

نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة

موسى توفيق المدهون

أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الإسراء - عمان - الأردن

(قدم للنشر في ١٤١٨/٥/٨هـ وقبل للنشر في ١٤١٩/١/١هـ)

المستخلص: إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تستخدم أدوات وأساليب مختلفة لتحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفعالية والإنتاجية في كافة المستويات . ومن الأساليب المستخدمة " أسلوب تمكين العاملين Empowering Employees والذي يقضي بضرورة إعطاء الموظف حرية التصرف في مجال خدمة العميل على خلاف ما كان يطرح سابقا من فلسفات مختلفة.

ويقدم الباحث نموذجا عمليا "Paradigm" يقوم على أساس افتراضين هما :
١ - إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين.

٢ - إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

وعلى أساس الافتراضين تم تصميم النموذج والذي أفرز أربعة أنماط إدارية هي التمكين Empowerment والاندماج Involvement والمشاركة Participation والأوتوقراطية (التسلط) Autocracy . وقد تم تصميم استبيانته تساعد القارئ على أن يحدد نمطه الإداري وفق هذا النموذج ويمكن استخدامه في مجال البرامج التدريبية التي تعقد في مجال الإدارة لتعريف المشاركين على أنماطهم أو أنماط المديرين السائدة في المؤسسات العربية .

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management فلسفة إدارية جديدة أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المؤسسات التي تبنتها. وتدعو هذه الفلسفة إلى إدخال مبادئ إدارية وأساليب إحصائية حديثة تنأى بالمدير عن الممارسات التقليدية وتقوده نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى العاملين بأسلوب جديد. وتهدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية حيث يحظى هذا الموضوع باهتمام متزايد من المنشآت بعد أن اتضحت الأبعاد والتحديات التي تواجهها الكثير من المؤسسات نتيجة للتأثيرات والتحالفات التي تمارسها ضد بعضها البعض في دول مختلفة من العالم. وتبعاً لذلك تسعى هذه المنشآت لتحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage تتميز بها عن غيرها. وكل ذلك أحدث تغييرات معاصرة زادت حجم المنافسة في الأسواق المختلفة، الأمر الذي يفرض على هذه المنشآت اتباع استراتيجيات فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم خدمة أو سلعة تستند إلى مهارات بشرية عالية من الناحية التقنية والمعرفية.

وتلعب القوى البشرية دوراً مهماً في عملية اكتساب المنشآت ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثماراً أمثل بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الجودة والعمليات. حيث أكدت ذلك الدراسات التي تمت أو أجريت في مجال الجودة الشاملة، فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن أكثر من ٧٥٪ من العاملين في المؤسسات اليابانية والأمريكية العاملة في مجال إنتاج السيارات والحاسبات الإلكترونية والمصارف، يشتركون بشكل مستمر في اجتماعات لها علاقة بتحسين العمليات الإنتاجية والجودة (Gordon, 1993, P. 615) وكذلك نجد في ألمانيا واليابان بعض الأعمال التي كانت تقليدية وحكراً على الإدارة العليا مثل تحديد ساعات العمل واستخدام تقنيات عمل حديثة وتصميم العمل، أصبحت الآن تبحث وتناقش على طاولة البحث بين الإدارة العليا والعاملين في اجتماعات متكررة. وتهدف هذه الاجتماعات في الواقع إلى تحقيق تحسين مستمر لكل من العمليات والجودة ورفع الإنتاجية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث إن هذه الاجتماعات تعد أداة مهمة من أدوات توفير المعلومات وتبادلها بين الإدارة والعاملين.

إن عملية تبادل المعلومات التي تتم في هذه الاجتماعات والاستفادة من آراء العاملين وأفكارهم ومشاركتهم في التوصل إلى القرار الصائب حول القضايا التي تطرح فيها تعد مدخلاً مهماً من مداخل تقوية أو تمكين العاملين Empowerment، والتي هي أداة مهمة من أدوات إدارة

الجودة الشاملة (Gordon, 1993, P. 615)، بمعنى أنه أصبح "تمكين العاملين" أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير على مستوى المنشأة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري والعمل بفلسفة الجودة الشاملة والتمتع بثقافتها .

هذا وتعتمد إدارة الجودة الشاملة أدوات أخرى غير التمكين مثل التحسين المستمر للعمليات والاهتمام بالعملاء (العملاء الداخليين أي الموظفين، والعملاء الخارجيين أي جمهور المتعاملين) حتى تتمكن المنشأة بالتالي من القيام بأعمالها وتقديم سلعها أو خدماتها لعملائها بموجب معيار الخطأ الصفري Zero Defects الذي تدور حوله فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

مشكلة البحث

تواجه الإدارة بشكل عام متغيرات عدة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تتشكل من أنظمة اقتصادية وسياسية وقانونية وتقنية اجتماعية وثقافية وحضارية معقدة ومتشابكة . وفي إطار هذه الحقائق يصبح لزاماً على الإدارة مواجهة هذه التغيرات بتغييرات جوهرية في أساليب العمل الإدارية لرفع كفاءتها .

ومن الأساليب التي تساهم في عدم الكفاءة، افتقار العاملين لسلطة حقيقة تمكنهم من القيام بأعباء المسؤوليات المطلوبة منهم لمواجهة ما يدور من حولهم، الأمر الذي شكل مردوداً سلبياً عليهم سواء أكان ذلك على دافعيتهم أم من حيث استعدادهم للإبداع والتطوير (Ivancevich. J. 1994, P. 264).

إن سبب افتقار المرؤوسين للسلطة قد يعود إلى الأنماط الإدارية السائدة في بعض المنشآت التي تبعد عن أسلوب الشورى والمشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطة الحقيقية للمرؤوسين. إن السؤال الذي يفرض نفسه الآن هو : هل يعد غياب الشورى سبباً من أسباب افتقار المرؤوسين للسلطة وعدم الكفاءة؟ أو هل الشورى عامل مهم من العوامل التي تؤثر على أنماط المديرين وعلى أسلوب تفكيرهم؟ إن الإجابة عن هذا السؤال : نعم . فالشورى تساعد على أن ينظر الجميع نظرة مختلفة للتعامل مع كل ما هو حولهم . فالمدير الذي يقود مؤسسة ما يمكن أن تساعد الشورى على أن ينظر نظرة جديدة لمرؤوسيه متمثلة بمنحهم ثقته وإيمانه بقدرتهم على إنجاز أعمالهم واعتبارهم مصدراً مهماً من مصادر الإبداع والتطوير والالتزام التنظيمي وتوفير المعلومات، أي إن الشورى تعد أداة مهمة من أدوات اكتشاف أصحاب الرأي السديد، وبالتالي الاعتماد عليهم في صناعة القرارات، وهذا ما تدعو إليه الإدارة الحديثة .

فالشورى كانت جزءاً مهماً من تراث هذه الأمة والتي تمثلت بالشورى التي أمر بها الله سبحانه وتعالى: ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ (الشورى/٣٨). ﴿ وشاورهم في الأمر ﴾ (آل عمران/١٥٩). وقد مارسها الرسول ﷺ والخلفاء الراشدون من بعده والسلف الصالح من قادة العرب والمسلمين لفترة طويلة، الأمر الذي ساعدهم على بناء دولتهم حيث تطور العلم وتطورت الأمة وإدارتها. فهل يستطيع المدير العربي في وقتنا الحاضر أن يطبق الإدارة التي مارسها السلف الصالح والتي تعد الآن أساليب إدارية حديثة، ويخطو نحو ممارسة التمكين واكتشاف المواهب والقدرات العاملة معه وبالتالي تمكينهم من اتخاذ القرار الذي يضمن تطوير العمل وتحسينه؟

الهدف من البحث

الهدف من هذا البحث دراسة موضوع تمكين العاملين من المنشآت باعتباره ركناً أساسياً من أركان إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف أساساً إلى تحسين العمليات ورفع مستويات الجودة والإنتاجية والفعالية التنظيمية عبر تفويض السلطة والمسئولية فعلياً. وهذا ما يطلق عليه الآن تمكين العاملين Empowering Employees .

وقد نظم هذا البحث ليحقق أربعة أهداف هي :

- ١ - توضيح الخلفية النظرية لموضوع تمكين العاملين في المنشآت .
- ٢ - طرح نموذج Paradigm سمي "نموذج تمكين العاملين بالمنشآت" يوضح الأنماط الإدارية فيما يتعلق باستخدام المديرين للسلطة .
- ٣ - تصميم جدول مقارنة بين الأنماط الإدارية التي أفرزها النموذج .
- ٤ - تصميم استبانة (تمرين) هدفها التعرف على الأنماط الإدارية وفق النموذج المقترح، بحيث يمكن استخدامها من قبل المديرين في البرامج التدريبية التي تعقد في مجال التنمية الإدارية للتعرف على أنماط المشاركين في هذه البرامج .

أولاً : الخلفية النظرية لتمكين العاملين في المنشآت

إن محاولات التحسين المستمرة للجودة والخدمة والسلعة تأخذ نمط العمل المؤسسي الذي يهدف إلى التركيز على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لدى العملاء والموردين والعاملين، حيث إن الجودة الشاملة تقوم على دعائم أساسية هي: التركيز على العمليات وتحسينها، والاهتمام بالعملاء،

وجمع المعلومات بطريقة منتظمة من العاملين والعملاء ومشاركتهم في صناعة القرار لـ (Hackman and Wageman 1995, P. 311).

إن مفهوم التمكين يشوبه شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الأخرى مثل المشاركة Participation والاندماج Involvement . فالمشاركة تقليدياً عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهتمه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي (Schermerhorn, 1985, P. 402). وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة جورج التون مايو E.G. Mayo عند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين .

أما الاندماج مع الجماعة Involvement فهو يعني -لغوياً- أن ينضم شيء إلى شيء آخر بحكم الضرورة . أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم أو المنشأة لاجتماعات للتفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع . فهي إذن بمثابة اعتراف من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل مما عليه في حالة دعوة العاملين رسمياً والانضواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وآرائهم لتحسين نوعية القرار وزيادة درجة قبوله .

أما التمكين Empowerment فيختلف عن المشاركة والاندماج . فالتمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة . وقد تجلّى ذلك المعنى بالقرآن الكريم في أكثر من مناسبة وأكثر من آية . فقد قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ قال ما مكّني فيه ربي خير ﴾ (الكهف ٩٥/) ﴿ وكذلك مكّنا ليوسف في الأرض ﴾ (يوسف/ ٢١) .

أما من الناحية الفنية فهذا المعنى لا يختلف كثيراً عن المعنى اللغوي . فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، أو هو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات

والمعلومات والسلطة والمسئولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسيئة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء . بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسئول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته .

فإذن الشرط الأساسي لنجاح التمكين هو إعادة تصميم الوظيفة بطريقة تفي بالغرض والهدف من عملية التمكين . وإعادة تصميم العمل (Job Redesign) عبارة عن محاولة من الإدارة لتحسين نوعية العمل وإعطاء الموظف استقلالية أكبر ليتمكن بالدقة من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات التي يجب أن يقوم بها من أجل تحقيق أهداف الوظيفة (Ivancevich, 1994, P. 291).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن أن نستخلص أن التمكين يقوم -حسب اعتقادنا- على افتراضين أساسيين هما :

الافتراض الأول : إن إعطاء الموظف مسئوليات واضحة وسلطة فعلية (توازن بين السلطة والمسئولية) يعد أداة من أدوات تمكين Empowering العاملين، وإن الموظف يشعر بأنه قوي Powerful إذا استطاع أن يتعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة به بطريقة فعالة من خلال السلطة الممنوحة له فعلياً في مجال خدمة العميل، وأنه المسئول النهائي عن القرارات التي يتخذها .

الافتراض الثاني : إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل .

ويقضي **الافتراض الأول** بضرورة توفير عوامل القوة للموظف حتى يتمكن من التعامل مع الآخرين وفق الظروف التي يواجهها أثناء تقديم الخدمة للعميل . ويعد التمكين، أو تقوية العاملين، واجباً أساسياً من واجبات المدير . وأكثر من ذلك فإنه يعد مهارة أساسية من مهارات المدير أو القائد الفعال لأنه بموجب هذه المهارة الإدارية يسمح للموظف بأن يشارك المدير بعضاً من سلطاته وصلاحياته في مجال الرقابة على العمل، واتخاذ القرارات المناسبة لتسييره وفق ما تقتضيه الحاجة . ويمثل هذا دعماً واضحاً للموظف في مجال وضع الأهداف واستراتيجياته في خدمة العميل . وحتى يتمكن الموظف فعلياً من إحداث التأثير المناسب لابد من تزويده فعلياً بالقوة . والقوة كما هو

معروف عبارة عن القدرة على التأثير في الأفراد والأحداث . والقوة أنواع متعددة منها القوة الشرعية وقوة الثواب والعقاب وقوة الخبرة والمعلومات .

أهداف البحث

غاية هذا البحث هو الاهتمام بالقوة الشرعية Legitimate Power وقوة المعلومات

(Hellriegel , 1995, P345) Information Power .

فالقوة الشرعية هي السلطة الشرعية Authority، وهي سلطة نابعة من المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف على السلم الإداري . والسلطة بهذا المعنى تمكن الموظف من اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها، وبالتالي الحصول على نتائج عمل أو إحداث تغييرات ضرورية وفق ما تطلبه ظروف العمل ولمصلحة العمل . فالسلطة بهذا المعنى ضرورية حتى يتمكن الموظف من القيام بأعباء مسؤولياته المطلوبة منه والتعامل مع الآخرين والأحداث بفعالية، لذلك لا بد من أن يتوفر توازن بين السلطة والمسئولية . وعليه نقول إن أهم مظهر من مظاهر تمكين العاملين هو ممارسة السلطة الفعلية حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة . وهذه القرارات يجب أن تكون أساساً في مجالين وفق منظور إدارة الجودة الشاملة وهما : التمكين (قوة فعلية) في مجال خدمة العميل والإبداع فيها، حيث إن بإمكان الموظف الشعور بالقوة والتمكين إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يجدد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها (Hellriegel, 1992, P. 203).

إن العميل Client مصدر مهم من مصادر تزويد المنشأة بالمعلومات، وإن رضا العميل وولاءه عاملان مهمان من عوامل نجاح المنشأة على المدى الطويل، لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تكون المنشأة على اتصال دائم معه والاستماع إلى أقواله والاستجابة له بما يكفل إعطاء صورة ممتازة عن المنشأة . فمن المهم جداً أن تتصرف المنشأة بسرعة للاستجابة له ولطالبه ومعالجتها مباشرة (Prescott, 1995, P. 127) وإن أفضل أداة لذلك هي تمكين العاملين من الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وفق المقاييس المتفق عليها .

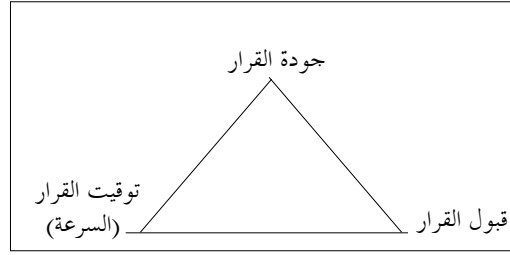
فالتمكين في هذا المجال يوفر ثلاثة مطالب أساسية للعمل وهي :

١ - الجودة Quality : أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجته،

ويتم ذلك وفق المعايير المتفق عليها في المنشأة .

٢ - القبول Acceptance : أي قبول العميل للقرار بسبب أنه يلبي احتياجاته .

٣ - توقيت القرار Timeliness : أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة. وهذا هو ما يطمح إليه العميل . أي ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار.



شكل (١)

نموذج يمثل أهمية عملية التمكين وانعكاسها على القرار من حيث الجودة والقبول والتوقيت

أما الافتراض الثاني فيقضي بتوفير الدعم النفسي Psychological للموظف وعلى أسس فردية، وذلك عن طريق التعبير له بإيمان وثقة الإدارة بقدراته المختلفة وتعزيز هذا الإيمان لديه . وهذا يتطلب أساساً ممارسة الإدارة للأفكار التي طرحتها "نظرية Y" التي طرحها D. McGregor الذي أكد على أهمية استثمار قدرات الموظف . فإذا وثقت الإدارة بقدرات الموظف على الإبداع والتطوير والمشاركة في صناعة القرار وحبه للعمل والمسئولية وعدم حاجته للرقابة الزائدة، فإن الموظف سوف يؤمن ويقتنع بتوفر هذه القدرات والمهارات اللازمة لعمله وسوف يعمل على تعزيزها (Gordon, 1993, P.398) . وإن عملية التغذية الراجعة وإفصاح الإدارة عن ثقتها بالموظف يعدان أداتان مهمتان من أدوات تمكين العاملين . وتشير الأبحاث إلى أن هناك أربعة أنواع من المعلومات يمكن من خلالها تقديم تغذية راجعة للموظف والإفصاح عن ثقة الإدارة به (Gordon, 1993, P. 615).

١ - الدعم العاطفي Emotional Support، ولا سيما الإيجابي منه، خلال فترة تعرض الموظف لحالات الضغط .

٢ - استخدام الكلمات المشجعة Encouraging Words

٣ - السماح للموظف بالاطلاع عن كُتب على الأداء الناجح والتميز الذي قام به الآخرون.

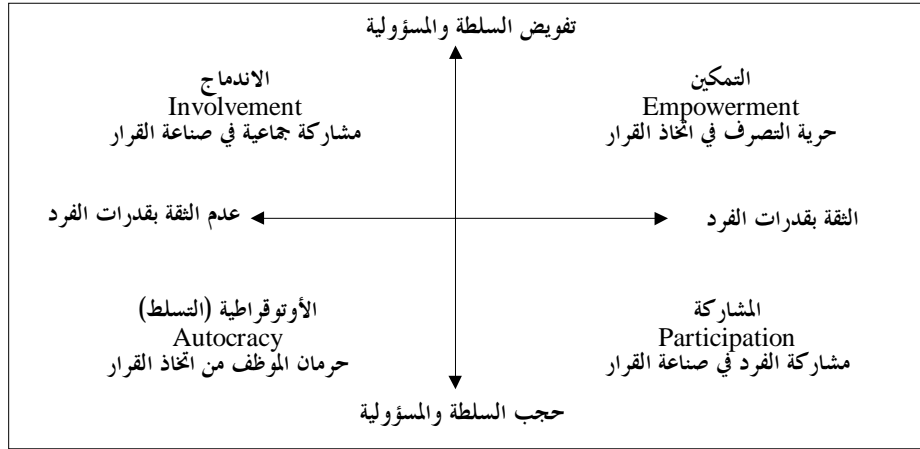
٤ - شعور الموظف بالإنجاز (أي إنجاز عمل مطلوب منه) وإعلامه برضى الإدارة عن ذلك الإنجاز.

وتعد النقطة الرابعة من أهم نقاط تمكين العاملين، حيث إن الحاجة للإنجاز تشجع الموظف على ابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل (Papalia and Olds, 1988, p.398). إن ما تفيدته النقطة الأخيرة يتماشى تماماً مع أهمية تمكين العاملين بالسلطة، وما تطرحه "نظرية Y" ونظريات الدافعية الأخرى مثل نظرية ماسلو وهرتزبيرغ. وتعد حرية التصرف Discretion في العمل مكوناً حاسماً ومهماً من مكونات تمكين العاملين. وإن شعور الموظف بالإنجاز والتفوق عبر الممارسة العملية يعد أهم أداة فعالة من أدوات تحقيق الذات والفعالية الذاتية Self-efficiency وعندما يمنح الموظف مهمة صعبة ومعقدة فهو يمنح من الناحية العملية الفرصة لفحص قدراته وكفاءته، وإن النجاحات الأولية في المهام المعطاة له تشعره بأنه أكثر قدرة وبالمقابل أكثر قوة وتمكناً Empowered. وإن عملية إدخال التعديل على تصميم العمل، الذي أشرنا إليه سابقاً وإحداث التغيير فيه، قائم على هذا المبدأ: مبدأ شعور الموظف بالفعالية الذاتية وقدرة التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. وكما هو معروف فإن الفعالية تعرف بأنها درجة أو مقدار إنجاز الموظف للمخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها وإن التركيز على المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها يعني المقياس الفعلي والعملي للفعالية (Reddin, 1988, p. 8-9).

وهكذا نلاحظ من خلال الافتراضين الأساسيين السابقين أن التمكين يتم من خلال إعطاء السلطة الفعلية للموظف في المستويات الدنيا واتخاذ القرار لمواجهة الأحداث والآخريين من حوله، وكذلك من خلال تعزيز ثقة الإدارة بقدرته على حل مشكلات الجودة وخدمة العميل والإبداع في خدمته، لأن الموظف يمكن أن يكون ماهراً وخبيراً في استخدام العمليات الإبداعية لديه وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهه عبر التبصر (Martin, 1995, p. 735) في حاجات العميل ومتطلبات الجودة.

ثانياً : النموذج المقترح ودور الإدارة في عملية التمكين

يمكن النظر لعملية التمكين بأنها محصلة للإدارة الفعالة التي هي مهمة لحياة المنشأة ولا سيما خلال هذه السنوات حيث العمل يزداد تعقيداً. وبما أن الإدارة تلعب دوراً مهماً ومهماً جداً في عملية التمكين، نود أن نطرح نموذجاً سلوكياً يعتمد على الافتراضين الأساسيين اللذين تمت مناقشتهما قبل قليل على النحو التالي :



شكل (٢) نموذج تمكين العاملين في المنشآت

يقوم هذا النموذج من جانب على أسلوب المدير في مجال استخدام السلطة وأهميتها بالنسبة له من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها، ممثلاً بالخور الصادي أو العمودي . أما الجانب الآخر فيقوم على درجة ثقة المدير بالموظف من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والإبداع والتطوير في مجال العمل وخدمة العميل . وهذا يتمثل بالخور السيني .

فالمدير إما أن يمنح السلطة والمسؤولية للموظف، أي سلطة اتخاذ القرار في مجال تحسين الجودة وخدمة العميل أو أن يحجبها عنه . فالسلطة كما هو معروف مهمة جداً في بيئة العمل لذلك لا بد من توفيرها لكل من يستحقها حتى يتدبر مواجهة الظروف والآخريين . إن عملية منح السلطة للموظف تعني إعطائه الفرصة لممارستها نيابة عن المدير. (Stoner, 1987, P. 270) والمدير الذي يتعامل مع السلطة بطريقة صحيحة يكون قدوة صالحة للموظف حتى يستعملها بطريقة صحيحة. إن هذا الأسلوب في التعامل مع السلطة يجسد فكرة "الربح المشترك لجميع الأطراف" Win-Win .

أما المدير الذي لا يمنح السلطة للموظف، فهو ينظر للسلطة من منظور سلبي وغالباً ما يعبر عن حبه للسيطرة وإحداث الإذعان لدى الآخريين . فهي بالنسبة له تمثل التمتع بالقوة والسيطرة، وبالنسبة للآخريين الحرمان من حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لتسيير أعمالهم . إن هذا الأسلوب في التعامل مع السلطة يجسد فكرة "الربح لأحد أطراف مقابل الخسارة للطرف الآخر" Win-Lose .

أما المحور السببي أو الأفقي الذي يمثل إيمان وثقة المدير بالموظف أو عدم الثقة به، فهو محور لا يقل أهمية عن المحور الصادي . فالثقة أيضاً مهمة جداً بالنسبة للعمل، لذلك لا بد من توفيرها لكل من يستحقها حتى يتدبر مواجهة الظروف والآخريين . إن عملية تعبیر المدير عن ثقته بالموظف تعني إتاحة الفرصة له ليحدث توافقاً وتكاملاً بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية . إن هذا التوافق والتكامل يمكن أن يتم بعد إعطاء الموظف حرية التصرف أثناء إنجاز عمله وعلى أساس الثقة والإيمان بقدراته على الإبداع والتطوير . وبالمقابل فالثقة بالموظف تقوم على استراتيجية الربح مقابل الربح . أما عدم الثقة فتتمثل استراتيجية الربح مقابل الخسارة . وانطلاقاً من ذلك يمكن أن نستنتج أو نستنتج من النموذج أربعة أنماط إدارية هي :

١ - التمكين Empowering

يمكن للمدير أن يفوض السلطة للموظف وأن يثق به ويؤمن بقدراته . فإذا مارس المدير هذا السلوك فهو يمارس عملية التمكين، أي يمنح المدير الموظف السلطة اللازمة والثقة اللازمة لمواجهة الأحداث والأفراد بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف، ولا سيما الأهداف التي تشكل محط اهتماماته وعمله ومسئوليته سواء من حيث التمتع بحرية التصرف بالسلطة الممنوحة له أو من حيث التمتع بثقة المدير فيما يتعلق بقدرته على الإبداع والتطوير في مجال خدمة العميل . وفي ظل هذه الظروف يشعر الموظف بالانتماء الحقيقي لعمله ويكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وكلاهما (المدير والموظف) يتمتعان باستراتيجية الربح مقابل الربح . وهذا الأسلوب في التعامل يعجل عملية اتخاذ القرار، وكذلك الإبداع والتطوير في مجال خدمة العميل .

٢ - الاندماج Involvement

يمكن للمدير أن يفوض السلطة للموظف عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية من ذلك. ولكن في حالة عدم وجود الثقة والإيمان المطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع مشكلات العميل واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، يلجأ المدير للعمل بالقرارات الجماعية . فإذا مارس المدير هذا السلوك فهو يعبر عن إيمانه بالعمل الجماعي الذي يفيد المؤسسة والعميل، وإن القرارات التي تتخذ في مجالات خدمة العميل وتحسين العمليات يجب أن يتم بشكل جماعي وليس على أساس فردي. هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية اتخاذ القرار في مجال خدمة العميل والإبداع بها ويكسر العمل الجماعي Collectivism والتي تعني البقاء ضمن الجماعة والاهتمام بها .

٣ - المشاركة Participation

يمكن للمدير ألا يفوض السلطة للموظف إلا إنه في نفس الوقت يؤمن ويثق بقدراته الفردية على إعطاء الحلول المناسبة أمام المدير لمعالجة مشاكل العميل وتحسين عمليات خدمته . فإذا مارس المدير هذا فهو يمارس المشاركة . أي تحت ظل هذا النمط يطرح المدير مشاكل العميل واقتراحاته حول تقديم وتحسين الخدمة للعميل، ويطلب من الموظف أو الموظفين، كل وفق اختصاصاته، أن يقدم اقتراحاته في القضايا المطروحة . وقد يتأثر المدير أو لا يتأثر بهذه الاقتراحات، وقد تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار وقد لا تؤخذ . وهذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية اتخاذ القرار إلا أنه أسرع من أسلوب العمل الجماعي . وهذا النمط يشجع مفهوم المشاركة الفردية .

٤ - الأوتوقراطية (التسلط) Autocracy

أما السلوك الأخير فيتمثل في ألا يعطي المدير سلطة للموظف وفي نفس الوقت لا يثق به ولا بقدراته على حل مشكلات العميل أو الإبداع في مجال خدمته . فإذا مارس المدير هذا النمط فهو يمارس الأوتوقراطية والتسلط، والتي تعني تركز حق سلطة اتخاذ القرار بيد المدير وحده وحرمان الآخرين من ممارستها . فهو يتخذ القرار ويطلب من الموظف تنفيذ قراراته . هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية اتخاذ القرار في مجال خدمة العميل، ويحد من عملية الإبداع والتطوير في مجال خدمته، وكذلك يخلو من المشاركة الفردية والجماعية .

كما أشرنا سابقاً فإن أحد أهداف هذا البحث هو تعريف القارئ على نمطه الإداري . لذلك فإن هذا البحث لن يكتمل إلا إذا استطاع كل منا التعرف على نمطه الإداري وفق النموذج الذي تم طرحه . ولهذا الغاية تم تصميم استبانته، الهدف الأساسي منها تعريف كل منا على نمطه والنتيجة التي سوف نحصل عليها هي أن يصنف كل منا ذاته على النموذج وفق الأنماط التي أفرزها النموذج. إن الخطوة الأولى للتعرف على ذلك، اكتشاف إذا كنت متفهماً لأهمية التمكين في المنشأة التي تعمل فيها، وكم أنت ميال نحو ممارسة التمكين أو غير ذلك، هي الإجابة على قائمة الجمل الواردة في الاستبانته إما بموافق أو غير موافق .

ونود أن نشير بدايةً إلى أن النمط الإداري هو عبارة عن الأسلوب السائد على سلوك الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين والأحداث التي تدور من حوله (Grudham,1990, P. 363) . وأن الفرد يمكن أن يكون له نمط أو أكثر من نمط يلجأ إليها أثناء تعامله مع الأحداث والآخرين، أي

على أساس الظرف. بمعنى أنه يمكن أن يكون للإنسان نمط واضح أساسي مميز له Basic Style وفي نفس الوقت أن يكون له نمط رديف مساند Back-up style أو حتى أنماط رديفة مساندة يمكن أن يلجأ إليها وفق متطلبات الظرف.

جدول مقارنة بين التمكين والاندماج والمشاركة الفردية والأوتوقراطية (التسلط)

المفاهيم متغيرات المقارنة	التمكين Empowerment	الاندماج Involvement	المشاركة الفردية Participation	الأوتوقراطية (التسلط) Autocracy
الوصف	السماح للموظف باتخاذ قرارات فعلية في موقع عمله دون الحاجة لموافقة مسبقة من المدير ضمن مقاييس محددة .	دعوة رسمية للعاملين من الإدارة في جميع المستويات والمشاركة في اجتماعات لوضع أو اتخاذ قرارات أفضل .	تعبير الموظف عن وجهات نظره أمام المدير في القرارات والموضوعات التي تهتمه أو التي يتأثر فيها .	اهتمام المدير الزائد بالعمل وطرق إنجازه معتمداً على تصوراته الشخصية والسماح للموظف بالعمل وفق هذه التصورات .
الافتراض	تفويض السلطة والثقة بقدرات الموظف تساعد على اتخاذ قرارات أفضل في مجال خدمة العميل والإسراع بها .	القرارات الجماعية أكثر إبداعية وتوفر نوعية أفضل للقرارات الخاصة بخدمة العميل .	في إمكان الموظف أن يقدم أفكاراً للمدير لمساعدته على اتخاذ قرارات مناسبة ولا سيما بالموضوعات التي تهتمه في مجال خدمة العميل .	الموظف كسول لا يحب العمل ويتجنب اتخاذ القرارات ويجب إحكام الرقابة على سلوكه .
نقاط القوة	تشجيع قرارات المجازفة المحسوبة وهذه سمات القرارات الإبداعية والتكيفية .	تشجيع العمل الجماعي في عملية اتخاذ القرارات وضمن درجة نوعية وقبول أكبر لدى العاملين للقرارات المتخذة .	ضمان قبول الموظف للقرار والالتزام به في حالة تأثر المدير برأي الموظف .	الاهتمام الزائد بنتائج العمل والحرص عليها .
نقاط الضعف	سوء استخدام السلطة من قبل الموظف غير الناضج قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة .	العمل الجماعي غير الجاد أحيانا قد يكون سبباً من أسباب الخلافات التنظيمية وهدر الوقت .	ليس في إمكان كل موظف أو كل مدير المشاركة في صناعة القرارات .	عدم الثقة بقدرات العاملين على الإبداع والتطوير .
النتيجة	إشباع حاجة تحقيق الذات وتحسين عمليات خدمة العميل والإسراع بها والإسراع بالقرارات الضرورية لذلك .	مسؤولية جماعية اتجاه القرارات المتخذة، والتزام عال في مجال التنفيذ لأن القرار قرارهم، وإشباع حاجات الاحترام والحاجات الاجتماعية لدى الجميع .	إشباع حاجة الاحترام لدى الموظف .	الشعور بالإحباط والسلبية نحو العمل من قبل الموظفين .

إن الهدف من الاستبانة هو تعريف كل منا على نمطه الأساسي، وكذلك التعرف على الأنماط المساندة التي يلجأ إليها في الظروف المختلفة أثناء تعامله مع الآخرين والأحداث .

لذا يرجى قراءة الجمل والإجابة عليها بصدق، إما بكلمة "موافق" أو "غير موافق" أو وضع دائرة على أرقام الجمل . إن الموافقة تعني أنك تمارس السلوك الذي تنص عليه الجملة وعدم الموافقة تعني أنك لا تمارس أو لا تتفق مع ما جاء في نص الجملة. وتتكون الاستبانة من ٦٠ جملة وهي على النحو التالي :

الاستبانة

فيما يلي مجموعة من الجمل، كل منها يتكون من أربع جمل . أرجو اختيار واحدة فقط بوضع دائرة حول رقم الجملة . اختيارك للجملة يمثل سلوكك الفعلي أو على الأقل ما تفضله .

المجموعة الأولى :

- (١) أميل نحو تقديم تصورات ذهنية للعاملين دون التدخل في تفاصيل العمل .
- (٢) أميل نحو أن يحدد فريق العمل الفرص المستقبلية للعمل .
- (٣) أميل نحو وضع قرارات لكي أضبط العمل والرقابة .
- (٤) أميل نحو الاستماع للعاملين للتعرف على آرائهم .

المجموعة الثانية :

- (٥) أعتقد أن القرار الصحيح هو القرار الذي يتخذه المدير وينفذه المرؤوس .
- (٦) أعتقد أن الموظف يجب أن يكون له رأي فيما يتعلق بالقرارات التي يتأثر بها .
- (٧) أعتقد أن التفكير الفردي أفضل من التفكير الجماعي إذا كان الفرد قادراً على العطاء والإبداع .
- (٨) أعتقد أن التفكير الجماعي أفضل من التفكير الفردي عند حل مشكلات العمل .

المجموعة الثالثة :

- (٩) أحرص على أن أعمل مع الجماعة دائماً .
- (١٠) أرى أن السمات الشخصية والكفاءة عنصران مهمان ليكون الفرد جديراً بالثقة .
- (١١) أشرح دائماً القوانين والأنظمة والإجراءات للآخرين حتى يتبعوها تسهيلاً للمراقبة .
- (١٢) أشجع كل مرؤوس ليتردد عليّ دائماً لتبادل الأفكار .

المجموعة الرابعة :

- (١٣) أميل نحو أن يجمع الفريق المعلومات تسهيلاً للعمل .
- (١٤) أميل نحو جمع المعلومات بمفردي تسهيلاً للعمل .
- (١٥) أهتم بالمعلومات التي يقدمها الموظف لي قبل اتخاذ القرار .
- (١٦) أثق بالموظف وقدرته على جمع المعلومات واتخاذ القرار .

المجموعة الخامسة :

- (١٧) أشجع الموظف على العمل وأقنعه أن في إمكانه أن يكون أكثر كفاءة .
- (١٨) أشجع الموظف على العمل مع الفريق لأن الفريق أكثر كفاءة .
- (١٩) أشجع الموظف على أن يشاركني في أفكاره قبل اتخاذ القرار .
- (٢٠) أوجه الموظف غير القادر على العمل وحده .

المجموعة السادسة :

- (٢١) أفضل أن يوجه الفرد ذاته بذاته .
- (٢٢) أفضل أن يوجه عمل الفرد الفريق الذي يعمل معه .
- (٢٣) أفضل أن يوجه الفرد الرئيس المباشر .
- (٢٤) أفضل أن يتعاون الرئيس مع الموظف بشكل مستمر .

المجموعة السابعة :

- (٢٥) أتوقع من الموظف أن يساهم في صناعة القرارات التي تسير العمل .
- (٢٦) أرى الاعتماد على الذات شيئاً مهماً بالنسبة لكل موظف .
- (٢٧) أرى اعتماد الموظف على الرئيس أمراً أساسياً لتحديد المطلوب منه .
- (٢٨) أفضل أن يدعم الفرد من قبل الجماعة .

المجموعة الثامنة :

- (٢٩) أفضلية كون الفريق دائم المسؤولية والسلطة لتنفيذ الحلول .
- (٣٠) الفرد قادر على تنفيذ الحلول الإبداعية للعمل .
- (٣١) الفرد قادر على أن يساعد الرئيس في تنفيذ الحلول المناسبة .
- (٣٢) الفرد غير قادر على مساعدة الرئيس على تنفيذ الحلول .

المجموعة التاسعة :

- (٣٣) الفرد والرئيس قادران على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل .
- (٣٤) الرئيس وحده قادر على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل .
- (٣٥) الفرد وحده قادر على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل .
- (٣٦) الفرد والفريق قادران على تحليل البيانات وتحديد أسباب مشاكل العمل .

المجموعة العاشرة :

- (٣٧) أقدم التوجيه للعاملين عبر الاجتماعات المطولة .
- (٣٨) أقدم التوجيه للموظف عبر التصورات والرؤيا المستقبلية .
- (٣٩) أقدم التوجيه مباشرة للمرؤوس فيما يخص العمل اليومي .
- (٤٠) استأنس بآراء الموظف فيما يتعلق بالموضوعات التي يتأثر بها .

المجموعة الحادية عشر :

- (٤١) الاعتراف بقدرات الفرد على الإبداع والتقدير فضيلة .
- (٤٢) الاعتراف بقدرات الفرد على العمل ضمن الجماعة فضيلة .
- (٤٣) الاعتراف بقدرات الفرد على العمل من قبل الرئيس فضيلة .
- (٤٤) الاعتراف بعدم قدرة الفرد على الإبداع والتطوير فضيلة .

المجموعة الثانية عشر :

- (٤٥) أحرص على أن أجتمع مع المرؤوسين والفريق كل أسبوع .
- (٤٦) أحرص على ألا أجتمع مع المرؤوسين لعدم قدرتهم على العطاء .
- (٤٧) أحرص على أن أجتمع مع المرؤوس لتبادل الرأي معه .
- (٤٨) أحرص على ألا أجتمع مع المرؤوس بشكل متكرر لثقتي بقدرته على التصرف واتخاذ القرار المناسب .

المجموعة الثالثة عشر :

- (٤٩) أحرص على أن أكون أول المتحدثين في الاجتماعات التي أعقدها بصفتي رئيس الجلسة .
- (٥٠) أحرص على أن أكون آخر المتحدثين في الاجتماعات التي أعقدها بصفتي رئيس الجلسة .
- (٥١) أحرص على أن أخرج بقرار جماعي يحظى بقبول الجميع بعد الانتهاء من الاجتماع .
- (٥٢) أحرص على أن أتلقى تغذية راجعة فقط من المرؤوسين في أي اجتماع أعقده معهم .

المجموعة الرابعة عشر :

- (٥٣) أفضل أن أتعامل مع الفريق باستراتيجية الربح مقابل الربح .
 (٥٤) أفضل أن أتعامل مع الفرد باستراتيجية الربح مقابل الربح على أساس التفويض .
 (٥٥) أفضل أن أتعامل مع الفرد باستراتيجية ربح مقابل خسارة .
 (٥٦) أفضل أن أتعامل مع الفرد باستراتيجية الربح مقابل الربح بعد التشاور معه .

المجموعة الخامسة عشر :

(٥٧) الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد المنشأة على الوصول إلى أهدافها التي تفسد جميع الذين يعملون من أجلها .

(٥٨) الشيء الجيد هو الشيء الذي يساعد الفرد على القيام بعمله بجرية للوصول لأهداف المنشأة .

(٥٩) الشيء الجيد هو الشيء الذي يعده الرئيس وينفذه المرؤوس للوصول لأهداف المنشأة .

(٦٠) الشيء الجيد هو الشيء الذي يتم الاتفاق عليه بين الرئيس والمرؤوس للوصول لأهداف المنشأة .

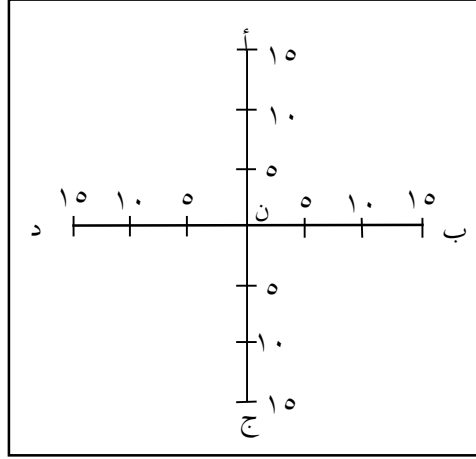
وقد تم تصنيف أرقام الجمل ضمن مجموعات معينة كما هو مبين أدناه. اجث الآن عن رقم

الجملة التي وضعت عليه دائرة، وضع دائرة حول رقم الجملة من جديد، واجمع عدد الدوائر في كل

عمود .

العمود الأول	العمود الثاني	العمود الثالث	العمود الرابع
١	٢	٣	٤
٧	٨	٥	٦
١٠	٩	١١	١٢
١٦	١٣	١٤	١٥
١٧	١٨	٢٠	١٩
٢١	٢٢	٢٣	٢٤
٢٦	٢٨	٢٧	٢٥
٣٠	٢٩	٣٢	٣١
٣٥	٣٦	٣٤	٣٣
٣٨	٣٧	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٤	٤٣
٤٨	٤٥	٤٦	٤٧
٥٢	٥١	٤٩	٥٠
٥٤	٥٣	٥٥	٥٦
٥٨	٥٧	٥٩	٦٠
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع

ولغايات التعرف على النمط الأساسي والأنماط المساندة، دعنا نستعمل الرسم البياني التالي في الشكل (٣) الذي يتكون من المحاور التالية ن أ، ن ب، ن ج، ن د .



شكل (٣)

وكل نمط يتكون من التشكيلة التالية :

$$\text{إما أن يكون (ن أ + ن ب) والمجموع الكلي للنقاط هو (١٥ + ١٥) = ٣٠}$$

$$\text{أو أن يكون (ن أ + ن د) والمجموع الكلي للنقاط هو (١٥ + ١٥) = ٣٠}$$

$$\text{أو أن يكون (ن ب + ن ج) والمجموع الكلي للنقاط هو (١٥ + ١٥) = ٣٠}$$

$$\text{أو أن يكون (ن ب + ن د) والمجموع الكلي للنقاط هو (١٥ + ١٥) = ٣٠}$$

ولتحديد نمطك على الرسم البياني

- نفترض أن المجموع الذي حصلت عليه في عمود الأرقام الأول ١٢ (توضع هذه الدرجة على محور " ن أ " .

- وأن ما حصلت عليه في عمود الأرقام الثاني ٥ (توضع هذه الدرجة على محور " ن د " .

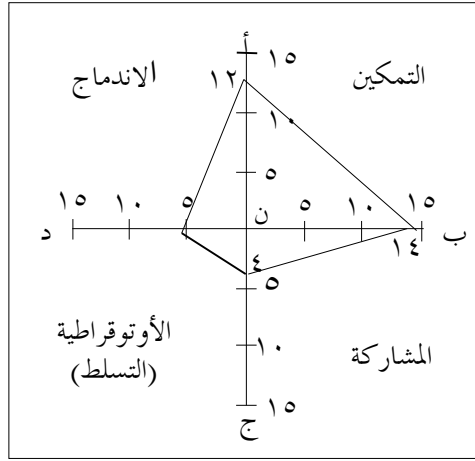
- وأن ما حصلت عليه في عمود الأرقام الثالث ٤ (توضع هذه الدرجة على محور " ن ج " .

- وأن ما حصلت عليه في عمود الأرقام الرابع ١٤ (توضع هذه الدرجة على محور " ن ب " .

بعد وضع النقاط على المحاور وتوصيل النقاط بخطوط تربط النقاط بعضها ببعض، يتضح لنا

من الشكل (٤) أن النمط السائد عن سلوكك هو نمط "التمكين"، وأن النمط المساند الأول هو

المشاركة .



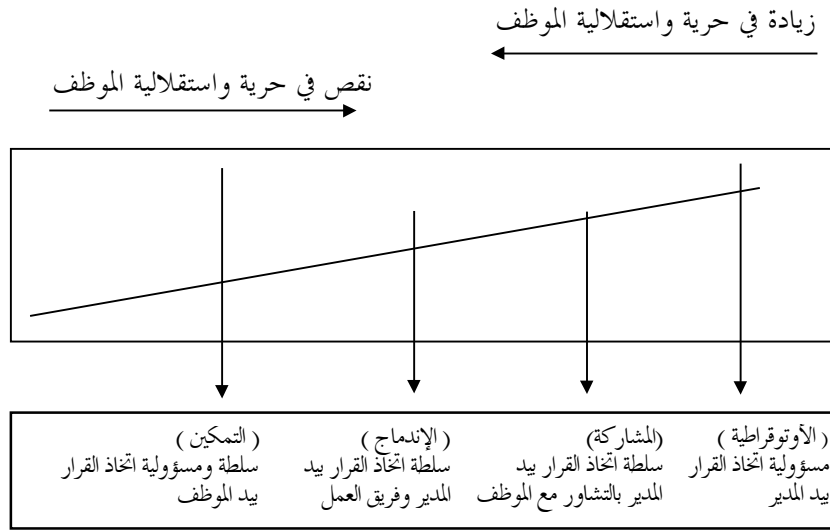
شكل (٤)

- حيث إن المجموع الكلي للنقاط التي حصلت عليها في النمط الأساسي هو (٢٦ = ١٤ + ١٢) .
 وأن المجموع الكلي للنقاط التي حصلت عليها في النمط المساند الأول هو (٨ = ٤ + ١٤) .
 وأن المجموع الكلي للنقاط التي حصلت عليها في النمط المساند الثاني هو (١٧ = ٥ + ١٢) .
 أما النمط الذي لا اعتبار له فمجموعه (٩ = ٤ + ٥) .

ولما كانت الأنماط الإدارية تنعكس بسلوكيات معينة، فنحاول الآن أن نعرض لبعض هذه السلوكيات :

الاندماج Involvement	التمكين Empowerment
<ul style="list-style-type: none"> - ميول نحو العمل مع الجماعة - معالجة مشاكل العمل جماعياً ولا سيما في مجال تحسين الخدمة للعميل - محاولة الحصول على إجماع العاملين بخصوص القرارات الخاصة بخدمة العميل - الاعتماد على الفريق لجمع المعلومات عن حاجات العميل لتطوير الخدمات - بطء شديد في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - تزويد الموظف بسلطة معينة لاتخاذ القرار في مجال خدمة العميل - تشجيع الموظف على الإبداع وتطوير خدمة العميل - ثقة عالية بقدرات الموظف على التطوير والتحسين - ميول نحو المجازفة المحسوبة - خطوط الاتصال مفتوحة مع الآخرين - تشجيع العاملين على سرعة اتخاذ القرار
الأوتوقراطية (التسلط) Autocracy	المشاركة Participation
<ul style="list-style-type: none"> - ميول نحو احتكار السلطة - عدم تشجيع حرية التصرف واستقلالية الموظف - عدم الثقة بقدرات الأفراد - ميول نحو تجنب المجازفة - خطوط الاتصال غير مفتوحة - يؤمن باستراتيجية الربح مقابل الخسارة - سرعة في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - ميول نحو العمل مع الأفراد بشكل منفصل للتشاور معهم حول تطوير الخدمة - ميول نحو الاستئناس برأي الفرد في حال القرارات التي تخص عمله في مجال خدمة العميل - قد تتأثر وقد لا تتأثر برأي الموظف بالقضايا التي تطرح للبحث - خطوط الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين - بطء نسبي في اتخاذ القرار

يمكن التعبير عن هذه الأنماط بالشكل التوضيحي التالي :



شكل (٥) يعكس سلوكيات المدير وفق الأنماط التي أفرزها النموذج

تقوم فكرة النموذج في الشكل السابق على النموذج الذي طرحه كل من "تانبوم وشميدت" في القيادة، والذي أفرز سبعة نماذج قيادية تبدأ من القيادة الاستبدادية، ثم يتسلسل ليصل إلى نموذج القيادة بالمشاركة .

على الرغم من أن نموذج "تانبوم وشميدت" قدم سبعة أنماط قيادية، إلا أنه أحياناً - في رأي الباحث - يبدو من الصعب التمييز بينهما بشكل واضح من الناحية العملية، وأن الفروقات بينها دقيقة جداً ولا تكاد تلاحظ على ممارسات المديرين اليومية، وأن ما يطرحه الباحث في هذا النموذج من أنماط إدارية أربعة هي أنماط واضحة ويختلف كل نمط منها عن الآخر اختلافاً جوهرياً، إضافة إلى أنه يتطرق لموضوع جديد من موضوعات الإدارة وهو "إدارة الجودة الشاملة" . وكذلك يصحب هذا النموذج استبانته مصممة لمساعدة المديرين في تحديد أنماطهم الإدارية، لذلك يُنصح المديرون باختيار النمط الإداري الذي يناسبهم بعد دراستهم لعوامل مختلفة، مثل دراسة شخصياتهم وقيمهم واعتقاداتهم وفلسفاتهم الإدارية وكذلك تفهم الرؤوسين، إضافة إلى تحليل الظروف المحيطة بعملهم ليصبح النمط الذي يتم اختياره فعالاً وتحقق الغاية منه .

الختام

تعد إدارة الجودة الشاملة ظاهرة في الفكر الإداري الحديث، حيث تهدف إلى إدارة المنشأة عبر التركيز على الجودة التي تستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنشأة من حيث إعطائهم الحرية والاستقلالية في العمل من خلال ما يسمى بالتمكين . والتمكين عبارة عن إعطاء صلاحيات معينة للموظف مع بقائه مسؤولاً عن نتائج قراراته .

ويمكن النظر لموضوع تمكين العاملين بحد ذاته بأنه فكرة حديثة في الفكر الإداري حيث لجأت إليه الإدارات كاستراتيجية فعالة للاستفادة من قدرات العاملين لمواجهة التغيرات الكثيرة والمستمرة في البيئة المحيطة بنشاطات المنظمة. وإن استراتيجية الاهتمام بالعاملين، ولا سيما الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وتمكينهم من التصرف والبت مباشرة من الأمور التي تساعد على تطوير الخدمة والإبداع في خدمة العميل بحيث تقدم الخدمة وفق ثلاثة معايير مهمة من معايير خدمة العميل وهي: السرعة والجودة والقبول .

وتعد هذه الاستراتيجية كذلك مختلفة عن الفكر الإداري التقليدي. فالتمكين يختلف عن التفويض بالمعنى التقليدي السائد في معظم المنشآت بحيث يتم تفويض بعض الصلاحيات للموظف في أنشطة أو عمليات محددة يحددها ويتحكم بها المدير بحيث يبقى المدير المفوض هو المسؤول عن النتائج النهائية . أما التمكين فإنه يدعو إلى إعطاء صلاحيات للموظف للتصرف مباشرة في الأمور التي تم الاتفاق عليها بين المدير والموظف، ويكون الموظف المسؤول النهائي عن النتائج . وهذا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطة اتخاذ القرار لصالح المرؤوس ضمن إطار راسخ المعالم يحدد تصرفات الموظف بهدف توجيهه ورسم دوره بالنسبة لتحسين خدمة العميل والإبداع في أساليب تقديم الخدمة . وإن بناء منشآت متمكنة Empowering Organizations سوف يطلق العنان لقدرات العاملين على الإبداع والتطوير .

المراجع

- Gordon Judith R.** (1993), "A Diagnostic Approach to Organizational Behavior", Fourth Edition, USA, Allynand Bacon.
- Grudham M.** (1990), *Interpersonal Skills at Work*, U.K. Prentice Hall.
- Hackman J. and Wageman R.** (1995), "Total Quality Management : Empirical Conceptual and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, pp.311-320.
- Hellriegel Don,** et al (1995), *Organizational Behavior* , 7th Edition, USA, West Publishing Co.
- Hellriegel Don,** and **John W. Slocum** (1992), *Management*, 6th Edition, USA, Addison – Wesley.

- Invancevich John M.** et al (1994), *Management Quality and Competitiveness*, USA, IRWIN.
- Martin Merle P.**(1995), *Analysis and Design of Business Information Systems*, Second Edition, USA, Prentice Hall.
- Papalia D.E.** and **Olds S.W.** (1988), *Psychology*, First Edition, USA, McGraw-Hill.
- Prescott Bryar D.** (1995), *Creating a World Class Quality Organization : 10 Essentials for Business Success*, U.K., Kogan.
- Reddin, Bill** (1988), *Managerial Styles Made Effective*, India, Tata McGraw-Hill.
- Schermerhorn J.R.**, et al (1985), *Managing Organizational Behavior*, USA, John Wiley and Sons.
- Stoner, James A.** (1987), *Management*, USA, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.

Empowering Employees in Private Firms as a Tool to Total Quality Management A Suggested Paradigm

MOOSA T. AL-MADHOON

*Assistant Professor
Business Administration Department
Management and Finance College
Israa University, Amman, Jordan*

ABSTRACT. Total Quality Management is a new philosophy, which illustrates the eternal search for continuous quality improvement. It uses different technique to do so. Empowerment is one of these techniques. Empowerment means giving employees freedom of action to provide better services to customers.

This research paper presents a "Paradigm" based on two assumptions: First Assumption: Providing Employees with real authority and responsibility is considered an important tool of empowerment. Second Assumption: Providing Information to employees, like expressing trust and confidence is another important tool. Based on the above-mentioned assumptions the paradigm was built. As a result, the paradigm provided four managerial styles. They are: Empowerment, Involvement, Participation and Autocracy.

The paper also includes a questionnaire to help management and trainees in training programs to analyze and know their own basic and back-up styles of management.