

# تفعيل مدخل التمكين النفسي للعاملين فيه تشخيص إجراءات العمل النموذجية وقياسها فيه تحقيق استدامة عمل المنظمات التنافسية

«دراسة تحليلية لأداء مؤسسة نهر الأردن للأعوام ٢٠٠٨ - ٢٠١٠»

**أ.د. زكريا مطلق الدوري**

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة الأسراء

**د. عبد الله حكمت نقار**

أستاذ مشارك

جامعة بغداد

## الملخص

لقد تعدى المورد البشري تلك السنين في دراسة خاصيته الألية والإنسانية فحسب، ليتم اكتشاف الجوانب الأكثر تعقيداً ممثلة في سبر غور إنسانيته في القدرات الاستثنائية غير المدركة من قبل، الأمر الذي دفعنا دراسة ممازجة تلك القوى مع متغيرات حديثة تهتم المجتمع والإنسان وبيئته، لاسيما ومفهوم استدامة عمل المنظمات التنافسية لإيجاد المزيج العضوي المتناغم في هيكلية فاعلة متفوقة تتخطى مفهوم الكفاءة لترتقي بتشخيص أساليب العمل من خلال انتقاء المعايير المتاحة في هذا السياق وإيجاد القوة الحديثة في أسواق اليوم وخلق منتجات وبيئات حديثة لم يدركها أو لم يتوقعها المستهلك. وقد تبين هذا في مؤسسة نهر الأردن التي اخترقت البيئة وتنافست مع العديد من المنظمات المشابهة لها لتتميز وتتفوق وتعود المجتمع إلى التطور والرقى. فكانت أهم الاستنتاجات بأنه على الرغم من وجود التعدد اللامحدود للمعايير التي يمكن أن تعتمدها المنظمات في إدارة ميزتها التنافسية واستدامة عملياتها، فإنها قادرة على استثمار القدرات النفسية للعاملين وبالتناغم مع إمكانات المنظمة وأهم معطيات البيئة غير المستقرة للدخول بقوة في إدارة تتميز بتفوقها واستدامتها.



## Abstract

We have exceeded human resource those years in the study of his property only mechanism humanity , to be the discovery of the most complex aspects of a sounding his humanity in the special capacity is perceived by Gore , which paid interweaving those forces study with modern variables of interest to the community and the man and his environment , especially the concept of the sustainability of the work of organizations competitive to find a harmonious mix in the organic structure of the active beyond the concept of superior efficiency to elevate the working methods of diagnosis through the selection criteria available .in this context and the creation of a modern force in today's markets and create new products and environments not understood or did not expect the consumer . This has been shown in the Jordan River Foundation, which penetrated the environment and competed with many similar organizations have characterized and excel and lead to the development of society and progress. Was the most important conclusions that, despite the existence of pluralism unlimited standards that can be adopted by organizations in the management of its competitive advantage and sustainability of their operations, but they are able to invest the mental capacity of workers and in harmony with the possibilities of the organization and the most important data unstable environment to enter strongly in the management excellence and sustainability.

## المقدمة

أثرى العديد من الباحثين وعلى اختلاف تخصصاتهم، المنظومة الفلسفية بالعديد من النتاجات التي دعمت العمل المجتمعي ولمختلف المنظمات، سواء أكانت الصغيرة أم الكبيرة العامة أو الخاصة وعلى اختلاف مسمياتها وأنشطتها. وصولاً إلى بلورة تكاد تكون متكاملة للأفكار والأهداف من حيث البعد الإنساني المتمثل بالتمكين النفسي والبعد الاستثماري الصحيح في استدامة الموارد بل والتنافس من خلالها، من خلال اعتماد معايير عالمية متفق عليها لتكون هي ذاتها أساساً لإجراءات العمل القياسية في وضع الخطط وتنفيذها.

الأمر الذي بين بان المحرك الأساس في المنظمات وإجراءاتها النموذجية هو (الإنسان) الذي يعد أساس الاستدامة لتكون منظمة متنافسة، لا سيما أن العديد من المنظمات وعلى مر تاريخ الفكر التنظيمي ارتقت وقادت السوق في مدة محددة من الزمن ومنها منظمات الهاتف النقال التي عجت سماء الأجهزة الذكية بمسمياتها غير اللامعة قياساً إلى أسماء حلقت في سماء العديد من الدول أخذت الحصة السوقية الأكبر لخلق وإضافة القيمة للمستفيدين.

وفي بحثنا سيتم دراسة البعد الإنساني متمثلاً ببعد التمكين النفسي القادر على تطوير آليات العمل القياسية وهي كيفية انتقاء المعايير وتطبيقاتها لدفع الاستدامة في عمل المنظمات التنافسية وتطويرها.

## أولاً: مشكلة البحث:

ليس من المستغرب أن تعمل بعض المنظمات المعاصرة بطريقة انسيابية بعد اعتمادها على إجراءاتها التقليدية البيروقراطية، لتنجح في مجال وتخفق في آخر قياساً على متغيراتها البيئية الخاصة دون العمل في منظومة متكاملة مع بقية المنظمات، لذا باتت في صراع الجذب والهدر والاستغلال، ولكن ما يستوقفنا في هذا المجال هو وجود إمكانات جوهرية أثرت في العديد من التخصصات دفعت المنظمات إلى تطوير إجراءاتها ونمذجة قدراتها فتكون مستدامة الأداء ومتنافسة في العطاء، لقد تجاوز عنوان البحث مفهوم الجودة إلى مدخل أكثر تطوراً وهو توقع احتياجات الزبون بل والتسابق معها لإرضائها ليس على المستوى الشخصي أو المجتمعي بل على



مستوى البيئة وأحقية الأجيال القادمة والبحث في هذا عن دعائم لتوثيق العلاقة ما بين المنتج والمستهلك، وهنا جاء البحث ليركز الضوء على معضلة تكييف علاقة التمكين النفسي للعاملين وتطوير إجراءات العمل النموذجية من أجل تحقيق استدامة عمل المنظمة لموقعها التنافسي والمجتمع ذاته.

### ثانياً: أهمية البحث:

قد يبدو للوهلة الأولى بأن المنظمات عندما توظف مواردها البشرية وتستخدمها بعد عمليات التوجيه والتدريب والتطوير، وبعتمادها على النظريات الحديثة في القيادة التحويلية والاستراتيجية تحولهم إلى شركاء في العمل، مندفعين لتطوير ذاتهم وبأنها قد امتلكت القيمة الجوهرية للموظف. لكنها في حقيقة الأمر لم تأخذ كل المتغيرات البيئية في الاستثمار الحقيقي للمورد البشري، ألا وهي كيفية تمليك ذلك المورد القدرة النفسية على المشاركة المتكاملة ليس في تحقيق أهداف العمل الموضوعة مسبقاً أو المطورة من خلالهم بل في كيفية إيجاد إجراءات عمل تطور وتقدم معنى حقيقي للعمل المنتج بما يعزز دور المنظمة ويدفعها إلى المنافسة والتقدم والنمو وصولاً إلى الاستدامة، ليعد هذا المؤشر الأولي والأساسي في تطوير المنظمة عن مثيلاتها ضمن البيئة الواحدة، وهو ما يقدم صورة الشراكة لتتعدى في هذا المهمة التقديرية (discretionary) إلى مهمة الالتزام الفعلي تجاه المجتمع الحالي وتوقعات المجتمعات اللاحقة.

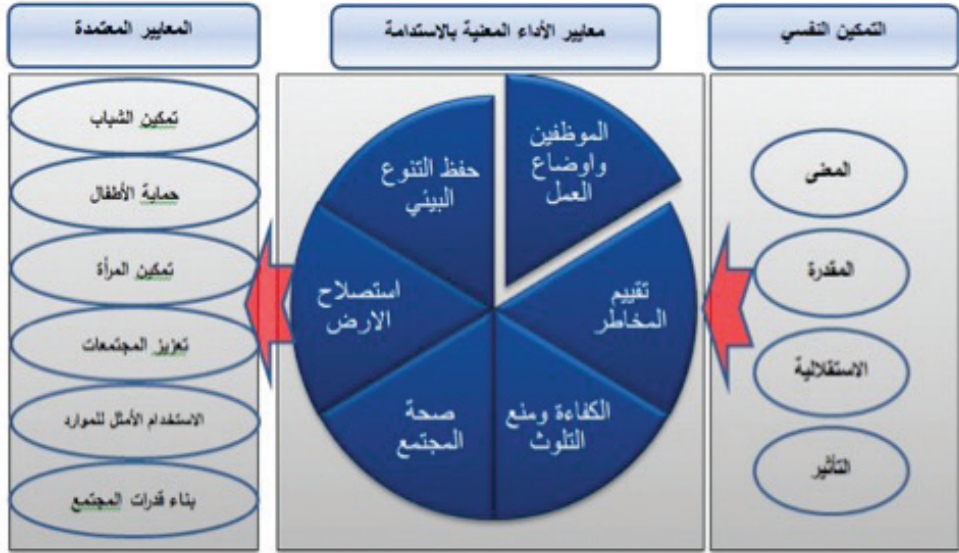
### ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التركيز على تركيب متغيرات جديدة ومفاهيم حديثة دخلت إلى علم المنظمة والفكر التنظيمي، الذي يمكن للمنظمة أن تستثمر بطرق غير تقليدية لتنتج مخرجات حديثة تتواصل وحاجة الإنسان المعاصرة والمستقبلية التي باتت تستبق الزمن بل وتطارد التوقعات وصولاً إلى درجات الرقي في الرفاهية والتقدم والسمو. تفعيل التمكين النفسي يؤدي إلى التفكير في كيفية استثماره في تطوير إجراءات العمل القياسية باعتماد المعايير العالمية المتفق عليها وصولاً إلى الوصول الاستدامة في العمل المنظمي والتنافس في ذلك.



## رابعاً: أنموذج البحث:

### شكل ( ١ ) أنموذج البحث



يستعرض النموذج أبعاد التمكين النفسي المنتخبة من خلال استعراض الأدبيات المتاحة في هذا السياق، مع المعايير المتاحة وفق تقرير مؤسسة التمويل الدولية مجموعة البنك الدولي للعام ٢٠١٢، والمتخصصة بمعايير الأداء المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية التي يمكن إيجازها كما يأتي:

**معايير الأداء رقم: ١** تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها، وتشمل الإجراءات الآتية:

التقييم البيئي، البرامج الإدارية، الكفاءة والقدرة التنظيمية، الاستعداد للطوارئ والتصدي لها، متابعة ومشاركة أصحاب المصالح، أنظمة الاتصالات.

**معايير الأداء رقم: ٢** رعاية الموظفين وأوضاع العمل، وتشمل الإجراءات الآتية:

تمكين النقابات، تكافؤ الفرص، منح الموظفين، الإحساس بالأهمية وبدورهم الفاعل، متابعة حالات التظلم، منع عمالة الأطفال، تعزيز الصحة والسلامة المهنية، الاهتمام بسلسلة التوريد.

**معيار الأداء رقم ٣ :** رفع كفاءة الموارد ومنع التلوث، وتشمل الإجراءات الآتية:

الكفاءة في استخدام الموارد، منع التلوث، إدارة المواد الخطرة.

**معيار الأداء رقم ٤ :** صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها، وتشمل الإجراءات الآتية:

تلبية متطلبات الصحة المجتمعية وسلامتها، تأمين الحماية.

**معيار الأداء رقم ٥ :** الحصول على الأراضي وإعادة التوطين القسري، وتشمل الإجراءات الآتية:

معالجة حالات دوران المجتمع السريعة، تمكين المنظمات الخاصة في إدارة البرامج الحكومية.

**معيار الأداء رقم ٦ :** حفظ التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية، وتشمل الإجراءات الآتية: حماية التنوع البيئي والحفاظ عليه، إدارة خدمات النظام البيئي، تفعيل الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية.

**معيار الأداء رقم ٧ :** حماية الشعوب الأصلية، وتشمل الإجراءات الآتية:

تفادي الآثار السلبية المقصودة وغير المقصودة والمتوقعة وغير المتوقعة للمنظمات، التشاور والمشاركة المستنيرة لتنمية المجتمع، تمكين القطاع الخاص.

**معيار الأداء رقم ٨ :** تأمين التراث الثقافي، وتشمل الإجراءات الآتية:

حماية التراث الثقافي، تطوير مشاريع متخصصة.

من خلال ذلك نجد أن المؤسسة قيد الدراسة قد عملت على استخدام المعايير المعتمدة في محور التمكين النفسي على المعايير الدولية الرئيسية المتوافرة في تقارير الأمم المتحدة ومنذ قمة الأرض الأولى في ريودو جانيرو عام ١٩٧٢ التي تم اعتمادها عام ٢٠١٢، لتكون معايير مؤسسة نهر الأردن مشتقة من هذه المعايير وهو ما توصل إليه الجانب العملي من البحث.

## الجانب النظري :

### مفهوم التمكين النفسي : Concept of Psychological Empowerment

يرى (Halvorsen ، 2005:19) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور (W.Edwards) والدكتور (Joseph M.Jouran) اليابان لتدريب المديرين ونصحهم إذ اكدوا قيمة الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة الهرم التنظيمي، وأكدوا أيضا فاعيلة فريق العمل وتبني مفهوم التحسين المستمر من خلال حلقات الجودة الذي يعد امرًا مهمًا. وقد تم تناول التمكين في العديد من النظريات والمدارس ، مثل النظريات التقليدية المتمثلة بنظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية والنظرية البيروقراطية، والنظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الظرفية. إن نقل السلطة إلى العاملين ينبغي، على أية حال، أن يتم بعناية كبيرة، وفي الوقت نفسه يجب على العاملين الذين نقلت اليهم السلطة تحمل عبء المساءلة عن تصرفاتهم ( Ongori.2009:10). فالتمكين ليس مفهوما جديداً “ فهو قد ظهر في صيغ وأشكال من خلال الأدبيات الإدارية الحديثة في عقد الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ، فقد ركزت هذه الأدبيات على ضرورة توجه المديرين بأن يكونوا أصدقاء العمال وهذا مايسمى العلاقات الإنسانية . وفي الستينيات كان التوجه نحو اختيار مديرين يشعرون بحاجات الناس دوافعهم. وفي السبعينيات كان واجب المنظمة أو المدراء ان يطلبوا المساعدة من العمال ( تضمين العمال). وفي الثمانينيات كان على المديرين تشكيل فرق العمل وإقامة اللقاءات (حلقات الجودة). وفي التسعينيات انصب التوجه نحو جعل العمال يتصفوا بالريادية والمرونة (الكبيسي ، ٢٠٠٤ : ١٣٧). لذلك نرى أن التمكين يمثل بدوره استجابة حتمية من جانب المنظمات سيما المنظمات التي ظلت لعقود طويلة رهينة البيروقراطية المركزية مما يقلل فرص النجاح لديها في مواجهة التهديدات البيئية واستثمار الفرص، إذ نلاحظ أن عملية نقل السلطة من المديرين إلى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وقد أسهم بشكل واضح في رفع الكثير من الاعباء والضغوط التي كانت تمارس على المديرين الذي بدوره قد يجعل من المدير يتخذ بعض القرارات والتصرفات التي تكون تحت الضغط وغير المدروسة، والعكس صحيح في حال الكم الهائل من المعلومات والقرارات التي قد يتشاطر المديرين مع الأفراد بها وتكون نتيجة لحصيلة التفكير والتدبير المشترك، سيما في القضايا الجوهرية والمهمة ذات التأثير الكبير في مستقبل المنظمة ومكانتها التنافسية .



## تعريف التمكين النفسي: Definition of Psychological Empowerment

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات أسهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين النفسي أمثال (Thomas and Velthouse, 1990). ويعرّف التمكين النفسي من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتدار، أي أنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتدار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكّن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكّن. وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عاملاً "محفزاً" ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية (ملحم، ٢٠٠٦: ٢٨). والتمكين النفسي جاء استجابة لضرورة من قبل المنظمات من أجل الاعتناء بالموارد البشري فيها الذي يعد من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ونلاحظ أنه في العديد من المنظمات، هناك شعور من قبل القوى العاملة في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها بممارسة أعمالهم بحرية نسبية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه الحالة تؤدي إلى الضغط التنظيمي وانخفاض الإنتاجية، الأمر الذي لا ترغب به أية منظمة (Copp et al., 2003:39). وتمكين العاملين بوصفها حالة خاصة من التحدي التنظيمي ما بين الرئيس والمرؤوس سيما إذا كان المديرين الكبار هم من يقودون مبادرات للتمكين التي من شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية القائمة بين المديرين والأفراد الممكّنين - (Ta lor, 2004: 4). وهناك في واقع الأمر جدل دائم حول موضوع التمكين النفسي وتعريف مصطلح التمكين، على الرغم من اتفاق الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة على عناصر أساسية متفق عليها في تعريف التمكين النفسي، فإن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح ومحدد للتمكين النفسي. فالتمكين النفسي يمكن أن يطلق عليه بالتمكين من الأسفل إلى الأعلى، أي عندما يدرك من خلال الأفراد العاملين، إذ يرونه شيئاً مدرّكاً من خلال البعد النفسي للأفراد العاملين. (Karakoc and Yilmaz, 2009:5).

ويمكن أن يستعرض الباحث العديد من التعاريف التي أعطت توضيحاً وافياً للتمكين النفسي وذلك من خلال الجدول الآتي:

## جدول ( ١ ) تعريف التمكين النفسي

التعريف	المصدر
فلسفة وطريقة تفكير ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا . والتمكين النفسي ليس خيارا واهيا وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية .	( Lee & Kho 2001:688 ) ( Carol 2002:322 )
أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لاتعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ماتستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه .	( Carless 2004:407 )
مجموعة من العوامل النفسية للعاملين تهدف إلى تمكينهم من أعمالهم دون ضغوط من قبل الإدارات العليا .	( Spreitzer and Dones.,2005:534)
إن التمكين النفسي ليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب بل مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل .	( Bhatnagar, 2005:420 )
شعور مستمر ومتواصل لايتوقف إذ يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجودة أو غير موجودة لديهم وأن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأنه لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف.	( Pitts 2005:9 )
مجموعة من التركيبات والادراكات والخيارات النفسية للفرد العامل ، التي تشعره بتحسن أكثر أُنتماء " للمنظمة التي يعمل فيها .	( Glor , 2005:13)
مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله العاملون بالمزيد من الحرية والاستقلالية ، المعنى ، الجدارة والتأثير المتعلق بأعمالهم التي يؤدونها.	( Meshanc & Glinow , 2007:313)
عملية إعطاء حرية في العمل من خلال تمكين الأشخاص من ممارسة حقوقهم والمساعدة مشاركتهم للموارد واتخاذ القرارات اللازمة .	( Olddipo ,2009:120)

أما ( Menon, 2001:156 ) فيرى أنه نتيجة للتعريفات المتعددة للتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصه بما يأتي :



١. إن التمكين النفسي هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوس.
  ٢. التمكين النفسي ليس بناء عالمياً يمكن أن يطبق في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروفاً وأوضاعاً خاصة للتطبيق .
  ٣. يجب أن يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة ( المعنى ، الجدارة، حرية الارادة ، التأثير ) .
  ٤. التمكين النفسي متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الافراد لديهم شعور مختلف ضعيف أو قوي نحو التمكين، وليس أنه موجود أو غير موجود لديهم .
- خلاصة لكل ما تم ذكره يمكننا القول إن التمكين النفسي يوضح مجموعة من العوامل الإدراكية والشعورية والنفسية للأفراد العاملين لقياس مدى كفاءتهم ورغبتهم بالاندماج في وظائفهم ومحيطهم التنظيمي ومدى امتلاكهم للحرية في أداء المهام المنوطة بهم ، الذي ينتج عن ذلك كله مستويات عالية من الأداء والفاعلية، التي تمكن المنظمات من التميز عن قريناتها من المنظمات الأخرى .

#### رابعاً: أهمية التمكين النفسي: Important of Psychological Empowerment

ازدادت أهمية التمكين النفسي مع تطور أعمال المنظمات في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ويكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية وإبداء الرأي بدلاً من انتظار الأوامر التي تصدر عن الإدارات العليا ؛ لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون التمكين النفسي يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم.

كما أن التمكين النفسي يمنح العاملين حافزاً معنوياً من خلال توفير الاحتياجات لهم وزيادة تقينتهم بأنفسهم وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة العمل من خلال اعطاء المجال للإبداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي ، كما أن من المحتمل أن يكون الأفراد العاملون أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعرو بإمكان تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم افكار جديدة أو طرائق افضل لاداء العمل ، والمشاركة باتخاذ القرارات.( Patah et al. 2009:172) .

إن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال الدعم الذي يظهر في كفاءة الأفراد العاملين ودافعيتهم وهذا بدوره يؤدي إلى اكتمال المهام الموكلة اليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير. (Anderson & Sandmann , 2009 :4)

وتوصلت العديد من الدراسات ومنها دراسة (ابا زيد ، ٢٠١٠ : ٥١٣) إلى وجود أثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وان تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية ، أما (Light ، 2004:75-76) يوضح أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور إيجابي ورضا وظيفي . ويرى كل من (Gondal & Khan ، 2008:145) وجود علاقة إيجابية بين تمكين الفرق وأداء الفرق الممكنة إلى حد كبير، التي ستكون فرق فاعلة . ومن جانبه أشار (Aziz,2008 : 245) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري ، فالتمكين يمثل طريقة من الأساليب الإدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على الصراعات والانحراف الشعوري، كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

ويرى ( Martin and Bush,2006:429 ) أن زيادة إدراك الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تقوية مبادرات الأفراد العاملين وتحسينها ويزيد من مرونتهم وإبداعهم وإطلاق قدراتهم الكامنة.

ومن جانبه يشير الباحث إلى أن التمكين النفسي قد يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وقدراتهم كما يمكن أن يكون عاملا حاسما " لتنمية الموارد البشرية إذ إن هذه المنظمات هي منظمات علمية وخدمية ، ولها تأثير كبير جدا " في المجتمع.

ويرى عدد من الباحثين أن المنظمات التي تكون عالية الأداء تعمل على الاستغلال التام لمبادرات الافراد العاملين ومواهبهم ومهاراتهم وبطريقة مباشرة من خلال الاستخدام الأمثل بشكل قوي ومدرك لأسلوب التمكين النفسي للعاملين (Bae et al. , 2010:17).

- وقد حدد ( أفندي، ٢٠٠٣ : ٢٥ ) أسباب تبني بعض المنظمات التمكين النفسي بالآتي:
- ١- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لمواجهة الظروف والمتغيرات الطارئة.
  - ٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
  - ٣- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
  - ٤- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة وتميزها.
  - ٥- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة.
  - ٦- الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات.
  - ٧- توفير مزيد من الرضا والتحفيز والانتماء الوظيفي.
  - ٨- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وإحساساً " أكثر لإنجاز أعمالهم.

### أبعاد التمكين النفسي: Dimensions of Psychological Empowerment

تباينت وجهات النظر للعديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد التمكين النفسي للأفراد العاملين، إذ يمكن ذكر هذه الأبعاد وبشكل مختصر. أشار كل من (Lashley&McGoldrick, 1997:36) إلى الأبعاد الآتية:

#### ١. المهمة : Task

التي تهتم بحرية التصرف، التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وكلت إليه، وإمكان تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة مثل الرضا الوظيفي.

#### ٢. اختيار المهمة Selecting the task

التي تعنى بقدر الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف للقيام بمهام عمله، ودرجة وضوح سياسات المنظمة وقدرة الموظف على معرفة الأهداف المرسومة .



### ٣. **القوة : Powerfulness :**

يأخذ بعين الانتباه الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وطبيعة المهام المسندة إليهم فضلا عن السلطة.

### ٤. **الالتزام : Commitment :**

ويقصد بهذا البعد كشف الافتراضات عن مصادر الالتزام للأفراد العاملين، والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين .

### ٥. **الثقافة : Culture :**

ويبحث هذا البعد مدى تأثير ثقافة المنظمة ، الإحساس بالتمكين.

ويرى كل من ( اندراوس ومعايعة، ٢٠٠٨: ١٣٢ ) وجود الأبعاد الآتية للتمكين النفسي :

١. **المعنى Meaningfulness :** الذي يعكس وجود الغاية أو الارتباط الشخصي للعاملين بالعمل .

٢. **التأثير Impact :** وهو الاحساس النفسي للأفراد بانهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون فيه

٣. **المقدرة (الجدارة) Competence :** شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد.

٤. **حق الإرادة الشخصية Self-Determination:** هي درجة الاستقلالية والحرية التي يمتلكها الافراد في كيفية اداء عملهم .

وحدد كل من ( Gondal & Khan. 2008:143 ; Slocum & Hellriegel. 2009:256 ) أن أبعاد التمكين النفسي متمثلة بالآتي:

### ١. **شدة البأس Potency**

أي يكون الأفراد العاملون مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم المتعلقة بالعمل .

### ٢. **المعنى Meaningfulness**

من خلال تأدية مهام تتميز بكونها مهمة للأفراد وذات قيمة لهم .



### ٣. الاستقلالية Autonomy

من خلال منح الافراد الاستقلالية في كيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم .

#### التأثير Impact

ويشير إلى إدراك أهمية الأثر ودلالته في الأعمال المنجزة والأهداف التي تم تحقيقها .

ووضح الكاتب (Patah et al. ، 2009:174) الى تحديد الابعاد الاتية للتمكين النفسي وهي:

١. المعنى Meaningfulness

٢. المقدرة Competence

٣. التأثير Impact

أشار كل من (Spreitze & جلاب ، ١٩٩٥:١٤٤٣:٢٠١٣) الى وجود الأبعاد الآتية للتمكين النفسي، التي وجدت بانها اكثر تكرارا وذكرت لدى العديد من الباحثين وسيتم اعتماد هذه الابعاد، والمتمثلة بالاتي:

#### ١. المعنى Meaningfulness :

إن الأفراد الذين يتم تمكينهم يمتلكون الإحساس بمعنى العمل ، الاعتقادات وتوقعات الدور، وهم يعطون قيمة لأغراض أو أهداف النشاط الذي اشتركوا فيه، وهذا الفهم يسند إلى المعايير أو النماذج التي يمتلكها الفرد ومدى مطابقتها لحاجته الخاصة المرتبطة بالعمل، والأفراد المتمكنون نفسيا لايشعرون بالقدرة على تقديم نتائج فحسب، بل إنهم يؤمنون ويهتمون بما أنجزوه .

ويشير (جلاب ، ١٩٩٥:٢٠١٣) إلى أن المعنى هو ان يهتم الفرد الممكن بعمله ويؤمن بان مايقوم به مهما ، إنهم يستثمرون كامل جهدهم النفسي والروحي في المهمة، ولديه الإحساس بالأهمية الشخصية من خلال انغماسهم في العمل أو المهمة التي يؤدونها .

أما (Hackman & Oldham ، 1980:123) أكدوا أن المعنى هو درجة التوافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكه. هذا وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يمكنه أن يشعر بمعنى المهمة في أي عمل يؤديه بحسب نظرته إلى أهمية ذلك العمل ، فالفرد يشعر بمعنى المهمة إذا استطاع

أن يعبر عن ذاته من خلال التمكين النفسي للعاملين (Whetten&Cameron.2011:449).

ويرى الباحثون أن الأفراد العاملين، يشعرون بالبهجة والحب لعملهم والإحساس الأقوى لأهمية الشخصية وقيمة الذات بسبب ارتباطهم بالفعالية الهادفة، وأن الأفراد المتمكنين من خلال إدراك المعنى الهادف، يكونون أكثر إبداعاً“ من الأشخاص الذين لديهم درجات معنى أدنى.

## ٢. الجدارة (المقدرة) Competence :

تعرف الجدارة بقدرة الفرد على أداء العمل بمهارة عند بذل المزيد من الجهد وترتبط الجدارة ارتباطاً وثيقاً بالفعالية الذاتية وتشير الجدارة إلى الفهم الشخصي للقدرة على أداء المهام المعطاة للأفراد العاملين وتستند إلى كفاءة الدور، ويدرك الأفراد جدارتهم الذاتية وبأنهم يمتلكون القابلية والقدرة على أداء المهام بنجاح وكفاءة حالما يتم تمكينهم من قبل الغير ، والأفراد المتمكنون لا يشعرون بأنهم مؤهلون فقط ، بل ان لديهم الثقة التامة بأهليتهم لأداء المهام على اتم وجه.

ويرى (جلاّب ، ٢٠١٣:٤٣) أن المقدرة تعني ثقة الأفراد الممكنين بقدرتهم على إنجاز المهام والأعمال المنوطة بهم بأحسن وجه وامتلاكهم للقابليات التي تمكنهم من مواجهة التحديات الجديدة . ويرى الباحث أن شدة إيمان العاملين بالجدارة التي يمتلكونها يؤثر بشكل كبير في مدى محاولاتهم مواجهة بعض التحديات التي تواجه أعمالهم ، والقدرة على تحديد ماهو الجهد الذي سيتم بذله لانجاز المهام أو التحديات، وكم هو الزمن الذي سيتم استغراقه لمواجهة العراقيل والعقبات .

## ٣. حرية الإرادة (الاستقلالية) Self-Determination :

تشير حرية الإرادة إلى إدراك العاملين بامتلاكهم الخيار لتقرير كيفية أداء اعمالهم، ويشير أيضاً إلى شعور الفرد بالسيطرة على ما يؤديه من أعمال من خلال زيادة قدرته على المبادرة ووضع القواعد التي تنظم سلوكه بمعنى أنه كلما زاد شعور الفرد باستقلاليته زادت قدرته في السيطرة على ما يؤديه من أعمال وكذلك مقدار ماسيئذله من جهد، وتشير إلى الاستقلالية والمسؤولية الشخصية وحرية التصرف للفرد العامل ازاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به (Johnso ، 2009:13).



ويرى الباحث أن إدراك الناس يرتبط بحرية إرادتهم، بامتلاكهم عدة خيارات عن الطرائق التي يمكن استخدامها عند إنجاز المهام، كمية الجهد المبذول في إنجاز العمل، والزمن اللازم لإنجازه.

## التأثير Impact:

إدراك الفرد أن له تأثيرًا في نشاطات عمله، وأنه يؤثر ويسهم في سياسات المنظمة وقراراتها التي تتعلق بالعمل الذي يؤديه (ابا زيد، ٢٠٠٩: ٥٠١). كما أنه يعكس تصور الأفراد أنهم يستطيعون التأثير في النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، الإدارية او العملياتية (التشغيلية) في العمل (اندراس ومعاينة، ٢٠٠٨: ١٣٢).

والتأثير يمكن أن يزداد من خلال السماح للأفراد العاملين باقتراحات تخص البيئة التي يعملون فيها (Dickson & Lorenz, 2009:170). ويشير التأثير إلى الدرجة التي من خلالها يستطيع العاملون أن يؤثروا في بعض استراتيجيات المنظمة، والإدارة أو النتائج التنظيمية للعمل، وإن عدم شعور الأفراد العاملين بارتباطهم أو مشاركته بالأهداف التنظيمية سيؤدي بدوره إلى شعورهم بانعدام التمكين (Quick & Nilson, 2009:152).

ويرى الباحث أن التأثير هو الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنها يمكن أن تعمل اختلافًا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، وقيّم التأثير التصور أن الفرد يمكن أن يؤثر في الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة بين أبعاد التمكين النفسي المذكور آنفاً والانحرافات السلوكية والتغير في طريقة تعامل العاملين مع المدير من جهة ومع العاملين أنفسهم، بشكل واضح بحيث يمكن القول:

إن توافر أبعاد التمكين النفسي يقلل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل الذي بدوره يمكن أن يسهم في تحسين مستويات الأداء والتميز التنظيمي بل ويحقق الاستفادة في العمل والتنافس في الأسواق.

الاستدامة والتنافسية في عمل المنظمات:

ظهر مصطلح الاستدامة بمفهومه البيئي لمعالجة حالة الاستنزاف غير الأخلاقي للموارد الطبيعية تحديداً عام ١٩٨٧ حيث تم إيجاد المفوضية المستقلة للبيئة التي دعيت باسم :

( The world commission on environment Brundtland commi - development )  
sion والتابعة للأمم المتحدة، عندما نشر تقريرها تحت اسم مستقبلنا المشترك الذي من أهم أفكاره تقديم مفهوم التنمية المستدامة (SUSTAINABLE DEVELOPMENT) حيث تم تعريفه ”إنه ذلك التطور الذي يلبي احتياجات العالم من دون تشويه للطبيعة وبما يمكن الأجيال القادمة من تلبية احتياجاتها إذ تقوم هذه الفكرة على تطوير نظم بيئية فعالة“ (Kolk, 2000.: 4).

كما تم تبني هذا المفهوم في الوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي للأمم المتحدة عام ٢٠٠٥، الذي أوضح اعتماد ركائز التنمية المستدامة على التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية مع الأخذ في الحسبان عناصر حماية البيئة. (البرادعي، ٢٠١٤: ١) بمعنى امتداد المفهوم ليتخطى عمليات تطوير الموارد البيئية بشكل آمن إلى المحافظة على ديمومة مختلف الموارد لجميع الشركاء والمتعاملين والمتأثرين في المنظمات الاجتماعية ولعموم الدول. الأمر الذي دفع لتشكيل معايير الأداء الثمانية التي يجب على الجهات المتعاملة مع المنظمات الوفاء بها وهي:

معيار الأداء رقم ١: تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها

معيار الأداء رقم ٢: رعاية العمال وأوضاع العمل

معيار الأداء رقم ٣: رفع كفاءة الموارد ومنع التلوث

معيار الأداء رقم ٤: صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها

معيار الأداء رقم ٥: الحصول على الأراضي وإعادة التوطين القسري

معيار الأداء رقم ٦: حفظ التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية

معيار الأداء رقم ٧: حماية الشعوب الأصلية

معيار الأداء رقم ٨: تأمين التراث الثقافي في (مؤسسة التمويل الدولي، IFC:٢٠١٢)

من خلال ذلك أن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من بين المنافسين في واحد أو

أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.

ولقد انقسم الباحثون إلى فئتين. الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة. وأن عمل الاستراتيجي أن يحقق استدامة الميزة التنافسية. وهذا ما أكدته دراسة (P.Ghemawat.1986) التي حملت عنوان الميزة التنافسية ودراسة (M.Porter, 1996) ماهي الاستراتيجية، أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة و المحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة . أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة ( Hamel et Prahalad, 1994) في دراستهما المنافسة من أجل المستقبل ودراسة (R.Daveni.1995) الصراع مع المنافسة الفائقة ( حسين وحسين، ٢٠١٥: ١٢) . وعلى هذا فإن أبعاد الميزة التنافسية التي من الواجب أن تختارها المنظمات المعاصرة بوصفها أسلوباً رائداً في إدارة استدامتها ما يمكن أن يطور بشكل ملحوظ ويقدم القيمة المضافة للمنظمة وهو ما يمكن اختياره من الجدول الآتي ، وكما نعلم أن يعتمد بناء على المعطيات لبيئة المهام والبيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وحسب ما يعتمد في استراتيجية المنظمة وأهدافها:

## جدول ( ٢ ) المعايير العلمية المعتمدة في استدامة الأداء

أبعاد الأولويات التنافسية	الباحثون
الكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم / الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون	Evans1993:118
الكلفة/ الجودة/ الإسناد/ الاعتمادية/ التصميم	Certo 1995:255
السعر/ الجودة/ الإسناد/ السمعة/ التصميم	Mintzberg 1996: 76
الكلفة/ الجودة/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين.	Krajewski 1996: 62
الإسناد/ التصميم/ الإبداع/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين	Best 1997: 154
التسليم/ الجودة/ المرونة/ التصميم/ التميز/ الإبداع	Slack 1998: 51
الكلفة/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون/ التسليم/ التكنولوجيا	Macmillam 2001:87

الزيود، خالد محمد علي. أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية. دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤. ٢٥.

### الجانب العملي

من خلال الاطلاع على العديد من المؤسسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وجد الباحثون ان مؤسسة نهر الأردن في تقريرها المنشور على الموقع الإلكتروني في ملخص عمل للأعوام (٢٠٠٨-٢٠١٠) خير نموذج لدراسته وتحليله سيما وهو عامل في بيئة عربية نموذجية يمكن أن تلتزم المنظمات الأخرى بمعايير نجاحه.

تأسست مؤسسة نهر الأردن، التي ترأسها جلالة الملكة رانيا العبد الله المعظمة، عام 1995، هي مؤسسة أردنية غير حكومية وغير ربحية، مقرها الرئيس في عمان، الأردن. وتسعى مؤسسة نهر الأردن لتحقيق الأثر في المجتمع الأردني الأكبر من خلال تطبيق رؤيتها ورسالتها. وهي مسجلة في المملكة المتحدة وفرنسا بوصفها منظمة خيرية وفي الولايات المتحدة الأميركية أيضا. ويمكن أن نتفهم الحقائق عن عمل المنظمة كما يأتي:

## شكل ( ٢ ) مؤشرات الأداء لمؤسسة نهر الاردن

الأداء			مؤشر الأداء الرئيس	نوع مؤشر الأداء - التاريخي	جوانب التأثير
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨			
219,2	221	229	نسبة الأرباح القصصية لتمكين الشباب عدد الفترات التدريبية المنهجية عدد المتطوعين العاملين في مجال تمكين الشباب	موجبة	تمكين الشباب
177	88	100	عدد الشباب المشاركين في الفترات التدريبية عدد الفعاليات التطوعية التابعة للشباب عدد الشباب المشاركين في الفعاليات التطوعية نسبة الشباب من إجمالي عدد الشباب الذين تم توظيفهم عن طريق برنامج مؤسسة نهر الأردن <sup>٥</sup> نسبة الشباب المتطوعين من عدد المتطوعين من الفعاليات المنهجية	محمد حبيب البرهانج	
228	288	190			
221,8	222,3	211,6	نسبة الأرباح القصصية لحماية الأطفال عدد الفترات التدريبية المنهجية عدد المتطوعين العاملين في مجال حماية الأطفال	موجبة	حماية الأطفال
290	278	222	عدد جلسات التوعية عدد الكائنات الشغرية التي استقرتها على السائمة عدد حالات العنف ضد المرأة عدد الأطفال القاصرين على خدمات نفسية واجتماعية	محمد حبيب البرهانج	
281	309	281			
212	290	187	نسبة الأرباح القصصية لتمكين المرأة وتطويرها عدد الفترات التدريبية مع النساء مؤسسة نهر الأردن <sup>٥</sup> نسبة النساء العاملات من إجمالي النساء اللواتي تم توظيفهن عن طريق برنامج مؤسسة نهر الأردن <sup>٥</sup> نسبة النساء المتطوعات من عدد المتطوعات من الفعاليات المنهجية	محمد حبيب البرهانج	تمكين المرأة والعمل دور المرأة
218,1	219,8	219,7			
27	22	11			
278	281	128			
228,7	228,8	281,8			
227,8	220,7	281,8			



الأداء			مؤشر الأداء الرئيسي	نوع ومهارة الحد الرئيسي	جوانب التأثير
٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨			
316,2	318,2	316,٠	نسبة النساء الشاركات في منظمات الجمعيات الخيرية المستفيدة من مؤسسة نهر الأردن من إجمالي أعضاء منظمات الجمعيات الخيرية	محمد حسب البرامج	تمكين وتفعيل دور المرأة
8	8	٢	عدد منظمات الجمعيات الخيرية بشؤون المرأة والتي تدير محافظ الفيضانات المتعددة عن طريق منح مؤسسة نهر الأردن		
3٢	31	3٠	عدد منظمات الجمعيات الخيرية بشؤون المرأة والتي تدير مشاريع عمرة لتدعيم		
2٢٠,٦	22٧,٢	268,٩	نسبة الأولاد المستفيدة من مشاريع الخدمات	محمد	تعزيز المجتمعات المحلية
24٢	229	26٢	عدد التطوعين المتفاعلين في مجال تعزيز المجتمعات المحلية		
٩	3٠	1٢	عدد البنات التدريبية المستفيدة من برامج الجمعيات الخيرية		
12٧	٨2	5٨	عدد منظمات الجمعيات الخيرية المستفيدة		
٢٢	٢1	٢٩	عدد المناطق		
٢٢	٢٢	٢3	عدد المناطق القروية		
٨2	31	28	عدد الشرائح القروية لتدعيم		
12٢	122	٢٢٧	عدد أفراد الجمعيات الشاركات في الدورات التدريبية		
1٠٢	23	12	عدد المنظمات الرابطة بالبنية التحتية		
٢1٩	12٢	132	عدد منظمات التنمية المجتمعية	محمد حسب البرامج	
1,٠٩٠	1,٤8٢	٢,٠1٧	عدد أفراد الجمعيات الشاركات في مناسبات التوعوية		
1	٢	1	عدد الأبحاث التطوعية التي تستهدف بناء الجمعيات		
1٤,٢٢٧	1٤,٢٩8	11,٠٢٢	عدد الأفراد المتفاعلين بشكل مباشر من الشرائح القروية لتدعيم التي تستهدف منظمات الجمعيات الخيرية		
1,٤٢٩	1,٢1٢	882	إجمالي عدد الأفراد الذين ارتبطوا بهم عن طريق برامج مؤسسة نهر الأردن		
-	5	12	عدد محافظ الفيضانات المتعددة التي كرسها لخدمات الجمعيات الخيرية		
٢18	٢٢٩	٢٢١	عدد المتطوعين من الفيضانات المتعددة		
26,1	2٢,٢	2٢,٢	نسبة الأولاد المستفيدة من مشاريع التنمية	محمد	الاستثمار في رأس المال البشري
1٠	11	8	عدد الدورات التدريبية ومناسبات التوعية المستفيدة		
1,222	1,٧٠٢	89٩	عدد الشاركات في الشرائح القروية		
2٢٢	٢١8	٢1٠	عدد الشاركات في الدورات التدريبية ومناسبات التوعية	محمد حسب المناطق	
22,٢	2٢,2	2٢,٢	نسبة الأولاد المستفيدة من مشاريع التنمية	محمد	بناء قدرات المجتمعات المحلية
2٢	2٢	331	عدد البنات التدريبية المستفيدة من منظمات الجمعيات الخيرية		
٩21	1,٤22	1,٢٢1	عدد الأشخاص المتفاعلين في منظمات الجمعيات الخيرية والشاركات في الدورات التدريبية	محمد حسب البرامج	
31٠	1٢5	11٢	عدد منظمات الجمعيات الخيرية المستفيدة		

يتضح من الجدول أن الميزة التنافسية للمؤسسة مستمد من طبيعة عملها بخدمة المجتمع وانتقائها لفتات وخدمات مجتمعية متميزة فاعلة ومؤثرة لعموم الشعب وعلى المدى الزمني الطويل، وهذا من خلال معايير الاستدامة المنتخبة للمؤسسة التي تنحصر بستة أبعاد رئيسة عن عموم منظمات المجتمع المدني في الأردن وهي: (تمكين الشباب، حماية الأطفال، تمكين دور المرأة وتفعيله، تعزيز المجتمعات المحلية، الاستخدام الأمثل للموارد، بناء قدرات المجتمع المدني)

ومن خلال دراسة النسب المئوية المستعرضة في تقريرها للعام ٢٠١٠ على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة وحسب الجدول ( )، يمكن أن نتقنهم ومن خلال البعد الأول (تمكين الشباب) أن نسبة الأموال المخصصة للعام ٢٠٠٨ ما نسبته (٧,٢٪) من مجموع موازنة المؤسسة، و (٢,٠٪) للعام ٢٠٠٩ و (٢,١٩٪) للعام ٢٠١٠، الأمر الذي انعكس على ارتفاع مؤشري عدد الدورات التدريبية المخصصة في هذا المجال وللأعوام ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠. على التوالي ١٠٠ دورة، و٨٥ دورة، و ١٧٣ دورة، مع ارتفاع عدد المتطوعين في تنفيذ عملية التدريب من ١٩٠ للعام ٢٠٠٨ إلى ٢٨٩ للعام ٢٠٠٩ وصولاً إلى ١٤٨ للعام ٢٠١٠، وهو مؤشر الاستدامة في اعتماد الجودة



العالية لطبيعة المتطوعين قياسا على السنوات السابقة مع ارتفاع تخصيص الموارد في الموازنة بدليل ارتفاع عدد المتدربين بوصفه أثراً مباشراً في المجتمع من ٨٩٦ للعام ٢٠٠٨ الى ٩٠١ عام ٢٠٠٩ وحتى ٢١١٩ عام ٢٠١٠.

وهكذا في معيار حماية الأطفال إذ بلغت الأموال المخصصة من مجموع الموازنة الخاصة بالمؤسسة ما نسبته (٥, ١١٪) للعام ٢٠٠٨ و (٧, ٢٢٪) للعام ٢٠٠٩ و (٨, ٢٦٪) للعام ٢٠١٠.

وهذا دليل قوي يشير إلى زيادة أثر المؤسسة في ارتفاع عدد المساهمين من ٢٩٤ متطوع إلى ٣٠٩ وحتى ٤٥٦ متطوع. وهذه المؤشرات تنطبق على معيار تمكين دور المرأة وتفعيله ومعيار توزيع المجتمعات المحلية والاستخدام الأمثل للموارد وأخيراً معيار بناء القدرات في المجتمع المحلي.

### الاستنتاجات:

١. على الرغم من الاتساع في مجال العلوم الاجتماعية وتزايد المصطلحات العلمية الدقيقة التي تعالج مواضيع ضيقة في السلوك الانساني، فإن مجال تفعيلها ودمجها يبقى محتاجاً إلى أدوات ووسائل غير تقليدية، الأمر الذي ينعكس على اتساع العمل المنظمي ليس في الإجراءات إنما يجب أن يمتد إلى التطبيقات المتكاملة لمختلف التخصصات.

٢. اتسمت إجراءات العمل النموذجية بكونها خطوات موجزة ورد فعل لخطوات تنفيذ العمل بأسلوب أكثر سهولة وكفاءة وفاعلية بالتوافق مع طبيعة المتغيرات البيئية والأهداف الرئيسية للمنظمة من دون الأخذ الكامل والجدي للعوامل النفسية الإنسانية للمنفذ والمستفيد.

٣. مع تعدد متغيرات الميزة التنافسية واستمرار تطورها بالتنافس مع الاحتياجات السوقية فإن هناك متغيرات أخرى مرتكزة على بعض الجوانب الإنسانية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة يمكن أن تدعم الميزة التنافسية للمنظمة.

٤. مع تطور مفهوم الاستدامة بوصفه مدخلاً إجرائياً يديم الموارد الطبيعية ويحافظ عليها سيما بعد تطوير فلسفة الاستثمار بدلا من الاستغلال والمنفعة بدل الربحية، يتحتم علينا إيجاد منظور جوهري واسع لرؤية تستوعب وبشكل أكبر كل عوامل الإنتاج بعد إضافة المورد الرابع رأس المال المعرفي.

٥. ماعادت منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الهادفة إلى ربح والحكومية والأعمال، بعيدة عن القواعد الأربع من شروط العمل، سيما وأنها اجتمعت الآن على تطوير المنظومة الاقتصادية الشاملة في الأرض الواحدة.

### التوصيات:

١. إيجاد فريق عمل جوال مكون من الخبراء والاستشاريين المتطوعين، يعمل بحرفية عالية وبأجور رمزية للتطوير عمل المنظمات الراغبة بالاستدامة على مستوى الموارد التقليدية المال والأرض والعمل ورأس المال المعرفي.
٢. العمل على تفعيل موقع إلكتروني يقدم استشارات فاعلة في هذا السياق.
٣. استخدام العلوم الاجتماعية وبقوة إلى جانب العلوم الاقتصادية واستثمار أخلاقيات الأعمال في تطوير البحوث الحديثة ونتائجها.
٤. استثمار النظريات الحديثة في مختلف المجالات بما يدعم فكرة الاستدامة دون التركيز على جانب أو تخصص علمي مميز، بل الاعتماد على مدخل رأس المال الاجتماعي في هذا السياق.
٥. توفير العروض وفرص العمل للشباب بما يتناغم وحقيقة الاستدامة والميزة التنافسية بعيدا عن الفلسفة التقليدية في المنظمات البيروقراطية.

### المصادر:

#### المصادر العربية:

١. ارمنسترونج، ميشيل (٢٠٠٧)، « تقنيات الادارة »، ط٢، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة الجريير، الرياض.
٢. افندي، عطية، (٢٠٠٣)، «تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر» ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .



٣. اندراوس ، رامى جمال ، معاينة ، عادل سالم . (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، إربد- الأردن .
٤. الخرشة، ياسين كاسب و حمود، خضير كاظم، (٢٠١٠)، « إدارة الموارد البشرية»، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
٥. السالم ومؤيد سعيد و حرحوش ، عادل (٢٠٠٢) «إدارة الموارد البشرية » : مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد : الاردن.
٦. السلمي ، علي (٢٠٠١) «إدارة الموارد البشرية » ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : القاهرة .
٧. السلمي ، علي (٢٠٠٥)، «ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير»، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع : القاهرة .
٨. العزاوي ، نجم عبد الله (٢٠٠٦) ” التدريب الاداري ” ، دار اليازورية العلمية للنشر والتوزيع، عمان : الاردن.
٩. العزاوي ، نجم عبد الله و جواد ، عباس حسين (٢٠١٠) ” تطوير إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن.
١٠. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي ، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان.

### المصادر الاجنبية :

1. Anthony. P. W.. (2001) Strategic Human Resource Management; Thompson Learning. Dryden Press. USA.
2. Armstrong .Michael(2007).”Huma Resource Management



- Practice".10 th ed. Personnel Management- Hand Books. Cambridge University Press.
3. Aswathappa. K. (2008). Human resource management. text and cases . 15th ed . Tata McGraw-Hall.New Delhi.
  4. Balgobind. Prabeen. (2007). The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa. University of Pretoria. P. 14.
  5. Barnes . D. (2008). operations management and international perspective. Thomson.
  6. Besterfield. D. H., and others (2003) Total Quality Management. New Jersey: Prentice Hall.
  7. Daft R. L. ( 1992 ) : Organization Theory and Design . 4th ed : . Weste Publishing . New York.
  8. Daft R. L. ( 2001 ) : Organization Theory and Design. Ohio. 7/e : USA. South – Western College Publishing .

#### المصادر المستحصلة عبر الموقع الإلكتروني :

- ١ . حسين. ريمان محمد ريحان، حسين، غادة محمد ريحان. دور المجتمع فى تحقيق التنمية العمرانية المستدامة التمكين المستخدم كمدخل دراسة لأحد التجارب العالمية فى تنمية البيئة العمرانية. ٢٠١٥.

[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/483aee8049a79667b8e8faa8c6a8312a/PS6\\_\\_Arabic\\_\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/483aee8049a79667b8e8faa8c6a8312a/PS6__Arabic__2012.pdf?MOD=AJPERES)



٢. البرادعي. مي، التنمية المستدامة.

<http://www.youm7.com/story/0000/0/0/-/1561772>

٣. د.نصر الدين، بن نذير، د.الزين، منصورى، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، ٢٠١٤.

٤. تقرير مؤسسة نهر الأردن. [www.jordanriver.jo](http://www.jordanriver.jo)

