





# الفصل الثاني

## ركائز التمكين ومقوماته

### مقدمة

أصبح مفهوم التمكين واضحاً من خلال الفصول السابقة فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المؤسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا الفصل قد خصص للحديث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات (Bowen and Lawler, 1992; 1995):

∞ العلم والمعرفة والمهارة.

∞ الاتصال وتدفق المعلومات.

∞ الثقة بين القائد والمرؤوسين.

∞ والحوافز المادية والمعنوية.

## أولاً: المعرفة والمهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة، وعامل المعرفة، (Knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

## تعريف عامل المعرفة (Knowledge Workers)

مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة (Knowledge Worker) غير شائع مصلحاً في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى

القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لا بد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح، كما يوضح الجدول الآتي<sup>(٥٨)</sup>:

#### جدول ٢ التصنيفات المتعلقة بموظف المعرفة

إبداع أفكار غير هامة	إبداع أفكار هامة	إبداع الأفكار
استخدام أفكار غير هامة	استخدام أفكار هامة	استخدام الأفكار
أفكار غير هامة	أفكار هامة	

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة Knowledge User والموظف المبدع للمعرفة Knowledge Creator. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذلك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا الصنف يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة.

وقد صنف Davenport (2001) المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة:

أما الأفكار الهامة: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثلا كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين. وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

أما الأفكار العظيمة والهامة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي (Just in Time Inventory) وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم CAM، Computer Aided Design، Manufacturing and CAD

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار. وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكارا بسيطة وغير هامة.

و في هذا السياق يؤكد (Davenport (2001 أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكلها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء. ومن المؤكد، كما يقترح (Davenport(2001، أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في

المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطى الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

## أهمية المعرفة وإدارة المعرفة؟ الإدارة التقليدية والمعرفة

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين. وهذا ما كان فعلاً ملائماً للعهد الصناعي (The Industrial Era) إبان الثورة الصناعية وما بعدها. ولكن السؤال الحتمي في وقتنا الحاضر، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة إلى وقتنا الحاضر في عهد تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة (Knowledge Worker) بحسب وصف "بيتر دركر"<sup>(٥٩)</sup>.

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغيير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعاً لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن

الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، وما زالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسباً لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسباً حتى السبعينات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الصُّعد. فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس وبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس وبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علماً بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلاً ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات

القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

جدول 3 مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة.

النموذج الإداري القديم	النموذج الإداري الحديث
١- استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون	١- وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعامل وعدم القدرة على الفصل بينهم.
٢- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية.	٢- صعوبة قياس أداء العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.
٣- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.	٣- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.
٤- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.	٤- يعمل المديرين في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومديرين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.
٥- لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.	٥- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية بـ ٣٦٠ درجة لا يستثنى المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.
٦- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.	٦- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.
٧- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.	٧- المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.
٨- المدير يفكر والمرؤوس ينفذ ( وكما قل هنري فور ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل وتسوء الحظ أنها متصلة بأجساد).	٨- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.

Source: Davenport, Knowledge Work and the Future of Management, *Op cit.*

فمع موظف (أو عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تعديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتمياً على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليدياً، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

## ظهور إدارة المعرفة وتطورها

لقد ظهر موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات (Nonaka and Takeuchi, 1995; Cortada, 1998) (Nonaka<sup>(٦٠)</sup> من خلال الأدوات التالية:

- الآلية (Automation) في المصانع وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.

• الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.

• ظهور ما يسمى بموظف المعرفة (Knowledge workers). و على الرغم من أن هذه التسمية غير شائعة حتى هذا الوقت في مؤسسات الدول العربية، ولكن في كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضا وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة اسمه مدير المعرفة Knowledge Manager and Knowledge Management، وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل بعض من هذه المنظمات الغربية.

• تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.

فمع بداية القرن الواحد والعشرون زادت، بشكل ملحوظ، عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات (Semiconductors) وشركات الإنترنت وغيرها.

## مستقبل الإدارة

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لا بد أن يتغير أيضا والجدول الآتي يفيدها كثيرا في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

#### جدول 4 التحول من الممارسة التقليدية في الإدارية إلى الممارسة المعاصرة:

الممارسة المعاصرة	الممارسة التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة والعمل مع العاملين.</li> <li>التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة</li> <li>استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.</li> <li>بناء المهارة المعرفية</li> <li>تقويم الأداء الكيفي والنوعي</li> <li>المتعلق بالإنجازات المعرفية.</li> <li>بناء ثقافة المعرفة والتعلم</li> <li>تجاوز البيروقراطية وتحبيدها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المراقبة والتأكد من قبل المدير.</li> <li>العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية.</li> <li>تعيين وتسريح الموظفين</li> <li>بناء المهارة اليدوية.</li> <li>تقويم الأداء المشاهد</li> <li>والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يوميا).</li> <li>تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي.</li> <li>دعم البيروقراطية</li> </ul>

هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة ، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت يكمن في القدرات الإدارية الفائقة للشركة في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال (Davenport(2001 أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة. وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لموظفي المعرفة. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمي، لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة وال فشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم

عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

يلاحظ مما سبق في الحديث عن المعرفة والمهارة أهميتها بصفقتها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين. وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تمكين العاملين في منظمات الأعمال. لذلك تنظم إلى عنصر المعرفة عناصر أخرى أساسية من أجل تمكين العاملين. ولأهمية المعرفة كمحور أساسي من المفاهيم المعاصرة ومن مقومات التمكين كمفهوم معاصر فإنه سيتكرر الحديث عن هذا الموضوع في مواطن متعددة من هذا الكتاب. أما الآن فسيتم الحديث عن المقوم الثاني من ضمن المقومات الأساسية للتمكين وهو الاتصال وتدفق المعلومات. وفيما يأتي شرح تفصيلي عن هذا المقوم الحيوي.

## ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون

المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة<sup>11</sup> يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. وهنالك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.

### أنظمة الاتصال غير الرسمية:

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكّن، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعضوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة. ويكاد يبدو هذا الطرح للقارئ مثالياً، ولكن هنالك شركات على أرض الواقع مثال (G.M، 3M، Hp و، MacDonal'd's IBM) قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي. وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في مؤسسات الدول العربية أو دول العالم الثالث بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط، من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح، الإبداع والاعتماد على الذات (روح الفريق)

والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ.

## عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل هم واحد لكل من المرؤوس والمسؤول فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكون مشاعر معادية بين الطرفين.

وتجدر الإشارة هنا إلى حوادث كثيرة في التاريخ الإسلامي في عهد الرسول ﷺ وفي عهد الصحابة فقد كانت درجة الاحترام للقائد أو المسؤول أو الأمير كبيرة ولا توصف، ولكن عندما يشعر أحد الناس أن من واجبه نحو المصلحة العامة أن يتدخل، فإنه يتدخل مباشرة ويمكن أن يرفع صوته ليس من باب إساءة الأدب ولكن من منطلق إحقاق الحق وتجنب الباطل. فهذا أحد الصحابة يقف منتصباً في عملية توزيع الثروة الشهيرة التي قام بها عمر بن الخطاب "رضي الله عنه" وقال له: إن حصتك يا عمر في القماش أكبر من حصصنا فأين العدالة يا عمر؟ كان هذا سؤالاً مشروعاً ولم يحصل على إجابة فيها تحذير وترهيب ووعيد لهذا الشخص السائل المتطفل، كما يراه البعض، ولكنه حصل على معلومات واضحة وكاملة بيّنت له العلة والسبب الذي ربما أجاب عن

تساؤل الآخرين فأراح سريرتهم واطمأنوا إلى عدالة أميرهم ونزاهته في التوزيع.

هذه المداخلة تبين المفارقات بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وبين ما حدث قبل أربعة عشر قرناً من الزمان.

ويعلق توم بيترز ووترمان (Peters and Waterman) في كتابيهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة، مؤكدين أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجندة رسمية، والمديرون والموظفون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفي زماننا هذا الكثير من المؤسسات تستخدم الإنترنت أو الإنترنت في نقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية، ما تزال عملية الاتصال عبر الإنترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة عبر الإنترنت، على الرغم من أن هذه التقنية تتوافر لكل موظف، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.

في العديد الشركات الغربية توصف عملية الاتصال عندهم بـ "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج ويطرحون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخرى على أنه من المحرمات التي لا ينبغي المساس بها. ومن أهم الأسباب التي لا تمنعهم من الخجل أو الحرج من طرح أي شيء هو ناتج عن أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم والاجتماع واللقاء عندهم ليست حالة نادرة أو

حالة رسمية أو حادثة سياسية تهدف إلى مصالح خاصة أو لغايات عند مراكز قوى معينة (Peters and Waterman, 1982).

مما سبق نستنتج بأن انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائية وانعدام حوار الفرد مع الآخر وغيابه عنه لفترة زمنية طويلة يؤدي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، انعدمت بالنهاية الشفافية والوضوح والصراحة.

لذلك على الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسمية لمناقشة أمور هامة وجدية، وعدم انقطاع المسؤول عن اجتماعات المرؤوسين في الإدارات الدنيا. وكثيراً ما يتعذر على المدير الأعلى القابع في "برجه العاجي" لقاء المرؤوسين بسبب انشغاله بأمر كثيرة تمنعه من لقائهم، ولكن ثبت من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويات المدير الناجح هو في لقاءه المتكرر في المستويات الإدارية المختلفة، لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح. ويؤكد هذا برامج تطرح حالياً في أدبيات الاتصال مثل، الإدارة على المكشوف (Open book mgt.) حيث تتادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع الموظفين، ليطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء وإنما الكل

سواسية أمام المصائب أو المكاسب. وللحديث عن الإدارة بالمكشوف هنالك شعارات كثيرة في الأدبيات الغربية تحت عنوان Open Book Management والإدارة بالتجوال (ManagementByWandering Around).

التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً Open Book Management

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف<sup>(١٢)</sup>.

يواجه مديرو الكثير من المؤسسات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيه، وخاصة في القطاع العام. هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المديرين بالفشل والتقاعس والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. وعندما تسألهم عن عملية التفويض، ورأيهم في موضوع التمكين، ومنح المرؤوسين نوعاً من الاستقلالية وحرية التصرف؟ تجدهم ينبرون لك قائلين، كيف أثق بهؤلاء الناس؟ وهم بهذه المواصفات، من عدم حب العمل ونقص وقود الدافعية، إضافة إلى عدم الأمانة والصدق. فالموظف، من وجهة نظر المدير في الكثير من المنظمات

هو موضع اتهام دائم، وعدم ثقة بأمانته وإخلاصه، وعدم ثقة بقيامه بالعمل دون مراقبة وإشراف متواصل.

ولكن عندما تسأل ذلك المدير عن مدى تطبيقه لأي مقومات ومقدمات قد تساهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، تجد أجوبة غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعندما تسأله عن منهج جديد في الإدارة مثل: الإدارة على المكشوف يقول لك: هذه كلها أفكار لا تتناسب مع واقعنا وبيئتنا وهذه موضات جديدة في الإدارة لا تتناسب معنا ولا تتناسب مع مجتمعاتنا، ونحن لا نينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة. فدعونا نستعرض مبدأ الإدارة على المكشوف ونرى إمكانية تطبيقه وكيفية ذلك.

يتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف الذي تحدث عنه الكثير من

علماء الإدارة ومنهم **Schuster, J., Carpenter, J and Kane**<sup>(٦٣)</sup> ويؤكد هؤلاء العلماء أن فتح سجلات الشركة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومرتبطة للجميع. وفي معظم الشركات يهتم العاملون بالأرقام التي يحققونها وبمعدلات الإنتاجية الخاصة بهم فقط ويحسبوننها بكفاءة عالية ويحسبون كذلك مكافآتهم المرتبطة بإنتاجيتهم بكفاءة عالية فكيف بك عندما يربطون بين إنتاجيتهم، وإنتاجية الشركة، والعلاقة الطردية بين الاثنين.

الإدارة على المكشوف ستمكن أفراد المبيعات من إدراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى مبيعاتهم جميعاً على أداء الشركة الكلي من ناحية مالية، بدلاً من التوقع ومعرفة عدد الوحدات التي باعها مندوب المبيعات فقط. فهو في هذه الحالة يتوسع إطار الاهتمام لديه من دائرته الضيقة إلى دائرة أوسع وهي دائرة الفريق والشركة كلاً، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه في سبيل تحقيق أرقام أفضل على مستوى القسم كله، وبالتالي الشركة كلاً، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطة بأدائه الفردي وكذلك بأداء الفريق.

## ما هي المتطلبات؟

متطلبات مبدأ الإدارة على المكشوف تتلخص في:

- عدم التركيز على المهام الفردية.
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات.
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة.

## المصارحة بالأرقام

في مبدأ الإدارة على المكشوف، يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها، كما يكتبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب العمل. وهذا

يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم لأهداف الشركة وغاياتها<sup>٦٤</sup>.

## فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف

تهدف عملية مصارحة العاملين في الشركة أو المنظمة إلى ما يلي

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

## إجراءات الإدارة على المكشوف:

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد الأرقام.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في

اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.

- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسؤولية المديرين في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب وتطوير قدرات الموظفين في هذا الإطار.

## الإدارة على المكشوف والابتكار

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون مواهب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف. قد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة العليا القرارات الانفرادية.

## خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه Schuster, J., Carpenter, J and Kane مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، دون عزم القيادة وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لهذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة. ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة، وعدم قناعة القيادة في بعض الأحيان، وعدم استعداد القيادة على التخلي عن المعلومات، وخوفها عليها؛ لأنها تعدّها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها. ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني ولدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية. فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

## الخطوة الثانية: تحديد الأهداف.

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف؛ لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالاتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين.

## الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره.

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون

والتسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

#### الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ

لا بد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، والناس في أي عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة ووظيفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

#### الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى.

تلعب الإدارة الوسطى دورا محوريا في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من

توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا. والمثال التالي حول المباريات الرياضية يبين دور الإدارة على المكشوف من خلال اللوحة الإلكترونية التي تكشف تقدم أداء الفرق المتبارية للجميع.

### حالة 1 في المباريات الرياضية

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجيل إلكترونية تظهر عليها نتائج الفرق المتنافسة، مما يوفر لكلا الفريقين معلومات لحظية ومباشرة يؤدي إلى حماس غير عادي لدى الفرق المتبارية وأيضاً لدى الجمهور. ولو فترضنا غياب مثل هذه الوسائل التي تعرض عليها النتائج فإنه سيختفي على الفور الوعي بأسباب العمل وتتناقص مستويات الحماس وتقل الطاقات المبدعة والخلاقة، فمنهج الإدارة على المكشوف يعمل تقريبا بمبدأ مشابه إلى حد كبير مبدأ تلك اللوحة الإلكترونية التي يتابعها الجميع فتبعث الحياة في أداثهم وتوجه تحركاتهم.

### الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر

توافر برامج التمكين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود، وقيود البيروقراطية، والمركزية، والسلطوية، توفر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء

المؤسسة. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت التي تميز الأداء وتعززه، وتعطي فرصا من قبل العاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة، وهذا لا يعني عدم وجود عقوبات، فهناك الكثير من الموظفين الذين لا يمكنهم التكيف مع هذا المنهج لأسباب كثيرة؛ فإما أن يتركوا العمل أو أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل. ومع كل ما تم ذكره عن منهج الإدارة على المكشوف إلا أنه ما زال يفتقد لوجود دراسات ميدانية أكاديمية لدراسة واقع العلاقة بين تطبيق هذا البرنامج ووجود نتائج ملموسة بالنسبة لأداء المؤسسة وتميزها. وهذا المنهج بجانبه الفكري والنظري يحتاج من الباحث العربي فضلا عن الباحثين بشكل عام محاولة إجراء دراسات ميدانية رصينة لمعرفة واقعية هذا المنهج وواقعية تطبيقه في منظمات الأعمال العربية؛ لأن فاعلية هذا المنهج الميدانية إن ثبتت فقد تؤدي إلى تشجيع الكثير من المنظمات على الاستفادة منه وتطبيقه فعلا.

## Management by Wandering Around مفهوم الإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم<sup>(١٥)</sup>. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو

تبديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيهها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

ومن الجدير ذكره هنا، أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على بتطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

## **الاتصال العفوي**

يعمل الاتصال العفوي أو غير الرسمي (كما تم ذكره في بداية الفصل) كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية. وهذه نقطة جديرة بالعناية والاهتمام حيث إن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن

عندما يتاح استخدام الاتصال الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد المرؤوسين التلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة. فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن الناس يقومون بأعمالهم<sup>(٦٦)</sup>.

وقد تحتاج هذه أحياناً إلى أساليب إستخبارية، وتجسسية حيث إن بعض الموظفين يعملون مخبرين لمصلحة المدير، وهذه قمة "عدم الثقة" التي تكلف المؤسسة تكاليف معنوية ومادية، ولكن عند الحديث عن الرقابة التطوعية، الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية الناجمة عن احتكاك الناس في مواسم ومناسبات رمزية أو وطنية أو تذكارية بشكل مكثف بشرط أن تكون هنالك رؤية جماعية مشتركة. فهذا يعمل عمله الملفت للانتباه في استثارة الجهود واستنهاضها نحو هدف مشترك يشعر كل فرد بالثقة وليس بدافع خارجي ونتائج الدافع الداخلي تصنع دائماً وأبداً أضعافاً، أضعاف ما تصنعه نتائج الدافع الخارجي، علماً بأن نتائج الدافع الخارجي والضغط الخارجي والرقابة الخارجية تقود إلى الانصياع والانقياد المؤقت، ذلك الانقياد الذي تنتهي صلاحيته بانتهاء الدافع الخارجي سواء أكان ذلك الدافع قوة الرقابة، أم قوة العقوبة، أو الإكراه، أو المكافأة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن توافر هذه العوامل السالفة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة؛ لأنه دون عوامل الاتصال التي توفر

المعلومات وتدفعها بانسياب حر فإن عملية التمكين ستبقى متعثرة إلى مالا نهاية.

وتعمل الآن الكثير من المؤسسات على فعل كل ما يمكن فعله لتحسين أساليب التواصل بين الموظفين. فمثلا ترى بعض المؤسسات بأن تصميم المكاتب بطريقة معينة ، قد يكون له دور هام في تحسين عملية الاتصال بين الموظفين، وتحسين نتائج الأداء تبعاً لذلك، والحالة التالية توضح ذلك.

حالة ٢ شفافية المكاتب

## شفافية المكاتب

قام توماس ألين (Thomas Allen) من (MIT) بدراسة تبين أن التصميم الهندسي للمكاتب الذي يسمح بوجود مسافة (١٠) أمتار بين الموظف والآخر في داخل المكاتب المفتوحة، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم ببعض مرة في الأسبوع ما بين (٨٪ - ٩٪). وعندما تكون المسافة (٥) أمتار بين الموظف والآخر، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم بعضاً، لمرة في الأسبوع (٢٥٪). وهذا يدل على أهمية ترتيب وتصميم المباني والمكاتب بحيث تعطي مجالاً للاتصال والتعاون، والتنسيق فيما بينهم وخاصة عندما تكون المسافات قريبة ومفتوحة بين الزملاء في العمل.

## ثالثاً: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين

معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم (Mayer et al., 1995 and Hart and Saunders, 1997)<sup>(٦٧)</sup>

## الثقة بالقيادة والتمكين

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول<sup>(٦٨)</sup>. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها،<sup>(٦٩)</sup> واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن

المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين  
(Rothstein et al. (1995)<sup>(٧٠)</sup>.

والثقة بين بني البشر هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة. فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معا لسنوات طويلة، كالأزواج مثلاً على الرغم من انتقائهم واختيارهم بعضهم لبعض. والأمر أصعب بكثير عندما لا يكون للإنسان خيار في انتقاء زملاء العمل، والأمر في غاية الصعوبة في المؤسسات الكبيرة، وبالتأكيد فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاً، وخاصة عندما يكون لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته، وعندما نبحث في أسباب ودوافع المنظمات في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين، الأول: من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافياً للفوضى، والأمر الآخر: بطبيعة الحال يكون تلافياً لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة. ومهما تكن الأمور فالثقة بين أعضاء المنظمة، عاملين أم مديرين تعد في غاية الأهمية لمؤسسات القرن الواحد والعشرون. فما هي يا ترى العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة والفرقاء المهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة (Stakeholders) مثل المساهمين

والزيائن والمنظمات الأخرى؟. إنَّ أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة يتمثل بما يأتي:

## الكفاءة:

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة. وأحياناً نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج. إذن "أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك". وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة مثل المعماري والميكانيكي ورجل الصيانة وغيرها من مهن بنسب مختلفة وهذا ما ينسحب أيضاً على علاقات العمل في المؤسسات التي نعمل بها. وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها. إذن وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر، هي تسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في

التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم (Stewart, 2001) <sup>(٧١)</sup>.

## . العمل الجماعي والجماعة **Community and Teamwork**

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص. والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما. ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي (Stewart, 2001). والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم.

وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم

يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيداً من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيداً من الحرية والاستقلالية.

## الانتماء

يعد الانتماء من العوامل المساندة للنقطتين السابقتين؛ الكفاءة والجماعة. والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها. والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيراً من المؤسسات تعاني وتتذمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم. والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً لانتماء العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتمشى مع وجود أفراد بموصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.

## الاتصال

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، لبناء جو من الثقة. فالاتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة. وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة التي تم الحديث عنها بشكل مفصل في البند السابق، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار" وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما.

وبوداع المديرين للأنظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع الثقة، فالثقة ليست ضرورة للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا لزيائن المؤسسة. وعلى القادة فهم وإدراك أن الثقة لن تأتي بعصا سحرية ولكن تحتاج إلى جهد مضمّن في بنائها والمحافظة عليها ومأسستها؛ لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. والثقة قد تكون أيضا في النفس (Confidence) إضافة إلى الثقة بالآخر.

وبناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم.

والثقة بالآخر هي الثقة بقدراته، وتأخذ شكلا عاما؛ كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر، وهناك الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال التعاقد، ينجم على هذا النوع من الثقة تأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً من حيث نتائج الأداء في الربح والخسارة. فهناك خسارة لطرف وريح لآخر وهناك ربح مشترك وقد يكون هنالك خسارة للطرفين.

## الثقة بالنفس (Confidence)

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للقائد مثلا أن يصنع الثقة بمرؤوسيه. ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين؛ لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار.

والثقة بالناس لا تتحقق بالكلام والخطابات، ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نربت على أكتافهم، ونشي عليهم أثناء قيامهم بالعمل. فهي ترتبط بالنجاح فعندما تتوقع أنك ستنجح فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. حتى على المستوى العام في اقتصاديات الدول فإن الثقة في الذات (الطاقة والإيمان والولاء والانتماء) هي التي تجذب الاستثمار. وتؤكد Kanter (2004) أن الذي يصنع الفروقات الحقيقية هو الجهد الذي يقوم به الأفراد وبشكل خاص ذلك

الجهد الإضافي الذي يقدمه هؤلاء الأفراد. وعندما تتكون الثقة في النفس يتكون عندها الاستعداد لبذل جهد من أجل تحقيق ما هو مطلوب. وقد يشاهد المرء مثالا حياً وواقعياً لطبيعة الحماس والثقة بالنفس في الألعاب والمباريات الرياضية؛ فقد يكون الفائز في الخلف وقد يتقدم أحياناً إلى الأمام وقد يسقط أحياناً أخرى على الأرض وقد يفقد في بعض الأحيان السيطرة على الكرة، ولكنه يثابر ويتعلم من أخطائه ومن تجاربه، وهذا هو نتاج الثقة بالنفس (Kanter, 2004).

### أسس الثقة بالنفس

تعتمد الثقة بالنفس على ثلاثة أركان أساسية كما تقول Kanter (2004) <sup>(٧٢)</sup> المساءلة: قد لا تبدو للوهلة الأولى العلاقة واضحة بين المساءلة والثقة، ولكن المتمعن في ما تطرحه (Kanter 2004) يرى تلك العلاقة، ففتح باب المساءلة على مصراعيه في أي مؤسسة، يجنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم. وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم، وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فوراً. فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة وهي تعد حجر الأساس للثقة. فمثلاً ستكون ثقة الأفراد بالقيادة عالية إذا كانت القيادة صادقة وتقول الحقائق. فإذا تحملت القيادة مسؤولياتها بصدق وأمانة فهذا سيساهم كما تقول Kanter بتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بصدق وأمانة واقتدار. فالقيادة ينبغي أن يصنعوا ثقافة

المساءلة من خلال الآخرين وبواسطةهم ومعهم والقائد يضع الحقائق واضحة أمام الجميع ويضع المحاسبة والمساءلة أساساً للحقائق وتحديد الأداء المطلوب ضمن تلك الحقائق.

١. **التعاقد والتكاتف:** هي القاعدة الثانية من قواعد الثقة بالنفس. وتُبنى الثقة عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضاً الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل (Interdependency). وهذه تتجاوز موضوع التعاون إلى مستوى معرفة الآخر ومعرفة ما يتوافر لديه من مواطن قوة لمحاولة التعاون من خلالها. ويزداد احترام الإنسان للآخرين كلما علم نقاط القوة المتاحة لديهم، فيثق أن باستطاعته الاعتماد عليهم وهم كذلك. فالثقة في الآخرين تزداد وتترعرع عندما يعلم الإنسان بأنهم سيقومون بما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهنية عالية، ولكن عندما يعلم غير ذلك فإنه سيقول لنفسه: "حسناً، سأقوم بهذا الأمر بنفسى فليس باستطاعتي الاعتماد على غيري في إنجاز هذا العمل، لا أثق بهم ولا يمكنني احترامهم". عندما يتردد مثل هذا القول وعندما تتشأ ظاهرة "فك الارتباط" بين الناس فيما بينهم تكون المحصلة تدهور في الأداء. وهنا يأتي دور القيادة في محاولة تأسيس التعاون وتأصيله في المنظمة.

قد يبدو هذا الحديث كأنه وعظ وإرشاد نتيجة لتكراره في كثير من الكتب والأدبيات التي تتحدث عن المنظمات وتتميتها. فنقرأ في كثير من كتب الإدارة عن مواضيع تتعلق بروح الفريق وبناء الفريق وأهمية عمل الفريق وغيرها، ولكن كانت (Rosabeth Kanter) تؤكد في

كتابها "الثقة" حول دور الثقة الجوهرية على كل الأصعدة الاجتماعية: مثل ثقة المواطن بالدولة وثقة الدولة بالمواطن وثقة المستثمر في النظام القانوني وتشريعات الاستثمار والنظام الاقتصادي. وثقة العامل برب العمل وثقة المدير بالمرؤوس وثقة الأب بابنه وثقة الأب بأبيه.

فالثقة تصنع المعجزات في الظروف الصعبة كما حدث في شركة كوتنانتال للطيران، وهي التي تمكنت من إبقاء طائراتها تعمل دون توقف عندما توقفت شبكة الكهرباء عن العمل في شهر ٨ عام ٢٠٠٣ عندما كانت أمريكا تواجه ظلاما دامسا كان الأسوأ في تاريخها وبشكل خاص في شبكة الطاقة الشمالية الشرقية من أمريكا، فتمكنت الشركة من تنسيق جهودها بطريقة معقدة وتمكنت من تحريك طائراتها في الجو على الرغم من الكارثة. وقد كان سر ذلك يكمن في ثلاثة أمور: المساءلة والتعاون والمبادرة. وكان مفتاح الأمر في نوعية التعاون ومستواه الراقى على الرغم من أن الأفراد لم يتعاونوا في حل المشكلة وجها لوجه، إلا أنهم تمكنوا من تنسيق جهودهم وتحمل المسؤولية وعلموا أن غيرهم في مواقع أخرى سيتحملون مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية. كان لديهم احترام كبير متبادل، وقد تُرجم ذلك الاحترام إلى صورة من أجمل صور التنسيق والتعاون في حل المشكلات. لم يكن ذلك كلاما نظريا فمنهم من لم يرَ الآخر من قبل ولكن كان رائد هذا التعاون هو الثقة بقدرات الآخر ومواطن القوة التي يمتلكها الطرف الآخر لأن الشركة لا تمتلك غير المواهب الذكية والقدرات الخلاقة.

٢. روح المبادرة: الركن الثالث من أركان الثقة هو روح المبادرة. فلو لم تتوافر لشركة كونتنتنتال روح المبادرة لما أقدم العاملون على حل المشكلة عند الانقطاع الكبير للتيار الكهربائي الذي حدث في تلك الفترة، وقد كان هنالك ثقة وتشجيع لأخذ زمام المبادرة ومعرفة أكيدة بأن مبادراتهم ستصنع الفرق وتحل المشكلة. دون ذلك لا يوجد شيء أسمه ثقة بالنفس وثقة بالنظام وثقة الواحد بالآخر. فالقادة وحدهم لا يمكنهم فعل كل ما حصل في تلك الشركة.

في كثير من الحالات تجد روح المبادرة موجودة في أنفس العاملين، ولكن تجد أنها مكبوتة أو مصادرة بسبب ممارسات القيادة التي لا تعمل على تشجيع العاملين على روح المبادرة. وفي أول محاولة للمبادرة تجد المدير يقول للمبادر: نحن لسنا بحاجة لأفكار جديدة ولا داعي لأن تُتعب نفسك ولا يوجد مجال أو استخدام لتلك الأفكار. مثل هذه الردود تؤدي إلى قتل روح المبادرة ووآد الثقة بالنفس في مهدها. عندما يحصل هذا الرد من قبل الإدارة نحو الأفراد فهي في الحقيقة لا تقدر عواقب ذلك الرد وآثاره في نفوس المرؤوسين وأذهانهم، ولا تقوّم حجم الضرر الذي يحدث هنا لمعنويات العاملين، فضلا عن التدهور الذي قد يحدث للثقة بالنفس والثقة بالقيادة.

## دعم روح المبادرة وتشجيعها

دعم وتشجيع روح المبادرة في غاية الأهمية، ولكن هنالك من يقول من المديرين بأن طبيعة عمل المنظمة روتيني ولا يتطلب روح المبادرة، فتقول Kanter: على الرغم من ذلك فإن روح المبادرة مهمة حتى في

المنظمات البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة. وتشبه ذلك بالمباريات الرياضية حيث الفريق الفائز عادة تكون لديه مبادرة أكبر وأسرع من الفريق الخاسر. وتلاحظ بأن الفريق الفائز ربما فعل أشياء تتجاوز القواعد التي حددها له المدرب وعادة لسان حالهم يقول " لا تقلق يا مدربنا فنحن سنتولى الأمر بعناية كبيرة ولن نعدم الفرصة والحيلة في الوقت المناسب" . عند التمعن والتحليل بهذا الرد من الفريق نحو المدرب نجده تعبيراً عن تجاوز القواعد ، ولا يعني ذلك عدم الالتزام بها وإنما يعني أنها لن توفر لهم الحل السحري والفوز على الخصم دون توافر نوع من المبادرة والتكيف وتحمل المسؤولية. والمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت ، وهي مهمة أولاً وأخيراً للثقة بالنفس.

إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر. فالعملية لا تتم بيوم وليلة وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة. المهم هو قيام القيادة ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن يبدأوا بخطوات بسيطة ، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة ، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس. فالناس لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة ، فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة لا من القاعدة. وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلا بد من مشاركة الجميع في

المبادرة حتى يعلو صرح الثقة في المنظمة. ولا مانع أن تكون المبادرات صغيرة أو كبيرة فالمهم أن تأخذ صفة الشمولية على مستوى المنظمة كلها.

## الثقة والسر الحقيقي للقيادة (Kanter, 2004)

يشعر المرء أحيانا بأنه واقع بين أحد أمرين، فإما الفشل، أو النجاح، وإما الازدهار، أو الانهيار، فإن كانت الحالة هي حالة ازدهار، يتبادر للذهن أنها ستبقى كذلك، ويشعر الناس هنا بأنهم سينجحون في أي شيء يجربونه، وستكون الأمور على ما يرام. وفي الحالة الثانية، وهي حالة الفشل والتجارب الفاشلة، وفيها يتبادر للذهن بأنها حالة دائمة يصعب الخلاص منها وكأن الفشل دائم ومستمر ولن يتغير. لهذا السبب يجد من يفشل صعوبة في فهم فرص النجاح. والمؤسسات التي تتدهور الأمور فيها أيضا تجد صعوبة في التحول من الفشل إلى النجاح وحتى الدول التي يسيطر على اقتصادها الكساد تجد الإصلاح والتحول إلى الازدهار من ضروب المستحيل. وهذا هو السبب وراء بقاء منظمات أو دول لسنوات طويلة في الفشل والتراجع.

فأي شخص أو مجموعة أو منظمة معرضة للانزلاق في أحد القطبين فإما في دورة الفشل أو في دورة النجاح والازدهار. والسر في حقيقة الأمر الذي يؤدي بهم إلى الازدهار أو السقوط هو غالبا الثقة بالذات. فالثقة بالنفس تشكّل الجسر الذي يربط بين الآمال والتوقعات من جهة، وبين الأداء من جهة أخرى. وهو الجسر الذي يربط بين الاستثمار والنتائج. فمن أهم المصطلحات المتداولة في الأسواق مثلا، "ثقة

المستهلك في الاقتصاد وثقة الجماهير في القادة وثقة المستثمرين في الاقتصاد والثقة في مجالس الشعب والنواب والثقة في الحكومة وثقة الرياضيين في الفوز في المباريات الرياضية" وهكذا.

ولكن الثقة بالانفس بالنسبة للقيادة ليس هو السر، وإنما ثقة القيادة بالآخرين هي السر الحقيقي للقيادة. فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ تمنح وتخلق من خلاله الثقة بالموظفين وتخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم. فالقيادة هي التي تحفز العاملين لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج. والقيادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح. فإذا كان فعلاً قد قام العاملون بتولي مهام عملهم وتحمل مسؤولياتهم بجدارة كأبطال؛ فلا حاجة عندها لمن يأتي ليتولى تلك المهام ويقول بأن العاملين لم يقوموا بها. فالتركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقافتهم بأنفسهم، ويحطم معنوياتهم، ويؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم. بالمقابل فإن الإيمان بهم يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

فتحة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المنظمة. فالقادة يعززون الثقة في نفوس العاملين باعتناقهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويتمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثالاً يحتذى في المنظمة.

إن بناء الثقة كما تقول كانتريحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتمثلها وينشرها القادة ويرى القائد صداها في سلوك المرؤوسين. وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المنظمة أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه؛ لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه. فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين الفرد المتمكن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادرة الكاملة. ومن هنا فإن الثقة بالنفس والتمكين صنوان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر.

كما يحتاج بناء الثقة إلى نماذج قيادية تتمثل ما تقول وتضرب مثلاً يقتدي به الآخرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام. وهناك ممارسات تدمر وتقوض الثقة بالنفس. والخوف يعتبر من أهم هذه الممارسات التي تدمر ثقة الفرد بنفسه كما تبين ذلك الفقرات القادمة.

## **الإدارة بالخوف، وتدمير الثقة**

يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية Knowledge Gap Shock وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها<sup>(٧٣)</sup> والصراع هو

صراع إداري يكمن في الاستمرار على إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد فتحدث أشكال متعددة من الصراع:

## صراع بين الموظف والإدارة

ما زال المدير يوجه المرؤوس على أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن الموظف يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة ولا يستدعي ذلك الأشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلباً على أداءه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يوائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتناسب مع الممارسات الإدارية التقليدية غير الملائمة أصلاً (Ryan and Oestreich, 1991).

## صراع في داخل الإدارة

والإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

ومن هنا صراع المشرف أو المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في  
قرارة نفسه تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا  
تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة. فيشعر بصراع داخلي  
فيدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج  
بالتعليمات والإرشادات والقوانين والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى  
في كثير من الحالات.

فمدير اليوم يواجه تحديات تتجسد في تلك الفجوة، وهنا تأتي  
الإدارة بالخوف، (Ryan and Oestreich, 1991) كونها من أخطر  
المشاكل التي تعمل على تعطيل بلوغ الطاقة القصوى والطاقة الكامنة  
Potential Energy للعاملين في المؤسسة، وتهدد ما قد يتشكل  
لديهم من مبادرات إبداعية وابتكارية. لان الإدارة بالترهيب تكون في  
العادة على طريفة نقيض مع مقومات الإبداع والتفكير المستقل. ويعدّ  
الخوف نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون  
ويأخذ الخوف أشكالاً متعددة كحجب المعلومات وعدم الثقة في تداولها  
وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ونقد المرؤوس أمام الآخرين وزيادة  
معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة  
والمسؤولين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية وتدني مستويات  
الأداء والنوعية و الابتكار والإبداع.

ومن الصعب النهوض بالمؤسسة وتطويرها بشكل نوعي دون  
طريفة المعادلة الرئيسيين وهما المدير والموظف وتعدّ العلاقة بينهما حجر  
الأساس لنجاح عمليات التطوير والتنمية في أي منظمة. وتتطلب هذه

العلاقة إطاراً من الثقة والاحترام والفهم المتبادل لخلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة. كما تعدّ الهرمية Hierarchy والسلطوية والمركزية والبيروقراطية الجامدة من أهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة للخوف؛ والخوف قد يساهم في توفير سيطرة وتحكم للإدارة والمدير، ولكنه لا يوفر الانتماء المطلوب للمؤسسة وخاصة على المدى الطويل. والخوف يؤدي إلى تجنب التجربة والمخاطرة والمحاولة طمعا بالأمن والسلامة.

ومن أهم الأمور التي تساهم في الخوف لدى المرؤوسين مسألة الأمن الوظيفي Job Security حيث إن الموظف الذي يخاف على وظيفته تتدنى قدرته على التركيز وتتناقص إنتاجيته، وهذا ما حدث مع شركة الخطوط البريطانية للطيران British Airways في الثمانينات من القرن الماضي حيث عمدت الشركة إلى التسريح الجماعي للعديد من الموظفين من خلال ما يسمى ببرامج تخفيض العمالة Downsizing ، فواجهت نقصاً حاداً في إنتاجية المتبقي من العاملين ولم تدر أن السبب هو في برامج التسريح التي قامت بها الإدارة إلا بعد أن أجرت الإدارة استطلاعاً لآراء الموظفين، فقام المدير التنفيذي عندها بالدعوة إلى لقاء شامل مع جميع موظفي الشركة، وخاطبهم مؤكداً أنه لن يكون هنالك أي مزيد من التسريحات، بعدها فقط بدأت مستويات الإنتاجية تتحسن عندما أمن الجميع على وظائفهم ومستقبلهم الوظيفي.

قتلويح المدير للموظفين بسلاح الأمن الوظيفي بأشكال مختلفة من الأمور التي تبقي المرؤوسين في توتر وخوف، وانشغال بالخوف على

وظائفهم، مما ينعلم معه التركيز على مصالح المؤسسة العليا وأهدافها ورؤيتها. قد يكون الخوف موجوداً في النفوس بشكل غير معلن وغير ملحوظ بسبب الممارسات البيروقراطية للمؤسسة، فعلى الإدارة أن تسعى للتعرف على ما يدور بأذهان المرؤوسين ومشاعرهم.

وتوافر الصراحة والموضوعية للمرؤوسين أمر يصعب تحقيقه والتحقق منه، ولكن قد يكون هنالك ما يُستدل به من خلال تصرفاتهم وردود أفعالهم التي قد تتسم بالعنف أحياناً أو التردد أحياناً أخرى، مما يؤدي إلى خفض إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً. وقد تتمكن أي مؤسسة من تحقيق نتائج مرضية من خلال الإدارة بالخوف ولكنها لن تستطيع تحقيق الفاعلية الكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من انعتاق أو انطلاق الطاقات الكامنة والخلاقة من عقالها فيبطئ حركة المؤسسة نحو التجديد والتغيير والتطوير.

## نتائج الإدارة بالخوف

إذا تأصل الخوف في مجموعات العمل فتكون هنالك آثار سلبية لا تقتصر آثارها على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب، بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة. ويمكن استعراض أبرز هذه الآثار السلبية في ما يأتي:

### ١- الشعور السلبي تجاه المنظمة:

وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمنظمة أو بالعمل بها واللجوء إلى التحايل والترقب ضد مصالح المنظمة، فبدلاً من الانتماء فسيكون هنالك الحقد وحب الانتقام والتفكير في الكسب بأشكال متعددة على

حساب المنظمة باعتبارها عدواً وليست بصديق، وعلى الأقل يظل الموظف يفكر باللحظة المناسبة لترك المنظمة ولا يخشى تسريب معلومات سرية وغير سرية للمنافسين إن أُتيحت الفرصة لذلك.

## ٢- التأثير السلبي على الجودة والنوعية:

لا يقتصر التأثير السلبي هنا من خلال تخفيض مستويات الإنتاج بشكل كمي بل أيضا بشكل نوعي، وخاصة في مجال الخدمات عندما يتمثل تخفيض الجودة والنوعية بالتعامل مع الزبائن، أو العملاء بطرق غير ملائمة؛ كعدم التعاون والبطء في تقديم الخدمة والفضاضة في التعامل وعدم احترام الزبائن وعدم حل مشاكلهم وعدم اللباقة وسوء التعامل وعدم الاستجابة لشكاويهم. وهذه الأشكال من أشكال التعامل مع العملاء قد تؤدي إلى تدهور المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة نحو الجودة والنوعية. ولأن تعامل المرؤوسين مع العملاء أمر غير ملموس (Intangible) (Melhem and Karasneh, 2005) (Melhem and Karasneh, 2005) (Intangible Dimension) فقد يحدث ويؤدي إلى خروج المنظمة من السوق دون أن تدري الإدارة عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذه النتائج المدمرة.

## ٣- التأثير سلبا على معنويات العاملين في المؤسسة:

وهنا يشعر الموظفون بالإهانة و الدونية وتشور بداخلهم مشاعر الغضب والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد، وهذه أعراض تؤدي إلى انعدام الثقة بالذات وضعف مستويات التمكين والقدرة على التفكير الخلاق والمشاركة الفاعلة وحرية التفكير وعدم الجرأة على إبداء الرأي وانعدام الشجاعة على التصرف بحرية واستقلالية.

## والحل يكمن في الثقة

إن العلاج الشافي يكمن في الثقة والتخلص من الخوف، وهناك

عدد من الاستراتيجيات الهامة للتعامل مع ظاهرة الخوف:

- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة. إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.

- الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين الموظفين. وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه الموظفين. وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة، والتواصل المستمر والشفافية الحقة قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين البشر دوماً تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بعدم الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين التي تتطلب ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة، فكثيراً ما يشك الموظفون بنوايا الإدارة في تمكينها للموظفين عند غياب الثقة بين الطرفين. وهناك دراسات أكاديمية أكدت أهمية ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة عند إطلاقها الوعود بتمكين الموظفين ومنحهم نعمة الحرية والمشاركة في اتخاذ القرار. ويجب على

المدير أن يعترف بعد ذلك بوجود المشكلة (الخوف) لأن الاعتراف  
بالمشكلة هو البداية الصحيحة لحلها.

• إعادة الهيكلة: المنظمة ذات المستويات الإدارية الهرمية المتعددة قد تشكل المناخ المناسب لعلاقات سلبية وتوترات غير مرغوبة، وكما ذكرنا في فصول سابقة فإن المؤسسة ذات المستويات الإدارية القليلة تتمتع بنظام اتصال أكثر كفاءة ومشاركة أكبر في المعلومات بين المستويات المختلفة أما الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل فإنه يعمل على تكريس السلطوية ويعطي أهمية للمركز الوظيفي، مما يسمح بخلق هالة وهمية للمدير في مكتبه. والأمور الشكلية في المكتب قد تبعث رسالة تنم عن الرهبة والخوف، وتلك الرسائل قد تنشأ عن طريقة تصميم المكتب وموقعه في المبنى (عادة ما يقبع المديرون في أبراج عاجية رهيبة في أعلى طابق من طوابق المؤسسة) ووجود عدد من الحرس والأبواب المغلقة في وجوه الموظفين. فالمدير بحكم البيروقراطية الكبيرة في المؤسسة لا وقت له للاتصال بالآخرين؛ لأن وقته منصب على التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المؤسسة الرسمي. وهذه الأمور كلها تبعث على الخوف وخاصة نتيجة للفجوة التي تصنعها الإدارات الوسطى التي تحجب الرؤية و المعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.

• البحث عن النقد وتشجيعه: تعود القادة والمديرون على سماع الأخبار الجيدة عن سير العمل في الدوائر المختلفة التابعة لهم. ويخشى المرؤوسون من نقل الأخبار السيئة، فلا بد من تشجيعهم على قول الحقيقة والصدق

في نقل المعلومة. وينبغي عدم التمسك الحرفي بمبدأ تجاوز المرجع والسماح للمرؤوس بمراجعة المدير الأعلى بشفافية ودون خوف من المدير المباشر.

- ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية اتخاذ القرار.
- الجرأة في مناقشة كل الموضوعات: هنالك بعض الأمور التي يحرم أحيانا على الأفراد مناقشتها (مثل التعيينات التي تتم عن المدير العام بناء على علاقاته الشخصية ولا تخضع لنظام التعيين المتبع في المؤسسة).
- تشجيع المشاركة على اتخاذ القرار: أخذ الاستراتيجيات السابقة بعين الاعتبار يمهّد الطريق لموضوع تمكين الموظفين، ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال تدريب الموظفين وتعليمهم المستمر على تحمل المسؤولية. وذلك كله يساهم في خلق فرص الإبداع والابتكار والتميز.

فالثقة وتلاشي الخوف وإزالة الريبة بين الأفراد داخل المؤسسة، كلها من المقومات الهامة لتحرير الموظفين من القيود التقليدية أملا في تحويلهم من الداخل إلى شركاء في المؤسسة بلا من أن يتحولوا خصوماً.

فالنظرة التقليدية التي ما زالت سائدة تكمن في النظر للمرؤوسين على أنهم خصوم وتكلفة لا بد من محاولة العمل الدؤوب على تخفيضها كلما أمكن ذلك. هذه النظرة تتحول وتتشكل في سلوك الإدارة والمرؤوسين، فتترجم في الواقع العملي على شكل

ممارسات لها انعكاساتها السلبية بأشكال متعددة، نفسية ومعنوية ومادية. تقضي هذه الأشكال إلى علاقات عدائية بشكل أو بآخر لا تخدم مصالح المؤسسة ولا الموظفين ولا المستهلكين أو المراجعين، وتصبح سياسة الخوف والترصد وسياسة الربح والخسارة Win-loss Relationship سيادة الموقف.

بعد هذا كله فإن من المؤسف عدم وعي المديرين بوجود مثل هذه المشاكل، ومنهم من يعتقد بأن سياسة الخوف و"العصا والجزرة" هي السياسة التي تنفع مع هؤلاء، متهما الموظفين بالتقاعس والأنانية والطمع والاستغلال، مما يؤدي إلى مراقبتهم والترصد لهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وحسب الأصول.

## الثقة والروح المعنوية

يبين ديفيد سيروتا (٢٠٠٥)، David Sirota et al، مؤلف كتاب "الموظف المتحمس"<sup>٧٥</sup> أن بمقدور الشركات تحقيق أرباح من وراء الموظفين بواسطة منحهم كل ما يريدونه ويرى البعض بأن هذه أفكار غير واقعية وحتى أنها غير معقولة؛ لأن منح العاملين كل ما يريدونه قد يعني الإفلاس للمنظمة وخروجها من السوق وأن إرضاء العاملين غاية لا تدرك.

ولكن David Sirota and Louis A. Mischkind and

Michael Irwin Meltzer يعتقدون أن الكثير من المديرين يدمرون ثقة مرؤوسيههم باستخدام أساليب إدارية استبدادية لا تصلح إلا للقلة القليلة التي قد تستحق مثل هذه الممارسات. هذه النتيجة ليست مجرد

افتراضات خيالية وإنما نتيجة دراسات قام بها سيروتا وزملاؤه منذ عام ١٩٩٤ على أكثر من ٢،٥ مليون موظف. فتبين أن المنشآت التي تحظى بموظفين يتمتعون بمعنويات عالية مثل Intuit and Barron's تتفوق بمرات على منافسيها. وهناك نتائج توصلت إليها هذه الدراسة تدل على زيادة واضحة في أسعار أسهم الشركات التي تتألف من معنويات عالية لدى عاملها، وقد زاد معدل أسهم الشركات التي خضعت لهذه الدراسة إلى معدل ١٤٪ خلال عام ٢٠٠٤. بينما كان معدل الزيادة في الصناعة تصل إلى ٦٪. وقد سحبت المقارنات على ٩٢٤٠ شركة خضعت للدراسة. هذه الشركات الناجحة تعمل على أساس من المنطق دون تعقيد للأمور، فهي تشجع مرءوسيهيها على الاعتزاز بعملهم والفخر بما يقومون به من أداء.

## يأمل العاملون بتحقيق ثلاثة أهداف في العمل:

١. أن تتم معاملتهم بشكل عادل وبالتساوي. ويهمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، فهم دائماً يطمحون أن يحصلوا على المنافع الأساسية، ويهتمون بالأمن الوظيفي، والمزايا الصحية مثل التأمين الصحي. ومن ناحية أخرى يهتم الموظف بأن يُعامل باحترام وتقدير لعقله وقدراته وأن لا يعامل كطفل أو متهم. هذه الحاجات هي أساسية بالنسبة للعامل لتعزيز معنويات العاملين؛ فإذا حدث أي نقص في هذه العناصر تتأثر المعنويات بشكل كبير وخطير.

٢. يرغب العاملون بتحقيق شعور بالإنجاز من العمل الذي يقومون به.  
والعنصر الأساسي هنا أن يشعر العامل بالفخر بالعمل الذي يقوم به  
وبالمنظمة التي ينتمي إليها.

٣. العمل مع الآخرين والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق  
وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل.

وقد رد ديفيد سيروتا وزملاؤه على المقولة التي تزعم بأن الموظف  
في الوقت الحاضر لا يهتم كثيرا في الاستقرار والأمان الوظيفي؛ بأن هذه  
المقولة غير دقيقة ووجدوا من خلال دراساتهم الشاملة أن الموظف لم يتغير  
من حيث سعيه نحو الأمان والاستقرار في العمل، وأن عمليات التسريح  
الجماعي التي تتم بناء على ذلك في كثير من المنظمات أمر غير مفيد  
على المدى الطويل.

### **الشعور بالسعادة في العمل شعور مؤقت**

من هو الذي يقوض دافعية الموظف هل هو الموظف نفسه أم  
الإدارة؟ يتردد مثل هذا السؤال كثيرا وبشكل استتكري أحيانا، أي  
أن الإدارة ليست هي التي تقوض دافعية وحماس الموظفين وإنما هم الذين  
تتناقص الدافعية لديهم بعد ستة أشهر من بداية العمل. وسيروتا  
(Sirota) يقول عكس ذلك. أي أن الإدارة هي التي تدمر الدافعية  
والحماس في حقيقة الأمر عند الأفراد وليس العكس. فالدراسات التي  
قام بها تُبيّن أن الناس عندما يأتون للعمل فإنهم يكونون سعداء  
ومتحمسين ومعظمهم سعداء للغاية ويتشوقون لرؤية زملائهم في العمل.  
ولكن عند استعراض البيانات التي حصل عليها سيروتا من خلال

دراساته وجد أن المعنويات والحماس يتناقصان بشكل سريع عادة بعد خمسة إلى ستة أشهر. هنالك نظرية تصف هذه الفترة الذهبية، أي الستة أشهر على أنها كشمس العسل الذي حتما له نهاية. ولكن هذا الشهر، أي شهر العسل يستمر في ١٠٪ من الشركات التي خضعت للدراسة لبقية حياة الموظف المهنية في المنظمة. أي أن هنالك منظمات تحافظ على استمرارية حماس موظفيها وروحهم المعنوية العالية. والفرضية التي يمكن طرحها هنا هي أنه من الصعب أن تحافظ على حماسك لمؤسسة أو منظمة لا تبادلك نفس الحماس والدافعية. ما يحدث على أرض الواقع أن الكثير من المديرين يتوقعون من المرؤوسين أن يكونوا متحمسين و مندفعين للعمل بكل نشاط ولكن في أول مناسبة يحدث فيها تراجع في المنظمة يعمد المديرون إلى التخلص من الموظفين من خلال برامج التسريح المختلفة Downsizing . فتتغير طريقة التعامل معهم بشكل جذري ويصبحون تكلفة زائدة ينبغي التخلص منها. فكيف تتوقع الإدارة أن تستمر دافعيّتهم وحماسهم بنفس المستوى وهم مهددون بسيف التسريح أو الطرد؟ وكيف سيهتمون بمن لا يهتم بهم؟.

لقد ظهرت بعض الاتجاهات في التسعينات من القرن الماضي وخاصة في الدول الغربية حيث الطفرة الاقتصادية والازدهار الذي حققته الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، فظهرت اتجاهات تدعي أن الأمان الوظيفي ليس مهما وخاصة في الشركات العالية التقنية High Tech على أساس أنه فقدان الموظف لوظيفة في شركة ما يتمكن أن يجد وظيفة بكل سهولة في شركة أخرى. ولكن بتراجع الشركات

العالية التقنية عادت أهمية الأمان الوظيفي إلى القمة. فمثلا تصر شركة ساوث ويست للطيران بعد حدث كارثة ٩/١١ أن الشركة على استعداد لخسارة في أسعار أسهمها ولكنها على استعداد للتضحية في أي موظف من موظفيها؛ لأنها تعتقد بأنها إذا فعلت ذلك فسيبدأ حماس الموظفين يتدهور وتتحطم روحهم المعنوية بعد أكثر من ثلاثين عاما من البناء المتواصل لتلك الروح التي هي من أهم أسباب نجاح الشركة وتفوقها في سوق الطيران.

العقبات والصعوبات التي تعيق الأداء تعدّ أيضا من الأمور الأخرى التي تدمر الحماس مثل نقص التدريب أو عدم توافر الوسائل والأجهزة والإمكانيات المناسبة أو ظروف العمل غير المناسبة أو بسبب الظروف البيروقراطية الجامدة التي تبطئ الإجراءات وتؤخر عملية اتخاذ القرار. الصراع هو أيضا من المشاكل التي تقوض الدافعية والفخر والحماس وتلهي العاملين بدلا من تحسين أدائهم، أي تلهيهم ببعضهم بعضا، وبمحاولة الربح على حساب خسارة الآخر. فالصراعات والتوترات بين الأفراد تعدّ من أخطر العوامل التي قد تفت في عضد المنظمة.

ويقدم (1994) Pfeffer آراء جدلية في موضوع المساواة في العمل، فيؤكد على أن الفوارق الطبقية والفوارق السلطوية تساهم في إعاقة الأداء، تلك الفوارق التي ينجم عنها التعامل مع الموظفين كمواطنين من الدرجة الثانية، ويظهر هذا واضحا في الفرق بين الموظفين حسب: الأجر الشهري من ناحية والموظف براتب مقطوع من ناحية أخرى أو الموظف الدائم والموظف المؤقت. فهذه التصنيفات بحسب

Pfeffer (1994) تعطي انطبعا بأن الموظفين براتب شهري هم الأقدر والآخرين يجب مراقبتهم والحذر منهم. وهناك أيضا رموز تدل على الفوارق السلطوية؛ ففي بعض الشركات يحق للموظفين براتب شهري اصطفاً مركباتهم الخاصة في مواقف قريبة بينما توجد مواقف الموظفين الأقل حظاً في مواقع بعيدة. فالشركات التي تهتم بالمحافظة على معنويات موظفيها تتجنب مثل هذه الأمور. وهذه الأمور بسيطة وليست لها علاقة بالعمل ولكنها تغذي الأنا والإحساس بالتفوق للبعض على حساب الغالبية العظمى من العاملين.

هنالك نسبة من العاملين قد تصل إلى 5% لا يحبون العمل قد تزيد هذه النسبة وقد تتناقص ولكنها تبقى نسبة قليلة إلى الغالبية من العاملين في المنظمة. هؤلاء القلة هم المزعجون حقاً، ولكن رد فعل المديرين أكثر إزعاجاً عندما يعاملون عشرات أو مئات العاملين الآخرين على أنهم الـ5%. فتوضع القوانين والإجراءات التعسفية والإشراف الشديد، فعندها نجد أن الناس الذين قد قدموا للعمل بدافعية وحماس وفخر يواجهون ما لم يكن في حساباتهم ويكتشفون أنهم يعاملون على أنهم مجرمون أو أنهم دائماً متهمون.

وعادة ما يكون رد الإدارة على النحو الآتي: " لا نريد أن نتعامل بازدواجية ونريد أن نضع قوانين تطبق على الجميع وليس على فئة دون أخرى". وهذه هي المشكلة بحد ذاتها، وذلك بأن نضع قوانين في تعاملنا مع الجميع وأن نساوي بين الجميع، المتقاعس والمتحمس. ونعامل الجميع على أنهم أطفال أو مجرمون. هذا هو الأمر الذي يراه سيروتا مدمراً

للروح المعنوية لغالبية العاملين أو نسبة كبيرة منهم بسبب نسبة أخرى وغالبا ما تكون نسبة قليلة.

## رفع مستوى حماس العاملين

١. يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، ويجب اللجوء لتسريح العاملين كآخر حل بيد الإدارة وليس أول ما تقوم به الإدارة. فيجب محاولة أمور أخرى مثل تدريب العاملين أو أستيعاب أعمال أخرى لكي نضع لهم عملا يقومون به من عقود أو ما شابه ذلك. أو صنع منافذ إنتاجية جديدة<sup>(٧٦)</sup>.

٢. وجود فرق عمل تعمل بشكل مستقل أو شبه مستقل. وفي السبعينات مثلا قامت شركة تويوتا بإثراء العمل لدى العاملين على خط إنتاج السيارات، ففكرت بمنح مجموعات من العاملين مهمة إنتاج السيارة بكامل مراحلها ثم فكرت بطريقة أفضل من ذلك وذلك بجعل فريق من العاملين يقوم بجزء من عملية التجميع، ويمكن لهذا الفريق أن يهتم أيضا بالجودة والصيانة المطلوبة في عملية الإنتاج وكذلك تدوير العاملين (Rotating workers) وقد كانت هذه المحاولة رائعة ومرضية بالنسبة للعاملين. وهذا يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية ويقلل من الأسلوب "من أعلى إلى أسفل" في الإدارة لأن الناس هنا يديرون أنفسهم بأنفسهم.

٣. التقدير أيضا مهم. فالعامل لا ينتظر من المدير أن يقول له بأنه يحبه، ولكنّه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير

والاحترام. المكافآت ينبغي أن تشبه جائزة نوبل بحيث يساهم الزملاء في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة وعلى الإنجاز المتميز. ٤. أفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم الإدارة على أنهم شركاء وليسوا بأبناء أو أعداء أو مستخدمين. التعامل معهم على الأقل على أساس أنك بحاجة إليهم وهم بحاجة لك ولا يمكن القيام بمهام العمل دون هذه الشراكة المتعادلة.

وقد يُقوّض الحماس لدى العاملين عندما يتخذ المدير قرارات وأفعالاً تؤثر على العاملين بشكل سلبي، وتؤثر على عملهم وحياتهم دون حتى علمهم بقراراته وأفعاله؛ عندها لا يمكن أن نتجنب هبوطاً واضحاً في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بالمقابل، خاصة عندما تقوم بعمل ما وتعتقد بأن هذا العمل يستحق نوعاً من الدعم أو التقدير الشخصي وكل ما تحصل عليه هو تجاهل أو قمع لهذا الأداء؛ عندها سنشهد أيضاً نقصاً واضحاً في الروح المعنوية للعاملين. وقد يصل الأمر ببعض المديرين وخاصة في الإدارة الوسطى إلى الاعتقاد بأن على المرؤوس أن لا يشعر بروح معنوية عالية، ويجب أن تبقى معنوياته متدنية، لكي لا يتمرد وتتضخم لديه الأنا. لأنه قد يتجاوز حدوده وعندها ربما يتمرد وتصعب بعدها السيطرة عليه. لذلك لا بد أن يلزم حدوده، فهو في النهاية مستخدم وليس مديراً وليس مسئولاً. هذه الذهنية الموجودة لدى المديرين تعمل بشكل واضح وصريح ضد مبدأ حماس المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم، بل تعمل على هزيمة تلك الروح المعنوية من الداخل.

وهذا يتناقض مع أي إمكانية لتطبيق منهج التمكين الذي من مقوماته الأساسية وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى العاملين، فلا يمكن لإنسان أن يتصرف بحرية وتمكين وثقة بالنفس دون حماس ومعنوية ودافعية قوية نحو العمل والأداء. لذلك من المديرين من يطلب من العاملين حرية التصرف والاستقلالية بالعمل والتمكين والمشاركة، وهم في نفس الوقت يقوضون الأسس الهامة التي قد تقوم عليها حرية التصرف والاستقلالية في العمل مثل الحماس والطاقة الكامنة لدى المرؤوسين نحو العمل.

## فما هو الحل يا ترى؟

تؤكد كান্তران الحل من أجل الخروج من الحلقة المفرغة للفشل يكمن في القيادة، فهنا دور القيادة دور مفصلي في عملية التحول من الفشل إلى النجاح. لأن الثقة أصبحت في الحضيض ووصل الناس إلى حالة من اليأس وفقدان الأمل بالخروج من بوتقة الفشل. فقد فقدوا الأيمان أن بمقدور الأفراد فعل أي شيء للخروج من مأزق الفشل والتراجع. وقد يكونون قد فقدوا الأمل أيضا بالمدير لأنه في نهاية المطاف هو الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه منذ البداية. فهنا لا مخرج من هذه الحالة إلا بقيادة من نوع مختلف تعمل على إعادة صناعة الثقة بالنفوس من خلال أركان الثقة التي ذكرت آنفا وهي المبادرة وتعزيزها والتعاون وتأصيله والمساءلة وتمكينها.

## المكاشفة وبناء الثقة بالنفس

تساهم المكاشفة في بناء الثقة بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى بناء التمكين وتحمل المسؤولية بشكل مناسب كما توضح النقاط الآتية:

أولاً - ففي ظل حالة التراجع التي قد تواجهها المنظمات أحياناً، تطمس الحقائق وتتناقص القدرة على مواجهتها. فبعض القادة أو المديرين بحاجة هنا إلى إبقاء الحقائق مغطاة تحت السطح وليس من مصلحتهم التحدث كثيراً عنها. لأن الكشف عن الحقائق معناه الكشف عن أخطاء القادة ومشاكلهم التي أدت إلى هذه الحالة. وترى حتى الحوار يقل والحديث يتناقص. فالخروج من هذه الحالة لا بد من جرأة القائد الذي يضع جميع الحقائق على الطاولة ويساعد الآخرين في التعامل مع هذه الحقائق. هذا الكشف عن الحقائق لا ينبغي أن يتم بطريقة عقابية أو بطريقة انتقامية أو بطريقة اللوم؛ لأن هذا سيديم الحالة السائدة ويبقيها.

ثانياً - بحاجة لبذل جهد في زرع روح التعاون وروح الفريق. ووضع الناس بعضهم مع بعض في غرفة أو في مكان واحد يحثك فيه الجميع أمراً لا يكفي لأنهم قد يكونون في مكان كهذا دون أن يتحدث بعضهم إلى بعض، وقد تتشكل علاقات عدوانية، وصراع في هذا المكان، وقد تكون هنالك علاقات سلبية فيما بينهم. ولكن يجب وضع العاملين في مكان معاً، ووضع هدف كبير يعملون معاً من أجل تحقيقه. القائد صاحب الرؤية الكبيرة هو الذي يضع للعاملين غاية يجتمعون معاً، ويبدلون الجهد والوقت والتفكير من أجل تلك الغاية العظيمة. ومن ثم

منح العاملين فرصة لتحقيق خطوات ولو صغيرة في تحقيق نجاحات وفوز وتقدم خطوة خطوة نحو الأمام باتجاه روح المبادرة والتمكين. فالناس تغلق الأبواب أمامهم في حالة الفشل والخسارة وتكبت أنفاسهم ويحسون باليأس والسلبية المدمرة. والقادة الناجحون يخرجون من المأزق بالاستثمار.

وتبين الدراسات (كانتر ٢٠٠٤) أن القادة الجدد غالباً يحققون منجزات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة. وهناك مثال تأتي به كانتر يوضح ما نرمي له في هذا السياق في الحالة الآتية:

### حالة 3 المركز الصحي

مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلاً من أن يفعل ذلك وجد موجودات عظيمة: الإنسان الفعال، والمباني الجميلة، ومجتمعاً حول ذلك المركز متعطشاً لخدماته. فقد وجد ذلك المدير طرقاً ليبين للناس كم هي قيمتهم هامة وأساسية؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي لطالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعماً هذا بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم أي مبادرة حيوية لحل المشاكل؛ مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس. بدأت ثقة الناس تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون أن بمقدورهم تقديم مساهمة

ما ، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز".

هذا ما صنعه في الوقت الحاضر نيلسون مانديلا في تحويل الظروف والأحوال من أسوأ السيئ إلى أفضل ما يمكن، من خلال طرح الحقائق. ولكن دون خوف أو وجل من عقوبة أو ما شابه ذلك. فطلب من الجميع أن يتقدم ويقول الحقيقة فقال لهم: "تقدموا وقلوا الحقائق بصدق لأننا يجب علينا التعامل مع الحقائق القائمة قبل أن نتقدم أي خطوة للأمام". من أهم مشاريع نيلسون مانديلا تكوين لجنة التسوية والحقائق وهي من أهم المؤسسات التي بناها نيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا وبنى أيضا جسرا بين الأجناس المختلفة لبناء تكاتف وتعددية ثقافية و نشاطات مشتركة بين مختلف الطوائف. وبعدها عمل على تمكين الناس بإيجاد الموارد لاستثمارها في مشاريع جديدة لمجتمعات السود في تلك القارة. فكان قد استثمر الأركان الثلاثة التي نادى بها كانتروهي التي صلحت في الشركات وفي المؤسسات الخاصة والعامه وحتى في الفرق الرياضية وهي التي نراها هنا تصلح على مستوى الدول. هؤلاء القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق، وهو ما تسميه كانتروبالبعد الإنساني (THE HUMAN TOUCH) أو اللمسة الإنسانية. وهذه اللمسة قد تتحقق عندما تتادي المرؤوسين بأسمائهم، وعندما يشعرون بالمتعة مع قيادتهم، وعندما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز وتثني عليه بما قام به من عمل، وأن تكلف نفسك كقائد عناية التعرف على اهتمامات الآخرين وتجاوزهم

حول تلك الاهتمامات. هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية التي تبني الثقة بالنفس؛ لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هنالك من هو مهتم به، ويسأل عنه ويدعمه.

رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء<sup>٧٧</sup> (Randolph,2000) ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، ف المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

ومن القصص والنماذج التي تدل على ذلك:

#### حالة 4 التمكين

أن أحد العاملين في أحد فروع فنادق ماريوت (Marriot) قام بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق. وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكن من تسليمه الحقيبة. وكانت تلك مبادرة خاصة من ذلك الموظف كشكل من أشكال التمكين، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب هذه القصة إلى بطل. ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى؛ لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى.

#### حالة 5: النزلاء الاستراليين

أقام عدد من الاستراليين في أحد الفنادق عدّة أيام وقد لاحظت إحدى المضيفات في مطعم الفندق عدم تردد هؤلاء النزلاء وجبة الإفطار في كل صباح فأثار ذلك استغرابها مما دفعها لسؤالهم عن السبب، فتبين أن نوعية الوجبات المقدمة في ذلك الفندق وبشكل خاص وجبات الإفطار لا تتناسب مع ما تعودوا عليه من طعام في بلادهم. فتحرت هذه الموظفة حول نوعية وطبيعة الوجبات المناسبة لدى الاستراليين وتمكنت في اليوم التالي من إعداد وجبة شهية لهم ودعتهم إليها في الصباح، الأمر الذي أثار إعجابهم واندهاشهم وكذلك أثار ذلك إعجاب الإدارة

التي قدمت لهذه السيدة تشجيعاً وحوافز معنوية ومالية وتقديراً شخصياً من خلال ترديد هذه القصة في كل مناسبة ملائمة"

من الجدير ذكره هنا حول هذه القصص الحقيقية أنه لولا المناخ التنظيمي الملائم ولولا الحوافز والدوافع المستمرة لسلوكيات التمكين لما قام هؤلاء الموظفون بهذه الأدوار. أما في قصة الفندق فتأجها كانت مبهرة فلم يمر وقت طويل حتى أصبح الكثير من الاستراليين يرتادون هذا الفندق، وهذا أمر غير مستغرب بفعل السمعة ونقل المعلومة من شخص لآخر (Word of Mouth).

أما الحوافز فهي قبلية وبعديّة في موضوع التمكين:

• الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد. بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

• أما الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجود تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة. وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:

١. حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز التي تم ذكرها في مواقع مختلفة

من الكتاب. ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق<sup>(٧٨)</sup>.

٢. حوافز معنوية: في هذا يجادل السياق علماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء. ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا

٣. أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين<sup>(٧٩)</sup> (Argyris, 1998) هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لا بد أن تتعزز بدوافع خارجية، وبالتالي لا بد من وجود حوافز خارجية بشكليها المادي والمعنوي، لتعزيز السلوك وتقويته كما يؤكد (Skinner 1948) من خلال مساهماته في نظرية تعزيز السلوك المشهورة التي على رأسها التعزيز الإيجابي، وهي التي تنص على تعزيز السلوك عند الفرد بمنح صاحبه نتائج مرغوبة بناء على ذلك السلوك<sup>(٨٠)</sup>.

ومن الجدير ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند الفرد. فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج؛ فلا بد من تقدير جهده من خلال نظام للجوائز يتضمن مثلا تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع أسم هذا الشخص في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديرا له. وقد يتبع ذلك منحه أدوات

ووسائل وموارد مالية لتطوير أفكار جديدة في مجالات معينة. فهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه. وهذا بحد ذاته يعدّ من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنة وخاصة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به الموظف. فهنا نلاحظ أن قيام المؤسسة ببناء وتوسيع المختبر الذي تمكن الموظف من خلاله إنجاز ذلك العمل المتميز تكريماً له يعدّ أهم وأقوى أنواع الحوافز المعنوية التي تعدّ من جنس العمل المبدع الذي بدأ به الفرد. وهناك عدد من المفاهيم الأخرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساندة ومساعدة للعاملين في موضوع التمكين وخاصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي.

## مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing)

ظهر مصطلح التسويق الداخلي مفهوماً من المفاهيم المعاصرة منذ الثمانينات من القرن الماضي ليدل على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة، وسحب العلاقة بين الموظف والموظف على العلاقة بين الموظف والزيون. فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لزيائنها الخارجيين تحاول أيضاً تسهيل عمل زبائنها الداخليين<sup>(٨١)</sup> (الموظفين) (رفيق وأحمد، ٢٠٠٠). ويعرّف التسويق الداخلي أنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Berry, 1994) فمثلاً في المطعم يعدّ الموظف

(السفرجي) الذي يقدم الوجبات للزبائن بمنزلة الزبون بالنسبة للطاهي الذي يطهو الوجبات، والوجبة التي يوصلها هذا الموظف أو الموظفة للزبائن تعدّ بمنزلة المنتج. فلكي يتمكن هذا الموظف (السفرجي) من تقديم الوجبات بسرعة لزيائته فلا بد من أن يحصل عليها بنفس السرعة من الطاهي أيضا. وغالبا ما يعتمد كل موظف في المنظمة في إنجاز مهام عمله على موظف آخر يعدّ بالنسبة له مزوداً للخدمة وهو يعدّ بمنزلة زبون أمام ذلك المزود، وهكذا. ففيما تحاول المنظمات إرضاء زبائنها العاديين، فينبغي مقدما أن ترضي زبائنها داخل المنظمة على اعتبار أن رضا الزبائن الداخليين (الموظفين) يؤدي حتما إلى رضا الزبائن الخارجيين. وهذا يعد من المقومات الإضافية التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز المشاركة والتعاون وروح الفريق والتمكين<sup>(٨٢)</sup>.

ولقد حاول كل من رفيق وأحمد (٢٠٠٠) مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بما يقرب من عشرين عاما من أجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم. كما حاول كل من<sup>(٨٣)</sup> Varey and Lewis (1999) وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي ومن أشمل التعريفات تعريف رفيق وأحمد:

"التسويق الداخلي جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتسويق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي؛ بهدف تحقيق رضا

المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن (٢٠٠٠ و ص ٤٥٢)."

في المراجعة لأدبيات التسويق الداخلي يرى المرء أن المؤسسات مدعوة لتغيير نظرتها تجاه موظفيها. أي إنه يجب على المنظمات التحول من النظرة التقليدية السلبية في كثير من الأحيان إلى اعتبار العاملين ذوي أهمية وقيمة واعتبار. وقد أكد (Pfeffer 1994) في كثير من كتاباته أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج. وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع وليس ضد موظفيها. وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي وحسب وجهة نظر (Varey and Lewis 1999) فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن بل يعدّهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار.

## التسويق الداخلي والتمكين

هنالك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متناغمة بعضها مع بعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله؛ لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة. من هنا نرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم تماما معه ويعدّ مكملًا له. فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم

برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة<sup>(٤٤)</sup> (Sargeant and Asif, 1998; and Frost and Kumar, 2000)

من هنا نلاحظ بأن مناخ التسويق الداخلي سيؤدي إلى منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكّن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى أن تفضي هذه المقدمات إلى تطور أفضل في نتائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة؛ لأن سر نجاح المنظمة في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

## **التسويق الداخلي والموظف المباشر Internal Marketing and Frontline Staff**

يبين (2001) Czaplewski et al.<sup>(٤٥)</sup> أن إستراتيجية التسويق الداخلي تبدو متطلباً أساسياً لبناء قدرات الموظف ودافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو

العملاء وضمن ولائهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة وتحقيق ربحية عالية في النهاية.

## التسويق الداخلي والبيئة العربية

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علماً بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدوداً جداً، حيث إن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظمتها في الوطن العربي، حيث إن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها: الفكر التقليدي، والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال: السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق. وحصر العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي.

أما النقاط الآتية فهي تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في أدبيات التسويق الداخلي حسب ما توصل له أمثال (Berry, 1982, Gronroos, 2000, Rafiq and Ahmed, 1998; 2000):

- التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن - زبائن داخليون.
- تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.

- زرع الفكر المتمركز حول المستهلك (Customer Orientation) بين الزبائن الداخليين.
- تكريس مبدأ التعاون والتسيق وروح الفريق.
- التأكيد على الإستراتيجيات الوظيفية والعامّة لدى الموظفين الداخليين.
- التأكيد على تفعيل المحاور السابقة.
- النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمنهج التسويق الداخلي إلا أن هنالك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:
  ١. الأول في انخراط الموظف ومشاركته وتمكينه.
  ٢. حصول الموظفين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة وإمكانات. ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم إذا أرادت المنظمات فعلاً أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي. وخاصة في البيئة العربية التي تحتاج إلى فهم المصطلح وتوظيفه بشكل مناسب في أدبيات التسويق المستخدمة في اللغة العربية، حيث إن استخدام هذه المصطلحات قد يبدو غير ملائم بسبب عدم التعود عليها من ناحية، وبسبب عدم وجود المناخ والبنية الفكرية المناسبة لاستيعابها من ناحية أخرى، فقد تبدو نشازاً وغير مستساغة للقارئ العربي. وهذا لا يعني تجاهلها، فمن غير المفيد تجاهل الأفكار المعاصرة والحديثة ولكن من الأفضل التعرف إليها ومحاولة تحليلها وتمحيصها من خلال الواقع والبيئة بصرف النظر عن ملاءمة

تطبيقها في الوقت الحاضر، فإن لم تكن ملائمة حالياً فقد يأتي الوقت المناسب الذي قد تكون فيه ملائمة ومناسبة للتطبيق وخاصة في زمن العولمة وتقاطع الثقافات وتزاوجها.

## خلاصة

ونخلص إلى أن الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح. فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث؛ فإن الناس سيمتلكون الثقة بالنفس. ولكن عندما تفتقد المنظمة للحقائق الواضحة، وعند غياب المساءلة، وعند غياب الدعم، من قبل الآخرين، وعندما تفتقد لقوة التأثير (أي أن أفعالك لها تأثير)، فعندها تفتقد إلى الثقة بالنفس. وعندها لا يرى العاملون جدوى من بذل جهود إضافية، ووقت إضافي. وعندها يتردد المستثمرون في الاستثمار، ويتوقف المتبرعون عن التبرع، ويختفي المعجبون، وتدهور الثقة أكثر فأكثر.

ومن أهم دلالات الثقة أنها تنمو بتكرار التجارب الناجحة وتجعل من السهولة أن تستخدم مهاراتك في المرات القادمة (كالباحث الجديد في مجال البحث يشعر بالنشوة نتيجة لقبول نشر أبحاثه من قبل المجالات العلمية فإن هذا الشعور يكسبه قدرة على ممارسة مهاراته البحثية ببسر وسهولة في المرات القادمة). وتزداد الثقة في كل مرة أكثر من المرة السابقة. وعندما تتناقص الثقة بالنفس نتيجة للفشل والتراجع وعدم تحقيق أي تقدم فهذا يجعل تحقيق التقدم والخروج من بوتقة الفشل أمراً في غاية الصعوبة. وهكذا عندما تتدهور الثقة في النفس تصبح الأمور

أصعب وكل مرة تزداد صعوبة. وهنا تحتاج المنظمة مثلاً إلى قيادة جديدة وبداية جديدة (أي أن تبدأ من جديد متجاهلاً آثار الهزيمة أو الفشل). وهنا يأتي دور القيادة أو دور الإنسان الذي يبدأ من جديد دون استسلام للفشل، فأخطر ما يدمر الأفراد والمجتمعات والمنظمات وحتى الأمم هو خطورة الاستسلام للفشل الذي يؤدي للهزيمة، وما هو أخطر من الهزيمة في المعركة هو الشعور بالهزيمة في وقت السلم لأنها الحالة التي تؤدي إلى موت الثقة التي تصنع الكر بعد الفر.

أما بريق الفوز فيصنع دائرة للنجاح وسلسلة من التقدم للأمم لا يهتم معها كثيراً من هو القائد، لأن النجاح يصنع قوة دافعة إيجابية يتحمل الكل خلالها المسؤولية وليس القائد فحسب. المشكلة الخطيرة في حالات فقدان الثقة التي تنتج عن سلسلة من الخسائر المتلاحقة. فالمنظمة تشعر بهذه الحالة عندما تفقد الدعم وفي تدني مستوى الإقبال من قبل الزبائن، وتدين واضح في الحصص السوقية، وعندما لا يتوافر الأعمال الكافية للعاملين، وتبدأ الإدارة في إعادة النظر في وجودهم ودورهم، وهكذا تجد هذه الأمور كلها أعراضاً لسلسلة الفشل والتدهور. وإن لم توقف هذه الحالة فإنها ستتفاقم وتساء أكثر وأكثر، والفشل لا يولد إلا الفشل (Kanter, 2004)

وأخيراً فإن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارة والمعلومات، وتدفعها بشكل حر وواضح، لهي جميعها من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة. وهذه المقومات يتبعها ويعززها

مقومات أخرى مثل التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي الملائم والمشجع  
لتعاون العاملين وروح الفريق.

<sup>1</sup> Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

<sup>2</sup> Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun) , 98-105.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995), Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*, summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.

<sup>5</sup> Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

<sup>6</sup> Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp. 65-66.

<sup>7</sup> Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*, New York, Harper & publishers.

<sup>8</sup> Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

<sup>9</sup> Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, *The Journal of Services Marketing*, 12 (5), 379-396.

<sup>10</sup> Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.

<sup>11</sup> Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in Services: A framework for Analysis, *Personnel review*, 28 (3) 169-192.

<sup>12</sup> Schneider, B. and Bowen, D. (1985), Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 423., Schneider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, *Organizational Dynamics*, 21 pp. 39-52., Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* 41 Fall (1999), pp. 35-45.

<sup>13</sup> Van Oudtshoorn, M. and Thomas, L. (1993), A Management Synopsis of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 1, (1)., Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465., Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666-681., Conger, J.A. and Kanungo, R.B. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Op cit*.

<sup>14</sup> للمزيد من التفاصيل حول مراحل تطور الفكر الإداري يمكن الحصول عليها من أي كتاب من كتب مبادئ الإدارة أو وظائف الإدارة أو أسس الإدارة.

<sup>15</sup> Daniel A. Wren (1993), *The Evolution of Management Thought*, 4<sup>th</sup> ed. New York: Wiley.

<sup>16</sup> Taylor, Fredrick. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York: w. W. Norton. 1967. Harper & Brothers.

<sup>17</sup> Henri Fayol(1949), *General and industrial administration* , London: Pitman, UK.

<sup>18</sup> Follett, M (1949), *Freedom and Coordination*, London: Management Publications Trust.

<sup>19</sup> Garwood, Judith (1984), A Review of Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett, *New Management* , vol. 2, pp. 61-62.

<sup>20</sup> Henderson, A. M and Parsons, T (1947). *Max Weber : The Theory of Social Economic Organization*, New York: Free Press.

<sup>21</sup> Schermerhorn, J (2002) *Management*, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc.

<sup>22</sup> Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Harper & Row.

<sup>23</sup> Hackman, R., and Oldham, G. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, p.90.

<sup>24</sup> Macgregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

<sup>25</sup> Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, New York: Harbor and Row.

<sup>26</sup> Bertalanffy, L (1972), *The History and Status of General Systems Theory*, *Academy of Management Journal*, vol 15, pp. 407-26.

- <sup>27</sup> Schermerhorn, J (2002) *Management*, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc
- <sup>28</sup> Crosby, P. (1995), *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain times*, New York: McGraw-Hill.
- <sup>29</sup> Ouchi, W(1981) *Theory Z: How American Businesses Can Meet Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- <sup>30</sup> Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Harbor.
- <sup>31</sup> Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, New York, NY: Simon and Schuster., Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666.
- <sup>32</sup> Conger and Kanungo (1988), *Op cit.*
- <sup>33</sup> Spreitzer, (1995), *Op cit.*
- <sup>34</sup> Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666-681.
- <sup>35</sup> Ibid.
- <sup>36</sup> Gist, M (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- <sup>37</sup> Deci, E.L. Connell, J. P and Ryan, R. M (1989), Self Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- <sup>38</sup> Ashforth, B. E. (1989), The Experience of Powerlessness in Organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 207-242.
- <sup>39</sup> Neilsen, E. (1986), Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, In Srivastara. S (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass, 78-110., Burke, W. (1986), *Leadership As Empowering Others*, In Srivastara, S (Ed.), *Executive Power*, San Francisco: Jossey-Bass, 51-77.
- <sup>40</sup> Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), *Harvard Business Review*, 43(1): 6-24.
- <sup>41</sup> Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.

<sup>42</sup> Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

<sup>43</sup> Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, *Personnel*, 52 (1), 25-31.

<sup>44</sup> Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.

<sup>45</sup> Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall

<sup>46</sup> Honold, L (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.

<sup>47</sup> Deming, W.E (1982) Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA.

<sup>48</sup> Garfield, C (1993), Employee Empowerment, *Executive Excellence*, 10 (3), 20-22.

<sup>49</sup> Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995), *Op cit.*

<sup>50</sup> Covey, S.R (1992), The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic / Stephen R. Covey. London: Simon & Schuster.

<sup>51</sup> Eccles, T (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, *Long Range Planning*, 26 (6), 13- 21.

<sup>52</sup> Forrester, R. (2000), Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, *Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80.

<sup>53</sup> Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

تفصيل أكثر حول مقومات التمكين في الفصل الثاني. °°

<sup>55</sup> Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.

<sup>56</sup> Eccles (1993) and Argyris (1998), *Op. Cit.*

<sup>57</sup> Melhem, Yahya (2004), The Antecedents of Customer-Contact Employees' empowerment, *Employee Relations*, vol. 26, No. 1, 72-93.  
Eylon, D. (1998), Understanding Empowerment and Resolving its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett, *Journal of Management History*, 4 (1), 16-28.

## مراجع وهوامش الفصل

<sup>58</sup> Davenport, D. H. (2001) Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossey-Bass, CA. pp. 67- 77.

<sup>59</sup> Drucker, P. (1989), New Realities: In Government and Politics/ In Economics and Business/ In Society and World View, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York.

<sup>60</sup> Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford: Oxford University Press., Cortada, J. (1998), *Where Did Knowledge Workers Come From*, in Cortada, J (ed), *Rise of Knowledge Worker*, Portsmouth, N.H.: Butterworth-Heinemann.

<sup>61</sup> Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York: Random House.

<sup>62</sup> Lioyd, B and Case, J. (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 392-396.

<sup>63</sup> Schuster, J., Carpenter, J and Kane, P. (1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

<sup>64</sup> علما بأن الإدارة بالمكشوف لا يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات والشركات

<sup>65</sup> Peters, T and Nancy Austin (1985), A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House

<sup>66</sup> Carnall, Colin (1999), *Managing Change in Organizations* , Third Edition, Prentice-Hall, Europe.

<sup>67</sup> Hart, P. & Saunders, C. (1997), Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange, *Organization Science*, 8 (1), 23-42., Mayer, R. C., Davis, S. H., and Schoorman, F. D. (1995), An Integrative Model Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

<sup>68</sup> Fukuyama, F. (1995), Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, London: Hamish Hamilton.

<sup>69</sup> Bennis, W. and Townsend, R. (1995), *Reinventing Leadership*, William Morrow, New York, US.

<sup>70</sup> Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.

- <sup>71</sup> Stewart, T.A., (2001) Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies, Chapter in a Book, *The Future of Leadership*, Jossey-Bass, CA. pp. 67- 77.
- <sup>72</sup> Kanter, R.(2004), *Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End*, Crown Business, pp. 402.
- <sup>73</sup> Ryan, K and Oestreich, D. (1991) *Driving Fear Out of The Work Place*, Jossey-Bass Publishers, USA.
- <sup>74</sup> Melhem, Yahya and Karasneh, Abed (2005), The intangible Dimensions of Service Quality- the Neglected Domain, *International Journal of Applied Marketing*. volume 2 issue 1.
- <sup>75</sup> Sirota, D, Mischkind, L., and Meltzer, M (2005) The Enthusiastic Employee, *Wharton School Publishing/Pearson Education*.
- <sup>76</sup> Sirota, Mischkind, and Meltzer (2005) *Ibid*.
- <sup>77</sup> Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.
- <sup>78</sup> Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, *Op cit*.
- <sup>79</sup> Argyris, C. (1998), Empowerment, *Op cit*.
- <sup>80</sup> Skinner, B.F (1948), *Walden Two*, New York: Macmillan ; *Science and Human Behavior*, New York: Macmillan (1953)
- <sup>81</sup> Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, 14(6), 449-462
- <sup>82</sup> Berry, L.L. (1984), *The Employee as Customer*, in Lovelock, C.H. *Services Marketing: Text, Cases, and Readings*, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 271-279.
- <sup>83</sup> Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), A Broadened Conception of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, 33 (9/10) 926-944
- <sup>84</sup> Sargeant, A and Asif, S (1998), The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2), 66-79., Frost, A. F and Kumar, M (2000) Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization, *Journal of services marketing*, 14 (5) 358-377.
- <sup>85</sup> Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001) Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success, *Marketing Management*, 10 (3), 14-17.