت في تضخيم مفهوم التخطيط الإستراتيجي، يمكننا هذا من إبراز الصعوبات و الإشكاليات المحيطة بالتخطيط، فكثير من المحللين يرجعون فشل عملية التخطيط إلى المخطط الذي يمل الصعوبات و العراقيل التي تعترض عمله، و آخرون يرجعونه إلى عملية التخطيط الإستراتيجي في حد ذاته و ما تشكله هذه الأخيرة من تناقضات و تضاربات.

لقد ركزت الكثير من الدراسات على إشكالية التخطيط، خاصة تلك المتقدمة من طرف *Steinner* عام 1979 و *Mintezberg* عام 1993 لنقطتين أساسيتين:

1. غياب الدعم الحقيقي للتخطيط من طرف الإدارة العليا.

2. الجو المغلق للتخطيط.

فيقصد بالنقطة الأولى، أن أكثر المؤسسات التي اعتمدت التخطيط الإستراتيجي، و رغم الأهمية التي تعطيها له، كإطار عام و كمستشارين و مخططين و خطط مكتوبة، لم يولي اهتماما واقعيًا، بل كان مجرد حبر على ورق، أما النقطة الثانية فتشير إلى أن الجو الذي يتم فيه التخطيط لا يتم على أي تفكير إستراتيجي، بل هو مجرد تفكير رسمي في موضوع الإستراتيجية، كون المخطط مجرد على إعطاء بيانات و إحصاءات بالغة التحليل و الدراسة و على المنفذ تطبيقها، و هنا تحدث التضاربات بين الطرفين.⁽¹⁾

حيث أن المؤسسات التي تتبع التخطيط الإستراتيجي في عملها تواجه عدة تحديات وصعوبات نذكر منها:⁽²⁾

1. المنافسة الشديدة: ظهور منافسين جدد، و زيادة و زيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية

و العالمية، مما يفحص صياغة و تطوير خطط إستراتيجية كقوة و بعيدة المدى.

(1) عتيقة طرفاني، المرجع السابق، ص-ص: 151 - 152.

(2) نجم العزاوي، المرجع سابق، ص 6.

2. العولمة: في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية و أقل محلية، و زادت التحالفات العالمية وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية، مما يفرض الاهتمام، بالمدخل الاستراتيجي لإدارة المؤسسات، وتنمية التفكير الإستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية.
3. تعقد بيئة التخطيط الإستراتيجي: شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، يستوجب إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية.
4. التغيرات التكنولوجية: تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الإستراتيجي المتميز بالمرونة.
5. زيادة معدلات التغيير: السمة الأساسية للألفية الثالثة هي عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات متتالية، وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجيا ملائما لكل هذه التغيرات.
6. تذبذب الأسواق: انتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى، يدل على عدم استقرار السوق فتدني أسعار العملات والطاقة والموارد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية أكبر دليل على ذلك ويقتضي إعادة النظر في التخطيط الإستراتيجي لتلك المؤسسات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بعين الاعتبار⁽¹⁾.

(1) المرجع نفسه، ص7.

المبحث الرابع: علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بنجاح التخطيط إستراتيجي

بغية نجاح التخطيط الإستراتيجي، يقتضي على المؤسسة تبني إستراتيجية تمكين العاملين، من خلال منحهم المزيد من القوة والحرية في اتخاذ القرار، ولنجاح هذه الأخيرة (إستراتيجية تمكين العاملين) لابد من وجود عمال مكنين أو قابلين للتمكين، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وعليه من خلال هذا المبحث سيتم مناقشة العلاقة بين كل من إستراتيجية تمكين العاملين بالتخطيط الإستراتيجي، بتوضيح مساهمتها في نجاح التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بمكونات التخطيط الإستراتيجي التي تكفل نجاحه.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

تنتج إستراتيجية تمكين العاملين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمؤسسة، هذا الفائض يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة، وعليه نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ويسبب التغيرات المتسارعة والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة، ازدادت الحاجة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حتى تتمكن من مواجهة هذه المخاطر والتحديات، ونظرا لأن إستراتيجية تمكين العاملين ولكي يكتب لها النجاح لابد من اختيار أفراد متمكنين أو قابلين للتمكين، ويتحقق ذلك من خلال اعتماد تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية.

ولابد من توضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فهو عملية تحليل وتحديد التحديات لاحتياجات المؤسسة للموارد البشرية كتحديد الفائض أو العجز ومدى توافرها حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

أما التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو يعتمد على الفرص والتحديات الخارجية في البيئة ونقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والتي قد تؤدي إلى وفرة أو شح في المستقبل.

فتخطيط الموارد البشرية يجب أن يتم ربطه مع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل، لأن نوع الأهداف و الغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكمّ الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة الحصول عليها فيجب الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية والإستراتيجية للمؤسسة.⁽²⁾

(1) محمد سلامة عبد الرحمان قباچه، المرجع السابق، ص 39.

(2) Gary Dessler, Human Resource Management, prentice Hall, New jersey, 8th Ed, 2000, P 21.

حيث ترتبط إستراتيجية الموارد البشرية بالخطة العامة للمؤسسة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ منها، فبعد أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية لتحديد رسالة المؤسسة والأهداف القابلة للتحقيق (1).

ثم تبدأ إدارة الموارد البشرية بعدة خطوات لتخطيط إستراتيجيتها للموارد البشرية وهي:

1- التحليل البيئي وتحديد الموقف: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الظروف الداخلية والخارجية من (فرص وتهديدات) الخاصة بالموارد البشرية، حتى تستطيع تحديد كمّ ونوع الموارد البشرية، وإذا كان يتناسب مع الوظائف ومعرفة درجة المنافسة ومدى توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها، وأيّ عوامل أخرى قد تؤثر على المؤسسة. (2)

ومن هنا أيضاً تقوم إدارة الموارد البشرية من تحديد واختيار الأفراد المتمكنين أو القابلين للتمكين، لكي لا تتعرض للمقاومة للتغيير من قبلهم عند تطبيق إستراتيجية لتمكين العاملين.

2- تقدير حاجة إستراتيجية المنظمة للموارد البشرية: في هذه المرحلة تقوم الإدارة بتقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية، فبعد معرفة حجم العمل المستقبلي المطلوب من كل وحدة ومعرفة ما هو متاح لديها من قوة العمل، يمكن تقدير حاجة كل إدارة للموارد البشرية (3).

3- إستراتيجيات التعامل مع نتائج وتخطيط الموارد البشرية: إن هدف التخطيط للموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لاتخاذ حجم العمل المطلوب بحيث لا يكون هناك نقص أو فائض في الموارد البشرية، ففي حالة نقص في الموارد البشرية تقوم المؤسسة بمعالجته، إمّا عن طريق مصادر خارجية ثم تعيين موارد بشرية جديدة أو دائمة أو مؤقتة أو تكليف جهة عمل خارجية أو عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة تحل محل الموارد البشري أو عن طريق مصادر داخلية كالعمل الإضافي، الترقية، النقل، رفع كفاءة الموارد البشرية أو إطالة سن التقاعد. (4)

4- وضع خطط الموارد البشرية الإستراتيجية: بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بجميع المراحل السابقة تقوم في هذه المرحلة بعمل جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها، وما هو متاح من

(1) مؤيد سعيد السالم، أساليب الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 27.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 60.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 244.

(4) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 173.

قوة وعمل وما يجب توافره سواء هناك نقص أو فائض في قوة العمل حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجياتها في المستقبل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي.

تكتسب إستراتيجية تمكين العاملين أهمية كبيرة تسمح بإشراك العاملين في الخطط الإستراتيجية، حيث في الوقت الحاضر تقوم بعض المؤسسات بإشراك العاملين من كل المستويات في المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي، تعرف هذه المؤسسات بمؤسسات التعلّم، تتميز بالبيئة التنافسية المعقدة في قطاع الأعمال التي تنشط فيه، لذا فهي لا تحتاج إلى تخطيط تقليدي، بل تحتاج إلى تبني فكر إستراتيجي يقوم على أساس أن التنفيذ يصبح متوقع من كل عامل والتخطيط يصبح حي عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف وتحديداتها من أجل تحقيقها.

و لكي تصبح المنظمة متعلمة و عاملين متمكنين، يجب اتباع الخطوات المهمة التالية⁽²⁾.

1. البدء رسالة قوية من خلال إشراك الموظفين وهذا يساعد على تحقيق التزاماتهم وتحفيزهم و اتخاذ القرارات والقيام بالتخطيط.

2. خلق بيئة تشجع على التعلّم تساعد على الإبداع والمرونة في العمل.

3. وضع أهداف ممتدة واسعة، من أجل إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة.

4. تصميم قواعد جديدة لعمال ومسئولي التخطيط تساعد على جمع البيانات وعمل التحليلات المختصة.

5. التخطيط يبدأ ويتوقف في القمة، وذلك من خلال إظهار المدراء الدعم والالتزام بعملية التخطيط ويجب على المدراء تحمل المسؤولية عندما يكون التخطيط ووضع الأهداف غير فعال بدلا من إلقاء المسؤولية على المدراء من المستويات الدنيا.

6. العمل المستمر على تطوير الأساليب الإدارية، من خلال إشراك جميع العاملين في التخطيط الإستراتيجي، هذا ما يشجعهم على التعلّم والنمو المستمر، وهذا بدوره يساعد على تحسين قدراتهم مما يوحى بنجاح التخطيط الإستراتيجي.

حيث تظهر مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين جلية في نجاح التخطيط الإستراتيجي من خلال مشاركة العاملين وإعطائهم حيز ومنتسح لخلق إجماع حول رؤية رسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، باعتبارها من مكونات أو عملية عناصر التخطيط الإستراتيجي.

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 259.

(2) هوشيار معروف، المرجع السابق، ص-ص: 258 - 259.

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بمكونات التخطيط الإستراتيجي.

وتظهر علاقة تمكين العاملين بمكونات التخطيط الإستراتيجي من خلال تمكين العاملين من المشاركة في صناعة الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة التي تسعى لتحقيقها ويظهر ذلك من خلال:

أولاً: تمكين العاملين من المشاركة في صناعة الرؤية: يجب أن تتشارك الإدارة والعاملون في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أن بعض المؤسسات ليس لديها رؤية واضحة وإن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق تجاه ما يحدث في المؤسسة و اتجاههم في المستقبل، وهم ليسوا على دراية واضحة بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل، والمشاركة في الرؤية و قبول العاملين لها تخلق نوعاً من التماسك ووحده الهدف فهي تمثل بوصلة، التي تنظم جميع القوى بالمؤسسة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه فإذا لم تستطيع المؤسسة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف الخاصة بها، فلن يكون لها رد فعل لدى الإدارة الوسطى و العاملين.

فالرؤية من أهم مقومات نجاح المؤسسة حيث تركز بعض أنظار العاملين فيها نحو المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التقصير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من حاول تغيير الوضع الحالي، وتوحد الأفراد ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.⁽¹⁾

ومن خلال هذا سيشعر العاملون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المؤسسة بالتأكيد تحدي للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة و أدواتهم.⁽²⁾

ثانياً: تمكين العاملين من المشاركة في الرسالة: إن رسائل المؤسسات التي يشترك فيها العاملون والتي تؤدي إلى تمكين العاملين، تنتج عادة عن توفر الشروط التالية:⁽³⁾

1. عدد كافي من الذين.
2. يتم إعلامهم بشكل كامل.
3. ويتفاعلون بينهم بحرية وتكاتف.

(1) أميرة محمد النعمة، المرجع السابق، ص-ص: 13 - 14.

(2) سعد بن مزوق العتيبي، المرجع السابق، ص 99.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص-ص: 175 - 176.

4. في بيئة تسودها الثقة.

في الحقيقة معظم رسائل المؤسسات التي تصنع تحت هذه الظروف ستحوي على القيم والأفكار الأساسية نفسها، قد تختلف الكلمات، لكنها جميعا عادة ما تلمس الحاجات والأبعاد الأربعة للحياة، (الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية).

فالواقع يبين لنا أن الأفراد الذين يسمح لهم تلبية حاجات وتحفيز كل الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتهم وتحفيزها سيعطون طوعا أفضل ما عندهم لتحقيقها.

حيث أن البقاء – الازدهار الاقتصادي – هو حاجة الجسد ومحفزه والنمو والتطور هما حاجات العقل ومحفزاته والحب والعلاقات هي حاجات القلب ومحفزاته، والمعنى والاستقامة والمساهمة في حاجات الروح ومحفزاتها، أن المؤسسة هذه الحاجات الأربع نفسها.

1. البقاء: الصحة المالية، تمثل الجسد.

2. النمو و التطور – النمو الاقتصادي، نمو الزبائن، ابتكار خدمات و سلع جديدة زيادة الكفاءة المهنية والمؤسساتية – تمثل العقل.

3. العلاقات – تكاتف قوى، مشاركات وعلاقات خارجية قوية، عمل الفريق، الثقة، العناية، تقدير الاختلافات – تمثل القلب.

4. المعنى والاستقامة والمساهمة – خدمة ذوي العلاقة ومساعدتهم: الزبائن، الموردون، العاملون وعائلاتهم المجتمعات والتجمعات السكنية، صنع فرق في العالم – تمثل الروح.

إن المفتاح على إطلاق طاقة القوة العاملة هي ما أسموه صياغة الرسالة المشتركة به تحديد الرسالة والرؤية بطريقة تلي كل من الحاجات الأربعة للأشخاص والحاجات الأربعة للمؤسسة على حد سواء، إن عمل كل شخص في المؤسسة يجب أن يؤدي رسالة مشتركة بحيث يلبي بشكل ظاهر الحاجات الأربعة كلها من العامل والمؤسسة.⁽¹⁾

وعليه يجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي يؤمن بها كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء من أجل التركيز على المستقبل لبلوغ هدف واحد .

ثالثا: تمكين العاملين لتحقيق الأهداف: يرغب الأفراد الذي يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة حيث يشير (Cook, 1994) أن إستراتيجية تمكين العاملين تكون فعالة في حال

(1) المرجع نفسه، ص-ص: 176 – 177.

ربطها بأهداف المؤسسة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن تسعى الإدارة العليا بالاتصال مع العاملين بشكل فعال، لنقل وتوصيل الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف، وأظهرت دراسة (Cocciope) (1998) أن إستراتيجية تمكين العاملين التي تبينها *Burswood Resort Hôtel In Western Australia* لم تحقق كل التوقعات، ويعود ذلك إلى حقيقة عدم ربط إستراتيجية تمكين العاملين بأهداف وأعمال الفندق وأدائه وقد أدركت إدارة الفندق هذا الأمر وعملت على تطوير رسالة ورؤية يشارك فيها الجميع تصبو لتحقيق أهداف موحدة تخدم مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها وأصحاب المصالح جميعاً.⁽¹⁾

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، المرجع السابق، ص-ص: 97-99.

خلاصة:

يمكن النظر للتخطيط الإستراتيجي، على أنه أوسع من مجرد عملية تسعى لاختيار أفضل بديل إستراتيجي يكفل النجاح للمؤسسة، فهو أكثر من ذلك لأنه بعد ذلك العملية الذهنية التحليلية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي، لذا تتبلور أهميته في توضيح معالم الطريق نحو المستقبل، وبالتالي فهو يعد الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد، لذا لا بد على المؤسسات أن تتبنى التخطيط الإستراتيجي مع تفادي الصعوبات التي تعترضها وما يساهم في نجاحه هو العنصر البشري من خلال تمكينه من المشاركة فيه، فيما يتعلق بالمشاركة في إعداد الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

الفصل الثالث

٥٠٠ دراسة حالة بناء الهوية والتنمية التربوية i



تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين ومدى تأثير تطبيقها في نجاح التخطيط الاستراتيجي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الخدمية وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* _ المسيلة _ ، وذلك من خلال التعرف على المؤسسة وعلى واقع تطبيقها لاستراتيجية تمكين العاملين ومدى تأثير تطبيقها على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيها وسيتم ذلك من خلال تحليل محاور الاستثمار وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، أمّا في الأخير سيتم عرض مجموعة من التوصيات وطرح آفاق جديدة للدراسة من خلال اقتراح مواضيع جديدة للبحث، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو التالي:

✓ منهجية الدراسة

✓ التعريف بميدان الدراسة

✓ تحليل محاور الدراسة



المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث، والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات، وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

المطلب الأول: المنهج المتبع.

يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة، وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني، يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة، وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"¹، كما يعني أيضا " مجموعة من القواعد والإجراءات، والأساليب التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"²

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"⁽³⁾

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات.

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية لجمع البيانات:

أولا : الاستبيان : يعرف بأنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، يتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"⁴، تم استعمال الأداة للحصول على معلومات أكثر موضوعية عن المؤسسة لكونها وزعت عن مختلف المستويات الإدارية.

وكان محتوى الأسئلة المطروحة في الاستبيان يهدف إلى:

- التعرف على مدى إدراك العاملين في المؤسسة لمفهوم تمكين العاملين.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص99.

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، عمان، 2000، ص60.

(3) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

(4) رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص182.



- التعرف على مدى تبني المؤسسة قيد الدراسة تخطيط استراتيجي آني مبني على الواقع.
- التعرف على العلاقة الايجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي

1. **الصدق الظاهري للأداة(صدق المحكمين):** لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة ، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

2. **الصدق البنائي(الاتساق الداخلي)لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (47) عامل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* _المسيلة_* ، وذلك من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ألفا للثبات *Cronbach's Alpha* حيث ان هذا المعامل كلما كان بي 0.6 و 0.7 فهو مقبول ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(07): درجة ثبات العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة "الاستبيان".

| المتغيرات | عدد عبارات المحور | معامل ألفا للثبات |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| مفهوم التمكين | 3 | 0.672 |
| أبعاد التمكين | 9 | 0.755 |
| التخطيط الاستراتيجي | 10 | 0.873 |
| المجموع | 22 | 0.886 |
| مستوى الثبات الاجمالي للمحاور | | |

المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS وإجابات الباحثين.

يتضح من الجدول رقم(07) أن مستوى الثبات باستخدام معامل ألفا للثبات للعبارات المستخدمة في قياس هذه المتغيرات بلغ 0.672،0.755،0.873 على التوالي ،بينما بلغ مستوى الثبات الإجمالي لعبارات المحاور 0.886 وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات في العبارات المستخدمة ،حيث تجاوزت في مجملها الحدود المتفق والمتعارف عليها لقبول هذا المعامل ،وبالتالي فإن هذه العبارات صالحة للقياس وتتمتع بدرجة عالية من الثبات . كما يتضح أيضاً أن أكثر المحاور المستخدمة ثباتاً هو المقياس المستخدم في محور "التخطيط الاستراتيجي " .



ثانيا: المقابلة : تعرّف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو المتغيرات لدى المبحوثين أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"⁽¹⁾، حي تم اللجوء إلى هذه الطريقة إضافة إلى الأداة السابقة بغية تحصيل المعلومات اللازمة التي لن تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة، ولقد تمّ إجراء المقابلة مع كل نائب مدير الوكالة السيد بزاز بلقاسم ورئيسة مصلحة الموارد البشرية السيدة بن زيان الضاوية والمشرف على الجانب الأمامي للوكالة .
ومن بين الأسئلة التي تمّ طرحها أثناء المقابلة المهيكلة مايلي:

- عند منحك جزء من صلاحياتك، هل هذا ينقص من سلطتك؟
- هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يعتبر في حدّ ذاته قرار هام لتحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- ما هي رؤية ورسالة البنك؟
- هل إدارة البنك على استعداد لتبني إستراتيجية تمكين العاملين بغية تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

ثالثا: الملاحظة: تم اعتماد الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، حيث يمكن تعريف الملاحظة بأنها: "عملية يقوم بها العقل يستفاد منها جميع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة"² . وأثناء تجوالنا داخل البنك في مختلف أقسامه وإداراته، ومقابلتنا للعاملين كنا نسجل أهم ما نلاحظه والذي نراه له ضرورة تخص الموضوع بخصوص سلوكيات الأفراد ومدى رغبتهم ورضاهم عن العمل وتعاملهم فيما بينهم، وكذا صرامة النظام الداخلي، علاقات العمل، التعامل مع الزبائن وأسلوب تقديم الخدمة، مدى احترام الوقت وغيرها من القيم السائدة. ومن خلال هذه الملاحظات تمكّننا من التأكد من إجابات العاملين في البنك.

رابعا: الوثائق والسجلات الإدارية : بغية تدعيم الدراسة الميدانية تم الاعتماد إلى وثائق وسجلات الشركة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، ودعمت أقوال المسؤولين المنتقاة من خلال المقابلة من جهة أخرى، ولقد تم تسجيل بعض الأرقام والملحقات لتسهيل لنا عملية التحليل.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية > *Statstcal Package for Social*

(1) عبد الله الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1996، ص129.

(2) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص143.



Sciences <، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز *SPSS*، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
2. معامل ارتباط كرومباخ ألفا: وهذا لتحليل مستوى الثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" في محاور الدراسة 2، 3، 4، بإعطاء القيمة: 5 للإجابة موافق بشدة، 4 للإجابة موافق، 3 للإجابة محايد، 2 للإجابة لا أوافق و 1 للإجابة لا أوافق بشدة .
لتحديد قيم المتوسط الحسابي نقسّم السلم إلى الفئات التالية:

| | | |
|-------|---------|--------|
| 5-3.5 | 3.5-2.5 | 2.5- 1 |
| عالية | متوسطة | منخفضة |

وبالتالي يكون متوسط الاستجابة هو 3 .

4. تحليل الانحدار المتعدد *Stepwise Multiple Regression* لحساب معامل الارتباط *R* ونسبة التفسير *R-deux*، لإختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، حيث يفيد استخدام هذا الأسلوب من التحليل، في تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، فضلاً عن تحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

5. إختبار *T-test*: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، كما تعتبر جزء من الكل، حيث تأخذ نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي لتجرى عليها الدراسة، ثم تعمم نتائجها على المجتمع كله.

أولاً: **مجتمع الدراسة**: بما أن الهدف من إجراء الاستقصاء معرفة العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي، فقد استهدفت الدراسة العاملين في بنك *BADR* - المسيلة - .

ثانياً: **تحديد عينة الدراسة**: لقد تم سحب عينة من العاملين في وكالة المسيلة 904 وعينة أخرى من العاملين في المجتمع الجهوي للاستغلال، حيث تم سحب هذه العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكوّنة من 47 فرد.



المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية هاته، حول معرفة أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، استوجب هذا ضرورة اختيار مؤسسة خدمية رائدة في مجال نشاطها، وهذا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وعليه وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*، باعتباره البنك الأول على المستوى الوطني "*La première banque à réseau au niveau national*"، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف ببنك *BADR* عموماً ومراحل تطوره، والتركيز على فرع المسيلة خصوصاً، أي الوكالة 904 والجمع الجهوي للاستغلال للمسيلة، مع التطرق للواقع الاستراتيجي للبنك.

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*

أولاً: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR*: يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية أنشئت بموجب الأمر رقم 106/82 في 13 مارس 1982، وهو شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 2.200.000.000,00 دج مكلفة بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية بالنصائح والمساعدة في استعمال وإدارة وسائل الدفع الموضوعة تحت تصرفها.

وبموجب القانون رقم 10/90 الصادر في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقروض، أصبح للبنك شخصية معنوية تقوم باستقبال رؤوس الأموال من الجمهور، منح القروض ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن، وبدخول سنة 1999 أصبح رأس المال الاجتماعي للبنك يقدر ب: 33.000.000.000 دج.

يعتبر *BADR* بنكا عمومياً مكلفاً بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وتنمية المحيط الريفي، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

حيث مرّ بنك *BADR* في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:

- 1- مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات كالمصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.
- 2- مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقروض الذي ألغي من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:
1991: تم الانخراط في نظام سويفت "*SWIFT*" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
1992: تم وضع نظام "*Sybu*" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى *Télétraitement*، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛



1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)؛

3- مرحلة 2000-2006: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك **BADR** بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، وهذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس *La Banque Assise* مع خدمات مشخصة.

2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل الشيكات مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك **BADR** في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولو بنك **BADR** خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.



2006: في شهر ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية *télé des chèques* و *télécompensation* وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ *télé des virements* وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

حيث يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، فهو يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إنجازها فيما يلي :

1. يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (*bankers Almanach*) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية.
2. يعمل في كافة القطاعات الاقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.

3. استعمال السويفت (*SWIFT*) منذ 1991 .
4. استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
- تمثل التجارة الخارجية 30% من حجم معاملاته.
5. أول بنك جزائري يستعمل مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة.
- القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد. (*télétransmission*)
6. تعميم استعمال الإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة الفرع محل الدراسة

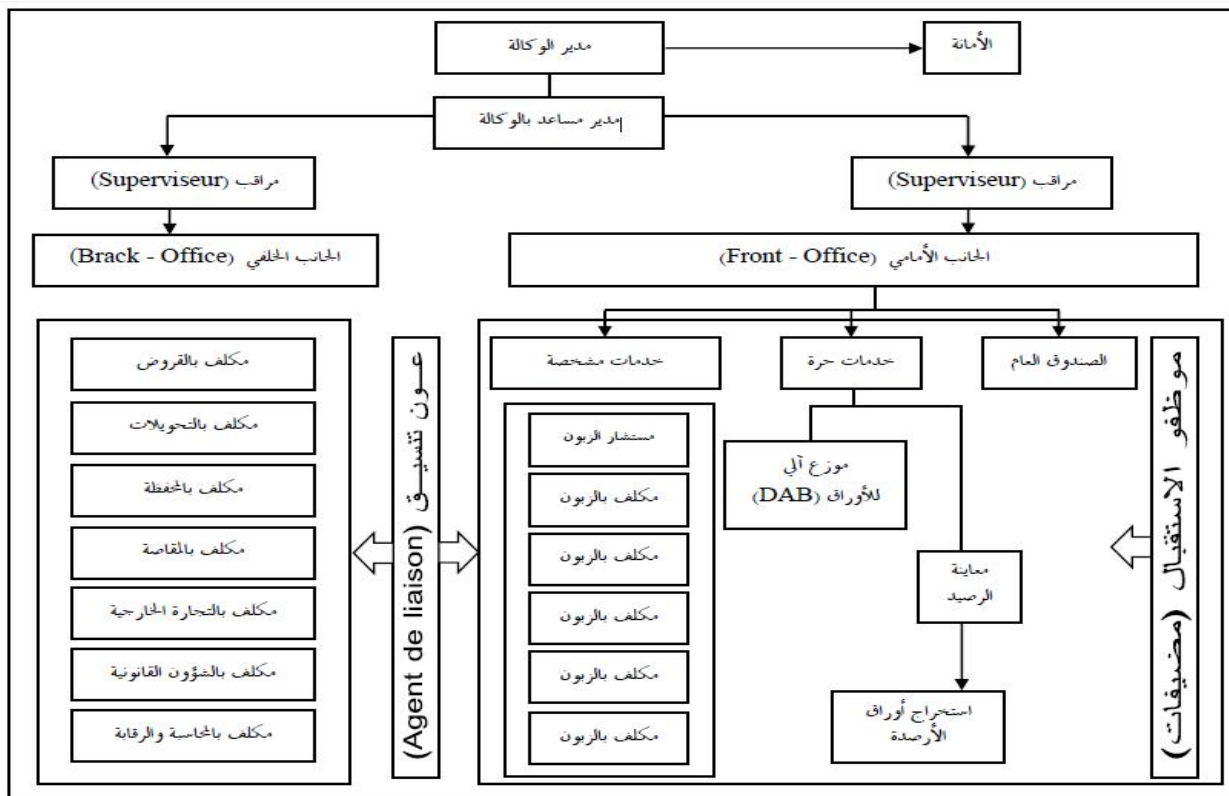
1. وكالة المسيلة 904: تأسست وكالة بدر مسيلة في شهر فيفري سنة 1983 بعدما كانت تابعة إلى فرع البنك بالجلفة لتتحول إلى مقرها الحالي بالحلي الإداري وسط الولاية. يتألف مبنى الوكالة من طابقين أرضي المتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال. أما الطابق الأول فمخصص للمجمع الجهوي للاستغلال، وقد تم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة سنة 2003.



تحوذ وكالة المسيلة على 11 حاسبا آليا (PC) متصلة بنظام تشغيل SYBU، وعلى حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة التي من شأنها أن تخفف العبء وتختصر الوقت لدى العامل في الحساب وتقليل الخطأ. وأجهزة الصراف الآلي.

تشغل وكالة المسيلة 41 عاملا تعتمد على خبراتهم، والملاحظ حاليا أنها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي الشهادات العليا، وترتكز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريب العمال مستعنيين على ذلك بمعيار الخبرة والأقدمية. حيث تعمل وكالة المسيلة تحت سلطة، إشراف ورقابة المجمع الجهوي للاستغلال بالمسيلة.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للوكالة حسب سياسة البنك الجالس



المصدر: من وثائق بنك BADR للمجمع الجهوي للاستغلال بالمسيلة.

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس نجده يرتكز على:

أ - مديرية الوكالة: يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـ:

- مدير الوكالة: يعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.
- المدير المساعد بالوكالة: يعتبر أيضا مسيرا عمليا، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة المصرفية.



- الأمانة: تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.
- ب- المراقبان: يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة لجميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.
- ج- مستشار الزبائن (*Conseiller du clientèle*): يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة والنصح لمسيرى المؤسسات الطالبة لها، وفق المحاور التي ينصّ عليها ويجررها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق،... الخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.
- د- المكلفون بالزبائن: يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة المصرفية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح زبائن البنك ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الاتصالات والتفاعلات الحاصلة مع الزبائن، فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية،....
- و- فضاء الخدمات الحرة: يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية، يتمثل أهمها في:
 - استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبايك الآلية للأوراق النقدية؛
 - معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم؛
- هـ- الصندوق العام: يرأس هذا الصندوق مسئول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة والهامة.
- ز- موظفو الاستقبال: يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.
- ح- عون تنسيق: يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات وغيرها.



ط - المكلفون بالمهام الخاصة (مكلفون بالدراسات): تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي والأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظة، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية ومكلف بالمحاسبة والرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.¹

2. المجمع الجهوي للاستغلال بالمسيلة: يرمز لهذا المجمع بالرمز 028 أي حسب رقم الولاية، يعتبر كحلقة وصل بين الوكالات التابعة لولاية المسيلة والمديرية العامة لبنك *BADR*، مهمة هذا المجمع هي الإشراف والرقابة على الوكالات التالية وهي: وكالة سيدي عيسى 903، وكالة المسيلة 904، وكالة بوسعادة 905، وكالة عين الملح 906 ووكالة حمام الضلعة 907، حيث يشغل المجمع 31 عاملا للقيام بمختلف الوظائف.

المطلب الثاني: الواقع الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "*BADR*"

أولا: مرتكزات التخطيط الاستراتيجي في بنك "*BADR*"

لقد تمت الإشارة في الفصل النظري إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي، وتم تحديد مكوناته التي تعتبر بمثابة مرتكزات أساسية له، وبناءا على هذا لا بد من إسقاطه على ميدان الدراسة، وبالتالي لا بد من تحديد كل من رؤية رسالة وأهداف بنك "*BADR*"، ونظرا لاحتدام المنافسة في الساحة المصرفية المحلية والعالمية حتم هذا المناخ الاقتصادي الجديد على بنك "*BADR*" ضرورة وضع مخطط استراتيجي للقرن الواحد والعشرين.

1. رؤية بنك "*BADR*": إن رؤية المؤسسة تمثل صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل، وبالتالي فهي

المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها.²

وبنك "*BADR*" كأبي مؤسسة تسعى للنمو واحتلال مكانة هامة في السوق المصرفي، فهي تمتلك رؤية مستقبلية، ولكن ليست مكتوبة، فهي ضمنية ومزروعة ومنشورة لدى العاملين في البنك، ففي مقابلة تم إجراؤها مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية للمجمع الجهوي - المسيلة - السيدة بن زيان الضاوية ونائب مدير الوكالة السيد بزاز بلقاسم، وبعض العاملين في البنك، تمّ التوصل إلى أن رؤية بنك "*BADR*" هي: "يطمح بنك *BADR* بأن يكون رائدا في القطاع المصرفي الجزائري بغية خدمة الوطن من خلال تمويل الاقتصاد الوطني".

¹ من وثائق بنك *BADR* المجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

² محمد سلامة عبد الرحمان قباجة، المرجع السابق، ص 19.



إن هذه الرؤية تعتبر غاية كبرى أو بالأحرى حلم، تحتاج للعمل الدءوب والمستمر لتحقيقها باستمرار فبنك "BADR" يسعى لأن يكون واسطة بين أغنياء وفقراء الوطن، ويتم ذلك بقبول الودائع من الأغنياء من خلال وضع أموالهم لدى البنك، ثم يتم تحويلها إلى قروض للفقراء من أجل بناء وتدعيم مشاريعهم، فشعار بنك "BADR" هو "بنك BADR الشريك في مشاريعكم".

2. رسالة بنك "BADR": إن رسالة المؤسسة تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها¹، وعليه فإن مهمة البنك (*la mission*) الرئيسية هي "تطوير القطاع الزراعي والنهوض بالعالم القروي".²

حيث أن بنك BADR أنشئ بقرار سياسي للاستجابة لحاجة الاقتصاد الوطني لإعادة هيكلة النظام الفلاحي، وذلك بغية ضمان الاستقلالية الاقتصادية للبلد والنهوض بالمستوى المعيشي لسكان الريف. وتمثل مهام البنك الأساسية في ما يلي:³

- معالجة كل عمليات القرض، الصرف والخزينة؛
- فتح الحسابات لكل شخص يرغب في ذلك؛
- استقبال الودائع تحت الطلب وعلى المدى البعيد؛
- المشاركة في جمع المدخرات؛
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي؛
- المراقبة بالتعاون مع السلطات الرسمية لمدى الالتزام بالحركية المالية للمؤسسات العائلية؛
- إنشاء خدمات جديدة مع تطوير السلع والخدمات القائمة؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تطوير شبكته وتعاملاته النقدية؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

3. أهداف البنك "BADR": تتمثل أهم أهداف بنك BADR فيما يلي:

- زيادة الموارد بأقل التكاليف وزيادة أرباحها عن طريق القروض الإنتاجية؛
- إدارة خزينة البنك بالدينار وبالعملات الأجنبية؛

¹ المرجع نفسه، ص 20.

² http://badr_bank.net, 15/04/2013.

³ وثائق وسجلات بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة.



- ضمان تطوير منسجم للبنك في مجال النشاطات المعني بها، وتوسيع شبكته؛
 - إرضاء الزبائن وذلك بعرض وتقديم منتجات (خدمات) قادرة على تلبية حاجاتهم؛
 - تبني تسيير حركي يتوافق والتطورات الحاصلة في المجتمع محليا ودوليا؛
 - التطوير التجاري بتقديم تقنيات تسييرية جديدة مثل: التسويق وإدخال خطوط إنتاج جديدة؛
- ومن أجل ضمان مكانة بنك **BADR** في الساحة المصرفية بصفة دائمة، يحتم هذا على البنك عموما والوكالات التابعة له مراعاة المحاور الإستراتيجية الكبرى لنشاطها، والمتمثلة في:
- أ- القطاعات الإستراتيجية المستهدفة: تعتمد الوضعية الإستراتيجية لبنك **BADR** على التمويل أساسا وبالتالي من أولويات البنك تركيز الجهود على تمويل القطاعات الإستراتيجية التالية:
- قطاع الفلاحة؛
 - قطاع الصيد البحري والموارد المائية؛
 - تمويل برامج التنمية الريفية؛
 - تمويل المشاريع المدعمة من طرف السلطات العمومية، ومن بينها:
- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.
 - القروض الموجهة للخوادم، والمهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
 - القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن **"FONAL"** والصندوق الوطني للسكن **"CNL"**.
 - القروض الموجهة للمهن الحرة في المناطق الريفية.
- ب- النشاطات الإستراتيجية: تتمثل محاور النشاطات الإستراتيجية التي يتم التركيز عليها في:
- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.
 - الصيد والتربية المائية والنشاطات التابعة لها.
 - صناعة العتاد الفلاحي.
 - الصناعات الغذائية الفلاحية.
 - تسويق وتوزيع المنتجات المرتبطة بالنشاطات الإستراتيجية .
 - تنمية العالم الريفي خاصة: نشاطات الحرفيين الصغار، السكن الريفي، المشاريع الاقتصادية المجاورة مشاريع الري الصغيرة، صناعة السروج والأدوات الجلدية، صناعة الخشب والمنتجات الخشبية و.... وكل الأنشطة التي تساهم في تنمية الريف.



حيث عمل بنك *BADR* من أجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط إستراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرون تلخصت أهم محاوره في:

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي السائد للبنك؛
- عصرنة البنك (تقوية تنافسيته)؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوضعية المالية؛

ثانيا: إستراتيجية الموارد البشرية في بنك "*BADR*"

1. مكانة العنصر البشري في بنك "*BADR*": إنَّ العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وخاصة عندما تكون المؤسسة ناشطة في ميدان تقديم الخدمات، إذ أنَّ العميل يكون شريكا في تقديم الخدمة لذا فإنَّ العنصر البشري يجب أن يكون دائما على استعداد لمواجهة العميل بالتفهم لرغباته ومتطلباته بالاستقبال والطلاقة والابتسام في وجهه، وخاصة العاملين الذين هم على اتصال مباشر بالعميل، فتوفير المعلومة يعتبر جزء من التمكين، بالإضافة إلى ذلك مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه.

لذا لا بدّ من التعرّض لهذا العنصر بشيء من الأهمية خاصة ودوره في الرفع من مستوى أداء المؤسسة من خلال مشاركته في صنع وتنفيذ القرارات في المؤسسة، ويعتبر إشراك العاملين مصدر قوة للمؤسسة.¹ فمن خلال التعامل والحوار مع العاملين في وكالة المسيلة 904، تمّ ملاحظة أن العاملين فيها يجيدون حسن استقبال الزبائن وأنهم يمتلكون قدر جيّد من المعلومات حول أمور عملهم وأنهم دوما على استعداد لخدمة الزبائن والاستماع لهم ومحاولة حلّ مشاكلهم وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم خصوصا من هم على احتكاك مباشر بالزبائن. فنظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الخدمية بشكل عام وفي الخدمة المصرفية بشكل خاص، كونه يعتبر جزء من الخدمات التي يقدمها البنك ومؤثرا مباشرا على جودتها وعلى سمعة البنك، فقد أولى بنك *BADR* رعاية كبيرة لهذا العنصر، وفي هذا الصدد شرع البنك منذ سنوات في تطبيق سياسة تأهيل وتكوين

¹ ولد ضمن سيّد محمد، المرجع السابق، ص 132.



العاملين، ضمن أساليب عمل حديثة تنسجم والتطورات التي يشهدها النشاط المصرفي العالمي، وذلك من خلال برنامج "SECAM"، الذي يعني:

البساطة (Simplicité)، الاستماع (L'Ecoute)، الإبداع (Création)، التكيف (Adaptation) وطريقة أداء الخدمات (Manière).

هذا البرنامج أو السياسة يعكس سعي بنك BADR على تمكين عامليه من خلال تدريبهم وتكوينهم وتشجيعهم من أجل تقديم أفضل الخدمات لربائهم، وهذا ما ينجر عنه خلق الثقة والمسؤولية لدى العاملين مما يشجع إدارة البنك على تفويض صلاحيات ومسؤوليات لهم، وبالتالي تمكينهم من اتخاذ القرار في مجال وظيفتهم وتدرجيا حتى الوصول إلى المشاركة في القرارات الإستراتيجية .

حيث أن إستراتيجية تمكين العاملين تكون بشكل تدريجي لكي يكتب لها النجاح، فلا يتم تمكين كل العاملين دفعة واحدة، بل الذين تتوفر فيهم صفات العاملين القابلين للتمكين أو الممكنين، وكذلك بالنسبة للصلاحيات والمسؤوليات التي يتم تفويضها لهم تكون تدرجيا حتى الوصول إلى مشاركتهم في أهداف البنك اتخاذ القرارات بدلا من المرؤوسين.

حيث أن بنك BADR يهتم كذلك بجانب تكوين العمال، من خلال وضعه لبرامج تكوين واسعة المدى تمس كل المستويات الإدارية، حيث أصبح من الممكن لدى المصرفيين اليوم نيل الشهادات التالية، والتي تسمح لهم برفع مستواهم العملية والعلمية من جهة، والحصول على الترقية إلى مناصب أعلى من جهة أخرى:

أ- شهادة الثقافة البنكية "CCB": تخص كل العاملين ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

ب- إجازة بنكية "BB": ويتعلق بكل العاملين ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاث سنوات.

ج- شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية "CPES": وهي تخص كل العاملين ذوي شهادة البكالوريا +3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الإقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة.

د- شهادة في الدراسات العليا للبنوك "DESS": وتخص كل العاملين ذوي شهادة ليسانس في الإقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية "BB"، شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية "CPES" والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12.



ويتم الحصول على هذه الشهادات من أماكن متخصصة نذكر منها:

- المدرسة العليا للبنوك (ESB) : مقرها بوزريعة بالجزائر العاصمة ، حيث يتم فيها التكوين فيها لمدة سنتين ونصف ، ويتحصل فيها المتكونين على شهادة الإجازة البنكية العليا (BEB) أو أربعة سنوات يتحصل فيها المتكونين على الشهادة العليا للدراسات البنكية (DSEB).
- التكوين في تونس: حيث تجري مسابقة في القليعة للعاملين الراغبين في الذهاب للتكوين في تونس، ويتم اختيار 25 الأوائل، مدة التكوين سنتين، يتم التكوين في معهد الدراسات المالية المتطورة (IFED).
- المدرسة العليا للتجارة: مقرها في الجزائر العاصمة ، مدة التكوين فيها تقدر بسنة ونصف ، يتحصل فيها المتكونين على شهادة ماجستير .

أمّا بخصوص نظام المكافآت والتحفيزات المعمول به داخل بنك "BADR" فمن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية السيدة بن زيان الضاوية ، فاتضح لنا أن بنك BADR يعتمد على نظام مكافآت وتحفيزات واضح وذلك من خلال أساليب مختلفة منها، الترقية، التحفيز المعنوي، وذلك من خلال تبيان للعامل أنه أهم الموارد البشرية في البنك وأن نجاح البنك مرتبط بالعامل في حد ذاته، هذا ما يختلف رغبة لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية ، أما بخصوص التحفيزات المادية فالبنك يمنح للعاملين كل شهر مردودية على أساس عشرة (SUR10)، فالعامل المنضبط في عمله والذي لا يتغيب خلال الشهر تمنح له النقاط العشرة ولذلك هناك مجهودات إضافية مبدولة من قبل العاملين كلما زاد عدد النقاط وكل نقطة لها إضافة مالية في أجر العامل.

مما سبق يتضح لنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" قد خص كل من التدريب والتكوين والتحفيز اهتماما كبيرا، وهذا يوحي بمدى اهتمام البنك بالموارد البشري وهذا ما يساهم في تمكين العاملين باعتبار أن كل هاته الأساليب هي أساس في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين .

2. تطور الموارد البشرية في بنك "BADR":

إن تشكيلة عمالي بنك "BADR" تأخذ الشكل التالي:

— إطارات ، عمال تحكم ، عمال تنفيذ .

فالنسبة للمناصب التي يجوزها العاملين في بنك "BADR" ، فتمثل في: المدير (وكالة أو المجتمع)، ملاحظين (مشرفين LES SUPERVISEURS)، رؤساء مصالح، مكلفون بالدراسات، مكلفون بالزبائن، موظفو البنك، الصندوق (LA CAISSE)، السكرتارية.



أما بالنسبة للمجمع الجهوي للاستغلال للمسيلة، فهو يضم كل الوظائف السابقة ماعدا الصندوق والمكلفون بالزبائن، فالمجتمع يعتبر حلقة وصل بين الوكالات التابعة له والمديرية العامة (*LA DIRECTION General*)، وعليه فإن العنصر البشري في بنك "BADR" بالنسبة لولاية المسيلة، فهو يشهد تطورات تختلف من وكالة أخرى، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تطور عدد العاملين في بنك *BADR* - فرع المسيلة -

| الوحدة | التاريخ | 2011/12/31 | 2012/12/31 | 2013/04/31 |
|---------------------------------------|---------|------------|------------|------------|
| المجمع الجهوي للاستغلال المسيلة (028) | | 35 عامل | 34 | 31 |
| وكالة سيدي عيسى (903) | | 13 | 13 | 12 |
| وكالة المسيلة (904) | | 42 | 41 | 41 |
| وكالة بوسعادة (905) | | 23 | 23 | 23 |
| وكالة عين الملح (906) | | 7 | 8 | 10 |
| وكالة حمام الضلعة (907) | | 14 | 13 | 13 |
| المجموع | | 134 | 132 | 130 |

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة السيدة خزناجي سهام (مكلفة بالدراسات التقنية من الدرجة 1، مصلحة الموارد البشرية) بالاعتماد على الوثائق والسجلات الخاصة بالمجمع الجهوي للاستغلال للمسيلة.

يتضح من الجدول، بأن عدد العاملين في وكالة المسيلة كان عام 2011 يقدر ب 42 عامل ثم في عام 2012 أصبح 41 عامل ونفس عدد العاملين بالنسبة لعام 2013 وهذا العدد كان في 2013/12/31. أما بالنسبة للمجموع الكلي لعدد العاملين في بنك *BADR* بالنسبة لولاية المسيلة فهو يشهد انخفاض من 134 عامل إلى 130 عامل بالنسبة لكل من المجمع الجهوي للاستغلال ووكالة المسيلة، ووكالة سيدي عيسى، ووكالة حمام الضلعة فيما حافظت وكالة بوسعادة على عدد العاملين على مدار الثلاث سنوات، أما بخصوص وكالة عين الملح فهي تشهد تزايد في عدد العاملين.

ويرجع سبب الانخفاض في عدد العاملين إلى إمّا التقاعد، الاستقالة من خلال التغيير من بنك *BADR* إلى بنك منافس أو مؤسسة أخرى غير البنك...، أو التغيير من وكالة إلى وكالة أخرى في نفس البنك، ورغم هذا فإن الوكالة أو المجمع لا يستقطب بسرعة مورد بشري جديد في ليشغل الوظيفة الخالية، وعليه يمكن القول بأن رغم الانخفاض فإن الموارد البشرية الحالية تتمتع بكفاءة وفعالية لأداء أعمالها، فليس كثرة عدد العاملين دليل على كفاءة وفعالية الأداء. وعليه فإن بنك *BADR* يعمل على تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية المتاحة وبالتالي استغلالها أحسن استغلال، وهذا ما يزرع روح المسؤولية والثقة لدى العاملين لكونوا أفراد قابلين للتمكين.



المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة -، حيث شملت العينة 56 وأرجع 47، وعليه فإن 8 استبيانات غير صالحة للدراسة منها ما لم يُرجع ومنها ما كانت فيه إجابات غير كاملة.

المطلب الأول: العوامل الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي الذي يستعرض فيه كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة.

الجدول رقم (09) العوامل الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

| المتغير | التكرار | النسبة |
|------------------------|---------|--------|
| الجنس | | |
| ذكر | 25 | 53.2 |
| أنثى | 22 | 46.8 |
| الفئات العمرية | | |
| 35-25 | 23 | 48.9 |
| 45-36 | 9 | 19.1 |
| أكثر من 45 | 15 | 31.9 |
| المستوى العلمي | | |
| ثانوي أو أقل | 15 | 31.9 |
| ليسانس | 26 | 55.3 |
| أخرى | 6 | 12.8 |
| المستوى الوظيفي | | |
| إطار | 24 | 51.1 |
| عامل تحكم | 11 | 23.4 |
| عامل تنفيذ | 12 | 25.5 |
| الخبرة المهنية | | |
| خمسة سنوات فأقل | 13 | 27.7 |
| 10-06 سنة | 15 | 31.9 |
| 15-11 سنة | 2 | 4.3 |
| أكثر من 16 سنة | 17 | 36.2 |

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS وإجابات المبحوثين.



وبناء على الجدول رقم (09) تتضح لنا النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة:

- لا يوجد جنس شائع ما بين أفراد العينة لأن نسبة الذكور والإناث متقاربة، إذ الذكور مثلوا ما نسبته 53.2% والإناث 46.8% من إجمالي أفراد العينة، وبالتالي فالمرأة أصبحت منافسة للرجل في مختلف الوظائف، حيث كانت الوظائف التي تشغلها المرأة سابقا محصورة مثلا التعليم، وتعدى الأمر لأن أصبحت أغلبية وظائف المرأة في الإدارة.
 - أما بخصوص الفئة العمرية الشائعة فهي (25-35) إذ مثلوا ما نسبته 48.9% والفئة الثانية هي (أكبر من 45) حيث مثلوا 31.9%، ثم الفئة الثالثة (36-45) مثلوا ما نسبته 19.1%، وعليه يمكن القول بأن فئة الشباب هي الغالبة ومتقاربة في نفس الوقت مع الفئة (أكبر من 45)، وهذا ما يعبر عن أن فئة الشباب هو السن الذي يكون فيه الفرد متحمسا للعمل وأكثر التزاما وإنتاجية والفئة (أكبر من 45) تعبر عن مدى اكتساب البنك لأفراد ذوي خبرة وكفاءة في المجال المصرفي.
 - أما المستوى العلمي فنجد أن درجة ليسانس هي السائدة بين أفراد العينة إذ مثلوا ما نسبته 55.3% أي أن أكثر من نصف حجم العينة، وما نسبته 31.9% ثانويين أو أقل وبخصوص مستويات علمية أخرى مثلوا ما نسبته 12.8% تمثلت في مهندس والحائزين على شهادات متعلقة بالمجال المصرفي من خلال برامج التكوين.
 - أما المستوى الوظيفي فنجد أن 51.1% من أفراد العينة هم إدارات، بينما نجد 25.5% من أفراد العينة يشغلون منصب عامل تنفيذ، وما نسبته 23.4% يشغلون منصب عامل تحكّم، وترجع ارتفاع نسبة عدد إدارات البنك إلى أن كل عامل له أداء جيد وخبرة أو أقدمية في العمل يتم ترقيته بحيث يتم منح درجات وظيفية لكل عامل حتى يصل إلى درجة إدار.
 - ولقد أوضحت الدراسة أن ما نسبته 36.2% من العاملين في بنك *BADR* _ المسيلة_ يمتلكون الخبرة (أكثر من 16 سنة)، وما نسبته 31.9% يمتلكون خبرة من (6-10 سنة)، وهذا ما يعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، أما ما نسبته 27.7% فهم يمتلكون خبرة (أقل من 5 سنوات) فهم وافدون جدد في القطاع المصرفي ولا تتوفر لديهم الخبرة الكافية، وأنهم في حكم المتدربين.
- وبصفة عامة يتضح من دراسة نتائج البيانات المتعلقة بتحديد البيانات العامة لأفراد العينة أن أكثر من 68% من هؤلاء العاملين هم من حملة المؤهلات العلمية ذات العلاقة بالمجال المصرفي، والخبرة الطويلة، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم في ممارسة هذا النوع من العمل، وإدراك المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية



مهامهم الوظيفية، وبالتالي إمكانية إعطاء صورة صحيحة عن أسلوب وطريقة تقديم الخدمة المصرفية، والعوامل التي تؤثر في طريقة أدائهم وتقديمهم لهذه الخدمة وهذا ما يسمح بتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

في هذا الجزء سيتم دراسة وتحليل محاور الاستبيان الموزعة على العاملين في البنك من مختلف المستويات الإدارية وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكوّنة لمحاور الاستبيان.

الجدول رقم (10): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بمدى إدراك مفهوم تمكين العاملين من طرف العاملين في بنك BADR _ المسئلة _

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | لا أوافق | | لا أوافق بشدة | |
|---|-----------------|-------------------|------------|---|-------|----|-------|---|----------|----|---------------|---|
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| يمتلك العاملون الصلاحيات في اتخاذ القرارات بدلا من المشرفين. | 2.53 | 1.12 | 4.3 | 2 | 21.3 | 10 | 12.8 | 6 | 46.8 | 22 | 14.9 | 7 |
| تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن، من أجل خدمتهم. | 3.51 | 1.15 | 14.9 | 7 | 53.2 | 25 | 6.4 | 3 | 19.1 | 9 | 6.4 | 3 |
| تمكين العاملين يعني تفويض صلاحيات للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار. | 3.23 | 0.96 | - | - | 57.4 | 27 | 10.6 | 5 | 29.8 | 14 | 2.1 | 1 |
| المتوسط الكلي للمحور الثاني | 3.09 | 0.84 | | | | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS وإجابات المبحوثين.

يعبر هذا المحور على 03 عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.53-3.51) بانحراف معياري صغير تراوح بين (0.96-1.15)، ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على إدراك العاملين في بنك BADR لمفهوم تمكين العاملين هو (3.09) درجة بانحراف معياري



صغير بلغ (0.84) درجة، مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقاً من ذلك يمكن القول أن درجة إدراك العاملين في بنك *BADR* لمفهوم تمكين العاملين هي درجة موافقة متوسطة، ويرجع ذلك لحداثة موضوع تمكين العاملين ولأنّ الفكر الإداري التقليدي لا يزال المسيطر على المدراء، حيث أنهم يفكرون والعاملون ينفذون، فالعامل الجيد هو الذي ينفذ ما طلب منه ويلتزم بالمهام الموكلة له فقط، وعليه يمكن ترتيب العبارات الرئيسية المدرجة تحت هذا المحور (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

- جاءت العبارة الثانية "تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن من أجل خدمتهم" في الترتيب الأوّل من حيث درجة تطبيقه في البنك، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة إلى (3.51) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (1.15) درجة، مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن إدارة بنك *BADR* تتقن بالعاملين وأنهم قادرين على تحمّل المسؤولية وتؤمن بأنّ العاملين في الصفوف الأمامية هم الأساس في تقديم خدمات ذات جودة ترضي الزبائن وهي درجة موافقة عالية حيث أنّ ما نسبته (53.2%) و(14.9%) من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

- بالنسبة للعبارة الثالثة "تمكين العاملين يعني تفويض صلاحيات للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار" جاءت في الترتيب الثاني من حيث درجة فهمه من قبل العاملين في البنك، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة إلى (3.23) درجة، بانحراف معياري بلغ (1.15) درجة، وهي درجة موافقة متوسطة، ويدلّ على أنّ فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين ليست بالأمر الهين، فهو أمر صعب بالنسبة لهم خاصة من هم ليست لديهم خبرة في العمل، ويمكن إرجاع عدم إدراكهم لمفهوم التمكين لحداثة الموضوع عموماً.

- بالنسبة للعبارة الأولى "يملك العاملون الصلاحيات في اتخاذ القرارات بدلاً من المشرفين" جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره في البنك، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.53) درجة بانحراف معياري بلغ (1.12) درجة، وهي درجة موافقة متوسطة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل البنوك التي تتطلب المتابعة والرقابة من قبل المديرين وإجراء المراجعات المستمرة للتأكد من صحة العمليات المالية المتحققة، يستلزم هذا ضرورة اتخاذ القرارات من قبل المديرين (المشرفين).



الجدول رقم(11): المؤشرات الإحصائية الخاصة بال محور الثالث المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين

العاملين في بنك BADR

| درجة الموافقة | لا أوافق بشدة | | لا أوافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|---------------|---|----------|----|-------|---|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|---|
| | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| عالية | 4.3 | 2 | 17 | 8 | 14.9 | 7 | 46.8 | 22 | 17.0 | 8 | 1.09 | 3.55 | يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات الخاصة بنشاط البنك بشكل عام. |
| متوسطة | 8.5 | 4 | 29.8 | 14 | 10.6 | 5 | 44.7 | 21 | 6.4 | 3 | 1.16 | 3.10 | تتصف بيئة البنك بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوعة. |
| متوسطة | 12.8 | 6 | 29.8 | 14 | 12.8 | 6 | 31.9 | 15 | 12.8 | 6 | 1.29 | 3.02 | تقدّر الإدارة جهودي في العمل، باعتبار أن نظام المكافآت واضح لكافة العاملين. |
| عالية | - | - | 14.9 | 7 | 10.6 | 5 | 59.6 | 28 | 14.9 | 7 | 0.89 | 3.74 | يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه، محمدا دور العاملين في إنجازها. |
| عالية | 4.3 | 2 | 12.8 | 6 | 4.3 | 2 | 42.6 | 20 | 36.2 | 17 | 1.14 | 3.93 | يتقبل العاملون في البنك استخدام الوسائل المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحسين المستمر. |
| متوسطة | 8.5 | 4 | 34.0 | 16 | 14.9 | 7 | 31.9 | 15 | 10.6 | 5 | 1.20 | 3.02 | تقوم إدارة البنك بتقديم تصوّر واضح للعمل، تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه. |
| متوسطة | 14.9 | 7 | 27.7 | 13 | 12.8 | 6 | 31.9 | 15 | 12.8 | 6 | 1.31 | 3.00 | تتيح لي إدارة البنك الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي وفق قواعد منضبطة في المتابعة. |
| عالية | 2.1 | 1 | 4.3 | 2 | 10.6 | 5 | 36.2 | 17 | 46.8 | 22 | 0.95 | 4.21 | شعوري بأنني جزء من البنك يجعلني أرجح المصلحة العامة للبنك، لذا فهذا يعدّ من أولويات عملي. |
| عالية | 2.1 | 1 | 4.3 | 2 | 6.4 | 3 | 46.8 | 22 | 40.4 | 19 | 0.90 | 4.19 | وجود اتصال بين العاملين وإدارة البنك يعزز سبل الاحترام. |
| عالية | | | | | | | | | | | 0.65 | 3.53 | المتوسط الكلي للمحور الثالث |

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS وإجابات المبحوثين.



إنّ متوسط إجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق ب"مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك *BADR*" هو 3.53 درجة يقع في الفئة الثالثة على مقياس "ليكارت" الذي يتراوح بين (3.5-5) وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة ،أي أن أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين يتم تطبيقها في بنك *BADR* وذلك بانحراف معياري صغير يبلغ (0.65) درجة، ممّا يوحي باهتمام بنك *BADR* بعامله وإدراكهم لأهمية العنصر البشري وانعكاسه على سير نشاط البنك ،وعليه يمكن القول بأنّ بنك *BADR* يطبّق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين وبالتالي فهو يتوافر على المقوّمات الأساسية للتمكين ،أي أنّه يعتبر بيئة داعمة لنجاح هذه الإستراتيجية.

أمّا بشكل تفصيلي فإنه تمّ ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المحور من حيث متوسط درجة الموافقة كما يلي:

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق ب " شعوري بأنني جزء من البنك يجعلني أرجح المصلحة العامة للبنك ،لذا فهذا يعدّ من أولويات عملي " بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.21) درجة وبانحراف معياري صغير قدره (0.95) درجة ،وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة ،وهذا ما يعكس نكران الذات والعمل من أجل نجاح البنك وليس من أجل المصلحة الذاتية ،وهذا ما يجعل العاملين يتحلّون بالمسؤولية وكأنهم شركاء وملاك لهذا البنك.
- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق ب " وجود اتصال بين العاملين وإدارة البنك يعزز سبل الاحترام" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.19) درجة، وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على أنّ هذا بالطبع مؤشر جيّد لوجود الاتصال بين مختلف الإدارات والعاملين ممّا يعزز من سبل الاحترام والثقة فيما بينهم، وهذا ما يعتبر من أهم أبعاد التمكين.
- جاءت العبارة الخامسة المتعلقة ب " يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه ،محددًا دور العاملين في إنجازها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) درجة وانحراف معياري قدره (1.14) درجة، وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مدى توافر هذه العبارة لدى العاملين في البنك، لأن من بين نتائج التمكين هي أن تقود المؤسسة إلى استخدام الطرق الحديثة في أدائها وضرورة أن يتقبل العاملون التغيير ولا يقاومونه.
- جاءت العبارة الرابعة المتعلقة ب " يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه ،محددًا دور العاملين في إنجازها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) درجة، بانحراف معياري صغير قدره (0.89) درجة، وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على أنّ وضوح أهداف البنك موجود بشكل كبير.



- جاءت العبارة الأولى المتعلقة بـ " يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات الخاصة بنشاط البنك بشكل عام" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) درجة، وانحراف معياري بلغ (1.09) درجة، وهذا يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على أن المعلومات الخاصة بنشاط البنك متوافرة لأنها تؤدي لزيادة فاعلية العاملين في أداء أعمالهم، فمشاركة العاملين بالمعلومات من المقومات المهمة جداً لتمكين العاملين.
- أما بالنسبة للعبارة التالية المتعلقة بـ " تتصف بيئة البنك بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوعة " ، "تقدّر إدارة البنك جهود في العمل، ونظام المكافآت واضح لكافة العاملين" ، "تقوم إدارة البنك بتقديم تصوّر واضح للعمل، تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه" والعبارة السابعة "تتيح لي إدارة البنك الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي وفق قواعد منضبطة في المتابعة" حيث كلها عكست درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00- 3.10) درجة أما الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.16- 1.31) وعليه تحتاج هذه الأبعاد التي تعتبر مهمة جداً لإستراتيجية التمكين إلى المزيد من التحسينات وتمثل هذه الأبعاد في وسائل تدفق المعلومات بغية تعزيز مشاركة العاملين بالمعلومات حول نشاط البنك، الدافعية بما فيها نظام الحوافز والمكافآت، الملكية،...



الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالبحر الرابع المتعلقة بمدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي

| درجة الموافقة | لا أوافق بشدة | | لا أوافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة |
|---------------|---------------|---|----------|----|-------|----|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|--|
| | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | | |
| متوسطة | 4.3 | 2 | 21.3 | 10 | 21.3 | 10 | 38.3 | 18 | 14.9 | 7 | 1.11 | 3.38 | يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية (PEST) من أجل تحديد الفرص والتحديات. |
| متوسطة | 6.4 | 3 | 21.3 | 10 | 17.0 | 8 | 40.4 | 19 | 14.9 | 7 | 1.16 | 3.36 | يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف. |
| متوسطة | 6.4 | 3 | 21.3 | 10 | 8.5 | 4 | 44.7 | 21 | 19.1 | 9 | 1.21 | 3.48 | يعمل البنك على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية. |
| متوسطة | 6.4 | 3 | 17.0 | 8 | 23.4 | 11 | 42.6 | 20 | 10.6 | 5 | 1.08 | 3.34 | يعمل البنك على تحويل نقاط الضعف فيه إلى نقاط قوة، متجنباً التهديدات الخارجية. |
| عالية | 2.1 | 1 | 17.0 | 8 | 6.4 | 3 | 53.2 | 25 | 21.3 | 10 | 1.05 | 3.74 | يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته. |
| عالية | - | - | 2.1 | 1 | 8.5 | 4 | 72.3 | 34 | 17.0 | 8 | 0.58 | 4.04 | رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده. |
| عالية | 2.1 | 1 | 21.3 | 10 | 12.8 | 6 | 40.4 | 19 | 23.4 | 11 | 1.13 | 3.61 | يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أحداً بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة. |
| عالية | - | - | 4.3 | 2 | 8.5 | 4 | 53.2 | 25 | 34.0 | 16 | 0.76 | 4.17 | هدف البنك هو رضا الزبون من خلال تحقيق قيمة مضافة له. |
| عالية | - | - | 6.4 | 3 | 6.4 | 3 | 72.3 | 34 | 14.9 | 7 | 0.69 | 3.95 | يسعى البنك إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل. |
| متوسطة | 8.5 | 4 | 38.3 | 18 | 12.8 | 6 | 25.5 | 12 | 14.9 | 7 | 1.26 | 3.00 | أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام المستقبلية. |
| عالية | | | | | | | | | | | 0.70 | 3.61 | المتوسط الكلي للمحور الرابع |

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS وإجابات المبحوثين.



إنّ متوسط إجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق بـ "مدى تبني بنك *BADR* للتخطيط الاستراتيجي" هو (3.61) درجة، وهذا يدلّ على درجة موافقة عالية من قبل مفردات العينة، أي أنّ بنك *BADR* يتبنى التخطيط الاستراتيجي، وعليه يمكن القول بأنّ بنك *BADR* له بعد استراتيجي فهم من خلال تبنيه للتخطيط الاستراتيجي فهو يسعى لأنّ يحتلّ مكانة هامة في المستقبل بأن يكون أقوى البنوك في الساحة المصرفية على مستوى الوطن، حيث قدر الانحراف المعياري بـ (0.70) درجة، وبالتالي فنك *BADR* يتوافر على مرتكزات التخطيط الاستراتيجي.

أمّا بشكل تفصيلي فإنّه تمّ ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المحور من حيث درجة الموافقة كما يلي:
جاءت العبارة الثامنة المتعلقة بـ "هدف البنك هو تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق قيمة مضافة له" في الترتيب الأول من حيث درجة انتشارها في البنك، حيث بلغ التوسط الحسابي (4.17) درجة وانحراف معياري صغير بلغ (0.76) درجة، ممّا يدلّ على أنّ بنك *BADR* يعتبر الزبون هو الملك والأساس، وما يؤكد هذا ما هو منشور في الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك كما يلي "دائما الاستماع لربائته، *BADR* يضع تحت تصرفكم أكثر من 1000 مكلف بالدراسات على مستوى شبكتها من أجل توجيهكم ودعمكم بفعالية فيما تبدلون من جهود وتلبية احتياجاتكم الخاصة بمشاريعكم".

- جاءت العبارة السادسة المتعلقة بـ "رسالة البنك تعبّر عن سبب وجوده" في الترتيب الثاني من حيث درجة تطبيقها في البنك، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة إلى (4.04) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.58) درجة، ممّا يدلّ على أنّ البنك له هوية تميّزه عن غيره من البنوك المنافسة، فبتحديده لهذه الرسالة يساعد حتما العاملين في البنك من خلال اعتبارها كمرشد لتأدية العمل.

- جاءت العبارة التاسعة "يسعى البنك إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.95) درجة وانحراف معياري بلغ (0.65) درجة، وهذا يدلّ على درجة انتشارها في البنك بدرجة موافقة عالية لأفراد العينة، وما يؤكد صحة العبارة هي الإستراتيجية التي يتبعها البنك عبر مختلف أنحاء الوطن ويظهر ذلك من خلال تزايد عدد الوكالات التابعة له، حيث يبلغ عددها الحالي أكثر من 300 وكالة.

أمّا بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بـ "يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته" جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.74) درجة وانحراف معياري (1.05) درجة، ممّا يدلّ على انتشارها في البنك بدرجة موافقة عالية، فالرؤية تعبّر عن الحلم الذي يريد البنك تحقيقه، وهذا ما نلمسه لدى جميع العاملين في البنك من مختلف المستويات الإدارية بأنّ *BADR* يسعى للريادة.



بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة ب"يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكنة تحقيقها، أخذاً بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) درجة وانحراف معياري بلغ (1.13) درجة بدرجة موافقة عالية لأفراد العينة، وهذا ما يدلّ على انتشارها في البنك، وبالتالي فبنك **BADR** يعمل على ترجمة رسالته إلى الأهداف وبالتالي يسعى إلى تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة التي تعرقل تحقيقها.

من خلال هذا يتضح أن العبارات التي حصلت على درجة موافقة عالية، هي التي تعبّر عن أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، هذا ما يدلّ على أن **BADR** يتبنى تخطيط استراتيجي بمكوناته الأساسية.

في حين أن العبارات التي حصلت على درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة فتمثلت على التوالي في: العبارة الثالثة "يعمل البنك على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية" بمتوسط حسابي (3.48) درجة وانحراف معياري بلغ (1.2) درجة، ثم العبارة الأولى "يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية-PEST - من أجل تحديد الفرص والتهديدات" بمتوسط حسابي (3.38) درجة وانحراف معياري (1.11) درجة ثم العبارة الثانية "يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف" بمتوسط حسابي (3.36) درجة وانحراف معياري (1.16) درجة ثم العبارة الرابعة "يعمل البنك على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة متجنباً التهديدات الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.34) درجة وانحراف معياري (1.08) درجة أما أقل متوسط حسابي فكان (3.00) درجة بانحراف معياري (1.26) درجة بالنسبة للعبارة العاشرة عمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بمهام المستقبلية، وهذا يدلّ على أن بنك **BADR** يهتم بالرصد البيئي المتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية على الرغم من أنه من أهم مراحل ومقومات التخطيط الاستراتيجي لهذا تحتاج هذه المقومات جملة من التحسينات بعينة نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ويمكن إرجاع عدم اهتمام بنك **BADR** بعملية الرصد البيئي إلى غياب شدة المنافسة، فبنك **BADR** يتمتع بسمعة جيدة منذ إنشائه، هذا ما يساعد على نجاحه وبلوغه المراتب الأولى وطنياً ودولياً.



المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار الفرضيات

في هذا الجزء سيتم اختبار الفرضيات، بالنسبة للفرضية الأولى سيتم الاعتماد على اختبار *Levene* من أجل التحقق من شرط التجانس واختبار *ANOVA* ، أمّا بالنسبة للفرضية الثانية والثالثة والرابعة سيتم الاعتماد على اختبار ستودنت ، أمّا بخصوص الفرضية الخامسة سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار لقياس العلاقة .
أولاً: الفرضية الأولى "هناك أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للعوامل الديموغرافية على إدراك مفهوم تمكين العاملين"

الجدول رقم (13): *Test d'égalité des variances des erreurs de Levene*

| D | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|------|------|------|------|
| ,960 | 26 | 20 | ,545 |

($0.01 = \alpha$)

يتضح من خلال الجدول أنّ $sig = 0.545$ وهي أكبر من 0.01 وعليه $sig > \alpha$ معناه الاختبار غير دال يعني هذا أنّ شرط التجانس محقق معناه شرط تساوي التباينات محقق وبالتالي يمكن الوثوق في نتائج اختبار

.ANOVA

الجدول رقم (14): نتائج تحليل *ANOVA* لبيان أثر العوامل الديموغرافية على إدراك مفهوم تمكين العاملين

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة D | مستوى الدلالة sig |
|------------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|
| الجنس | 0.77 | 1 | 0.77 | 0.90 | 0.765 |
| العمر | 0.913 | 2 | 0.456 | 0.535 | 0.590 |
| المستوى التعليمي | 0.359 | 2 | 0.179 | 0.211 | 0.811 |
| المستوى الوظيفي | 0.014 | 2 | 0.007 | 0.008 | 0.992 |
| الخبرة المهنية | 0.619 | 3 | 0.206 | 0.242 | 0.866 |
| الخطأ | 30.684 | 36 | 0.852 | | |
| المجموع | 482.000 | 47 | | | |

($0.01 \geq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أنّ مستوى الدلالة sig كان بالنسبة لكل العوامل الديموغرافية أكبر من مستوى المعنوية (α) ، بالنسبة للجنس $sig=0.765$ ، العمر $sig=0.590$ ، المستوى التعليمي $sig=0.811$ ، المستوى الوظيفي $sig=0.992$ ، أما الخبرة المهنية $sig=0.866$.

مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للعوامل الديموغرافية على إدراك مفهوم تمكين العاملين، وعليه من المحتمل أن السبب هو حجم العينة، فلو كان حجم العينة كبير لكانت الفروقات أكبر. وبالتالي عدم رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنصّ "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للعوامل الديموغرافية في إدراك مفهوم تمكين العاملين" .



ثانيا: الفرضية الثانية "هناك نقص في إدراك مفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك BADR"
الجدول رقم (15): اختبار ستيودنت لاختبار مفهوم تمكين العاملين

| قيمة الاختبار = 3 | | | |
|-------------------|-------------|--------|----------------------|
| مستوى الدلالة sig | درجة الحرية | قيمة t | |
| 0.457 | 46 | 0.751 | مفهوم تمكين العاملين |

يتضح من الجدول (15) أن قيمة $sig = 0.457$ وبالمقارنة مع $\alpha = 0.01$ نجد أن $sig > \alpha$ وبالتالي الاختبار غير دال وهذا يعني عدم رفض H_0 "لا يوجد نقص في إدراك مفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك BADR".

ثالثا: الفرضية الثالثة "يوجد تطبيق لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين بنك BADR"

الجدول رقم (16): اختبار ستيودنت لاختبار مدى تطبيق أبعاد استراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR

| قيمة الاختبار = 3 | | | |
|-------------------|-------------|--------|---------------------------------|
| مستوى الدلالة sig | درجة الحرية | قيمة t | |
| 0.000 | 46 | 5.604 | أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين |

يتضح من الجدول (16) أن قيمة $sig = 0.000$ وبالمقارنة مع $\alpha = 0.01$ نجد أن $sig < \alpha$ وبالتالي الاختبار دال وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 "يوجد تطبيق لأبعاد استراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR".

رابعا: الفرضية الرابعة "بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي"

الجدول رقم (17): اختبار ستيودنت لاختبار مدى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي.

| قيمة الاختبار = 3 | | | |
|-------------------|-------------|--------|---------------------|
| مستوى الدلالة sig | درجة الحرية | قيمة t | |
| 0.000 | 46 | 5.935 | التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول (17) أن قيمة $sig = 0.000$ وبالمقارنة مع $\alpha = 0.01$ نجد أن $sig < \alpha$ وبالتالي الاختبار دال وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 "بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي".



خامسا: الفرضية الخامسة " هناك علاقة تأثير لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة"

الجدول رقم(18):تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقة تأثير استراتيجية تمكين العاملين على التخطيط الاستراتيجي.

| النموذج | R | R-deux ajusté | الخطأ المعياري |
|---------|-------|---------------|----------------|
| العلاقة | 0.658 | 0.433 | 0.53676 |

معامل الارتباط $R=0.65$ قوي، هذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

$R\text{-deux}=0.433$ وهذا ما يدل على أن 43.3% من التغيير في التخطيط الاستراتيجي مفسر باستراتيجية تمكين العاملين.

وهذا يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ هناك علاقة تأثير لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على التخطيط

الاستراتيجي"



خلاصة:

من أجل الوقوف على واقع تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في بنك *BADR* ومعرفة مدى تأثيرها على التخطيط الاستراتيجي، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية.

إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات، ومن ثم تم تقديم بنك *BADR* والتعريف به، وبغرض معرفة أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح التخطيط الاستراتيجي، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استبيان البحث بمختلف محاوره، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط كرونباخ ألفا، المتوسطات الحسابية، تحليل الانحدار المتعدد اختبار ستيودنت، مقياس ليكارت،... واستخلاص النتائج منها بغية الوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

نتيجة للضغوط المتزايدة التي تتعرض لها المؤسسات، أدى هذا الأمر إلى ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تمكينها من اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس ومن خلال ما تم عرضه في هذا البحث في جانبه النظري، فقد تبين وبشكل واضح أن إستراتيجية تمكين العاملين أصبحت تستخدم من أجل تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، على الرغم من أن تبنيها ليس مجال من الأحوال اختيار سهل.

لذا فتمكين العاملين يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية، كما أن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية لانصهار العاملين فيها بالتحلي بالولاء والانتماء المخلص لكافة العاملين، وهذا ما يحقق لها المكانة السوقية الملائمة، إضافة إلى أن تمكين العاملين يشجع على تحقيق سبل الإبداع والابتكار، من خلال تفاعل الآراء بالمشاركة الطوعية المخلصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء، وتبعاً لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة مدى تأثير تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، وهذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، ويتبع المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من تحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها، وتمثلت النتائج فيما يلي :

أولاً: النتائج

1. أظهرت النتائج أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للبيانات الديموغرافية على إدراك مفهوم تمكين العاملين بين أفراد عينة الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية $H1$ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى للبيانات الديموغرافية على إدراك مفهوم تمكين العاملين".

2. أظهرت النتائج أن نقص إدراك العاملين في بنك $BADR$ لمفهوم تمكين العاملين جاء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.09) درجة، وحسب نتائج اختبار ستيودنت تم قبول الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص "لا يوجد نقص في إدراك مفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك $BADR$ ".

3. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق بنك $BADR$ لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين جاء بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.53) درجة، وقد كان ترتيب أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين كما يلي:

نكران الذات ($Ego-Elimination$)، الاحترام ($Respect$)، الرغبة في التغيير ($Willingness to change$)، وضوح الهدف ($Purpose$)، تعليم العاملين أي المشاركة بالمعلومات ($Education$)، الدافعية

والتحفيز (Motivation)، الملكية (Ownership)، وحسب نتائج اختبار ستيودنت قبول الفرضية البديلة H1 "يوجد تطبيق لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في بنك BADR".

4. أظهرت النتائج أن مستوى تبني بنك BADR للتخطيط الاستراتيجي كان بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.61) درجة، وحسب نتائج اختبار ستيودنت قبول الفرضية البديلة H1 " بنك BADR يتبنى التخطيط الاستراتيجي".

5. أشارت نتائج اختبار الفرضية الخامسة إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين العاملين) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، وقد سجل معامل التفسير (R-deux) ككل (0.433) درجة وتشير هذه النسبة إلى ارتفاع القدرة التفسيرية لإستراتيجية تمكين العاملين في المتغير التابع، ويعني هذا أن منح العاملين السلطة وتعزيز المشاركة في العمل يترتب عليه نجاح في التخطيط الاستراتيجي من خلال المشاركة في صنع القرار، وعليه تم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص "هناك علاقة تأثير بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي".

6. تعطى معادلة النموذج المدروس (العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي) باعتبار أن بالعلاقة التالية: (Y) هي المتغير المستقل والتخطيط الاستراتيجي هو المتغير التابع (X) إستراتيجية تمكين العاملين

$$Y_p = 1.090 + 0.714x$$

وعند اختبار متغيرات النموذج قدرّت قيمة sig=0.000 وهي ذات مستوى أقل من α ، مما يدل على

وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي

ثانياً: الاقتراحات

1. إنَّ تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقدمونه من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى تدريبهم، تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعاً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل تفويض السلطات والمسؤوليات، يساهم في تمكين العاملين مساهمة فعّالة وأساسية.
2. إنَّ العاملين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمّل نتائج هذه القرارات و بالتالي فهُم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.
3. الحدّ قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزاً في طريق تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين خاصة تلك المتمثلة في تشجيع المشاركة ومنح السلطة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات، وتقليص مستويات الهيكل التنظيمي.
4. ضرورة تبني المؤسسات المعاصرة والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص إستراتيجية تمكين العاملين وبصورة واضحة ضمن الخطط الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة من أجل ضمان تقديم خدمات جيّدة تحقق أهداف المؤسسة.
5. على المؤسسة المبحوثة إعادة النظر في نظام إتصالات إدارية يقوم على تعدّد قنوات الاتصالات الإدارية واستخدام الاجتماعات لتحويل وتوزيع المعلومات على العاملين.
6. إعادة النظر في أنظمة الموارد البشرية بحيث يُعطى للعاملين اهتمام أكثر لتحديد معايير دقيقة لقياس أداء العاملين وربط الحوافز المادية للعاملين المتميّزين بتشجيعهم على تقديم المقترحات لتحسين العمل وعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع مهارات العاملين وإكسابهم المعارف التي تمكّن من أداء أعمالهم الحالية ومواكبة التغيّرات المستقبلية.
7. على المؤسسة المبحوثة تمكين العاملين فيها من التطلّع على الغايات التي تستهدفها ومؤسساتهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وبالتالي مشاركة العاملين بكافة المعلومات حول نشاط المؤسسة.
8. على المؤسسة المبحوثة توضيح الرؤية المستقبلية لها وكتابتها من أجل أن يكون كافة العاملين في البنك مدرّكين لها .

ثالثا: آفاق الدراسة

1. إستراتيجية تمكين العاملين كإطار منهجي متكامل لبناء ثقافة الجودة الشاملة.
2. أهمية تمكين العاملين في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.
3. أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على الأهداف الإستراتيجية.
4. أهمية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
5. أثر تمكين رجال البيع على جودة الخدمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربية:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- إبراهيم مروان عبد المجيد ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية،الرواق للنشر،عمان،2000.
- 3- أبو قحف عبد السلام ، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الأعمال و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2001.
- 4- أحمد غنيم محمد ، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008.
- 5- أفندي عطية حسين ،تمكين العاملين،مدخل للتحسين و التطوير المستمر،المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة،2003.
- 6- بن حمدان خالد محمد ،وائل محمد إدريس،الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2009.
- 7- بوحوش عمار ، الذبيات محمد محمود ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،ط2،الجزائر،1999.
- 8- حسن راوية ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
- 9- حمود خضير كاظم ، الشيخ روان منير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
- 10- الدوري زكرياء مطلق ، صالح علي أحمد ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- زرواتي رشيد،تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية،ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر،2008.
- 12- السالم مؤيد سعيد ، أساليب الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ط1، 2005.

- 13- السيد عيضة ، وظائف الإدارة، المجلة الإلكترونية الربع سنوية "إدارات"، العدد2، أبريل، ماي، جوان، 2007.
- 14- الشريف عبد الله ، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1996.
- 15- الصيرفي محمد ، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حواس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 16- الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 17- عباس محمد سهيلة ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 18- عبد الحميد عبد المطلب ،الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2010.
- 19- عثمان حسن عثمان،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية،منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر،1998.
- 20- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 21- الغالبي طاهر محمد منصور ، إدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 22- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية،2002.
- 23- القطامين أحمد ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، دار محلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1996.
- 24- محمد مختار حسن محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 25- معروف هوشيار ،ترجمة علاء الدين ناظورية، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 26- المهيرات عماد علي ، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان، عمان، ط1، 2009.

- 27- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 28- الهاشمي ين واضح، عبد الرحمان القري، عمار عماري، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة الجزائر، 2005.
- 29- ولد حمن سيد محمد، تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حول المؤسسة للنقل البحري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.
- 30- يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ط1، القاهرة، مصر 2000.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- 32- Greenly. GE, Does Strategic Planning Improve Company Performance, Long Range planning, V01, ISSUE, 1986.
- 31- Bertalanffy.L, the history & status general systems theory, Academy of Management journal, 1972, vol15, p26.
- 32- Charles hill, jones garth, strategic management theorys, Houghton mefftin, 05^{ème} edition, 2001.
- 33- Dessler Gary, Human Resource Management, prentice Hall, New jersey, 8th Ed, 2000.
- 34- Dessler Gary; Management Principles & practices for Tomorrows Leaders, Florida International, University, person prentice hall, 2006.
- 35- Ettore Barbara , The Empowerment Gap, Hype VS Reality, Br Focus, 1997.
- 36- Kolter Philip, Markring Management, Prentice Hall International, 2000.
- 37- Marchesnay Michel, Management Stratégique. EYROLLES Université, v2, 1995.
- 38- Mintzberg Henry, the Strategy Concept I, Five Ps For Strategy, California, Management Review, 30(1). 1987.
- 39- Mushin Lee & Koh, Is Empowerment Really a new concept ? International journal of human resource, 2001, 12 (4).
- 40- Richard Daft, Organization theory & Design, 4th ed, West Publishing, New York, 1992.
- 41- Shakletor V., Business leadership, London, Route Ledge, 1995.
- 42- Stephen Robbins, Organizational Behavior: concepts controversies & Applications, 6 Edition, Printice Hall, Englwood, Cliffs, 1993.
- 43- Thomas A.Potterfield, The Business of Employee Empowerment, West post, CN:Quorum Books, 1999.

44- wheelen Hanger, David Thomas, Strategic, Management & Buisness Policy Hall, 2000.

45- Rodney Jones, Fundamentals of Strategics and Tactical Buisness, planning, Prepared for the 2002 MAST Program, November, 2002.

ثالثا: المجلات و الدوريات و الملتقيات العلمية.

46- الحراحشة محمد ، صلاح الدين الهيثي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.

47- الحواجرة كامل حمود ،مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

48- الصاعدي حمد بن محمدي ، دعائم التمكين للممكلة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد 110، بدون سنة نشر.

49- الضمور موفق أحمد ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.

50- العتيبي سعد بن مرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004.

51- العتيبي سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة والتنمية و الموارد البشرية المنعقد بمسقط للفترة من 11 – 13 ديسمبر، 2004.

52- عريقات أحمد يوسف ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال لتحديات الفرص، الآفاق، جامعة الرزقاء الخاصة، الأردن.

53- العزاوي نجم ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات و الفرص و الآفاق" جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، في الفترة 3-5 / 11 / 2009.

- 54- علوان شذى أحمد ، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام والخاص البصرة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة.
- 55- قباجة محمد سلامة عبد الرحمان ، مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2012.
- 56- كرامشة عبير محمد حسون ، يوسف جحيم الطائي، التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، 2010.
- 57- المعاني أيمن عودة ، و عبد الحكيم عقلة، أحوار رشيدة، التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد2، 2009.
- 58- النعمة أميرة محمد ، التمكين كإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار و الإبداع المعرفي في دراسة تحليلية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

رابعاً: المذكرات:

- 59-
- 60- بن جروة حكيم ، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات المؤسسات الاتصال، دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، جوان 2007.
- 61- تويزة بلقاسم ، دور التسويق في تفعيل السياحة العلاجية، حالة مؤسسة التسيير السياحي لحمام ريغة المعدني، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر.
- 62- الجميلي مطر بن عبد المحسن ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 63- الحلو عبد العزيز محمد ، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعات الإسلامية، غزة، 2010.
- 64- الحميري دعاء عبد العزيز ، واقع التمكين للعاملين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2010.

- 65- الحميري علي محمد عبد الجبار مهدي ، دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تدعيم ثقافة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011 .
- 66- سيار زوييدة ، التخطيط الإستراتيجي والآفاق المستقبلية للسياحة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 67- شرع مريم موسى ، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي في دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 68- الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة التعليم التقني في محافظات غزة ،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 69- طرفاني عتيقة ، الانتقال من التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 70- العساف حسن موسى ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى هيئاتها التدريسية، مذكرة ماجستير، العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان، 2006.
- 71- المصري كمال مصطفى أحمد ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقته بأنها الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 72- النوفل بدر عيسى ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الخارجية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان 2010.
- 73- يعقوب تمارا ، ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://fr.wikipedia.org/wiki/General-electric>
- 2- <http://www.hrdicussion.com> http
- 3- [http //www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz)
- 4- <http://badr.bank.net>.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إستراتيجية وتسويق

استبيان حول:

أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

الخدمية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – بالمسيلة –

أختي الفاضلة... أخي الفاضل... السلام عليكم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير. نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط. وإن دقة النتائج التي ستوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي في الجزائر.

شكراً لكم على حسن تعاونكم

المشرف(ة):

أ. بتغة صونية

الطالبة:

ضيف دنيا

السنة الجامعية : 2013/2012

أولاً: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر ()، أنثى () .
- 2- العمر: 25-35 سنة ()، 36-45 سنة ()، أكبر من 45 سنة () .
- 3- المستوى العلمي: ثانوي أو أقل ()، ليسانس ()، أخرى ()، حدد
- 4- المستوى الوظيفي: إطار ()، عامل تحكم ()، عامل تنفيذ () .
- 5- الخبرة المهنية: خمس سنوات فأقل ()، 6-10 سنة ()، 11-15 سنة ()، 16 سنة فأكثر () .

ثانياً: عبارات الاستبيان

ضع علامة (X) أمام الإجابة

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| مفهوم تمكين العاملين | | | | | | |
| 01 | يتملك العاملون الصلاحيات في اتخاذ القرارات بدلا من المشرفين. | | | | | |
| 02 | تقوم إدارة البنك بتفويض الصلاحيات للعاملين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن، من أجل خدمتهم. | | | | | |
| 03 | تمكين العاملين يعني تفويض صلاحيات للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار. | | | | | |
| أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين | | | | | | |
| 04 | يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات الخاصة بنشاط البنك بشكل عام. | | | | | |
| 05 | تتصف بيئة البنك بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوعة. | | | | | |
| 06 | تقدّر الإدارة جهودي في العمل، باعتبار أن نظام المكافآت واضح لكافة العاملين. | | | | | |
| 07 | يعرف البنك جميع العاملين بأهدافه، محدد دور العاملين في إنجازها. | | | | | |
| 08 | يتقبل العاملون في البنك استخدام الوسائل المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحسين المستمر. | | | | | |
| 09 | تقوم إدارة البنك بتقديم تصوّر واضح للعمل، تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه. | | | | | |
| 10 | تتيح لي إدارة البنك الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي وفق قواعد منضبطة في المتابعة. | | | | | |
| 11 | شعوري بأنني جزء من البنك يجعلني أرحح المصلحة العامة للبنك، لذا فهذا يعدّ من أولويات عملي. | | | | | |
| 12 | وجود اتصال بين العاملين وإدارة البنك يعزز سبل الاحترام. | | | | | |
| التخطيط الاستراتيجي | | | | | | |
| 01 | يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية (PEST) من أجل تحديد الفرص والتهديدات. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف. | 02 |
| | | | | | يعمل البنك على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية. | 03 |
| | | | | | يعمل البنك على تحويل نقاط الضعف فيه إلى نقاط قوة، متجنباً التهديدات الخارجية. | 04 |
| | | | | | يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته. | 05 |
| | | | | | رسالة البنك تعبر عن سبب وجوده. | 06 |
| | | | | | يعمل البنك على تحديد الأهداف الممكنة تحقيقها، أخذاً بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة . | 07 |
| | | | | | هدف البنك هو رضا الزبون من خلال تحقيق قيمة مضافة له. | 08 |
| | | | | | يسعى البنك إلى تحقيق النمو في الأجل الطويل. | 09 |
| | | | | | أعمل في ظل نظام إداري يشجع العاملين بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالمهام المستقبلية. | 10 |
| علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بالتخطيط الاستراتيجي | | | | | | |
| | | | | | يعتمد البنك على خطة إستراتيجية——جية لاختيار موارده البشرية. | 01 |
| | | | | | تُشرك إدارة البنك جميع العاملين في اتخاذ القرارات | 02 |
| | | | | | لدى إدارة البنك ثقة بعاملها لاتخاذ القرار السليم لكل خطة إستراتيجية. | 03 |
| | | | | | تشجع إدارة البنك جميع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. | 04 |
| | | | | | يعمل العاملون في البنك بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الإستراتيجية. | 05 |
| | | | | | يوفر جميع العاملين المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية. | 06 |
| | | | | | تمكين العاملين من المشاركة في صياغة رؤية البنك يساهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي. | 07 |
| | | | | | تمكين العاملين من المشاركة في إعداد رسالة البنك يساهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي. | 08 |
| | | | | | تمكين العاملين من المشاركة في تحديد أهداف البنك يساهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي. | 09 |
| | | | | | تعرض إدارة البنك الخطط الإستراتيجية على كافة الإدارات للحصول على آرائها قبل إقرارها. | 10 |
| | | | | | تؤمن إدارة البنك بأن العاملين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم. | 11 |
| شاكرين لكم حسن تعاونكم | | | | | | |

الملحق رقم (02) : التحليل الاحصائي الوصفي

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----|----|--------|----------------|-----------------|
| c1 | 26 | 2,6154 | 1,26734 | ,24855 |
| c2 | 26 | 3,4615 | 1,33359 | ,26154 |
| c3 | 26 | 3,3462 | ,97744 | ,19169 |
| e1 | 26 | 3,6923 | 1,04954 | ,20583 |
| e2 | 26 | 3,0769 | 1,23038 | ,24130 |
| e3 | 26 | 3,2308 | 1,45073 | ,28451 |
| e4 | 26 | 3,8462 | ,92487 | ,18138 |
| e5 | 26 | 4,1154 | 1,14287 | ,22414 |
| e6 | 26 | 3,0000 | 1,26491 | ,24807 |
| e7 | 26 | 3,0769 | 1,35420 | ,26558 |
| e8 | 26 | 4,3462 | ,93562 | ,18349 |
| e9 | 26 | 4,3846 | ,75243 | ,14756 |
| p1 | 26 | 3,5769 | 1,10175 | ,21607 |
| p2 | 26 | 3,5385 | 1,24035 | ,24325 |
| p3 | 26 | 3,3462 | 1,26309 | ,24771 |
| p4 | 26 | 3,2692 | 1,15092 | ,22571 |
| p5 | 26 | 3,7308 | 1,07917 | ,21164 |
| p6 | 26 | 4,1154 | ,65280 | ,12803 |
| p7 | 26 | 3,8077 | 1,23351 | ,24191 |
| p8 | 26 | 4,1923 | ,84943 | ,16659 |
| p9 | 26 | 3,9231 | ,74421 | ,14595 |
| p10 | 26 | 3,0385 | 1,37057 | ,26879 |

الملحق رقم (03) : اختبار كرومباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,672 | ,669 | 3 |

Matrice de corrélation inter-items

| | c1 | c2 | c3 |
|----|-------|-------|-------|
| c1 | 1,000 | ,523 | ,266 |
| c2 | ,523 | 1,000 | ,418 |
| c3 | ,266 | ,418 | 1,000 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,873 | ,872 | 10 |

Matrice de corrélation inter-items

| p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1,000 | ,642 | ,389 | ,553 | ,567 | ,140 | ,583 | ,280 | ,191 | ,338 |
| ,642 | 1,000 | ,440 | ,584 | ,519 | -,054 | ,665 | ,174 | ,343 | ,191 |
| ,389 | ,440 | 1,000 | ,611 | ,594 | ,153 | ,471 | ,261 | ,441 | ,353 |
| ,553 | ,584 | ,611 | 1,000 | ,666 | ,079 | ,531 | ,322 | ,511 | ,472 |
| ,567 | ,519 | ,594 | ,666 | 1,000 | ,229 | ,645 | ,408 | ,434 | ,440 |
| ,140 | -,054 | ,153 | ,079 | ,229 | 1,000 | ,481 | ,469 | ,112 | ,175 |
| ,583 | ,665 | ,471 | ,531 | ,645 | ,481 | 1,000 | ,455 | ,479 | ,454 |
| ,280 | ,174 | ,261 | ,322 | ,408 | ,469 | ,455 | 1,000 | ,552 | ,428 |
| ,191 | ,343 | ,441 | ,511 | ,434 | ,112 | ,479 | ,552 | 1,000 | ,422 |
| ,338 | ,191 | ,353 | ,472 | ,440 | ,175 | ,454 | ,428 | ,422 | 1,000 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,755 | ,750 | 9 |

Matrice de corrélation inter-items

| | e1 | e2 | e3 | e4 | e5 | e6 | e7 | e8 | e9 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| e1 | 1,000 | ,123 | ,481 | ,279 | ,458 | -,107 | ,270 | ,072 | ,286 |
| e2 | ,123 | 1,000 | ,489 | ,318 | ,330 | ,493 | ,269 | ,077 | ,332 |
| e3 | ,481 | ,489 | 1,000 | ,192 | ,425 | ,209 | ,395 | ,120 | ,220 |
| e4 | ,279 | ,318 | ,192 | 1,000 | ,321 | ,246 | -,018 | -,088 | ,035 |
| e5 | ,458 | ,330 | ,425 | ,321 | 1,000 | ,236 | ,416 | ,250 | ,306 |
| e6 | -,107 | ,493 | ,209 | ,246 | ,236 | 1,000 | ,301 | ,053 | ,016 |
| e7 | ,270 | ,269 | ,395 | -,018 | ,416 | ,301 | 1,000 | ,501 | ,146 |
| e8 | ,072 | ,077 | ,120 | -,088 | ,250 | ,053 | ,501 | 1,000 | ,534 |
| e9 | ,286 | ,332 | ,220 | ,035 | ,306 | ,016 | ,146 | ,534 | 1,000 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,886 | ,883 | 22 |

الملحق رقم (04): اختبار سيودنت

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 90% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| C | ,751 | 46 | ,457 | ,09220 | -,1139 | ,2983 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 90% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| E | 5,604 | 46 | ,000 | ,53191 | ,3726 | ,6913 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 90% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| P | 5,935 | 46 | ,000 | ,61064 | ,4379 | ,7833 |

الملحق رقم (05): تحليل الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,658 ^a | ,433 | ,421 | ,53676 |

a. Valeurs prédites : (constantes), E

b. Variable dépendante : P

الملحق رقم (06): اختبار التجانس

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

Variable dépendante: E

| D | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|-------|------|------|------|
| 1,207 | 26 | 20 | ,337 |

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : gender + age + education + poste + exeperience

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: E

| Source | Somme des carrés de type III | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|-------------|------------------------------|-----|--------------------|---------|------|
| Modèle | 588,114 ^a | 11 | 53,465 | 108,966 | ,000 |
| gender | ,205 | 1 | ,205 | ,418 | ,522 |
| age | ,257 | 2 | ,128 | ,262 | ,771 |
| education | ,040 | 2 | ,020 | ,041 | ,960 |
| poste | ,968 | 2 | ,484 | ,987 | ,383 |
| exeperience | ,197 | 3 | ,066 | ,134 | ,939 |
| Erreur | 17,664 | 36 | ,491 | | |
| Total | 605,778 | 47 | | | |

a. R deux = ,971 (R deux ajusté = ,962)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة تأثير تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين تمثلا في مدخل لإستراتيجية تمكين العاملين، والإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإستراتيجية تمكين العاملين، وتمّ التطرق إلى التجربة المعاصرة لشركة General Electric كمثال عن اعتمادها التخطيط الاستراتيجي ودور العنصر البشري في تحسين أوضاع الشركة من أسوأ حال إلى أحوال أفضل. وقد تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية بغية تحقيق غرض الدراسة وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار ستودنت، وتمّ التطرق إلى الواقع الاستراتيجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمّ التوصل إلى الإجابة على الفرضية الرئيسة وبالتالي هناك علاقة إيجابية لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي، من خلال إثبات صحة الفرضيات.

Summary :

The main objective of this work is to study the effect of the application of Employee Empowerment Strategy to the success of strategic planning in the service organization. To achieve this objective , we subdivided this research into three chapters, two chapters have concerned with the theoretical meanings of the entrance to the Employee Empowerment Strategy, and the theoretical framework of strategic planning and its relation to the Employee Empowerment Strategy, we was addressed to the experience of company GENERAL ELECTRIC as an example of adoption of strategic planning and the role of human element in improving the situation of the company from the worst at the best condition. We have adopted for this purpose the questionnaire as an essential tool and in order to be able to obtain meaningful result we adopted the statistical methods through a set of indicators : : the arithmetic mean, standard deviation, multiple regression analysis, test Student, cronbach's Alpha,...and we was addressed the strategic reality of the Bank of Agriculture and Rural Development. Through the analysis carried on the principal assumption has been accepted, where it became cleared there is a positive impact for the application of Employee Empowerment strategy to the success of strategic planning.