

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الرسم التسلسلي:

رقم التسجيل: 3062946

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة حالة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية- تخصص إدارة محلية-

إشراف الاستاذة:

د/ زريق نفيسة

إعداد الطالبة:

بن سهيل مريم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة		
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة		د/زريق نفيسة
مناقشا	جامعة المسيلة		

السنة الجامعية 1440-1441هـ / 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان:

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وأشكره وأثني عليه الشاء كله سبحانه
وتعالى على ما أعطاني من قدرة وصحة لإتمام هذا العمل، والذي من خلاله
أترجم معاني الاحترام والتقدير لكل من ساهم ولو بكلمة في إنجازه، وأسأل الله
عز وجل أن يجعله عملا خالصا لوجهه الكريم .

أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل

للأستاذة المشرفة: زريق نفيسة

ونتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على مناقشة مذكرتي، بالإضافة إلى جميع

أساتذة قسم العلوم السياسية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

على كل المعلومات التي قدموها لنا طيلة المشوار الجامعي .

إهداء:

إلى من قال فيهما المولى عزل وجل

بسم الله الرحمن الرحيم : "وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا(24) " سورة الإسراء (الآية 24).

واللذان ربياني على الفضيلة وكانا منبع الحنان وذرع الأمان

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرها .

❖ إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة

❖ إلى كل أصدقائي وزملائي الطلبة .

❖ إلى كل من أسدى لي العون ولو بكلمة.

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا مع فائق التحية و الاحترام.

بن سهيل مريم

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم جملة من التغييرات و التحولات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأسمالها البشري باعتباره حجر زاوية المنظمة من خلال تبني مفاهيم الإدارة الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. هذه التحولات والتطورات أدت إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة للعنصر البشري وإعطاءهم مسؤوليات وصلاحيات متكافئة وقدراتهم لانجاز الأعمال الموجهة لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يعطي للعاملين سلطات أوسع تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية اكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، كسياسة التمكين التي تلعب دورا فعالا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة، باعتبار ان كل منظمة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها والتي يجبان تنتشرها بين جميع العاملين فيها مع تجنب حصر هذه الأهداف وتحقيقها في شخص واحد حتى تصعد سلم التطور بخطوات اكبر.

فمفهوم تمكين العاملين من المواضيع التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي وتوثيق العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم في كل المستويات الإدارية، بما يحفزهم على تقديم أفكارهم و تنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة المنظمة ويزيد من إحساس العمال بمزيد من المسؤولية والحماس لأداء المهام، ويعد هذا الأخير أي الأداء الوظيفي من المواضيع ذات البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل. وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة حيث ان امتلاك خطة إستراتيجية كفؤة كالتمكين الإداري، قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة. من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات الأداء السبب في بقاء المنظمة.

ويعد إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تخلق بيئة تنظيمية ملائمة لاستثارة القوة الكامنة لدى الأفراد للرفع من أدائهم.

ولتأطير هذه الدراسة وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغة الإشكالية التالية:

✓ ماهي درجة ومستوى تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ؟

وبغية الإحاطة بجوانب الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالتمكين الاداري والاداء الوظيفي

- ✓ هل يرتبط الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بدرجة التمكين الإداري ؟
 - ✓ هل تؤثر حرية اتخاذ القرار باعتبارها من مظهرات التمكين على الأداء الوظيفي؟
 - ✓ ماهي ابرز العقبات التي تحد من مستوى التأثير الذي يمكن ان يحدثه التمكين على الاداء الوظيفي للعاملين وكيف يمكن تجاوز تلك العقبات ؟
 - من خلال الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية :
- ❖ **فرضية الدراسة:**

كلما كان هناك مجال للتمكين الإداري كلما ساهم ذلك في الرفع من أداء العاملين بالمنظمة.

❖ **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها و تحديد العلاقة بين متغيراته. حيث تتناول الدراسة موضوع التمكين وهو واحد من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية. وهي من المداخل الهامة التي تسعى لتبني الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة مواردها البشرية في إدارة منظماتها لضمان الزيادة والتميز كونه العامل الأساسي في نجاح أي منظمة، كما تكمن أهمية الدراسة كونها تعتبر من الدراسات القليلة في حدود اطلاعنا التي تطرقت لموضوع التمكين والأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بتحليل واقعها في بيئة المنظمة بدراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين والأداء في المنظمة. كما أن الدراسة تساعد المسؤولين في الإدارات على فهم مدى تأثير التمكين على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد كما قد تكون هذه الدراسة المنطلق لإجراء بحوث أخرى تدعيمية سواء ما تعلق بموضوع التمكين أو الأداء الوظيفي .

❖ **أهداف الدراسة:**

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على التساؤلات و تحقيق الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة البحث.

و تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ تقديم الإطار النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري-الأداء الوظيفي) بما يزيد من وضوحها مفاهيميا.
- ✓ محاولة معرفة مستوى التمكين والأداء في المنظمة
- ✓ محاولة التوصل إلى العلاقة الموجودة بين التمكين والأداء .

ومن الأهداف الرئيسية إفادة الباحثين و لفت نظر المسؤولين حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الأداء واثار ذلك على الأداء العام.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي، فهي تعكس مدي قدرات وطموحات الباحث. وترجع أسباب اختيار موضوع التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي ذاتية ومنها ما هي موضوعية.

• الدوافع الذاتية:

إن موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص والتكوين خاصة وانه يتناول واحد من أحدث

المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية. ألا وهو التمكين الإداري كما أنه يناقش أثر التمكين على تحسين الأداء البشري، والذي يعد من المواضيع التي تطمح التعمق في دراستها وتحليلها خصوصا محفزات ومعوقات الأداء في بيئة المنظمة وآليات تفعيلية وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية التي تساعد المدير على تمكين الأفراد.

الرغبة الشخصية في أخذ فكرة على مستوى التمكين السائد داخل المنظمات، ومحاولة استقراء مستوى الأداء السائد فيها من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ مبدأ التمكين لدى مسؤولي المنظمات في الجزائر بهدف تنمية وتحفيز الأداء البشري داخله.

• الدوافع الموضوعية:

- اتجاه اغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تثمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أداءها.

- الحاجة لإصلاح إداري يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار ما يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم لنجاحها أهمها التمكين وتحسين مستوى الأداء.

- تعزيز ودعم الدراسات في الجزائر التي ربطت موضوع التمكين وتأثيره على الأداء الوظيفي.

- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول بها إلى الميدان.

❖ الدراسات السابقة:

في إطار السعي لبناء هذه الدراسة تم الاطلاع على عديد الدراسات السابقة، التي حاولت الجمع بين متغيرات الدراسة بصورة مختلفة. فقد قمت بعرض هذه الدراسة التي تتقارب مع موضوع بحثنا وفقا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

▪ الدراسة الأولى:

✓ دراسة سعيد محمد عبد الله الصبيحي (2015) بعنوان: "أثر التمكين في أداء فرق العمل"¹

✓ دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة .
 ✓ هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر التمكين على أداء فرق العمل في الوزارات الحكومية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
 ✓ واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات الأولية لتحقيق هدف الدراسة و تكون مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددها 14 وزارة.

✓ استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة و بلغ حجم العينة 365 فردا.
 ✓ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
 - يوجد أثر التمكين بأبعاد على أداء فرق العمل.
 - يعد التحفيز الذاتي الأكثر تأثيرا في أداء فرق العمل حيث حصل على قوة تأثيري 32.4

- توجد فروقات في أداء فرق العمل تعزي إلى الجنس والمستوى الوظيفي.

▪ الدراسة الثانية:

✓ دراسة ل: ايمان عبد الرضا محمد(2013) بعنوان: "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية" (دراسة تطبيقية)²

1 سعيد محمد عبد الله الطنجي، اثر تمكين العاملين على أداء فرق العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2002 .

2 ايمان عبد الرضا محمد، تمكين المدرسين في الكليات و المعاهد التقنية ،دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد36، العدد2013،،94

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء هيئة التدريس وذلك فيما يخص العوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين لديهم حيث طبقت الدراسة على كليتين ومعهدين تقنيين. اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة 128 أستاذ.

✓ وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها وجود فروق معنوية بين عوامل ومتغيرات تمكين الأساتذة وان كانت تلك العوامل تميل لصالح الأساتذة في الكليات التقنية أكثر منها في المعاهد التقنية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الوعي بمفهوم التمكين لدى الأساتذة، من خلال زيادة المعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية

■ الدراسة الثالثة :

✓ دراسة لـ: الراددي (2012) بعنوان: "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة".¹

✓ هدفت للتعرف على درجة التمكين ومستوى القدرة على اتخاذ القرار، واتبعت الدراسة بناء الاستبانة تقيس جوانب تمكين المشرفين تم توزيعها على 230 مشرفاً تربوياً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من التمكين الإداري تعزي إلى المؤهل العلمي بينما وجدت فروق لصالح الخبرات الأقل من خمسة سنوات، كما تبين عدم وجود فروق في القدرة على اتخاذ القرار تعزي للمؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق تعزي للخبرة لصالح أعلى كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار والتمكين.

■ الدراسة الرابعة :

✓ دراسة البلوي (2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي".² لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية "هدفت

1 امينة سالم الراددي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2012.

2 محمد البلوي، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.

إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية. حيث تتكون العينة من 382 معلم ومعلمة. ✓ و أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري و الأداء قد جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزي إلى النوع لصالح الإناث ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة .

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، لوحظ أنها تتميز بانفاقها حول أهمية تبني فلسفة التمكين لما لها من أثر إيجابي في تحقيق مجموعة من المحصلات التنظيمية وعلى رأسها تحسين الأداء والجودة في انجاز وتقديم الخدمة. كما تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والتي اعتمد عليها أيضا الجانب النظري.

❖ حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، حيث تمثلت حدود دراستنا في محاولة تقديم دراسة موضوعية حول اثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي ، وهي الحدود الموضوعية للدراسة بالنسبة للحدود الزمكانية فإنها ترتبط اكثر بدراسة الحالة التي تم الاستغناء عنها، بالنظر الى الصعوبات التي واجهها الباحث في النزول الى وحدة الدراسة بالنظر الى جائحة كورونا المستجد كوفيد 19 وما استتبعه من اجراءات وقائية التي من بينها التوصية بالاكثفاء بالجانب النظري في مذكرات تخرج الطلبة في حال مصادفتهم لصعوبات اثناء القيام بها.

❖ مناهج الدراسة:

إن أي دراسة لا ترتقي إلى مستوى الدقة مالم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية الذي يجب إتباعه فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير هذه البيانات .

حيث يعرف المنهج: على انه مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة معينة¹. بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع، فإن هذه الدراسة

1رحي عليان مصطفى، مناهج البحث العلمي، عمان، دار صفاء، ط1، 2000،

اعتمدت للإجابة عن الإشكالية ومحاولة إثبات صحة الفرضيات على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة. باعتبار المنهج الوصفي استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها. وذلك بالإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بعناصر الدراسة وهما التمكين والأداء.

و يعرف الباحث ذوقان عبيدات المنهج الوصفي على انه المنهج الوصفي على انه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات المدروسة قصد التعرف على نقاط قوتها وضعفها.

كما يعرف على انه وصف ظاهرة معينة في الوقت الراهن بتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها.¹ كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي من خلال استقراء مسار تطور التمكين الإداري في الفكر الإداري ومحاولات استجلاء ابرز التحولات الحاصلة عليه.

❖ هيكل الدراسة (خطة الدراسة):

من اجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين مقدمة وخاتمة حيث يعالج الفصل الأول التأسيس المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري وذلك من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: التمكين الإداري: النشأة والمفهوم.
 - المبحث الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للتمكين الإداري.
 - المبحث الثالث: الجوانب الأساسية الأخرى المتعلقة بالتمكين الإداري.
- وأما الفصل الثاني فيتناول التمكين الإداري وطبيعة ارتباطه بالأداء الوظيفي: قراءة لحدود التأثير ومستوياته وذلك عبر التطرق للمباحث الآتية:
- المبحث الأول: الأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ومعرفية.
 - المبحث الثاني: مضامين إدارة الأداء الوظيفي وتحسينه: العناصر، المراحل والأهداف.
 - المبحث الثالث: مكانة تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه ومراحله.
 - المبحث الرابع: التمكين الإداري وطبيعة علاقته بالأداء الوظيفي: ملامح التأثير وحدوده.

¹عبيدات ذوقان، وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وادواته واساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001

❧ الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي والنظري

للتمكن الإداري

- المبحث الأول: التمكن الإداري: النشأة و المفهوم.
- المبحث الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للتمكن الإداري.
- المبحث الثالث: الجوانب الأساسية الأخرى المتعلقة بالتمكن الإداري (عناصر، أساليب، خطوات وأبعاد).

في ظل التطورات والضغوطات المرافقة للمنافسة العالمية، أجبرت المنظمات المجتمعات المعاصرة على تولي الموارد البشرية اهتماما خاصا، بتبنيها العديد من المداخل الإدارية الحديثة، من بينها مدخل التمكين لما له من اثر إيجابي على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين فالشركات والمؤسسات والبنوك تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لتحقيق النجاح والتميز.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار التأسيل المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري من خلال المباحث التالية

- **المبحث الاول: التمكين الإداري: النشأة والمفهوم .**
- **المبحث الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للتمكين الإداري.**
- **المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين**

المبحث الأول: التمكين الإداري: النشأة والمفهوم:

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين:

إن ظهور مصطلح التمكين كمصطلح إداري جديد لا ينفي تطوره عبر تاريخ الفكر الإداري.

أولاً: التمكين في الفكر الإسلامي: لقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 سورة قرآنية من خلال 15 موضعاً من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (ممكن).

لقد جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء لها في الأرض أي أئمة للناس والمسؤولين عن رعايتهم واستعملت كلمة التمكين في القرآن الكريم لمعاني عديدة نذكر منها:

- التمكين بمعنى الملك والسلطان والتصرف: قال الله تعالى مخبراً عن ذي القرنين {إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا} (سورة الكهف، الآية: 84) أي آتيناه ملكاً عظيماً يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده. أي أملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها لا منازع ينازعهم ولا معارض.² وقال تعالى في جبريل عليه السالم { ذي قوة عند ذي العرش مكين } (سورة التكويد، الآية: 20) أي المكانة الرفيعة و الشرف.

- التمكين بمعنى التهيئة: قال الله تعالى في شأن يوسف عليه السالم {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ} (سورة يوسف، الآية: 21) أي أعطيناها مكاناً عالياً و ثبتنا مركزه. فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة وهذا ما يصب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملائمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال.³

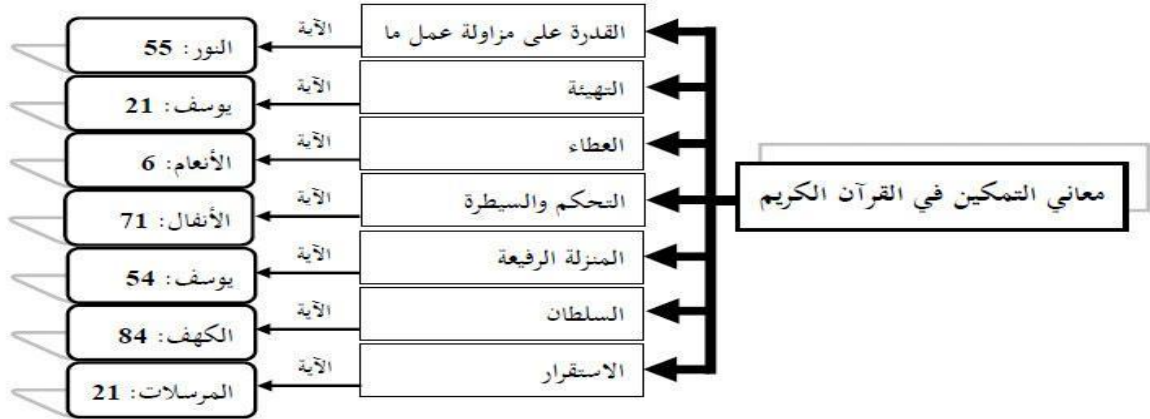
1 الجزائر عمر لطفي، فقه التمكين و اثره في تطبيق الاحكام الشرعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة

الإسلامية، غزة، 2011، صص 4-5

² عماد الدين ابن الكثير، تفسير القرآن الكريم، بيروت، دار صادر، ط5، 2009، ص43.

³ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد و كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص43.

الشكل رقم (1): معاني التمكين في القرآن الكريم¹:



ثانيا: التمكين في الفكر الغربي:

التمكين في اللغة الإنجليزية يعرف من خلال الفعل يمكن to empower أي انه منح السلطة القانونية invest with legal power أو تحويل السلطة (القوة) إلى شخص ما authorize وأنها إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما² to enable. واشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة power أي القوة، وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين³.

ووفقا للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17م بواسطة Hamon lestrange في كتابه The Reign of King Charles وجاء هذا الاستعمال مطابقا لفكرة الاستقلالية والترخيص بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في الكلمات مرادفة: enable, permit والتي استعملت سنة 1667 من طرف Milton في أشهر أعماله paradiselost.

و في الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين ل Mary Parker Follet حيث ميزت فيها بين المفهومين (القوة مع Power with) و(القوة

¹ محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية ، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية، دار ابن الحزم، القاهرة، مصر، 2008، ص 61 .

² علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات و علاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص 12.

³ أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 20.

على (power over) واقتُرحت تعزيز وزيادة مفهوم (القوة معا) وتخفيض مفهوم (القوة على).¹

ثالثا: التمكين في ادبيات الفكر الاداري

تعود جذور نظرية التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة من المعروف أن التون مايو رائد هذه النظرية ويعتبر الأب الروحي لها ولقد وضع نظريته من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة وقد قام مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد سلسلة دراسات "هوتورن" وقد كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العاملين.²

كما أكد العديد من الباحثين أن دراسات التون مايو كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.³ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- أن تحفيز العامل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية.
- هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة.

¹Sara Siami.mohamedgorji.assessment of effect of empowerment on employees performance (case study).business and management review.voll.n8.2011.p21.

² عبد الرحيم ختام الحسينات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، دائرة المكتبة الوطنية، ص43.

³ الحسيني جلاب داهش، إحسان كاظم كمال، إدارة التمكين و الإدماج، ط1، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر، ص17.

- يحتاج مدير المؤسسة إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب إشعار العامل بأهميته ومعاملته معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.¹

من خلال مفاهيم أخرى كالمشاركة والاندماج، ولعل kanter هي أول من قام بإدخال مفهوم تمكين الأفراد إلى أدبيات الإدارة منذ أكثر من أربعين عاماً (1977)، من خلال المسح الأدبي للدراسات السابقة فقد بينت أن التمكين كان له الأثر الكبير على الممارسة الإدارية داخل المنظمة وان 70% بالمئة من المنظمات قد طبقت بعض أشكال التمكين على الأقل على جزء القوى العاملة لديها ولا يزال مفهوم التمكين يستقطب اهتمام الباحثين، ومع ذلك هناك عدد من الأسئلة المهمة تحوم هذا المفهوم. وتنامى بعد ذلك الاهتمام بمفهوم التمكين في الفكر الإداري في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حيث سميت تلك الحقبة آنذاك ب-حقبة التمكين-

ومن التعاريف المرجعية والمكررة في حقل التمكين الإداري ما قدمه كل من conger et kanungo سنة 1988 حيث عرفا التمكين بأنه: «عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف». وتعود جذور هذا التعريف إلى نظريات الإدارة المتعلقة بالقوة والسلطة والتفويض الذي يمنح للفرد الحق في السيطرة والتحكم واستخدام الموارد التي تنتج في الأخير المحصلات التنظيمية المرغوبة.

وجاء تعريف التمكين عند Bowen et Lower سنة 1992 بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل بهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل

¹ عبد الرحيم ختام الحسينات، المرجع السابق، ص ص 43-44.

إليها.¹ وأشارت spreitzer سنة 1996 أيضا أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل، وأضافت أيضا إلى أن التمكين هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني واستعداد من الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

المطلب الثاني: مفهوم التمكين:

أولا: التعريف اللغوي للتمكين:

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية تعني مكن الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة.² كما تعني التقوية والتعزيز. والتمكن أصله في اللغة كما قال البيضاوي أن تجعل للشيء مكانا يتمكن فيه، ثم استعير للتسلط وإطلاق الأمر. أي انه أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة، وبات مصطلح التمكين كأخر الاشتقاقات في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية والتطوير والتحديث والتخطيط.³

ثانيا: تعريف التمكين اصطلاحا:

قبل عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص للتمكين لابد من القول بأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح فمفهوم التمكين يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين والدارسين، ولدى إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص مفهوم التمكين يمكن عرض بعض التعاريف.

- تعريف (Huxtable.1995): التمكين الإداري هو تفويض السلطة للفرق الإدارية والأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.

- وعرفه (Ivancevich et Al ;1997): هو منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج و السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.

- كما عرفها (Heizer & Render 1999): بأن التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين و منحهم المسؤوليات و السلطة و دفعها للمستويات الدنيا للمنظمة.

1 يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص6.

²المعلوف لويس، المنجد في اللغة و الأدب و العلوم، بيروت، الطبعة الكاثوليكية ، ص322.

³احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.

- ونجد أن (Pride & Ferrell.2000) عرف التمكين باعتباره: منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم.
- ويعرفه (Carrell& al.2000): هو تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المهمة من خلال تزويدهم بالمهارات و السلطة المخولة من قبل رؤسائهم في العمل.
- كما عرفه (Besterfeld& al.2003): البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية الثقة والالتزام لتحمل المسؤوليات وتحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.
- وأيضا عرفه (Buchnan& Huczynski.2004): بأنه الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة.
- وعرفه (Mullins.2005): هو السماح بتوسيع حرية العاملين وزيادة الرقابة الذاتية والاستقلالية في أعمالهم.
- ونجد (JONS & George.2006) يعرف التمكين بأنه عملية توسيع معرفة الفرد ومهامه ومسؤولياته.
- و عرفه (Brown & Gliow.2007): بأنه منح الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم.
- وأيضا عرفه (Moore & al.2008): هو منح السلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتصلة بأعمالهم.
- كما عرفه (Quick & Nelson.2009): بأنه المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة.
- ونجد أيضا أن (جلاب 2011) يعرفه: بأنه مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكيد من امتلاكه لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين و المجتمع)¹.

¹إحسان دهب جلاب و آخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، 2003، ص 21-23 .

ثالثاً: التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: من خلال هذا يمكن تحديد تعريف للتمكين ينطلق من أن التمكين يعنى بعملية بناء متعددة الجوانب والعلاقات المتفاعلة في جميع الاتجاهات يقوم على منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فعالية منظماتهم.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ والمصطلحات الإدارية الشائعة، والتي تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة بما يجعل من الخطأ استعمالها كمرادف للدلالة على مفهوم التمكين، ومن بين هذه المصطلحات:

أولاً. التمكين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، إذ يمكن اعتبار المشاركة جزءاً من عملية التمكين وهي المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية بناء التمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. فالمشاركة خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفاً له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نقول أن المشاركة تمكين جزئي يساهم في الوصول لتحقيق التمكين الكامل.

ثانياً. التمكين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين و الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" فالنقطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.¹

¹حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية ، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص26.

فالتمكين يعبر عن معنى أكثر عمقا وثراء من التفويض. والتفويض هو جزء من عمليات التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها، كما يعتبر ماركو أن عملية التفويض تعتبر نقطة البداية للوصول لتمكين العاملين، حيث يمكن في البداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية ليكونوا بعدها قادرين على إنجاز عمليات التمكين.¹

ثالثا. التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات، وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.²

رابعا. التمكين والتحفيز: يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي يستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد نحو العمل، وقد يأخذ أشكالا مادية مثل: الأجر والعلاوات كما قد يكون معنويا مثل إظهار الإدارة الاحترام والتقدير للعمال، والاهم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فيمكن القول أن التمكين يعتبر واحد من طرق وأشكال التحفيز المعاصرة، ومفهوم التحفيز يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء المؤسسي. يعني الاهتمام بالموظف ومنحه الاستقلالية لبدء مواصلة العمل، إذ يقتصر التحفيز أحيانا على زيادة العوائد وبعض أشكال التقدير، وبالتالي فإن التمكين أعمق لكونه يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤوسين، فضلا عن تطوير الأداء المنظمي، بينما يهتم التحفيز بشكل أساسي بالأداء المنظمي.³

¹ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2011، ص 25 .

²جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، ط1، عمان ، دار الثراء للنشر و التوزيع، 2013،ص251.

³رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقفة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و

التوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص65.

المبحث الثاني: المقاربات والنماذج النظرية المفسرة للتمكين الإداري.

المطلب الأول: المقاربات النظرية المفسرة للتمكين الإداري:

هناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب ما يلي:

أولاً: نظرية X و Y:

لقد قدم "دوغالس ماك ريغور" إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة "الوجه الإنساني من المشروع" من خلال نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخالقة وحب التمييز ما يميز نظرية X و Y أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من يخلق موظفين سلبين اعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

ثانياً. نظرية الشخصية البالغة:

وجهت هذه النظرية انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه (المنظمة والشخصية) لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.

ثالثاً: نظرية الجودة الشاملة:

وهي تعزى إلى جهود العاملين حيث يطالبون بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا

يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتقاني، والمنتمي لفكر الجودة الذي يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز.¹

رابعاً. نظرية النظم:

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها المشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة الهامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لان من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.²

-المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري:

نظراً لشيوع التمكين واتجاه اغلب المنظمات المعاصرة نحو إحلاله وتطبيقه، حاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية و ذلك بهدف استعمالها كمصايح إرشادية، لكن رغم أهميتها والجهود الكبيرة التي بذلت فيها إلا أنها ليست ثابتة الدلالة وصالحة الاستعمال في كل زمان ومكان، فالتجربة أثبتت أن تطبيق التمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، وما الاسترشاد بهذه النماذج إلا لكونها تسهل الفهم وتوفر بعض الوقت خصوصاً إذا كان انتقائهما موضوعياً.

حقيقة انه من الصعب جدا حصر نماذج التمكين نظراً لكثرتها وتنوعها، وكذا الانتقاء منها ليس سهلاً بسبب تعقد وتشعب مفهوم التمكين من جهة، وحركية بيئة الأعمال من جهة أخرى، لذا سيتم تقديم معظم وأهم النماذج الواردة في الأدبيات وعرضها ببساطة ليسهل فهمها .

¹ الجميلي مطر بن عبد المحسن، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. الرياض، 2008، ص43

² حسن محمود الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2012،

أولاً. نموذج (1988 كونجروكانونجو) conger et kanungo:

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين.

- النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان، ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:¹

• **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع وتشمل عناصر تصميم العمل وغياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

• **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان

¹ بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص311.

القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

• **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين والتغييرات التي تحققت فعلا وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

• **المرحلة الرابعة:** ونتيجة الاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول و توقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

• **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصارا يرى الكاتبان أن التمكين العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن يعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.¹

ثانيا: نموذج (1990) توماس: قام بإكمال العمل الذي أنجزه فبنى نموذج التمكين الإدراكي وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشار إلى التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين.

- التأثير الحسي أو الإدراكي ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك على انه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد وقيم التأثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

- الكفاية "ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك النشاطات بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة" فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان وأنهم بذلوا جهدا فالكفاية شعور

¹بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص112.

الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

- إعطاء معنى للعمل تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد أو يشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثال أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.

- تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعور أن الفرد حراً في اختياره و الإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.¹

ثالثاً. نموذج Daft سنة 2001: الذي يصف إستراتيجية التمكين في شكل مراحل متدرجة، حيث تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً على النحو التالي:

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء (الغناء) الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
- تشجيع مقترحات العاملين.
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة
- تمكين العاملين على نحو تام.²

¹ بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 314.

² بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 314

المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري:
المطلب الأول: في الحاجة إلى التمكين الإداري والغاية منه:

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها، من خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة لإيجاد أفضل طريقة تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها، ومن هنا تأتي أهمية التمكين من مكانة وأهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، ويمكن تلخيص أهمية التمكين كما وردت في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط التالية :

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.¹

- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة مثل: اللامركزية الإدارية، الإدارة بالجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، إعادة الهيكلة، عمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة.²

• يعد التمكين طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

• يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغييرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فان المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعد الاطمئنان والمقاومة للتغيير، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت

¹ سامر عبد الحميد البشاشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة

الاقتصادية الخاصة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، الكويت، 2008، ص 216.

² محمد ابن إبراهيم محمد الاصقه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في

الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 18.

إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه.

• للتمكين أهمية تظهر من خلال كونه ضروري لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة.

• يمثل التمكين في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطي للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، و المناقشة، وإبداء الرأي.¹

• يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.²

• تؤكد دراسة المبرجي وصالح سنة 2003 على أن المؤسسات سارعت للأخذ بالتمكين كفلسفة إدارية لتعزيز الاستفادة من جهود تنمية الموارد البشرية، من خلال ضمان تكاملها مع باقي نظم الموارد البشرية واستراتيجياتها في المنظمة، والأهم تنمية الذكاء العاطفي باعتباره محفزا مهما لطاقات البشر الكامنة التي يجب تفعيلها والاهتمام بها، وكذلك من أجل إعطاء جهود التدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات يلبي احتياجات تنمية الابتكار، والتعلم المؤسسي، وقيمة رأس المال البشري في المؤسسة، ورأس المال المعرفي للمجتمع.³

• دراسة الدوري سنة 2003 ترى أن أهمية تبني إستراتيجية التمكين تعود إلى ثلاث أسباب رئيسية هي: تحسين المنتجات المؤسسة، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة متعلمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وذلك نظرا لان التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين، ويحفزهم ويفتح

¹ حسين موسى العساف، المرجع السابق، ص28 .

² عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية، دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد

الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص15.

³ عادل حرجوش المبرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي نحو التحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.¹

• ترى دراسة سيد مصطفى سنة 2005 أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقديم المؤسسة، وعلى العكس فان امتناع المؤسسات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.²

• وفي هذا الصدد تؤكد دراسة الحموري سنة 2009 على انه إذا تم تجريد العاملين من مقومات التمكين، فسيكون في هذا تكريس للانصياع، واللامسؤولية، والشعور بعدم الرضا وفقدان معنى الوظيفة، والشعور بالتبعية، وعدم القدرة على التصرف. وهذه النتائج ليست محبطة للفرد فحسب بل وتعطي نتائج عكسية للمؤسسة الممتعة عن التمكين.³

وتحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين، ويمكن تلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط التالية:

- زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية اكبر عن أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم و مؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

¹ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص73.

² احمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص131.

³ أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص5.

أما دراسة ميسوم وحسين سنة 2013 فترى بان هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال إستراتيجية التمكين، يمكن تلخيصها من خلال العناصر التالية:

- ✓ زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام
- ✓ التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات
- ✓ السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالا
- ✓ جعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع و اتخاذ القرارات

✓ تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم و قراراتهم¹.

المطلب الثاني: عناصر وأساليب وخطوات التمكين الإداري وأبعاده:

اولا. عناصر التمكين الإداري:

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة، وقد أشار "إيفان سيفش" إلى أن هناك ثلاث عناصر هي:

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.

- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.²

إضافة إلى هذه العناصر فان تفويض السلطة يعد مفتاح من مفاتيح المنظمة كذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة. ومن هذا المقام بات ضروريا سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

فنفويض السلطة هي عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما.³ كما أنها نقل جزء من السلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض

¹ ميسوم عبد الله احمد ،أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013 ، ص 105.

² الدوري زكريا، وآخرون، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، ط1، عمان، دار اليازوري، 2010، ص 346.

³ علاء قنديل وآخرون، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر، ص 150.

الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية والأساسية.¹ وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه خلال فترة معينة.

وبقدر تعدد عناصر التمكين فإنه من خلال التطرق إلى الكتب المعاصرة حول التمكين وجدت عدة اتجاهات وأساليب من بينها مايلي:

ثانياً. أساليب التمكين:

■ **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة المتمكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن أيضاً نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

■ **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة و تحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

■ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.²

¹ أبو النصر ، مدحت محمد، إدارة الوقت، مصر، المجموعة العربية للتدريب، 2012، ص 150.

² حسن محمود الوادي، المرجع السابق، ص 46.

ثالثاً. خطوات التمكين الإداري:

يمر بمجموعة من الخطوات أهمها:

■ **الخطوة الأولى** تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب:

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ رفع مستوى الجودة.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين.

✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

■ **الخطوة الثانية** التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين إيجاد بيئة عمل ممكنة نتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

■ **الخطوة الثالثة** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون

بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

■ **الخطوة الرابعة** تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

■ **الخطوة الخامسة** المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن توفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات لمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

■ **الخطوة السادسة** اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

■ **الخطوة السابعة** توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

■ **الخطوة الثامنة** الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني تمكين العاملين فيما يتعلق بواجباتهم و متطلبات و وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

■ **الخطوة التاسعة** وضع برنامج المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقديرا جراء مشاركتهم في البرنامج.

■ **الخطوة العاشرة** عدم استعجال النتائج: لايمكن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

وبالاستناد إلى ما سبق هنالك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على أن أبعاد التمكين تتضمن الآتي:

رابعا. ابعاد التمكين:

أ- تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ويشير إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين.²

ب- فرق العمل:

¹ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، عمان، دار الميسرة للنشر، 2010، ط2، ص ص 377-380
² العتيبي سعد بن مرزوق ، جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص25

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار.

ج-التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم أجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة.

د-الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار وينسبارتزي: إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.¹

¹سعد مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص28.

خلاصة واستنتاجات:

تم في هذا المبحث استعراض وتحليل مفهوم التمكين ،كمحاولة لبناء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري من خلال تحليل مفهومه، والتوصل إلى أن التمكين كمفهوم قد تجاذبته تيارات عديدة في الفكر الإداري كما تم التطرق إلى أهمية وأهداف التمكين وأسباب تبنيه فضلا عن المداخل والطروحات الأساسية له والإلمام بالجوانب المتعلقة به. بالإضافة إلى محاولة فك الارتباط بين التمكين وبين المصطلحات المقاربة له من المفاهيم الإدارية الأخرى التي قد يخطأ البعض ويستعملها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين، الذي يعتبر اغني وأعمق منها.

وفي الأخير نقول إن نجاح عملية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والاستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

❑ الفصل الثاني: التمكين الإداري و طبيعة ارتباطه بالأداء

الوظيفي: قراءة لحدود التأثير و مستوياته

- المبحث الأول: الأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ومعرفية
- المبحث الثاني: مضامين إدارة الأداء الوظيفي وتحسينه: العناصر المراحل والأهداف
- المبحث الثالث: مكانة تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه ومراحله
- المبحث الرابع: التمكين الإداري وطبيعة علاقته بالأداء الوظيفي: ملامح التأثير وحدوده.

تكتسب دراسة الأداء أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، حيث تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط وهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية. حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة. باعتبار أداء الفرد يؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة.

وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بطريقة مقننة ومنظمة، أصبحت حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة فهي في بحث مستمر عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، كالبحث عن القيادات الجديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث النظام وحلقات الجودة وفرق العمل، وابتداع الحوافز الجديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثيرا من الأساليب التمكينية الأخرى التي تركز على تحسين الأداء وكيفية تقييمه للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل الأداء الوظيفي وتأثير التمكين عليه من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول :** الأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ومعرفية.
- **المبحث الثاني:** مضامين إدارة الأداء الوظيفي وتحسينه: العناصر، المراحل والأهداف
- **المبحث الثالث:** مكانة تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه ومراحله
- **المبحث الرابع:** التمكين الإداري وطبيعة علاقته بالأداء الوظيفي: ملامح التأثير وحدوده

المبحث الأول : الأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ومعرفية.

مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أيا كانت، فحياتها تتوقف على أداء العاملين فيها، لذا نال مفهوم الأداء ولا يزال اهتمام اغلب الكتاب والباحثين، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المنظمات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به، لذا سيتم استعراض مفهوم الأداء ومختلف المضامين المعرفية المرتبطة به.

المطلب الأول: الأداء الوظيفي قراءة في المفهوم، الأهمية والأهداف:

أولا. تعريف الأداء :

1- لغة: وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به.¹

ويشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

2- اصطلاحا:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه Nicolas و الذي عرف الأداء أنه: نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.³

كما أشار Thomas Gilbert، في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء بقوله: إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ونشاطات في

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري أبو منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، ص 26.

² رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 175.

المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج تدريس أو تفقد، وهو عنصر هام من عناصر مفهوم الأداء.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه لنتائج قابلة للقياس.¹

وأصل مصطلح الأداء لاتيني performance، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to Perform بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها².

ويعرف احد الباحثين الأداء بأنه: نتاج جهد معين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما، ويعرف أداء الفرد بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله.³

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.⁴

أما Jeffery فعرفه من جوانب عدة: هي الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.⁵

والأداء هو الإشارة أي الأفعال وسلوكيات الفرد مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور، ويساعد الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، ويشمل الأداء:

¹صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175.

²نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد17، العدد2، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002، ص170.

³عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص ص 87-88.

⁴نضال صالح الحوامدة ، المرجع السابق، ص170.

⁵أحمد بدوي، المرجع السابق، ص3.

- كفاءة أداء المهمة: مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه.
- الاتصالات المكتوبة والشفوية: الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف.
- تقديم الجهد: الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد إضافي.
- الانطباع الشخصي: تجنب السلوك السلبي.
- مساعدة الزملاء وأداء الفريق ومدى ملائمة الموظف مع زملائه.
- الإشراف والقيادة: التفاعل مع المرؤوسين
- الإدارة: مراقبة تقدم الأهداف.

كما يقصد بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.¹

3- إجرائيا:

وعليه يمكن تعريف الأداء انه القدرة على انجاز المهام وما تحققه الموارد البشرية في المنظمة أي ما يصدر عن العاملين أثناء قيامهم بعملهم ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم وتحقيق متطلبات الوظائف التي يشغلونها، والنتيجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

ثانيا: تطور مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لتايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت لإلزام إدارتها وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة-الأسس و السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي،الدار الجامعية، الإسكندرية،

المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها، نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق لتطورات المحيط.¹

حيث تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إلى غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

ويحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي بعض المنظمات قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.²

و تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

1. الترقية والنقل: باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

¹ جاسم عبد الله عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض، ص 38.

² سليمان حنفي محمود، المرجع السابق الذكر، ص 188-189.

2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، إذن يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه
4. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع
5. تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب الأزمة.
6. يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث تعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة.
7. أن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي
8. ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف
9. ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹ واستنادا إلى الأهمية المذكورة أعلاه، ولأن الأداء البشري يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- تفادي المحسوبية
- تنمية المنافسة بين الأفراد
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها
- إمكان قياس الإنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة
- تسهيل تخطيط القوى العاملة
- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم

¹إيمان احمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص14.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها¹

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته :

ذكر "هاينز" أن للأداء الوظيفي ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

- **الموظف وكفاءاته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

- **الوظيفة:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة و النظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.²

- **البيئة التنظيمية ومركباتها(الموقف):** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه ومورده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.³

وعند الحديث عن محددات الأداء الوظيفي فليس من السهل تحديد العناصر المحددة للأداء الوظيفي وذلك لوجود عوامل مختلفة يصعب تحديدها، حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

1-القدرة: تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد

فنيا في الأداء، وهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور.

¹ نفس المرجع، ص22.

² أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص37.

³ ذرة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية لتنمية الإدارية، 2003، ص96.

2- **الدافعية:** تعرف أنها القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة، كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل.

3- **بيئة العمل:** تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية، التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستعملة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

تحدث Thomas Gilbert في كتابه الكفاءة الإنسانية عن البيئة ودورها في الأداء البشري وهذا ما أكده: غياب الدعم للأداء البشري في محيط العمل (بيئة العمل) وهو العائق الرئيسي لأدائه المثالي، وليس النقص في المعرفة والمهارة وقد أكد انه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء و مستوياته:

أولاً. أبعاد الأداء:

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة
 - مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، الجودة، وتحقيق الربح النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء) والتجديد والابتكار.
 - قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
 - الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
 - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي يركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.¹
- ولكي يكون الأداء متقدماً وفاعلاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:
- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتياً.

¹ عبد العزيز مخيمر و آخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص78.

- الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي).
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى.
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي التنظيمي.¹

ثانيا: مستويات الأداء:

قبل التعرف على مستويات الأداء يجب التطرق إلى شرح المقصود بمستويات الأداء فقد عرف Steven Williams et Revez مستويات الأداء بأنها: مراجعة و مناقشة الإجراء الذي يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة العادلة و الموضوعية التي تساعد في تطوير الفرد و تحسين أدائه². و يمكن تقسيم الأداء البشري إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

- **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أداءه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر وتكلفة و أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ومن الموضوعات التي يشملها القياس فهي الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة.
- **أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذه في المنظمة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية و فعالية الاتصالات.
- **الأداء المنظمي:** ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو محصلة لكل من الأداء

¹ علي السلمي، إدارة الافراد و لكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص200
² قاسم ضرار، تنمية المهارات الاشرافية على المستوى التنفيذي الاول دراسة وصفية تحليلية لمهام و تحديات الاشراف بالمنظمات الإدارية، مكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص112

الفصل الثاني: التمكين الإداري وطبيعة ارتباطه بالأداء الوظيفي : قراءة لحدود التأثير ومستوياته

الفردى وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى التأثيرات البيئية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

المبحث الثاني: مضامين إدارة الأداء الوظيفي وتحسينه: العناصر المراحل الأهداف
أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المنظمة لأهدافها، وضرورة امتدادها إلى التخطيط وتوجيه الأداء والتأكيد على جودته والتقليص من الانحرافات في إطار ما يسمى بإدارة الأداء.

المطلب الأول: إدارة الأداء الوظيفي: عناصرها ومراحلها.

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز، وتهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

أولاً. تعريف إدارة الأداء الوظيفي:

يعد مصطلح إدارة الأداء احد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك انه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وليست نظاماً أو تقنية.
عرفت إدارة الأداء على أنها عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل. كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة أن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالاجتهاد العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.¹
وهناك من عرفها على أنها: الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بان الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.
وفي تعريف **armstrong et baron** والذي يعتبر من أكثر التعاريف شمولاً، حيث اعتبر أن إدارة الأداء هي: عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من أداء المنظمة.²

¹ أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر ، 2002، ص4.

² فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006، ص44.

وعليه يمكن القول إن إدارة الأداء الوظيفي هي وسيلة تبنتها المنظمة بغية إحداث توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، من خلال توجيه الأداء ومتابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له، وبالتالي إمكانية تغييب فجوة الأداء التي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق والأداء المقدر.

ثانيا. عناصر إدارة الأداء الوظيفي:

تعتبر إدارة الأداء عملية نجاحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، من عناصرها:

أ- **تخطيط الأداء الوظيفي:** ويقصد به رسم صورة للأداء لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتاحة و يتضمن:

- تحديد الأهداف

- تحليل الأداء الحالي

- تحليل الأداء المطلوب

- تحليل المعايير¹

ب- **تنظيم الأداء الوظيفي:** و يهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل موظف بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين لا معيقًا لهم، وهذا يتطلب وضع هيكل تنظيمي واضح يبين لكل موظف موقعه بدقة على خريطة العمل، وتكون فيه الاختصاصات، والمهام واضحة، ويتوافر فيه نظام معلومات متكامل، ونظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية .

ج- **توجيه وتشخيص إدارة الموارد البشرية:** ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم ويتضمن: تبسيط الإجراءات، الإرشاد، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم.

¹ سعيد علي الغامدي، مهارات الأداء للإدارة الفعالة، <https://www.manhal.net/art/s/2505> اطلع عليه بتاريخ

2020/07/24

د- تقييم الأداء الوظيفي: ويأتي في نهاية عملية تقييم الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، فهذا يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات اللاحقة. وهناك من يضيف إلى هذه العناصر ثلاثة عناصر أخرى وهي:

- تحسين أداء الوظيفي: ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في المهارات والمعارف أو تغير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء ولكل حالة علاجها المناسب.

- تطوير الأداء الوظيفي: وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.

- تمكين وتعويض القائمين بالأداء الوظيفي: وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافئاتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.¹

ثالثا: مراحل إدارة الأداء الوظيفي:

تتضمن إدارة الأداء خمس عمليات وهي عبارة عن حلقة دائرية، وهي عملية دورية تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بتعويض الفرد عن أدائه في السنة السابقة كالاتي:

- المرحلة الأولى: تخطيط أداء الفرد، حيث يتم تطوير وتحديد أهداف العمل، أو مقاييس الأداء التي سيكون الفرد أو الفريق العمل مسؤولا عنها لمدة سنة قادمة.

- المرحلة الثانية: تنفيذ النشاطات الأزمنة لتحقيق المخرجات المرغوبة من الأداء.

- المرحلة الثالثة: تقييم أو الحكم على مدى حسن تنفيذ أهداف الأداء المحددة.

- المرحلة الرابعة: توجيه الأداء وتطوير العلاقات مع الآخرين، بهدف التأثير عليهم لتحقيق الأداء المتفق عليه والأهداف المحددة سلفا. من خلال بناء تغذية راجعة إيجابية بواسطة مداوات تركز على السلوك والعمليات أو النتائج.

- المرحلة الخامسة: مكافأة العاملين أو معاقبتهم استنادا إلى طريقة تنفيذهم للنشاطات ومستوى جودة أو كمية المخرجات ودرجة تحقيقهم لأهدافهم القياسية ومدى مطابقتها للمعايير والمقاييس الموضوعية.²

¹ علي سلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص6.

² فيصل الدحلة، المرجع السابق، ص59.

وقد تختلف محتويات ونشاطات كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء، وقد تتداخل مع مرحلة أخرى سابقة أو لاحقة لها، وهذا راجع لظروف عمل المنظمة، وأهداف الأداء المرغوبة، ووقت تطوير الأداء.

المطلب الثاني: أهداف و فوائد تبني إدارة الأداء الوظيفي:

أهداف إدارة الأداء الوظيفي: تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف:

• **أهداف إستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين الأنشطة والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنظيم الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة والذي تتطلب نظاما مرنا.

• **أهداف إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ القرارات.

• **أهداف تنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أهداف إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل.¹

يستخلص مما ذكر أن أهداف النظام الفعال لإدارة الأداء البشري تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا والقناعة الشخصية، ويوفر معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين تفيد تحقيق أهدافهم، وبالتالي فسيكون لديهم الحافز الذي يساعد على تعزيز الإنتاجية وربحية المنظمة التي هي نتيجة ارتفاع مستوى جودة الأداء الذي يعتمد أصلا على ارتفاع مستوى أداء العاملين فيها.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن

¹ سامح عبد المطلب عامر، التطوير التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 222-223.

مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا والذي يصل إلى مستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، ورفعته إلى مستويات أفضل باستمرار.

أولاً. مفهوم تحسين الأداء :

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة والتي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية: الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، لأن التوازن بين هذه العناصر يؤكد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

ثانياً. أهداف تحسين الأداء: من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من عملية التحسين والمتعلقة بالعاملين ما يلي:

- خفض معدل التغيب
- خفض التكاليف
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاون بين الأقسام المختلفة
- تحسين النظام الأمني
- زيادة الإنتاجية
- الإبقاء على العاملين الأكفاء
- تحسين المهارات العامة للتخاطب

ثالثاً: عوامل و طرق تحسين الأداء الوظيفي:

- 1-عوامل تحسين الأداء:** هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين الأداء من أهمها:
- **فرق العمل:** إحدى الطرق لفعالة لتحسين الأداء والتي تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة :
 - جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها
 - فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات وتوفير الوقت.

- **الرضا الوظيفي:** يعني توفر المنظمة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية المعنوية لأداء الأعمال.

- **تعديل السلوك:** وهو إحدى الوسائل لتحسين الأداء من خلاله يمكن إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي.¹

2- طرق تحسين الأداء الوظيفي: بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

- **تحسين أداء الموظف:** وهو من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وذلك من خلال التركيز على نواحي القوة لديه وإحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه وأيضاً من خلال ربط المجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية مما يزيد الموظف تحقيق التحسينات المرغوبة له.

- **تحسين الوظيفة:** يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث يساهم محتويات الوظيفة في تدني مستويات الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام .

- **تحسين بيئة العمل:** يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة التغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة².

ومن خلال ما سبق يستخلص أن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

¹ موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و

المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية، 2012، ص 8.

² عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على

منظمة كهرباء الخليل، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 46.

المبحث الثالث: مكانة تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه ومراحله:

إن الأداء الجيد للموارد البشرية هو الهدف الرئيسي للمنظمات، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بالأعمال¹. ويعرفه Randell بأنه: الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل².

كما عرف انه: من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

وعرف تقييم الأداء على انه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المنظمة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعداده للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: أهمية تقييم الأداء: تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

¹صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص285.

²مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1992، ص279.

- **تحسن الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطورها و تحسينها.

- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديد:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطور أداء العاملين في المنظمة.

- **وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

- **إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.¹

- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة و الآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا.

- **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.²

ثانيا. أهدافه:

تسعى عملية تقييم الأداء البشري في تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في النقاط التالية:

¹ بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص73.

² اسعد احمد، محمد عكاشة، **المرجع السابق**، ص37.

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها.
- رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفعهم إلى العمل بجيدة فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات. واتخاذ نتائج التقييم.
- إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل.
- الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية.
- وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معا.
- استقطاب المهارات والكفاءة اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته.¹

المطلب الثالث: طرق قياس أداء الموظفين:

- توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث ذكرت سوسن مجيد أهمها:
- 1- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعا حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحديد الدرجات على أساس من (1-5) أو (1-3).
 - 2- **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة.
 - 3- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، قياس و تقييم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 412 .

أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4- طريقة قائمة الاختبار: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزن لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

5- طريقة التقييم المكتوب: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6- طريقة التدرج البياني السلوكي: الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقييم أدائه.

7- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خالصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.¹

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، ومبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة من خلال:

- **وضع توقعات الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي ووصف المهام التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

¹ شاكر محمد سوسن، تقييم جودة الأداء، ط1، عمان، دار صفاء للنشر، 2011، ص78-79.

- مراقبة التقدم في الأداء: إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية ينتجها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال في تصحيح انحرافات العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء مستقبلا.
 - تقييم الأداء: لتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
 - التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي والأداء المستقبلي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة و غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات المالية للعاملين و ترفيتهم
 - اتخاذ القرارات الإدارية: حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمال بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغني عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن أن تقوم بتدريبهم وتنمية قدراتهم .
 - وضع خطط تطوير الأداء: وتتمثل في وضع سياسات وإجراءات تنظيمية التطويرية التي من شأنها أن تطور الأداء الوظيفي للعمال وتشجيعهم نحو بذل مجهود أكبر، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل¹.
- المطلب الخامس: القائمون بعملية تقييم الأداء: وهم كالآتي**
- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد:
- يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما كما أن هذه العملية فهي جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها والمشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.
- التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه، فالزملاء تتوفر لديهم وخبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفية، كما تتوفر لديهم الفرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

¹خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص205.

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء، إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييم.
- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين، حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.
- **التقييم عن طريق العمال:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص، حيث أن المشرف والزملاء التي تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف، وهنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.¹

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص477.

المبحث الرابع: التمكين الإداري وطبيعة علاقته بالأداء الوظيفي: ملامح التأثير وحدوده يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه من حيث تحفيزه و تحسينه و تقييمه رغم تعدد و تشابك هذه المتغيرات إلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و الفلسفة الإدارية التي تحيط بالفرد عند أدائه لوظيفته.

المطلب الأول: التمكين الإداري ودعم الأداء الوظيفي: الأسس والمرتكزات:

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها وبأهميتها، وفي هذا الصدد قدمت دراسة Stirr سنة 2003 بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدئاً من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:

• **تعليم العاملين education:** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة لان التعليم يؤدي فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

• **الدافعية motivation:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع و تحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لتبيان درهم الحيوي في نجاح المنظمة و ذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

• **الغرض purpose:** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في لمنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها وأهدافها، حيث أن صلب التمكين والاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .

• **الملكية Ownership:** في هذا الصدد اقترح stirr معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها A3 وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

السلطة+المساءلة = الانجاز = Authority+accountability = achievement

ولتحقيق الإنجاز ودعم الأداء الوظيفي فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم

تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

● **الرغبة في التغيير Willingness to change:** إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.

● **نكران الذات Ego Elimination:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين، ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لا بد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.

● **الاحترام Respect:** إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث لم يشك احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام لا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لان عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

وبهذا الصدد ينبغي التأكيد على أن تبني التمكين بشكل فعال يجعل تبني إستراتيجية التمكين بشكل فعال يحمل في طياته نتائج عدة تنعكس إيجابيا على المؤسسة والمتعاملين معها، ويمكن تناولها انطلاقا من بعدين: البعد الداخلي (الإدارة والعاملين)، والبعد الخارجي (العملاء)، وفي ما يلي تحليل النتائج الخاصة بكل بعد على حدا:

اولا. نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة: تلخص إحدى الدراسات أهم نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

✚ يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50 بالمئة.

✚ يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10-15 بالمئة)

✚ يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى

العملاء.¹

¹رامي جمال اندراسون، المرجع السابق، ص74

يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على قضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية¹.

ثانيا: نتائج التمكين بالنسبة للعاملين:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف ومناسبة لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين يذكر منها:

تحقيق الانتماء حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للفرد لمهامه والفرق عمله وللمنظمة.

المشاركة الفاعلة في رفع مستوى مشاركتهم التي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمبادرة.

مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.

مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.

إبداع وتعلم أكثر.

تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل.

رضا وظيفي عالي .

التزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل²

المطلب الثاني: معالم تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي وكيفية:

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمات من خلال ما يلي:³

- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود.

- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو ما يؤدونه، وهذا يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم.

¹رامي جمال اندراسون، المرجع السابق، ص75.

²نفس المرجع، ص77

³عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة يحي فارس

المدية، العدد7، الجزائر، 2013، صص 170-175. بتصرف

- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي.
- زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه .
- الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم ويزداد اهتمامهم بما يؤديه من مهام.
- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية اكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والجودة، والمشاركة في تقييم أداء زملاء.
- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة، وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وخلق التوافق بين قيمهم وقيمها، مما يؤدي إلى استمرارية واستقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.
- يحفز التمكين السلوك الأبتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين ،حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون لا لأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تك اكتسابها لاسيما وان المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار التي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
- إشباع مستوى أعلى من الحاجات العاملين مثل: الشعور بالانجاز والأهمية وتحقيق الذات وتمثل محاولة إشباع الذات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا وحماسا.
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وبفضل مشاركتهم في صنعه.

- تحسين جودة السلعة ورفع درجة الرضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفير الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع والتحفيز وغرس الثقة توفير فرص الترقية.
- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين وخلق الشعور بالسيادة في العمل وهذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لمتنوع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين وذلك بحثهم نحو المزيد من التطور الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي.
- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين، بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى اتساع في التحليل وخلق سلوكيات المبادرات والابتكار وجهد وأداء مرتفع.
- شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق بفضل المساندة التي يتلقونها والتي تقضي على تردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل.
- تجنب الاغتراب الوظيفي وعدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.
- القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل والحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد.
- السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الإبداعية ويجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات والعقبات.¹
- إذن تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، فالعاملون الممكونون أكثر نشاطا وإنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، ومن ثمة يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه وتطويره

¹ جواد محسن راضي، تمكين التدريسيين في الكليات و المعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013، ص 67.

فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء، ويعمق انتماءهم للعمل، ويشجع الجهود المبدعة لديهم، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام على إشباع حاجاتهم، ومن ثم زيادة إقبالهم على العمل، وزيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم بالتالي يؤثر على رغباتهم في البقاء في عملهم، فتوافق قدرات وميولات الفرد والأساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون ومن ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

المطلب الثالث: اساءة توظيف التمكين الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي.

يمكن للتمكين الإداري أن يصبح سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمنظمة، من خلال تأثيره على الأداء البشري، وهذا يستوجب الحذر من كثرة وسوء استخدام التمكين الإداري، فالتعميم أن كل الأفراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يساهم في عرقلة الأداء البشري، وهذا في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين تمكينهم في توقيت غير مناسب، إذ يؤدي ذلك إلى ما يلي:

- تعذر أداء العمل في الوقت المحدد له، بسبب زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل الفرق.

- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين على تحملها.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

- زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

ولتجنب هذه الحالة، يجب مراعاة متطلبات وشروط التمكين بالإضافة إلى ما يلي :

- تناسب الصلاحيات المعهودة إلى المرؤوسين وفقاً لعملية التمكين مع: قدراتهم، قابلياتهم، كفاءاتهم، خبراتهم، اختصاصاتهم.

- تدريب المرؤوسين قبل تمكينهم

- حسن استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

- مدى تفضيل العاملين لنجاح الجماعة على نجاحهم الشخصي.

- المعرفة الكاملة من طرف العاملين لاتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس موضوعية.

كما أن التغذية العكسية للتمكين تسمح بالوقوف على جوانب القوة الضعف فيه، ومن ثم العمل على تلاقي جوانب القصور، تعظيم الإيجابيات، الاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزه.

وخلاصة القول أن التمكين الإداري يؤثر على الدوافع المرتبطة بالأداء، إذ يؤدي إلى ارتفاع الأداء البشري والكفاءة الإنتاجية، من خلال السماح للفرد بأداء نشاط متكامل، والزيادة من حريته، استقلاليته، ومسؤوليته عن الأداء وكذا تعزيز مهاراته وخبراته.

مما يحتم على كل من الإدارة والعاملين تحمل مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على المرؤوسين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرون فعليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيهم وتمكينهم، فتكليف المرؤوسين بأعمال تفوق قدراتهم ولا تلاؤم مهاراتهم وخبراتهم، يجعلهم في موقف غير ملائم، مما ينعكس على الأداء البشري.

كما أن التحكم والسيطرة، الإشراف المباشر والمساءلة المشددة على الأخطاء يحد من اجتهادات العاملين في سبيل الإبداع والابتكار، وبالتالي يؤثر على أدائهم.¹

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري:

بداية يجب التأكيد على أهم عائق في اعتماد مبدأ/عملية التمكين الإداري هو عدم الفهم الجيد لها ولمختلف أبعادها وتحديات، فالانسياق وراء التمكين من أجل مجرد ركوب موجة التغيير والتطوير بدون استعداد مسبق وتحليل مختلف مداخله ومعانيه، والأهم بدون دراسة مدى جدوى برامجه وتوافقها مع الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة، يعد مخاطرة حقيقية قد لا محالة إلى نتائج عكسية بالغة الأثر. وسوف نذكر أهمها:

استعجال الحصول على النتائج، وعدم الصبر على الثغرات الأولية لبرامجه، وما قد يتبعها من أحكام مسبقة خاطئة حيث تؤكد هنا الكبيسي سنة 2004 على أن تعثر بعض الخطوات، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق، أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان وما يصاحب ذلك من ضعف دعم الإدارة وترددتها كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.²

¹ ماهر صبري درويش و آخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد82، العراق، 2010، ص75.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2004، ص151.

كما أن عدم شعور المديرين والقيادات أنفسهم بالتمكين يعد من أهم معوقات تطبيق التمكين، فإذا كان الصف الأول غير ممكن أن نتوقع منه تمكين الصف الثاني.¹ في حين أن دراسة ماركو سنة 2011 تلخص معوقات التمكين من خلال تخوف كل من المديرين والمرؤوسين والإدارة من نتائجه، ملخصة ذلك على النحو الآتي:

1- بالنسبة للمديرين: يتجلى ذلك في خوفهم من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية، وكذلك خوفهم من أن يظهر المرؤوسين كفاءة واقتدارا في أعمالهم اكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع الثقة الإدارة فيهم.

2- وبالنسبة للمرؤوسين: فقد يخاف الكثير منهم من تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها وكذلك تخوف المرؤوسين ذو الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من انكشاف قدراتهم ومهاراتهم الضعيفة أمام الإدارة، مما يشكل خطرا على مستقبلهم الوظيفي.

3- أما بالنسبة للإدارة: لخص ماركو ذلك من خلال النقاط الآتية:

- الاعتقاد الخاطئ بان التمكين العاملين هو الحل السليم و الأكيد لعلاج كل المشكلات الآتية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين إستراتيجية إدارية تطويرية تتسم عادة بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم، والالتزام من كل الأطراف المعنية بها.

- الاعتقاد الخاطئ بكون برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته، والحقيقة أن نجاح التمكين لا يكمن في نسخة، بل يظهر في مدى مراعاته لظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى إحلاله والتي قد تختلف من بيئة إلى أخرى، بل وحتى في نفس البيئة من زمن إلى آخر.

- التقليص التنظيمي الذي يقوم على سياسة الاستغناء عن العاملين، وما تولده من الخوف في نفوس العاملين على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل طبعا تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الالتزام الكافي نحو الاحتفاظ بالعاملين، فهذا ما يؤدي إلى انخفاض روح المعنوية، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي الذي يعد الدعامة الأساسية التي يحتاجها العاملون للنتاج والإبداع.

¹ احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 138.

- شيوع البيروقراطية في الكثير من المنظمات، التي تعيق التمكين الذي يحتاج أساساً إلى التسطيح الهرمي لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة إلى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة بتحديد ما يفعل وما لا يفعل، حيث لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع.
- عدم وجود التدريب المناسب فالتمكين عملية مستمرة وليس لها حدود معينة، وعلى المنظمة أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ والمطلوب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا ما يتوافر مع وجود التدريب المناسب والمستمر ليس فقط للعامل ولكن للجميع بما في ذلك المديرون في الإدارة العليا من أجل تعلم المهارات والطرق الإشرافية المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات التمكين.¹

¹ماري ثابت ماركو، المرجع السابق، ص ص 92-93.

خلاصة واستنتاجات:

لقد حظيت مسألة تحسين الأداء الوظيفي وتطويرها وبخاصة في ارتباطها بموضوع التمكين الإداري باهتمام إدارة الموارد البشرية وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي لاتصاله بمستقبل العصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه نظرا لان أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

أو يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. وقد جاء في هذا الفصل استعراض وتحليل لماهية الأداء الوظيفي من خلال تحليل مفهومه ومكوناته ومحدداته، فضلا على المفاهيم المتعلقة به، ومن اجل التعمق في التحليل تمت محاولة الإلمام بجوانب الأداء الوظيفي والتعرف على عناصره ومراحل أدائه وكذا التطرق لتحسين الأداء وتقييمه عبر التطرق لمحاول تقييم الأداء ومختلف الأساليب المعتمدة في ذلك.

وقد تم ختم هذا الفصل بالعمل على توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وتطويره، من دون إغفال مسألة هامة وهي ان التمكين يمكن أن يصبح سلاحا ذو حدين بالنسبة للإدارة عامة والأداء الوظيفي خاصة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي إذا تم تبنيه وتطبيقه بشكل سليم، كما قد يؤدي إلى عرقلة الأداء في حالة تمكين أشخاص غير كفؤين أو مؤهلين، أو تطبيقه في توقيت غير مناسب.

خاتمة

يعتبر التمكين الإداري احد المداخل الأساسية لإصلاح و تطوير المنظمات، و مصدر قوة القيادة المعاصرة .إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري و استغلاله استغلالا امثل .

و نظرا للديناميكية التي تشهدها المنظمات و المستجدات الحاصلة فيها فان التشبث بأسلوب الأمس لإدارة تحديات اليوم و الغد أمر ساذج ،ما يلزمها الخروج من نفقها المظلم و رفض عنها غبار السياسات المقيدة من اجل تحقيق التميز و التفوق،من خلال الاقتناع بالتمكين الإداري كمدخل معاصر مختلف يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل الموارد البشرية ،لذا فالعمل بفلسفة التمكين صار أمرا حتميا ،فبالعزم و الإصرار على التمكين تضمن المنظمة ولاء عمالها و ثقتهم و اندفاعهم و انغماسهم .الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة و أهدافها .

والتميز في الأداء بما يشكله من تحد وما يرتبط به من فرص و أفاق يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات المعاصرة التي تثبت أن نمو و ازدهار المنظمات يكون بالاستغلال الأمثل لقدرات موردها البشرية و الاستثمار في رأس مالها البشري باعتباره الحلقة الخفية و الأساسية في استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات و الظروف المحيطة .

فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات التي تنشُد الكفاءة و التميز هو العمل على تطوير أداء العاملين بها من خلال التركيز على إدارة الأداء و تعزيز العوامل المؤثرة فيه و فهم متطلبات تحسينه .

و انطلاقا مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية قوية بين تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري و الأداء البشري .إذ يمكن القول ببساطة انه من نتائج تبني و

إحلال التمكين هو تعزيز و تنمية أداء العاملين و التغلب على عدم الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة جودة الأداء.

ان التمكين يعتبر احد المداخل الأساسية للإصلاح و التطوير الإداري في المنظمات. فمن خلال دراستنا النظرية لموضوع التمكين و تأثيره على الأداء الوظيفي و استنادا إلى الدراسات السابقة والبحث عن العلاقة بين متغيرات البحث تبين لنا:

- إن موضوع التمكين حظي باهتمام كبير في الأبحاث العلمية و في الممارسات التطبيقية داخل المنظمات. و بينت المراجعة النظرية للموضوع وجود عدة تعاريف مختلفة و متنوعة ولدت من رحم التطورات الفكرية الإدارية اتسمت بالتداخل و التكامل مع بعضها البعض .

- إن هناك خلط بين مفهوم التمكين و المفاهيم القريبة منه و التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له. لكن يتميز التمكين عنها و لا يجوز الجمع بينها حيث وجدنا إن هذه المفاهيم مثل التفويض و المشاركة ... الخ هي تقنيات و متطلبات التمكين.

- تظهر أهمية التمكين من محور اهتمامه بالموارد البشرية و انعكاساتها على مستوى المنظمة بالتأثير على الإنتاجية والربحية، وعلى مستوى العاملين بزيادة التزامهم و تعلمهم ، و بالتالي زيادة مستويات الجودة بالإضافة إلى ضمان النمو و التطور في أدائهم .

- يتطلب اعتماد التمكين كإستراتيجية للتطوير الإداري الأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته والتركيز على مراحل وخطواته حسب واقع بيئة المنظمة وقدراتها. انطلاقا مما تؤكد الدراسات والبحوث من نماذج يمكن الاستدلال بها.

- إن اعتماد التمكين كإستراتيجية إدارية لا بد من الاستعداد للكثير من العوامل والمخصصات، وذلك اعتبارا من تلازم مقاومة التغيير لأي مدخل تطوري لتحقيق متطلباته وتوفير مستلزماته بالنسبة للمدير بالتخلي عن بعض سلطاته وصلاحياته وإيديولوجيته الإدارية، أما بالنسبة للعاملين يتطلب منهم التحضير والتأهب العالي من اجل النجاح وإثبات

الذات. بمعنى آخر يتطلب التمكين من المدير والعمال الاقتناع بأهمية التمكين وجدواه واعتبار التمكين واقعا معاشا داخل المنظمة.

لا يمكن تحليل الأداء الوظيفي دون التعرف على مكوناته ومحدداته وإبعاده ومستوياته للوصول إلى إدارته وتحسينه وتتميته، بتبني تقنيات وأساليب داعمة له وتوفير مناخ تنظيمي تمكيني يأخذ بعين الاعتبار متطلباته وتحدياته. وهو ما يثبت العلاقة التأثيرية للتمكين على التنمية الأداء الوظيفي في المنظمات.

وفي الأخير ومن خلال ما تم عرضه تمت معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها خاصة في ظل الظروف الراهنة كون الموضوع متشعب و يحتاج إلى تفاصيل اكبر. فهذه الدراسة قد تكون كقاعدة أو انطلاقة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم في إثراء البحث العلمي.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر التمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين.

و قد توصلت إلى أن التمكين يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي و يتطلب استراتيجية خاصة بالمنظمة تتطلق من اهميته تأخذ بعين الاعتبار اهم مراحلها و نماذجها و اعباءه و معوقاته.

كما تم التوصل الى ان الاداء الوظيفي يلعب دورا هاما و حيويا بحث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا اكثر ابداعا و مبادرة و كفاءة.

-و تجمع العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها على العلاقة الارتباطية و التأثيرية بالتمكين و الأداء الوظيفي

-و تدعو إلى ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز التمكين من خلال التركيز على منحهم قدرا اكبر من الحرية و الاستقلالية.

-على تحسين نظم التفويض و المشاركة و التحفيز و التشجيع داخل المؤسسة العمل.

-ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير الأداء الوظيفي من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار اغلب العوامل المؤثرة عليه و التي تعتبر تمكين العاملين من أهمها

Summary:

This study aimed to analyze the effect of empowerment on employee performance.

And I have concluded that empowerment drives the worker towards career advancement and development and requires a special strategy for the organization that stems from its importance and takes into account its most important stages, models, burdens and obstacles.

It was also concluded that job performance plays an important and vital role, the elements of which constitute the appropriate conditions for workers to be more creative, initiative and efficient.

-Many of the studies that have been viewed combine the correlational and influential relationship between empowerment and job performance

-And calls for the need for the Foundation to seek to enhance empowerment by focusing on giving them greater freedom and independence.

-On improving the systems of delegation, participation, motivation and encouragement within the organization.

- The need for the institution to focus on developing and developing job performance by adopting a special strategy that takes into account most of the factors affecting it and which considers empowering workers as one of its most important approaches

قائمة

المصادر

والمراجع

❖ القرآن الكريم (رواية حفص).

أولاً: الكتب العربية:

- 1- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري أبو منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت.
- 2- أبو النصر ، مدحت محمد، إدارة الوقت، مصر، المجموعة العربية للتدريب، 2012.
- 3- إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003 .
- 4- احمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005.
- 5- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس و السلوكيات وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 6- بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، عمان، دار الميسرة للنشر، 2010، ط2.
- 7- جاسم عبد الله عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، الرياض.
- 8- جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير و التطوير، ط1، عمان، دار الثراء للنشر و التوزيع، 2013.
- 9- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 10- حسن محمود الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2012.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة، ط1، 2005.
- 12- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دارحامد، ط1، 2009.
- 13- الحسيني جلاب داهش، إحسان كاظم كمال، إدارة التمكين و الإدماج، ط1، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر.
- 14- خالد عبد الرحيم الهيتي، قياس و تقويم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

- 15- درة إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية لتنمية الإدارية، 2003.
- 16- الدوري زكريا، وآخرون، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، ط1، عمان، دار اليازوري، 2010.
- 17- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008 .
- 18- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 19- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 20- سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الرياض، كلية العلوم الإدارية، 2005.
- 21- شاكر محمد سوسن، تقويم جودة الأداء، ط1، عمان، دار صفاء للنشر، 2011.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 23- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 25- عبد الرحيم ختام الحسينات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.
- 26- عبيدات ذوقان، وآخرون، البحث العلمي : مفهوم وادواته واساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- 27- علاء قنديل وآخرون، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر.
- 28- علي سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- 29- عماد الدين، ابن الكثير، تفسير القرآن الكريم، بيروت، دار صادر، ط5، 2009.

- 30- محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي و دوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي، سلسلة المهارات الإدارية، دار ابن الحزم، القاهرة، مصر، 2008.
- 31- محمد حسن راوية، إدارة القوى العاملة، الجزائر، دار النهضة، ط2، 2000، ص215
- 32- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1992.
- 33- مصطفى ربحي عليان ، مناهج البحث العلمي، عمان، دار صفاء، ط1، 2000
- 34- المعلوف لويس، المنجد في اللغة و الأدب و العلوم، بيروت، الطبعة الكاثوليكية .
- ثانياً: المذكرات:

- 1- احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.
- 2- الطنجي سعيد محمد عبد الله، اثر تمكين العمالي نعلى أداء فرق العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.
- 3- اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 4- أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لداالقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 5- امينة سالم الرادادي، التمكين الإداري لبتدعيما القدرة علناتخاذالقرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اما لقرى، مكة المكرمة، 2012.
- 6- إيمان احمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة صنعاء، اليمن، 2006.
- 7- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 8- حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقه بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها

التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

9- خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد و كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009 .

10- علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات و علاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.

11- عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرباء الخليل، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

12- فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006.

13- ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2011.

14- محمد ابن إبراهيم محمد الاصقه، التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

15- محمد البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.

16- عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق امن الأنشطة الرياضية، دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.

ثالثا: المجالات والمنشورات والمؤتمرات:

- 1- احمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء و التطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 اكتوبر، 2002.
- 2- ايمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسين في الكليات والمعاهد التقنية، دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013
- 3- جواد محسن راضي، تمكين التدريسين في الكليات و المعاهد التقنية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013.
- 4- سامر عبد الحميد البشاشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسة ميدانية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، الكويت، 2008 .
- 5- عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 6- عبد العزيز مخيمر و آخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر، 2000.
- 7- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001 .
- 8- عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة يحي فارس المدينة، العدد 7، الجزائر، 2013.
- 9- ماهر صبري درويش و آخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 82، العراق، 2010.
- 10- موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 1، دراسات العلوم الإدارية، 2012.
- 11- ميسوم عبد الله احمد ،أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013 .

12- نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، المجلد 17، العدد 2، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2002.

رابعاً: الكتب الأجنبية:

1- Sara siami.mohamedgorji. assessement of effect of empowerment on employees performance (case study).business and management review.voll.n8.2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1-<https://www.manhal.net/art/s/2505>

فهرس

الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	بسم الله الرحمن الرحيم
	شكر وعرقان
	إهداء
	مقدمة
الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي و النظري للتمكين الإداري	
13	المبحث الأول: التمكين الإداري النشأة و المفهوم
21	المبحث الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للتمكين الإداري
26	المبحث الثالث: الجوانب الأساسية الأخرى المتعلقة بالتمكين(عناصر، أساليب، خطوات، وأبعاد)
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التمكين الإداري و طبيعة ارتباطه بالأداء الوظيفي.قراءة لحدود التأثير و مستوياته	
33	المبحث الأول: الأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية و معرفية
42	المبحث الثاني: مضامين إدارة الأداء الوظيفي وتحسينه.العناصر،المراحل و الأهداف
48	المبحث الثالث: مكانة تقييم الأداء الوظيفي و طرق قياسه و مراحل
54	المبحث الرابع: التمكين الإداري و طبيعة علاقته بالأداء الوظيفي:ملامح

	التأثير و حدوده
63	خلاصة الفصل
66	• الخاتمة
67	• الاستنتاج العام
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الموضوعات
تم بحمد لله	



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ