

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
فرع: التنظيم السياسي والإداري  
تخصص: إدارة محلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: بن كماش راضية

تحت عنوان

تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	...../د
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أ. د/ بودرهم فاطمة
مناقشا	جامعة المسيلة	...../د

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: "وَكذلك مَكنا لِيوسف في الأرض يَتبوا منها حَبيرة يشاء نَصيب  
بِرَحمتنا من نِشاء ولا نَضيع أجر المَحسنين".

" سورة يوسف الاية 56 "

# \* شكر و عرفان \*

الحمد و الشكر لله الذي أمدنا بالقوة و العزيمة لأعود إلى مقاعد الدراسة بعد إنقطاع طويل و أكمل هذا العمل و أسير إلى طريق الصواب إن شاء الله .

و مصداقا لقوله صلى الله عليه و سلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أسدى إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم يستطيعوا فادعوا له " صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم .

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و الامتنان إلى الأستاذة المشرفة :

\* بودرهم فاطمة \* على كل المجهودات الجبارة و المبذولة و توجيهاتها القيمة وآرائها السديدة و نصائحها الوجيهة و ملاحظاتها الدقيقة فلها مني كل العرفان و صادق الشكر

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين درسوني خلال المشوار الدراسي في الماجستير كل واحد بإسمه .  
و كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زوج أختي \* شوشو رزقي \* الذي مد لي يد العون على إنجاز هذه المذكرة .  
و تحية و شكر إلى كافة طلبة دفعة ماجستير إدارة محلية للموسم الجامعي 2021/2020

و أتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله

و أتمنى من الله أن يرفع عنا البلاء و الوباء في القريب العاجل

## إهداء

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق  
و أشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق  
إليك أبي الغالي أطال الله عمرك  
إلى من وضعت الجنة تحت قدميها فكانت نبع الحياة  
ومنبع الأمان و سر السعادة إلى أمي الحبيبة حفظك الله و رعاك  
إلى شموخ البيت و عزته و سندي في الحياة إلى إخوتي الذكور  
إلى من عانق قلبي قلبهن إلى لآلىء البيت و زمرداته إن غبن غاب  
نور عائلتي شقيقاتي العزيزات  
إلى من وضعت لهن تاجا من الألماس في قلبي زميلتي  
\* حميدة \* \* كلثوم \*  
إلى أزهار البيت \* منصف \* عاطف \*\*\* عبد الرحيم \*\* عبد المالك \*\* سيف الدين \*  
\* امال \*\* أروى \*\* مريم \*\* أنفال \*  
إلى جدي \* جميلة \* أطال الله عمرها  
إلى جميع العائلة كل واحد باسمه  
إلى زميلاتي في العمل كل واحدة باسمها  
إلى كل عزيز في القلب و لم يذكره القلم  
أهدي ثمرة هذا العمل

# مقدمة

## مقدمة

يعيش العالم اليوم تحديات كثيرة أهمها: تحديات العولمة بكل أشكالها وخاصة العولمة الاقتصادية والثقافية، الإعلامية، الإجتماعية والتكنولوجية على وجه الخصوص الشركات متعددة الجنسيات وتحديات المنافسة العالمية الشديدة، إلى جانب الفقر والأمية والبطالة والهجرة غير الشرعية من الدول المتخلفة نحو أوروبا وأمريكا و كندا وغيرها من الدول الغربية وتحديات الثورة التكنولوجية المتطورة والمتسارعة في وقتنا الحاضر.

كل هذه التحديات لا يمكن للدول المتخلفة ومنها الجزائر بطبيعة الحال لا تستطيع أن تتكيف معها إلا برفع هذه التحديات ومحاولة الخروج من دائرة التخلف العام وخاصة التخلف السياسي والإقتصادي والإداري، ويفضل العلم والمعرفة والتكنولوجيا بكل أشكال التمكين وعلى رأسها التمكين السياسي والتمكين الإجتماعي والإقتصادي والتكنولوجي المتمثل في تحقيق التحول الرقمي.

والتمكين الإداري هو موضوع دراستي حيث لا يمكن أن تحقق منظمات الدول المتخلفة أهدافها سواء المنظمات الإنتاجية أو الخدمية إلا إذا أثبتت حكومات ومجتمعات هذه الدول سياسات هادفة وتمكين مواردها البشرية من العلم والتكنولوجيا عن طريق تمكينها إداريا من الأداء الإداري الجيد والسليم عن طريق توظيف سليم مبني على معايير التوظيف المعمول بها في الدول المتقدمة التي حققت تميزا وتحدينا لإدارتها ومؤسساتها والمبني على معايير التخصص العالي جدا، وعلى الكفاءة والفعالية والجدارة في التوظيف والعدالة الإجتماعية والمساواة المجتمعية، وليس على أساس إعتبرات البيروقراطية والمحسوبية والمحابة والرشوة وكل أنواع الفساد الإداري من جهة، بحيث يتم إختيار وتعيين الموظفين والعمال وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، مع الإهتمام بتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية والوظيفية بشكل حقيقي ، وأن يتم تقييم أدائهم بشكل صالح وسليم، وأن يتم تحفيزهم ماديا ومعنويا، مع محاولة إشراكهم في التخطيط لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها. وكذلك تنظيم وتخطيط مساهمهم الوظيفي وفقا لمعايير موضوعية سليمة وعادلة، وأن تتم ترقيتهم بشكل عادل حتى تضمن ولائهم وتعاونهم الفعال مع أهداف المنظمة.

كل هذه التحديات مطالب بها القائد الأعلى في المنظمة سواء كان مديرا عاما أو مسؤولا مباشرا على مصلحة من مصالح المنظمة الإدارية، أو رئيسا لمكتب فيها حسب تقسيمات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

فمسألة تحقيق الولاء الصادق من طرف الموظفين والعمال اتجاه المنظمة مرهون بقدره القيادة الإدارية على التعامل الجيد والتسيير الرشيد للمنظمة ، ولتأطير هذه الدراسة وفق منهج البحث العلمي انطلقت من الإشكالية التالية:

كيف يؤثر التمكين الإداري في تحسين أداء القيادة الإدارية؟

وبغية الإحاطة بجوانب الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتمكين الإداري والأداء الإداري والقيادة الإدارية ؟
- ✓ ما نوع العلاقة والأثر بين التمكين الإداري وأداء القيادة الإدارية ؟
- ✓ هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه القائد لمؤوسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة ؟

❖ فرضيات الدراسة:

استنادا للإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية الموضوعية تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: يؤثر التمكين الإداري بشكل إيجابي في تحسين أداء القيادة الإدارية إنطلاقاً من حسن اختيار القائد الإداري على أسس الكفاءة والاستحقاق وليس على أساس اعتبارات أخرى.

ثانياً: يؤثر التمكين الإداري على تحسين أداء القيادة الإدارية في حالة تبني المنظمة لمبدأ التغيير التنظيمي والتطوير الإداري بشكل مخطط ودوري بحيث يساهم كل من التغيير والتطوير في تحسين أداء القائد الإداري.

ثالثاً: يؤثر التمكين الإداري بشكل سلبي على أداء القائد الإداري في حالة عدم الالتزام بكل متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة كالالتزام بتفويض السلطة، الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية للمؤوسيين، إلى جانب سن سياسات رشيدة للتوظيف، التقييم والتحفيز، وإشراك العاملين في تحديد أهداف المنظمة.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة تهتم وتركز على أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في علم الإدارة، ومن خلال معالجة أهم اقتراب التمكين الإداري، ومدى تأثيره على أداء القيادة الإدارية خاصة في منظمات الدول المتخلفة التي تحتاج إلى تحسين أدائها وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة الشاملة. إضافة إلى أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة الإدارية، وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أية

منظمة مثل: الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها<sup>(1)</sup>

وأيضاً تأتي أهميته في كونه ضرورياً ومواكباً للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، واعتباره طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر مرونة وقادرة على التكيف والتعلم بغية اللحاق بالمنافسة<sup>(2)</sup>

#### ❖ أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على التساؤلات، وتحقيق الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة البحث وتهدف إلى:

- ✓ توضيح المعالم المعرفية لمتغيرات الدراسة والتمكين الإداري والأداء والقيادة الإدارية.
- ✓ ربط العلاقة التبادلية بين متغيرات الدراسة.
- ✓ تزويد المكتبات الجامعية بدراسات حديثة حول أهمية التمكين الإداري بكل أنواعه خاصة التمكين الإداري الذي يعد أهم اقتراب علمي لتفسير ظاهرة التسيير العلمي الحديث.
- ✓ استكمال بعض النقص الأكاديمي في مثل هذه الدراسات.

#### ❖ أما الأهداف العملية:

- ✓ إن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج السلع والخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز على صانع الخدمة أو السلعة بشكل أساسي.
- ✓ استحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إطلاق طاقات الإبداع والإبتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير مرنة.

---

<sup>1</sup> إخلاص إبراهيم الطراونة ، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات منطقة خمس مشط، مجلة جامعة الحسن بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية صادرة عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، العدد 01، المجلد 03، السعودية ، 2017، ص 39.

<sup>2</sup> حسن موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية وعلاقته بالإنجاز التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 28.

✓ زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام والتركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل التي تواجه العمل والأزمات<sup>(1)</sup>

❖ مبررات إختيار الموضوع:

هناك مبررات ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ايجازها فيما يلي:

أ- المبررات الذاتية:

01/- الرغبة الجامحة والميل الشديد مثل هذا النوع من الدراسات الإدارية كون التمكين صار أهم مقارنة معرفية في الدراسات الإجتماعية والسياسية والإدارية.

02/- معالجة هذه الدراسة تهمني كطالبة بقسم العلوم السياسية تخصص إدارة محلية وبحكم وظيفتي في الإدارة بالبلدية، فإن فهم طبيعة وأهمية الموضوع تبدو أكثر من حاجة خاصة تأثير التمكين الإداري على القائد الإداري فلربما يساعدني في تطبيق وتسيير المصلحة من خلال ما توصلت إليه مستقبلا.

ب- المبررات الذاتية:

01/- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء والقيادة الإدارية.

02/- باعتبار موضوعي التمكين الإداري والقيادة الإدارية من المحاور المركزية في الدراسات الإدارية فإنه من الضروري الوقوف على حقيقة العلاقة بينهما وأيهما أكثر تأثير.

03/- إضافة أكاديمية للدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري والقيادة الإدارية وفتح نافذة جديدة للدراسة في هذا المجال.

04/- قلة الدراسات العربية عموما والجزائرية على وجه الخصوص في هذا المجال.

❖ الدراسات السابقة:

من أجل فهم وبناء هذه الدراسة تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الجمع بين

---

<sup>1</sup> فوزية برسولي، أثر التمكين الإداري في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 20.

متغيرات الدراسة بصور مختلفة، ومن هذا المنطلق قمت بمحاولة عرض بعض الدراسات التي تتقارب وتشبه موضوع بحثي وفقا للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

✓ الدراسة الأولى: هي عبارة عن مذكرة ماجستير إعداد الطالبة "زرقة أحمد" وإشراف الأستاذ: "علي عبد الله" مقدمة لقسم علوم التسيير اختصاص إدارة أعمال، تدور حول "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء" دراسة حالة سونلغاز بالمديرية الجهوية للتوزيع 2008/2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

## 01- إشكالية الدراسة:

إنطلق الطالب في حقيقة الأمر من طرح إشكاليتين الأولى تمحورت حول العلاقة القائمة بين التضحيات التي تقدمها المؤسسات وما تضمنت من أسئلة تفسر عنه من نتائج وكيفية تقليص حجم المخاطرة، ثم عاد وطرح إشكالية أخرى تمحورت حول علاقة التأثير بين القيادة والرضا الوظيفي والأداء مستخدما ثلاث متغيرات: متغير مستقل وآخر تابع وآخر وسيط، وقد قسمها إلى تساؤلات فرعية تضمنت أسئلة حول معنى القيادة: لماذا القيادة (أهميتها) وهل القيادة هي الإدارة أم هناك فرق؟ وحول معنى الرضا الوظيفي وما هي العوامل والظروف الواجب توفرها لتحقيق الرضا عن العمل؟ وما هي أبعاد الرضا؟ وما هي العلاقة القائمة بين القيادة والرضا؟ وما هو مفهوم أدائه؟ وما هي محدداته؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء؟ وغيرها كعلاقة القيادة والرضا عن العمل والأداء.

وللإجابة عن هذه الإشكالية حدد أوصاغ ثماني فرضيات دارت حول المسائل التالية:

01- القيادة هي طريقة تأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

02- القيادة تختلف عن الإدارة.

03- الرضا هو الشعور بالإرتياح في العمل.

04- هناك عوامل اقتصادية وإجتماعية تحدد الرضا عن العمل.

05- الرضا هدف مرحلي يهدف إلى تحقيق هدف أسمى.

06- وجود قيادة جديدة يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

07- الأداء يعبر عن إنتاجية الفرد كما ونوعا.

08- العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء إيجابية.

02/- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تهتم بموضوع القيادة الفعالة في المؤسسات العالمية المتطورة والرائدة التي تولي إهتماما كبيرا بالعنصر البشري كون هذا الأخير يمثل مورد لها وقادر على ترجيح كفة المؤسسة في ظل التنافس الحاد.

03/- أهداف الدراسة:

تمحورت أهداف هذه الدراسة حول جملة من الأهداف لخصها فيما يلي:

- ✓ تحديد مفهوم القيادة وأبعادها.
- ✓ التعريف بالرضا الوظيفي والوقوف عند مسبباته وحدوده وأهميته.
- ✓ توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والقيادة وما تعكسه على أداء الفرد.
- ✓ الوقوف عند الرضا الوظيفي والقيادة بصورة مباشرة وذلك من أجل دراسته الميدانية.

04/- منهج الدراسة:

بما أن محاور الدراسة الرئيسية دارت حول عناصر أهمها ما يلي:

- ✓ تحديد الملامح الرئيسية لمفاهيم القيادة والرضا الوظيفي والأداء.
  - ✓ تحديد مدى تأثير كل من القيادة على الرضا الوظيفي وتأثير هذا الأخير على الأداء وبالتالي الأثر الذي تتركه القيادة على الأداء بصفة غير مباشرة.
- ولذلك إعتد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

05/- أدوات الدراسة:

لم يذكر الباحث أدوات بحث واضحة كاستخدام الاستبيان والمقابلة أو الملاحظة وإنما ذكر الإجتهد الشخصي فقط، وفي مقدمة الفصل التطبيقي ذكر الاستقصاء واستمارات استبيان.

## 06- حدود الدراسة:

بالنسبة لحدود الدراسة المكانية تمت بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة سونلغاز وأما بالنسبة للحدود الزمانية فتتمت بين 2007/2008 ولم يذكر الباحث بوضوح الفترة، أما بالنسبة لحدود الدراسة البشرية فقد إختار عينة عشوائية .

## 07- هيكل الدراسة:

قسم الباحث دراسته إلى قسمين: القسم النظري والقسم التطبيقي، تضمن القسم النظري ثلاث فصول أساسية، تناول في الفصل الأول القيادة ونظريتها، وتناول في الفصل الثاني الرضا عن العمل والعوامل المرتبطة به، وعالج الفصل الثالث الأداء وفعاليت القيادة، وتمثل الفصل الرابع في الجانب التطبيقي وهي عبارة عن إسقاط المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية على الواقع من خلال إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي ومدى تدخل القيادة في تحديد حجمه ومدى إنعكاس ذلك على الأداء.

تعرض لمفهوم التمكين دون التعرض لعلاقته بالرضا الوظيفي في الفصل الثاني كمطلب رابع، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة للدراسة.

## 08- نتائج الدراسة الميدانية:

تضمن الفصل الرابع وهو الجانب التطبيقي في الدراسة نتائج توصل إليها الباحث من خلال دراسته الميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة و هي كالاتي: إن النتائج المتوصل إليها من خلال الإجابات على الأسئلة تضمنتها الإستمارتين الموزعتين على العمال والمسيرين كل على حدا والمبوبة في أسئلة عن القيادة وأخرى عن تقييم الأداء جاءت وفق العرض التالي:

01- القيادة: إن القيادة ليست منصبا بحكم تنظيمي معين أو لقباً يوزع في حفلة التشريفات أو وساما يوضع فوق قميص أحدهم أو شهادة تعطى تكريماً أو هبة، إنها حالة نفسية تحكمها صفات فطرية وأخرى مكتسبة، وتعكسها المواقف والأحكام المطبقة تجعل من صاحبها يتولى الطليعة والريادة وهذا لا يعني أن هناك تعارض بين الوظيفة والحالة النفسية، بل يمكن لهما أن يجتمعا في شخص واحد فيأخذ من الأولى الرسمية ويوظفها في مكانها ويستدل من الأخرى اللارسمية ويستعملها لردع الصدع بين الجهازين الإداري والتنفيذي وتفعيل الإتصال بينهما، هذه هي القيادة التي أراد أن يصل إليها الباحث على حسب قوله.

بناء على ذلك استخلص النتائج التالية عن دراسته الميدانية وقارنها بما هو نظري فقد رأى:

- أن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.
- المسيرون داخل المؤسسة يفتقدون الجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من الأعلى.
- المؤسسة لا تعير إهتماما للتدريب داخل المؤسسة في مجال الإدارة والثقافة المنظمة غير واضحة المعالم.

02- الرضا الوظيفي وتقييم الأداء: إن الرضا الوظيفي لم يعد شعورا ينتاب الفرد ويشعره بالإرتياح في الوظيفة

ويدمجه في البيئة التنظيمية يدفعه إلى القيام بسلوكات حسنة اتجاه المؤسسة، ويعدل ما هو سيئ لا يأتي عبثا بل تولده عدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي والجزم بأن يكون ترجيح كفة غالبية الأجوبة ذات المنحى الواحد سواء كانت ايجابية فهي للرضا وإن كانت سلبية فهي للإستياء.

كما شملت الدراسة الميدانية الشق الخارجي لتعذر الوقوف على الطرف الداخلي واستخلص ما يلي:

- بأن غالبية الأفراد غير راضين عن الآلية التي تقسم بها الأجور.
- الشعور بعدم العدالة في الترقية وعدم منح المردودية بعدالة، كما أن العمال غير راضين عن فرص التدريب وأن العلاقة بين الإدارة والعمال هي علاقة رسمية.
- وأيضا يشتكي العمال من ضعف الإتصال المفتوح حيث عبر أغلبهم بعدم وجوده أصلا بنسبة 60.83 %.

- إلى جانب البيروقراطية والمحاباة والمحسوبية وأيضا المعاناة اليومية للعمال "الخدمات الإجتماعية، شروط الأمن والسلامة، منحة الإطعام،.... وغيرها".

- وأما ما تعلق بتقييم الأداء العام داخل المؤسسة فهو أمر صعب بالنظر للعوامل المرتبطة به كالمركز التنافسي للمؤسسة في السوق كون مؤسسة سونلغاز مؤسسة احتكارية وهو أمر يزيد من صعوبة معرفة فعالية المؤسسة، إلى جانب سرية المعلومات والبيانات الخاصة بمثل هذه البحوث، بالإضافة إلى غياب ثقافة الإستقصاء في المجتمع الجزائري. وكنتيجة لما سبق فإن المؤسسة بعيدة كل البعد عن تحقيق مستوى من الرضا لدى عمالها لتجعلهم يحسنون من أدائهم، بالإضافة إلى غياب مظاهر الولاء الذي يعد

مظهرًا من مظاهر وجود القيادة الحكيمة.

الخاتمة:

إن ما جاء في هذه الدراسة حول العلاقة القائمة بين مفرداتها الثلاثة: القيادة، الرضا الوظيفي، وتقييم الأداء كان بالإمكان أن يدور حول موضوع هام وهو: التمكين الإداري كأهم ركيزة لتحقيق فعالية القيادة وتحقيق الرشد فيها خاصة وأن الباحث استخدم مصطلح التمكين الإداري بكل أبعاده ولكنه لم يتعرض لعلاقته بالرضا الوظيفي وهي علاقة تأثير وتأثر بينما اختار علاقة التأثير والتأثر بين فعالية القيادة والرضا الوظيفي وأقحم عنصر الأداء.

وفي اعتقادي كان بإمكانه التخلي عن المتغير الوسيط "الأداء" والإكتفاء بمتغيرين المستقل والتابع هما القيادة كعنصر من عناصر التسيير الناجح القائم على تمكين إداري حقيقي وهو ما مهد أمام الباحثين فرصة البحث المعمق في مسألة التمكين الإداري والرضا الوظيفي كمواضيع حديثة وجديدة.

✓ الدراسة الثانية:

هي عبارة عن مذكرة ماجستير من إعداد الطالب حسن مروان عفانة وإشراف الدكتور الأستاذ رامز عزمي بدير والأستاذ محمد جودت فارس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر - غزة - تدور حول "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال، ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفعالية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة والتي يبلغ عددها 65 مؤسسة، كما قام الباحث باختيار عينة مكونة من 07 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول إختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على 300 مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة وتم استرجاع 236 استبانة أي أن نسبة الإسترداد بلغت 79%.

وقد خرج هذا البحث بالنتائج التالية:

- أن مستوى التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80% وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى في حين احتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير بينما كان بعد تحفيز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية.

#### ✓ الدراسة الثالثة:

هي عبارة عن دكتوراه للدكتور سعد ماطر مزعل الضفيري، دكتوراه فلسفة للعلوم التربوية بعنوان درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت لسنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة درجة التمكين وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، وكانت تساؤلات البحث حول ما هي درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بالكويت، من خلال استخدامه المنهج الوصفي واستخدام الأسلوب المسحي الملائم لطبيعة البحث، كما تم اختيار عينة للبحث عن معلمي التربية الإسلامية بمدارس الثانوية لمحافظة العاصمة والحمراء وحولي، حيث كان عددهم 48 معلم تربية إسلامية، واعتمد على استخدام أدوات ووسائل جمع البيانات من خلال بناء استبيان درجة التمكين الإداري وعلاقته بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية معتمداً على قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان.

وفي هذه الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد 10 من المعلمين في التربية الإسلامية وهي العينة المستخرجة لإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان "الصدق/الثبات" وقد توصل إلى أن التمكين الإداري المطبق من قبل مدراء المدارس داخل المؤسسة يوفر المناخ الملائم ويعطي الفرص لمعلمي التربية الإسلامية

بالعمل في بيئة تنظيمية وتمنحهم القدرة على إتخاذ القرار في المواقف التي تتبع التفويض. وكما أوضح أهمية التمكين الإداري تزداد في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة ومع كل هذه التحديات تفرض على المدراء المزيد من الإبتداع والتطوير وبالتالي أهمية تفويض السلطة. ومن خلال ما قدمه الباحث من عرض للإطار النظري والدراسات السابقة ومناقشة للنتائج التي توصل إليها استنتج الباحث:

- وضوح مفهوم التمكين الإداري لدى معلمي التربية الإسلامية بمدارس المرحلة الثانوية.
- ممارسة المدراء التمكين الإداري و تفويض السلطة في العمل الإداري المدرسي .
- مساهمة التمكين الإداري المطبق من قبل مدراء المدارس وإتاحة الفرص لمعلمي التربية الإسلامية للعمل والإبداع.

- ومن خلال إستنتاجاته التي توصل إليها الباحث قام بتقديم مجموعة من التوصيات وهي:
- ضرورة توفير المناخ الملائم لممارسة أسلوب التمكين الإداري وتفويض السلطة للمعلمين لإنجاز العمليات الإدارية داخل المدارس.
  - توفير الدعم المادي والفني لتطوير ممارسات مدراء المدارس المرحلة المتوسطة نحو التمكين الإداري وتفويض السلطة الملائم للعمل الإداري.

❖ حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، حيث تمثلت حدود دراستي في محاولة تقديم دراسة موضوعية حول أثر التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية، ولقد تم التركيز في دراستي على التمكين الإداري كمتغير مستقل أما المتغير التابع هو القيادة الإدارية.

❖ منهج الدراسة:

تستدعي مراحل البحث العلمي استخدام المناهج والأدوات المختلفة والملائمة لكل موضوع وطبيعة إشكالية كل بحث، وهذا بغية تيسير مسلك الباحث لتفسير وفهم الظواهر التي يسودها الإبهام والغموض، لذلك تم الإعتماد على المناهج والإقتربات والأدوات البحثية التي تمكنني من فهم وتفسير طبيعة الارتباط بين

متغيرات إشكالية وفرضيات البحث.

✓ المنهج المستخدم:

1- المنهج الوصفي: يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة وتتبع جزئياتها وتفصيلها والتعبير عنها كما وكيفا ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها وكما يعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>(1)</sup>

ودراستي هذه تطلبت الإعتماد على المنهج الوصفي بصورة أساسية لوصف العلاقة المتبادلة بين المتغيرات وهما التمكين الإداري و الأداء و القيادة الإدارية، والإعتماد على الإقتراب الأكثر ملائمة لهذا النمط من الدراسة إلى جانب الإقتراب المؤسسي لتوضيح وتفسير هذه العلاقة في أرض الواقع.

- الإقتراب التمكيني: هو إقتراب حديث استخدم في المجالات النفسية وانتقل إلى المجالات الإجتماعية والسياسية مع بداية ستينيات القرن العشرين، على يد حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل استخدامه إلى المجالات العلمية والنظرية وانتشر أكثر مع ترويج المنظمات النسائية له وإزدادت أهميته مع تنامي التيار النسوي في أمريكا اللاتينية المعروف بمجموعة DAWN فهذا التيار تبنى المفهوم للتعبير عن رفض التقاليد المجتمعية التي تركز تبعية المرأة للرجل، وتباعد الفجوة النوعية بينهما وذلك بالاستمرار في تجسيد السلطة الأبوية داخل الأسرة والمجتمع<sup>(2)</sup>.

❖ صعوبات الدراسة:

اختصرت صعوبات البحث في قلة المراجع المتخصصة بالموضوع باعتبار موضوع التمكين مدخلا جديدا في الإدارة .

❖ هيكل الدراسة:

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 120.

<sup>2</sup> أماني مسعود، الدور السياسي لمهمشي مصر بالتطبيق على مجتمع القاهرة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 38.

من أجل معالجة هذا الموضوع قمت بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتمكين الإداري والأداء والقيادة الإدارية، واشتمل على ثلاث مباحث. المبحث الأول: التمكين الإداري، المفهوم (الأنواع، الخصائص، الأهداف، الأبعاد والمعوقات)، أما المبحث الثاني: الأداء الإداري، المفهوم الخصائص، الأهمية، الأهداف. أما المبحث الثالث: هو القيادة الإدارية، المفهوم، المكونات، الوظائف.

أما الفصل الثاني: تحت عنوان تحديد وتفسير العلاقة المعتمدة بين التمكين الإداري وتأثيرها على أداء القيادة الإدارية ويحتوي على ثلاث مباحث: المبحث الأول: علاقة تأثير بعد تفويض السلطة على أداء القيادة الإدارية. أما المبحث الثاني: علاقة وتأثير التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال بعد التدريب واشراك العاملين. وتطرقنا في المبحث الثالث إلى علاقة وتأثير التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال بناء فرق العمل. فالفصل الثاني يتضمن علاقة تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية التي تتحدد من خلال كل أبعاد التمكين الإداري، وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي احتواها الموضوع مع إرفاقه بمجموعة من الإقتراحات.

# الفصل الأول

تمهيد:

إن عصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم و أساليب في الإدارة الحديثة ، فقد إزداد إهتمام المنظمات بالعنصر البشري ، لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المنظمة ، و تركز كثير من جهود المنظمات إلى تبني أسلوب التمكين الإداري لما له من أثر على أداء القائد الإداري و المرؤوسين ، هذا الأخير هو محور الدراسة ، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل و توسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الخطط و إتخاذ القرارات ، و كذلك ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم ، و خلق الشعور بالثقة بالمسؤولية لديهم و الرضا عن العمل ، هذا ماجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي بإعتبار الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز للمنظمة ، و لذلك أصبح من الضروري إعتداد أسلوب جديد و مدخل فعال للتطوير و التحسين الإداري المستمر ، وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين الإداري والأداء الإداري و القيادة الإدارية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: التمكين الإداري: المفهوم (الأهمية، الأنواع، الخصائص، الأهداف، الأبعاد، المعوقات).

المبحث الثاني: الأداء الإداري مقارنة مفاهيمية معرفية.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية: المفهوم، المكونات، الوظائف.

المبحث الأول: التمكين الإداري: المفهوم (الأهمية، الأنواع، الخصائص، الأهداف، الأبعاد، المعوقات).

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري أنواعه وخصائصه وأهدافه.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري من المصطلحات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب، كما يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وقبل التطرق إلى مفهوم التمكين لا بد من توضيح الخلفية النظرية للمصطلح باعتباره من المفاهيم الحديثة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

ولقد تبلور مفهوم التمكين المعاصر في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام<sup>(1)</sup>

ولقد بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ، ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وإنما بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية وتقدير الفرد واحترامه).

ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

01- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل: ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

02- نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم معاصر، الطبعة الثانية، ط2 ، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية ، 2009، ص ص (22-23) .

إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل<sup>1</sup>.

03- نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور: حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين متفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم<sup>2</sup>.

04- نظرية الجودة الشاملة: التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

05- نظرية Z: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق<sup>3</sup>.

06- نظرية النظم: أهم ما ساهمت به هذه النظرية هو تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، حيث كان اهتمام العاملين بالأهداف العامة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

07- المنظمة المتعلمة: وتعتبر حديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، ومن أهم المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المؤسسة وبالتالي أصبحت عملية التحديد والتغيير حتمية لا مفر منها في مؤسسات القرن الواحد والعشرون، وتركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.

- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

<sup>1</sup> هدى عمر عبد الله باقبض، آلية التمكين الإداري، ماجستير إدارة عامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص (14 - 15).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 15.

<sup>3</sup> هدى عمر عبد الله باقبض، المرجع السابق، ص 15

– التمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

– المشاركة جوهر عملية التعليم والتعلم.

– القيادة التي تحمل الرؤية من المؤسسة المتعلمة المتطورة باستمرار<sup>1</sup>.

مما تقدم ذكره فالنظريات السابقة وضحت شيئاً فشيئاً كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي تمكين العاملين من المشاركة في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.

وبينما كانت النظريات التقليدية متجاهلة لدور الفرد وأهميته في المؤسسة، فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل كبير وخاص بموضوع التمكين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي نرى أن الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، المشاركة، حرية العامل، ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها هو تحقيق التميز والنجاح في المنظمات ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري والدور الذي يساهم به الإنسان في المنظمة<sup>2</sup>.

01-01- تعريف التمكين:

أ- تعريف التمكين في القرآن الكريم: لقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم في 11 إحدى عشر سورة قرآنية من خلال 15 موضعا من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المفهوم (مكن). ونظرا لأهمية المفهوم نلاحظ أن هذه اللفظة قد وردت في أكثر من آية من آيات القرآن الكريم كقوله تعالى: " وعد الله الذين آمنوا منكم، وعملوا الصالحات ليستخلفنكم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم، و ليتمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم ". سورة النور ، الآية: 55.

و قول الله تعالى: "ونمكن لهم في الأرض، ونري فرعون وهامان وجنودهما منهم ما كانوا يحذرون". سورة القصص، الآية: 06.

وعلى الرغم من اختلاف مواضيع استخدامها إلا أنها تعطي نفس المعنى على الإجمال، فلقد ورد هذا المفهوم

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص ص (34-35) .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 35.

في كتاب الله المقدس في سور عديدة ومواقف مختلفة، مما يدل على قوة استخدامه في حياة الناس عموماً، وحياة الأنبياء والمرسلين خصوصاً، فجاءت الآيات الكريمة المباركة التي ورد بها التمكين بمعنى الاستخلاف في الأرض تارة، والأنعام على البشر بتسهيل الحياة فيها وتوفير أسباب المعيشة تارة أخرى، كما أنها حملت معاني ودلالات كثيرة ركزت على معاني القوة وبعث الثقة في النفس وتقوية وتعزيز الأدوار والمقامات بين الناس خاصة بالنسبة لأولئك المكلفين والمختارين لتبليغ رسالة الله عز وجل إلى عباده وهدايتهم إلى سواء السبيل<sup>1</sup>. ونظراً لعمق المعنى وقوة اللفظ لمفهوم التمكين استعمل في القرآن الكريم سبعة معاني والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (01): معاني التمكين في القرآن الكريم

النور -55-	<---- الآية	القدرة على مزاوله عمل ما	<---
يوسف -21-	<---- الآية	التهيئة	<---
الأنعام -06-	<---- الآية	العطاء	<---
الأنفال -71-	<---- الآية	التحكم والسيطرة	<---
يوسف -54-	<---- الآية	المنزلة الرفيعة	<---
الكهف -84-	<---- الآية	السلطان	<---
المرسلات -21-	<---- الآية	الإستقرار والثبات	<---

معاني التمكين في القرآن  
الكريم

المصدر: محمد جمال أبو مجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز الفكر الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية (06) القاهرة: دار ابن الجزم، 2008، ص61

01-02/- التعريف اللغوي للتمكين:

الأصل اللغوي للتمكين في اللغة العربية تعني مكن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة<sup>2</sup>.

ويقال مكن تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء يعني إتقانه والسيطرة عليه<sup>3</sup>.

وكما جاء في لسان العرب يعني القدرة والاستطاعة، تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان، أي

<sup>1</sup> سعد ماطر مزعل الضفيري، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، العدد الأول، ج1، يناير 2018، ص ص (397-398-399).

<sup>2</sup> المعلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط23، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، 1986، ص 322.

<sup>3</sup> محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996، ص 630.

تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والإسم من كل ذلك المكانة والمكانة المنزلة عن الملك والجمع مكانات، ولا يجمع جمع التكسير وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء ويمكن كمكن، وقال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال أنا أمكنه بمعنى أستطيعه<sup>1</sup>.

كما يعني التقوية والتعزيز، والتمكن أصله في اللغة العربية كما قال البيضاوي أن تجعل للشيء مكانا يتمكن فيه، ثم أستعير للتسلط وإطلاق الأمر، أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة، وبات مصطلح التمكين كآخر الاشتقاق في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية والتطوير والتحديث والتخطيط<sup>2</sup>.

والتمكن في اللغة الانجليزية، كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريفالمقابل للكلمة: **Empower: (To give someone official authority or the free dom to dosomething)**<sup>3</sup>

#### 01-03/- التعريف الإصطلاحي للتمكين:

تعددت تعريفات التمكين بتعدد جهات النظر الباحثين والدارسين فهناك من نظر على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، لذلك سنتطرق إلى بعض التعاريف التي تطرق إليها الباحثين فيما يلي:

✓ عرفه أفندي: "بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار"<sup>4</sup>.

✓ ويعرفه كانجر و كانيونجر (1988 conger and ranungo): "التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدراته الذاتية، وهو شعور وإلتزام وظيفي لصديق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على إتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1995، ص ص (412-415).

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، الأردن: جدارا للكتاب العالمي، 2009، ص29.

<sup>4</sup> نجاح القاضي، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2008، ص1.

الأداء وتطويره".<sup>1</sup>

✓ أما ماروف (1988 Maroff) فقد عرفه: "هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل".<sup>2</sup>

✓ وأيضاً عرفه (2008 Nelson&Quick): "بأنه المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة".<sup>3</sup>

✓ كما عرفه موريل ومرديث (Merdith&Murrel): "بأنه تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"<sup>4</sup>

✓ وعرفه أيضاً Shaaf&Zenk: "التمكين بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".<sup>5</sup>

✓ وعرفه Jones&George: "بأنه منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية ونتائجها المستقبلية أو ذات صلة بأعمالهم".<sup>6</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج تعريف إجرائي للتمكين الإداري "هو منح القادة المسؤولية والسلطة بحيث تصح لديهم ملكة الإجهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن التنظيمات الإدارية.

فالتمكين هو "مدى إعطاء القيادات الإدارية سلطة أوسع في المساءلة والرقابة وتحمل مسؤولياتهم".

ثانياً: أنواع التمكين الإداري:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وآخرون، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص31.

<sup>3</sup> إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص23.

<sup>4</sup> منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 139.

<sup>5</sup> سعود آمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 14.

<sup>6</sup> سنية كاظم تركي، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد96، المجلد 23، بغداد، 2017، ص 131.

قسم الباحث سومينين (Suominen) التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع:

01- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في إتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الإداري الظاهري.

02- التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد بمهارات جديدة يمكن استخدامها في أداء العمل.

03- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: وهو قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرتها على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة<sup>1</sup>.

كما قسم كل من ديويتنيك وصمد (Samd and Dewettinck) التمكين الإداري إلى نوعين هما:

أ- التمكين على المستوى الهيكلي: يتمحور حول الإجراءات الإدارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا.

ب- التمكين على مستوى الفرد: يدور حول التمكين النفسي للعاملين ويتركز على كل من المعنى، الكفاءة للتأثير وحرية الاختيار<sup>2</sup>

ثالثا: خصائص التمكين الإداري:

لقد حصر « Quinn » خصائص التمكين الإداري فيما يلي:

01- التقرير الذاتي: يعتبر العاملون أحرار في إختيارهم وإنتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

02- الأهمية الذاتية: تظهر من خلال الإحساس بمكانهم ودورهم وكذلك شعورهم بأهمية ما يؤديه من الواجب والإهتمام الذي يحضون به.

03- الثقة بأنفسهم: من خلال الوعي والإدراك بما لديهم من استعدادات وطاقات، وكذلك الثقة بقدراتهم

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، عمان : دار البداية، 2013، ص ص (204-205).

<sup>2</sup> بالاساسي زاكي، شريفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي، 2018/2019، ص15.

على أداء ما يكلفون به من مهام والإعتماد على أنفسهم لمواجهة الصعاب.

04- قدرتهم على التأثير: الإيمان بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال في المنظمة وأن الآخرين يسمعون

منهم ويحسون بهم ويستأنسون لمقترحاتهم والأخذ والإستفادة منهم<sup>1</sup>.

- كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في النقاط التالية:

أ- تحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطائهم الحرية في ممارسة العمل.

ب- يعنى التمكين بتزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

ت- يجعل الأفراد أقل إعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم.

ث- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم<sup>2</sup>

ج- يهدف التمكين إلى استغلال كفاءة العاملين التي تمكن داخلهم استغلالا كاملا.

ح- يركز على القدرات الفعلية للأفراد باعتبارهم ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل<sup>3</sup>.

رابعا: أهداف التمكين الإداري:

تحتاج المنظمة الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ويكون ذلك في استعداد المدراء

والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يضمن تعديل القيم الفردية والتي يجب أن تعنى بأهداف

التمكين والإهتمام الأكثر بها، ومن هنا يمكن تلخيص هاته الأهداف في النقاط التالية:<sup>4</sup>

01- زيادة فرص الإبداع والإبتكار.

02- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد.

03- تحسين رضا العملاء والإحتفاظ بهم.

04- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> نجاح القاضي، المرجع السابق، ص 02

<sup>3</sup> شائع بن سعد الفحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 33

<sup>4</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015/2014، ص 68.

05- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.

06- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.

07- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات ونماذج التمكين الإداري.

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

يعتمد التمكين الإداري على المشاركة بين أفراد المؤسسة قادة وعاملين وصناع، واتخاذها لتحديد الأهداف وفي تنفيذها مما يؤدي إلى نتائج أفضل من العمل الفردي، لذلك تباينت الآراء حوله والتي تضمن تفاعل القيادات مع الأفراد، مما يحقق الإفادة من الطاقات بحيث لم يتفق العلماء على عدد معين من الأبعاد للتمكين وقد تناولتها الكثير من الدراسات بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتعين على العاملين في المنظمات التركيز عليها في أي عملية للتكوين الإداري.

01- تفويض السلطة أو الصلاحيات: إن الفكرة الأساسية لعملية التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح لدى العاملين القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم للعمل<sup>1</sup> ويقصد بتفويض السلطة هو تعهد بالسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد، و بأن يعهد القائد ببعض صلاحياته المستمدة من القانون لأحد العاملين بالمؤسسة (شرط توفر الثقة)<sup>2</sup>.

02- التدريب: هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة، ثم الإتجاهات والتي تدعى المهارات الإجتماعية.

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات والتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات تؤدي إلى تقادم

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد12، العدد01، 2012، ص 64.

<sup>2</sup> سعد ماطر مزعل الضفيري، المرجع السابق، ص 404.

المهارات التي تنقلها في وقت قصير<sup>1</sup>.

03- التحفيز الذاتي: تعد الحوافز من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بقبول سلوكه و تصرفاته و أدائه ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد و التحسين المستمر للأعمال<sup>2</sup>.  
فالتمكن سيفقد الأرضية الملائمة للنجاح عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ويتطلب البرنامج نظام عوائد مختلف (العوائد المسندة إلى الأداء بدلا من العمل)، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء من خلال ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة وذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.<sup>3</sup>  
04- العمل الجماعي (فريق العمل): فرق العمل هي مجموعة من الأفراد (الناس) تعمل معا ولديهم هدف مشترك، وهناك اختلاف واضح بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل، فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفته العمل، لأنه جزء من الهيكل التنظيمي، أما المسؤولية الجماعية تقوم على فكرة العمل الجماعي.

وتعد فرق العمل من الأساليب المهمة لتطبيق التمكين الإداري لما لديها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة كما أن القرارات التي تصدر عن المنظمة تكون أفضل من التي تصدر إذا كان العمل بشكل فردي<sup>4</sup>.

05- الإتصال ومشاركة المعلومات: تعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرار، وحل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الإتصال الفاعل في المنظمة الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والإبتكار<sup>5</sup>.

ثانيا: مستويات التمكين الإداري:

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض : دار عالم الكتب، 1996، ص10.

<sup>2</sup> قاسمي كمال، ضيف دنيا ، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين ، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 18، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017، ص 298.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي، المرجع السابق، ص 65.

<sup>4</sup> سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر-جامعة- رسالة ماستر في العلوم الإجتماعية، علم الإجتماع، تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص (34-35).

<sup>5</sup> عزام عبد الوهاب عبد الكريم، أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، مجلد 23، الزعفرانية، 2017، ص 207.

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنظمة من خلال جعل الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنظمة حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منظماتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن المشكل الذي يطرح هو كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها، دون استخدام القوة والضغط، والتي من شأنها أن تقلل المردودية وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين.<sup>1</sup>

ولهذا قسم Meshome&Gilinow (2000) التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفين على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي من خلالها يستطيع الموظفين تطبيق تلك السلطة وتمثل هذه المستويات في:

01- المستوى الأول (الأدنى): في هذا المستوى تكون الإستشارة الإنتقائية بطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.

02- المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة الموظفين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي وفي هذا المستوى تقدم كافة التفاصيل حول المشكلة التي تطرح وعندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وآرائهم وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم يرجع إلى أصحاب السلطة، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

03- المستوى الأعلى: يتسم هذا المستوى بامتلاك الموظفين أو العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.<sup>2</sup>

أما باستور (Pastor 1996): فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين وهي:<sup>3</sup>

✓ المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 37.

<sup>2</sup> زايد مراد، صراب نور الدين، التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمديرية الري، أم البواقي، ص 170

<sup>3</sup> عطية حسين أفندي، المرجع السابق، ص ص (27-28).

المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

✓ المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

✓ المستوى الثالث: يكون من خلال مناقشة المدير والفريق الوضع على نحو منفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق قد يأخذ بها ، او لا يعلم الفريق بذلك.

✓ المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وتقرر القرارات بشكل نهائي وعلى نحو تعاوني بين الفريق والمدير.

✓ المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل الذاتية للإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

ثالثا: نماذج التمكين الإداري:

لبلوغ أو الإقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية. ونظرا لشيوع التمكين واتجاه أغلب المنظمات المعاصرة نحو تطبيقه، حاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية، وذلك بهدف استخدامها للإرشاد، إلا أنها ليست ثابتة الدلالة وصالحة الإستعمال في كل زمان ومكان.

ومن هذا المنطلق من الصعب جدا حصر نماذج التمكين وذلك لكثرتها وتنوعها، وكذا الإنتقاء منها ليس سهلا بسبب تعقد وتشعب مفهوم التمكين من جهة وحركية بيئة الأعمال من جهة أخرى.

ولهذا سيتم تقديم أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

✓ نموذج كونجر و كانوجو (1988 Conger and Kanungo):<sup>1</sup>

عرف الباحثان كونجر و كانوجو التمكين كمفهوم 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 والتخلص من الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، المرجع السابق، ص ص (215-216).

غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان مماثل لمفهوم التمكين وهو القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: النظر للتمكين كاتجاه اتصالي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من تفويض السلطة والقوة.

- الزاوية الثانية: النظر إلى التمكين كمركب تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة والسلطة، وهو ما ظهر جلياً في التعريف الذي تبناه الباحثان.

✓ نموذج توماس وفيلتهاوس (1990 Thomas and Velthouse):

التمكين الإداري كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي تقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات التي تشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين الإداري التي تطبق في المؤسسة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري وهي كالتالي:<sup>1</sup>

01- التأثير الحسي أو الإدراكي: والذي من خلاله يتم التأثير في العمل، وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة.

02- الكفاية: وهو شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذو خبرة.

03- إعطاء معنى العمل: ويمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

04- الاختيار: يوفر الشعور بالاختيار شعور الفرد بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

- نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثان عالجا التمكين الإداري من الناحية النفسية للفرد، فهذا الأخير ما هو إلا كتلة من الأحاسيس والمدركات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص (217-218).

✓ نموذج (1995 Spritze):

يعتمد نموذج Spritze على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، والتي يمكن تقسيمها إلى:

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل: مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
  - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل: المشاركة، المعلومات ونظم الحوافز والمكافآت.
- هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها النموذج لكل من: **Thomas and Velthouse** وهي: التطوير، المعنى، الكفاءة، الإستقلالية<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري ومعوقاته

أولاً: مراحل تطبيق عملية التمكين الإداري:

لقد ذكر زكريا مطلق الدوري في كتابه "إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة" نقلاً عن **Gotesch and**

**Devis 1997** مراحل تطبيق التمكين الإداري بما يلي:

- تهيئة البيئة المؤسسة والداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
  - وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.
  - توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
  - اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.
- هذا وإن تطبيق التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو التالي:
- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين، وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
  - تشجيع مقترحات العاملين.
  - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم.
  - تشكيل فرق عمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق

<sup>1</sup> أبو بكر سالم، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي دراسة حالة شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 42.

الوظيفة المتقاطعة ، وفرق العمل الذاتية القيادة، وفرق المشاريع الخاصة.

- تمكين العاملين على نحو تام<sup>1</sup>.

ثانيا: معوقات التمكين الإداري:

على الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات ومساعدتها للوصول إلى تحقيق أهدافها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعرقل عملية التمكين عند تطبيقه، ومن تلك المعوقات ما يلي:<sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة.
- السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة الإدارية.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدانها وظائفها والسلطة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.

المبحث الثاني: الأداء الإداري مقارنة مفاهيمية معرفية

المطلب الأول: الأداء الإداري: المفهوم، الأهمية، الأهداف.

أولاً: مفهوم الأداء

يحظى الأداء بإهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة باعتباره مقياس لنجاح المؤسسات، لذلك

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، عمان : دار البازوري، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص ص(39-40).

تسعى كل مؤسسة إلى تحسين وتطوير أدائها من أجل المنافسة والاستمرار، ولا يكون ذلك إلا بمراقبة الرؤساء وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، ولذلك لا بد من التعرف على مفهوم الأداء.

**01-01- التعريف اللغوي للأداء:** وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به<sup>1</sup>.

**01-02- التعريف الاصطلاحي للأداء:** قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

- يعرف **Nicolas الأداء:** على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>2</sup>

وأصل مصطلح الأداء لاتيني (performance)، ولكن في اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد **to perform**، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>3</sup>

ويعرف أحد الباحثين الأداء: بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما" ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>4</sup>

كما يعرف الأداء الإداري: بأنه يرتبط بأداء الفرد حين يقوم بعمل إداري مهما كان بسيطاً، لهذا يرى "كردي" أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة ويختلف من وظيفة لأخرى، إن وجد بينهما عامل مشترك، وتعرفه الشامان بأنه: "إنجاز الفرد لما سند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية"<sup>5</sup>.

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد عدة تعاريف وذلك

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال الدين أبو منظور، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان ، الاردن: دار وائل للنشر، 2001، ص 175.

<sup>3</sup> نضال صالح الحوامدة، فهمي خليفة الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعضالموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، الأردن، 2002، ص 170.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص ص(87-88).

<sup>5</sup> زرارة عبد الرزاق، أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص 23.

لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الإقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد: يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء: فيقاس

على أساس النتائج التي حققها الفرد. مثال: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإمتحان من خلال الإستعدادات له، لكن يحصل على درجات متدنية وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>1</sup>. وحسب ابراهيم البشير: "هو ترجمة مستوى الإستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية للشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزهم"<sup>2</sup>.

كما يعرف الأداء الإداري بأنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى التأثيرات البيئية والاجتماعية والإقتصادية والثقافية<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات التي عرضت سابقا يمكننا القول بأن " الأداء الإداري هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد السلوك الإداري لعاملها، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية الأداء الإداري:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبار الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ومن أجل استقرار المنظمة وبقائها طويلا يستلزم أن يكون أداء العاملين بها متميزا.

ومن هنا يمكن القول أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك فإن كل المجتمعات المتقدمة أو النامية كانت تعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أصبح

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2005، ص 209 .

<sup>2</sup> زارة عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 23.

<sup>3</sup> فترات كريمة، دور الميزة التنافسية في تحقيق الجودة في الأداء الإداري، مذكرة ماجستير تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص 29.

مؤشرا ومعيارا أساسيا للتقدم الإقتصادي والإداري أيضا، وتظهر أهمية الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

01/- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة وفعالية العاملين

ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون بها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس كما يلي:

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والإنتداب لمناصب عليا.

- نظرا لارتباط الحوافز بالأداء يتوجب على الفرد الإهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- وبالتالي فإن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

02/- بالنسبة للمنظمة:

- يعطي الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول، حيث يمثل أحد العوامل أو المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين بالمؤسسة، كون أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.<sup>2</sup>

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، إذ أن القدرة على بقائها وتطويرها يعتمد على مستوى الأداء بها.

ثالثا: أهداف الأداء الإداري:

استنادا لأهمية الأداء الإداري المذكورة سابقا، ولأن الأداء الإداري الناجح الذي تسلكه أي منظمة

<sup>1</sup> على تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص 48.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 49.

يعتمد على جودة عمل موظفيها، وعلى مدى تفانيهم في عملهم وتحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، لذا يسعى لتحقيق المزايا التالية:

- إختيار الأفراد الصالحين.
- تفادي المحسوبية.
- تنمية المنافسة بين الأفراد.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والترقية والنقل وغيرها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: عناصر الأداء الإداري :

- تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، هذه العناصر لا بد للعاملين من معرفتها والتمكن منها جيداً بشكل يوصلها إلى الأداء الإداري المطلوب ويشير (كردي) إلى أهم هذه العناصر:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
  - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت

<sup>1</sup> إيمان أحمد صالح الحوفي، العلاقات الإجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 22.

المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة، ومن هنا تبرز أهمية العمل، أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، وهذا ما يتفق مع ما طرحه نظرية النظم في الإدارة<sup>1</sup>.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق المؤسسة والإرتقاء بها باستمرار من جيد إلى أجود، دونما الإكتفاء بمستوى معين من الأداء، هذا هو الأصل في العمل الإداري لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل منها:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها أو أهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، وهذا يؤدي إلى تساو بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة<sup>2</sup>.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها أو الحلول للمشكلات<sup>3</sup>.
- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها.
- الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فغياب الرضا

<sup>1</sup> علي سلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة : دار قباء للطباعة، 1998، ص 33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 39.

<sup>3</sup> بن البار موسى، قديري عائشة، العلاقة بين إستخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 29.

الوظيفي وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف.

- التسيب الإداري: التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وبل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب نتيجة القيادة والإشراف داخل المنظمة.
- غياب الأمن الوظيفي: إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساساً للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضروريات الإنتاج في العمل.
- غياب العدالة في الترقيات والحوافز: ويرتبط لأسباب عدة منها: الإقتصادية والإجتماعية والمهنية والمعنوية، وتكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وهدف الكل هو الحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها مقابل العدالة في المعاملة والأجر من قبل رؤسائه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات ومحددات وأبعاد الأداء الإداري

أولاً: مستويات الأداء الإداري :

هناك مستويات عديدة للأداء من خلالها يتم التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي:<sup>2</sup>

- الأداء الإستثنائي: وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي، ووفرة النقد وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- الأداء البارز: يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة من خلال امتلاك كادر كفء وذو تحفيز عالي.
- الأداء الجيد جداً: ويبين مدى صلابة الأداء وتوفر الكادر الكفاء بالإضافة إلى التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في

<sup>1</sup> جمال مرسي، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000، ص 484.

<sup>3</sup> بن ختو نور الإيمان ، اثر ابعاد التمكين الإداري على اداء المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة - ، رسالة

ماستر في إدارة اعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،

2018/2019 ، ص 16 .

المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر.

- الأداء المعتدل: هذا المستوى يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، وصعوبة الوصول إلى المال للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف، أضف إلى ذلك صعوبة استقطاب الكوادر المؤهلة ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.
- الأداء المتأزم: وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور المؤسسة.

ثانيا: محددات الأداء الإداري:

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الإداري وهو محصلة للتفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة القوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

إن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا مع في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الفرد على القيام بالعمل ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

المقدرة على العمل في الرغبة في العمل تساوي مستوى الأداء، ويلخص "بورتير و لولر" محددات الأداء الإداري في ثلاث نقاط رئيسية:

- 1- الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- 2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد.
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوارته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup>.

ثالثا: أبعاد الأداء الإداري:

<sup>1</sup> فنزات كريمة، المرجع السابق، ص 34.

لم تحدد أبعاد الأداء بدقة في مختلف الدراسات السابقة لهذا فقد اعتمدنا على الأبعاد الأكثر تداولاً من طرف الباحثين في الدراسات التطبيقية السابقة باعتبارها الأهم وسوف نعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

01- بعد الأداء المالي: يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم أداء المؤسسة، والتي يساهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المؤسسة المالي، ومن خلال فترة محددة كما يوفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المؤسسة المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المؤسسة ولكن غير كافية.

02- بعد العمليات الداخلية: يعكس هذا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز أو تتفوق فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات ويستلزم منها أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، أو تتبع أسلوب فريد من نوعه.

03- بعد الزبون (العملاء): يعكس أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم فهناك نوعان من الزبائن في المؤسسة، فنجد الزبون الداخلي والزبون الخارجي، فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي يتمحور حول كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباتهم وتحفيزه على إقتناء السلطة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في المؤسسة.

04- بعد التعلم والنمو: يعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين، ومستوى مهاراتهم وأحداث التطوير وثقافتها أي القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي، فهذا الأخير يعكس قدرة الأفراد والمديرين وقيادة المؤسسة على المعرفة والأفكار الإبداعية ومدى إحداث التغييرات الهيكلية والثقافية للمؤسسة، ويعد مؤشراً مناسباً لقياس بعد التعلم والنمو.

المبحث الثالث : القيادة الإدارية : ( المفهوم، المكونات ، و الوظائف)

المطلب الأول: مفاهيم القيادة الإدارية و أنواعها .

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات و تطويرها و تحقيق ميزة تنافسية لها، كما أن لها دور مهم في إقرار و تشكيل و تنفيذ الاستراتيجيات و البرامج المناسبة لتنمية المنظمات و تحقيق أهدافها المختلفة ، وبالتالي فإن

<sup>1</sup> بن ختو نور الإيمان، المرجع السابق، ص 15.

للقيادة دورا أساسيا في رعاية و تفعيل برامج المشاركة و التمكين في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة و التزامها و حماسها في إنجاح ذلك المشروع .

وهذا ما جعل الباحثين يهتمون بموضوع القيادة الإدارية، والتطرق لأهم الجوانب التي تشكلها .

أولا:تعريف القيادة :

حضيت عملية القيادة باهتمام كبير من طرف الباحثين ، و لا تزال محل اهتمام للعديد منهم و رغم تعدد تعاريف القيادة إلا أن جلها تشترك في بعض الخصائص ، و أن المفهوم الدقيق لهذه العملية يبقى غير محدد ، و ينتابه نوع من الشمولية خاصة فيما يتعلق بمفهوم السلطة و القيادة و من هذه التعاريف نذكر ما يلي :

يرى بعض الباحثين أن القيادة :<sup>1</sup>

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة .

- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة .

- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة .

كما يعرفها باحثون آخرون على أنها :

✓ يعرفها ( كونتزر و أدونال ) على أنها : " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤسيه لإقناعهم و

حثهم على المساهمة الفعالية بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ."

✓ كما يعرفها ( إردواي تيد ) في كتابه " فن القيادة " بأنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و

التعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالحا ."<sup>2</sup>

✓ كما يعرفها ( ألفريد و بيتي ) على أنها : " القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين

بشكل طوعي و بدون إكراه ."

✓ و يعرفها ( جيمي جيون ) أنها : عملية التأثير بالجماعة بموقف معين و في فترة معينة ، في مجموعة معينة

من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحو برغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة ، و إعطاؤهم الخبرة المساعدة في

الوصول إلى الأهداف المشتركة و الرضا ."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بشير علاق ، القيادة الإدارية ، ط1 ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص ص (13- 14) .  
<sup>2</sup>ظاهر محمود كلالدة ، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" ، ط1 ، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 17.  
<sup>3</sup>نجم عبود نجم ، "القيادة وإدارة الابتكار" ، ط2 ، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 22 .

✓ كما عرفت أيضا على أنها: " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط ، و ذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارها.

#### 01-01: تعريف القيادة الإدارية :

من أبرز التعاريف التي إهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء و الكتاب يقولون بأنها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و إحترامهم و ولائهم ، و شحذ همومهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته . " و يعرفها ( أنور أرسلان ) بأنها : القدرة على التوجيه و التنسيق و الاتصال و إتخاذ القرارات و الرقابة بهدف تحقيق غرض معين ، و ذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة ."<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي: يقصد بالقيادة الإدارية " إنها عملية التأثير بالآخرين نحو إنجاز الأهداف المناطة بهم و بطريقة مشروعة . "

#### 02-01: تعريف القائد :

قال الله تعالى : " لقد كان لكم في رسول الله إسوة حسنة " الأحزاب الآية : 21 ، تدل الآية الكريمة أن القدوة هو ( القائد ) ، الحسنه تعني أن يكون القائد قدوة جيدة لغيره ( مرؤوسيه ) فكرا و سلوكا ، إذ كان رسول الله صلى الله عليه و سلم هو القائد و المشرع ، و رئيس الإدارة كلها .

هناك الكثير من آراء العلماء تتجه نحو أن القائد يولد و لا يصنع ، و باتت المقولة ( ليس كل مدير قائدا ، و إنما يمكن أن يكون القائد مديرا ) واضحة و معروفة و صادقة . والقائد الناجح هو قائد كل المواقف ، و هو أيضا ينتهز الفرص ليشبث ذاته ، ليحقق عليه القول بأنه رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة و ليخرج منها محققا أهداف المنظمة و مصالح الأفراد.<sup>2</sup>

و يتسم القائد الإداري الناجح بسمات حسب ما أشار إليها الصيرفي و هي كالآتي:<sup>3</sup>

✓ القدرة على المبادرة .

✓ الإستقامة .

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش وليلى تكلا، "أصول الإدارة العامة"، القاهرة : مكتبة أنجلو المصرية، ص 75 .

<sup>2</sup> سماح مؤيد محمود ، و أسيل هادي محمود ، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 67 ، 2007 ، ص 203 .

<sup>3</sup> هلا جهاد العتيبي ، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري دراسة إتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2008 ، ص 25 .

- ✓ المهارات في العلاقات الإنسانية .
  - ✓ يمكن الوثوق به .
  - ✓ منصف للآخرين و متعاون ،
  - ✓ يكرس نفسه للعمل .
  - ✓ الهدوء و الإتزان في معالجة الأمور و الرزانة .
  - ✓ القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في معالجة الأزمات .
  - ✓ الإلمام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
  - ✓ السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
  - ✓ الموضوعية في إتخاذ القرارات و الإستماع إلى المقترحات.
  - ✓ الصبر و القدرة على التحمل و العمل في ظروف صعبة .
  - ✓ القدرة على التعامل مع الموظفين على إختلاف مستوياتهم و مهاراتهم و إختلاف ثقافتهم<sup>1</sup>
- ثانيا:عناصر القيادة الإدارية:

بما ان القيادة هي تفاعل إجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده ، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقود ومن يقادون ، و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في غطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة ، و عليه يمكن القول ان عملية القيادة تتضمن عناصر اساسية و من اهم هذه العناصر نذكر ما يلي :

- 01- القائد : هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية و السلوكية و الفنية و هو قادر على توجيه العمال الآخرين ، و التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة .<sup>2</sup>
- 02- الجماعة : لا يمكن ان تكون قيادة دون ان يكون هناك جماعة ، و بما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة امر مهم للغاية غذ يعتمد على حسن تقديرالقائد لهذه الحاجات .<sup>3</sup>
- 03- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة ، و التي يوجه القائد

المرجع نفسه ، ص 25<sup>1</sup>

<sup>2</sup>جازية زعتر، أصول التنظيم و الإدارة، ط2 ، مصر : مكتبة عين شمس ، 1998 ، ص 313 .

<sup>3</sup>كمال قورين ، دور القيادة الإدارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية seramis ،رسالة ماستر في إدارة و إقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2015/2014 ، ص 11 .

جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما <sup>1</sup>.

04- ظروف العمل : الموقف هو الذي يوجد او يظهر القائد ، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير ، فظهور القائد يأتي من خلال إتجاه لقرار في موقف معين .

05- التأثير : يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة ، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بافتجاه الذي يرغبه .

ومن خلال تعريفات القيادة الإدارية يتبين ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية و هذه العناصر كالآتي <sup>2</sup> :

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه و وسائله في ذلك .

- ما تؤدي عليه عملية التأثير هذه من توجه المرؤوسين ، و توحيد جهودهم و تنشيطهم .

- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية :

تتجلى أهمية القيادة الإدارية من كونها تقوم بأدوار أساسية في كافة جوانب العملية الإدارية ، و تجعل الإدارة أكثر فاعلية ، و هي تعمل كمحرك لها لتحقيق أهدافها ، لذلك تكمن أهمية القيادة الإدارية فيمايلي <sup>3</sup>:

01 . إنها وسيلة للربط بين العاملين و بين خطط المؤسسة و مستقبلها .

02 . أنها الإطار الذي تصب فيه المفاهيم و السياسات و الإستراتيجيات .

03 . أنها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف .

04 . إنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

05 . تعتبر و وسيلة فعالة للتدريب و تحسين أداء العاملين .

06 . قدرتها على مواكبة المتغيرات و المستجدات المحيطة عن طريق التطوير و التحسين و توظيفها في خدمة

المؤسسة

07 . تساهم القيادة الإدارية في خلق المناخ الإبتكاري و الإبداعي و التجديدي لدى العاملين في المؤسسة و

ذلك من خلال التحفيز ، الدفع ، التشجيع ، و تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 11 .

<sup>2</sup>نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 55.

<sup>3</sup>بشير علاق ، المرجع السابق ، ص 53 .

08. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء .

رابعا: أنواع القيادة الإدارية:

على الرغم من تعدد تصنيفات الأنماط القيادية فإن أكثر معيار شيوعا في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة و أنماطها معياران رئيسان هما:<sup>1</sup>

\* المعيار الأول : يقوم بتصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد و طريقتيه في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، و قد تنوعت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار و اختلفت حيث نجد :

أ- القيادة الأتوقراطية : وهي القيادة الديكتاتورية ، و فيها تتركز السلطة بيد القائد كحده .

ب- القيادة الديمقراطية : وهي القيادة بالمشاركة و يتم فيها توزيع المسؤوليات و إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات

ج- القيادة الحرة : يرجع أصلها إلى حركة عدم التدخل التي نادى بها التجار الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى، وذلك للحد من التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، بحيث أن القائد في هذه الحالة يؤدي دورا ثانويا في التوجيه و التأثير عن الآخرين .

\* المعيار الثاني : يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه و قد تباينت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى :

أ- قيادة رسمية : وهذا النوع من القيادة يمارس طبقا للأنظمة و اللوائح التي تنظم أعمال المنظمة و القائد الذي يمارس مهامه وفقا لهذا المنطق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و اللوائح و القوانين المعمول بها

ب - قيادة غير رسمية : هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية .

المطلب الثاني : وظائف و نظريات القيادة الإدارية .

أولا: وظائف القيادة الإدارية :

يمكن النظر إلى القيادة الإدارية كجهود مؤثرة يبذلها المدراء لمساعدة مرؤوسيهم على إنجاز الأعمال ، و تحقيق حاجاتهم و توقعاتهم ، و يتم ذلك من خلال نوعين من الوظائف هما : وظيفة الإهتمام بالعمل ، و وظيفة

<sup>1</sup>بوعلاق نوال ، وسعيد يحيى ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، العدد 11 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2014 ، ص 187 .

الإهتمام بالناس .

كما توجد بعض الوظائف الأساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة ، و بصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي يواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها ، أو غامضة لا يسهل إدراكها و فهمها .
- ✓ تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف إستنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك .
- ✓ توجيه الجماعة نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة و الإحترام .
- ✓ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات .
- ✓ وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة .
- ✓ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا إجتماعيا .
- ✓ تمثل الجماعة رسميا و التعبير عنها أمام الغير و أمام غيرها من الجماعة .

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية :

تعدد نظريات القيادة الإدارية ، و يمكن تصنيفها تحت العناوين التالية:<sup>2</sup>

- 01 . نظريات السمات الشخصية : تقوم هذه النظرية على الإفتراض بأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض ، أي أنها تركز على شخصية القائد و خصائصه ، و تختلف هذه المعايير في تحديد الخصائص من مجتمع إلى آخر ، و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات و مظاهر جسمية (تمثل في الشكل و النبوة و الصوت و الحجم و الوسامة ) إلى صفات نفسية ( كالحماسة و الثقة بالنفس و القدرة على المبادرة و النضج الإجتماعي أو توفر الحاجة للإنجاز ) و الخلق الجيد و صفات ذهنية ( كالذكاء و القدرة على التفكير و التحليل و الشجاعة ) .

<sup>1</sup>أفراسة كريمة ، و دحماني عائشة ، أساليب القيادة فيتنمية الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحيى فارس ، المدية ، 2010/2009 ، ص 07 .

<sup>2</sup>جمال الدين لعويصات ، إدارة الجودة الشاملة ، بوزريعة ، الجزائر : دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005 ، ص ص (54- 55) .

02 . النظرية الموقفية : تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، من خلال رؤيتها بأن يكون أي فرد عادي قائدا في حالة ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي حل معين وكان باستطاعته إيجاد حل للمشكل .

بمعنى هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف و الأحوال المحيطة ، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً بمرحلة أخرى و أحوال مغايرة ، مثال : موقف وفاة النبي صلى الله عليه و سلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة ، و هو القائد العظيم رضي الله عنه .

03 . النظرية التفاعلية : هذه النظرية ترى بأن القيادة تفاعل بين الشخص و المواقف ، باعتبار القيادة عملية تفاعل إجتماعي يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المقودة ، و قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فعالية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد و معوقات القيادة الإدارية

أولاً: أبعاد القيادة الإدارية :

نجد من المتبع للدراسات في هذا المجال وجود معظم الكتاب و الباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية ، و رغم إختلاف التعبير عن القيادة الإدارية و تسميتها الذي يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد و خاصة الدراسات العربية . و تقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تحدد وظائفها الأساسية ، و نذكر الأبعاد فيما يلي :

أ- التنظيم : يعني إختيار الموظفين و التثبيت من كفاءتهم و المشاركة في تدريبهم و الإشراف على تنفيذ القوانين و الأنظمة المتعلقة بالموظفين العامة.

ب- الإتصال : إنتاج و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية ، و إستمرار العملية الإدارية بشكل يمكن المعنيين من الإحاطة بجوانب الموضوع ، و تعديل سلوكهم وفقاً لها و حسب الوجهة المطلوبة.<sup>2</sup>

ج- تحفيز العاملين : مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان ، و التي تؤثر على سلوكه

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات ، المرجع نفسه ، ص ص (54- 55) .

<sup>2</sup> القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ، ط4 ، عمان، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 285

و تصرفاته<sup>1</sup>.

د- صناعة القرار : تهدف صناعة القرار إلى إختيار البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة و أقل النتائج غير مرغوبة.<sup>2</sup>

هـ- الإشراف ( التوجيه) : المشرف أو القائد هو القائد المسؤول عن إنجازو تنفيذ العمل عن طريق الغير ، ولا يقتصر الإشراف و التوجيه و القيادة على إعطاء الأوامر و التعليمات بل يتعداه إلى السعي و الرغبة في تحفيز الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل .

و- بناء فريق عمل : وحدة أو كيان إجتماعي يضم عددا من العاملين يعملون في إدارة معينة و تجمعهم أهداف مشتركة ، تربطهم علاقات سلوكية معينة.<sup>3</sup>

ثانياً: معوقات القيادة الإدارية :

يقصد بمعوقات القيادة الإدارية بأنها العوائق و الحواجز التي تمنع القيادات الإدارية من تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم

و تتنوع المعوقات مابين معوقات ترتبط بالأشخاص ، و أخرى ترتبط بالبيئة و معوقات ترتبط بنظم الإدارة و هي كالتالي :<sup>4</sup>

01 - معوقات إدارية : و هي معوقات ترتبط بالإدارة و تشمل على :

✓ عدم التخطيط بشكل جيد .

✓ عدم الإلتزام بالقواعد و القوانين الإدارية .

✓ عدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لإتخاذ القرارات الصحيحة و الروتين و اللوائح البيروقراطية .

✓ التمسك بالمركزية و عدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد في تسيير العمل الإداري .

✓ فشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية .

02- معوقات بيئية : و تتضمن مايلي:

<sup>1</sup>آيت بارة شفعة ، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 67 .

<sup>2</sup>القریوتی ، المرجع السابق ، ص 285 .

<sup>3</sup>آيت بارة سارة ، المرجع السابق ، ص ص (76-77) .

<sup>4</sup>الموقع الإلكتروني [www.almirsal.com](http://www.almirsal.com) تاريخ الإطلاع في : 2021/05/26 على الساعة 21.42 سا .

- عدم وجود وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات و التقاليد
- الإنقسام داخل الجماعات إلى جانب عدم توفر البيئة التكنولوجية السليمة .
- 03- معوقات ترتبط بالقيادة : و تشمل على :
  - غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل : عدم القدرة على تحمل المسؤولية و التردد .
  - عدم شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل و فشلهم في مواكبة التطورات .
  - السعي نحو تنمية مهاراتهم و قدراتهم و التعامل مع الأساليب و الطرق التقنية الحديثة .
  - تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى إشغال القادة و المدراء في حل النزاعات .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>المرجع الإلكتروني نفسه [www.almirsal.com](http://www.almirsal.com)

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري و المفاهيمي لكل من التمكين الإداري و الأداء الإداري و القيادة الإدارية و التطرق إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين ومراحلها أبعاده و الإلمام بكل الجوانب المتعلقة به ، بإعتباره يعد أهم الركائز الأساسية التي تقوم بها المنظمة اليوم ، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات و أن نجاحه يرتبط بإقتناع المنظمة بالدرجة الأولى بتطبيقه ، أما فيما يخص الأداء الإداري الذي يعبر عن المتغير الوسيط فتناولنا الإطار المفاهيمي له ، و خلصت الدراسة على أنه محصلة جهود العامل داخل المنظمة ، أي أنه العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، حيث تم تحديد أبعاده و مستوياته و محدداته التي تؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمة ، ثم ذكرنا العوامل المؤثرة في الأداء بالنسبة للموظف و المنظمة، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مفهوم القيادة الإدارية و الخاصة بالمؤسسة و زيادة أداء الأفراد و تحفيزهم على التغيير و التجديد ، لأنه أصبح من الضروري على القيادة الإدارية تكييف المنظمة مع الأوضاع الجديدة و خاصة في ظل المنافسة .

# الفصل الثاني

## تمهيد:

إن للقيادة دورا مهما في مواجهة التحديات ، و في إحداث التنمية في منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات ، و لدى القيادة القرار و إمكانية الدعم و التحفيز و التشجيع من إحداث التغيير و التطوير و تبني برامج إدارية حديثة و معاصرة ، مثل التمكين في الإدارة المعاصرة ، فالتمكين كمفهوم إداري معاصر ، لما له من أهمية يحرق الفرد من الرقابة الصارمة و التعليمات الجامدة و السياسات المحددة ، و يعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفاتو الأعمال التي يقوم بها ، و هذا بدوره يحرق إمكانياته و مواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة و الإدارات المستبدة.

فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تشخيص العلاقة بين القائد و المرؤوس من ناحية ، و بين المرؤوس و نتائج الأداء من ناحية أخرى ، و هذا ما سأحاول توضيحه في هذا الفصل من خلال تحديد و تفسير العلاقة المعتمدة للتمكين الإداري و أثرها على أداء القيادة الإدارية. و من أجل ذلك قسمت الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول : علاقة تأثير بعد تفويض السلطة على أداء القيادة الإدارية .**

**المبحث الثاني : علاقة و تأثير التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال بعد التدريب و إشراك العاملين .**

**المبحث الثالث : علاقة و تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية من خلال بناء فرق العمل .**

المبحث الأول : علاقة تأثير بعد تفويض السلطة على أداء القيادة الإدارية .

المطلب الأول : علاقة التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية و تأثيرها من خلال التخطيط و إتخاذ القرار

يعد التمكين الإداري مفهوما معاصرا ، يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات و مواجهة المواقف الإدارية ، كما يتطلب منحهم الفرص للتحدي من خلال تحويل الصلاحيات و إعطائهم المسؤوليات لإتخاذ القرارات و التعاون و المشاركة باتجاه تحقيق الأهداف ، و كما يعتبر إستراتيجية جيدة لجعل المدراء أو القادة يقدمون أفضل ما لديهم من مهارات ووظائف تجاه منظماتهم ، و ذلك من خلال تمكينهم و السماح لهم بحرية التصرف و التفكير بإستقلالية ، ولذلك لا بد للقائد أن يكون متمكنا من أدائه لإدارة المنظمة بكفاءة و فاعلية من خلال تطوير قدرات العاملين و إشراكهم في إتخاذ القرارات ، و العمل بروح الفريق الواحد و وصولا لأداء متميز .

#### – التمكين الإداري و تفويض 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 للوصول إلىالأهداف التنظيمية ، فالتفويض 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 إعطاؤهم سلطة إتخاذ القراراتهم المسؤولون عن النتيجة النهائية<sup>1</sup> .

فالتفويض هو عملية تكليف المرؤوسين المساعدين بمهام ووظائف جزئية إضافية خارجة عن نطاق سلطاتهم ومسؤولياتهم ثم تحويل هذه السلطات والمسؤوليات للغير، وتعد عملية عادية ومألوفة في كل المنظمات وخاصة في المستويات الإدارية العليا ، و تهدف هذه العملية إلى تحقيق السياسات وأهداف تنظيمية وعملية مهمة، وانجاز هذه العملية يتطلب قدرا من السلطة يكون كافيا لتنفيذ تلك المهام الموكلة للغير ( المساعدين والمرؤوسين)<sup>2</sup>، لذلك يعرف التفويض الإداري بأنه الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة ما سلطة أخرى أن تعمل باسمها وفي حالة معينة ، أو مجموعة من الحالات المحددة ، وهناك نوعين من التفويض الإداري:

– تفويض الصلاحية و يعني نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوض إلى سلطة أدنى مفوض إليها ، و يعني دون التخلي

<sup>1</sup>د كامن المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، دمشق : مطبعة ابن حيان ، 1996 ، ص 186 .

<sup>2</sup>عدي عطا حمادي ، المرجع السابق ، ص 206 .

عن بعض الصلاحيات .

- تفويض التوقيع يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها لتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنه .

إذاً فإن التفويض يشتمل على عدد من العناصر :

- تحديد حجم العمل .

- تحديد حجم السلطة .

- إستقطاب كافة الموارد اللازمة لإنجاز العمل .

- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل.<sup>1</sup>

أما التمكين فإنه يشمل على :

- تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وعن أوضاعها المالية .

- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب .

- إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في إتخاذ القرارات في المنظمة .

- منح الموظفين مكافآت بناء على أداء المنظمة الجيد ، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق مشاركة الموظفين في أسهم المنظمة .

فالتمكين يعتمد على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من إختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار ، وبالتالي إن زيادة عدد من يقوم بإتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من إحتمالات القرارات الصائبة في المنظمة ، فالأفراد الممكنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في إتخاذ القرار ، يسعون دائماً إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء ، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم فتفويض السلطة تعني مشاطرة و مقاسمة الأتباع أعمال الرقابة و التأثير في الآخرين ، فإمتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الأتباع ( أعضاء فريق العمل ) للمساهمة في صناعة القرار ، وتحقيق غايات و أهداف المنظمة<sup>3</sup> ،

---

<sup>1</sup> أكرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 / 2008 ، ص 68 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص (68- 69) .

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2010 ، ص 34 .

و ذلك من خلال التخطيط و وضع السياسات و تحديد الاولويات و إختيار الوسائل لبلوغها، بإعتباره من أهم الوظائف التي يباشرها القادة في المستويات المختلفة ، بحيث يتم التخطيط على أساس تنبؤ القادة بأهداف العمل، و ما ينبغي أن تكون عليه السياسات الإدارية في المستقبل لإختيار الوسائل و الإجراءات الأصيلة و البديلة ، وحتى تكون الخطة ناجحة ينبغي أن تتم على أساس أهداف واضحة و أسلوب مبسط و تحليل سليم، و ترتيب واضح للأعمال ، كما ينبغي أن تتسم بالمرونة و الموازنة<sup>1</sup>، فالتخطيط إذا هو أساس النجاح و بدايته ، و على القائد إختيار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ، و من ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بعين الإعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد و المنظمة و المجتمع ، و من أهم هذه الأهداف نذكر مايلي :

#### أ- أهداف تتعلق بالأفراد:<sup>2</sup>

- 01 - الشعور بالإشباع و الإرتقاء بالمعيشة .
- 02 - الإلتزام إلى العمل .
- 03 - المشاركة في الإدارة .
- 04 - حرية الإرادة .

#### ب - أهداف تتعلق بالمنظمة :

- 01 - تحقيق الأهداف .
- 02 - الإستخدام الأمثل للموارد .
- 03 - تنمية التطور .
- 04 - إستثمار الإبتكار و تطور مستمر .

#### ج - أما بالنسبة للأهداف التي تتعلق بالمجتمع:<sup>3</sup>

- 01 - تكافؤ الفرص و الإرتقاء بالمجتمع .
- 02 - تحقيق الرفاه للمجتمع .
- 03 - حماية الأفراد و البيئة .
- 04 - نمو الإقتصاد العام .

---

<sup>1</sup>عدي عطا حمادي ، المرجع السابق ، ص 96 .  
<sup>2</sup>محمود حسن جمعة ، حيدر شاكر نوري ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعتديالي ) ، مجلة الإدارة و الإقتصاد (34) ، العدد 90 ، 2011 ، ص ص (310-311) .  
<sup>3</sup>المرجع نفسه ، ص 311 .

لذا فإن تفويض السلطة أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون ، أو أن يتدربوا عليه ، ففكرة التمكين بأن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية ، لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و إحتياجاتهم ، و الواضح في أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة و التوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة و التشاور ، هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في العلاقة بين القائد و المرؤوس من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض ، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من الإبتاع للتعليمات و القواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات ، فالقائد العظيم أو الناجح هو الذي يمتلك القدرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة و الإلهام لتمكينهم من التصرف من خلال إمدادهم برؤية للمستقبل و خلق مناخ للمشاركة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : علاقة التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال التحفيز الذاتي

### 01- التحفيز الذاتي :

يعمل المدير الناجح باستمرار على تهيئة الظروف المناسبة للمرؤوسين التي تساهم في تعزيز دافعيتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أفضل ، من خلال التأكيد على عوامل الرضى الوظيفي و التحفيز ، و تمثل الحوافز التي يمنحها المديرون ، وصفة مضمونة النتائج ، إذا ما أحسن إختيارها بالإتجاه الذي يحقق الفاعلية بين العاملين ، و يدفعهم للمنافسة في إنجاز المهام بدقة و كفاءة ، فكلما إستعان المدير إستعمال الحافز المناسب ، وفي الوقت المناسب تزداد إحتتمالات نجاح المهمات و الأهداف المطلوبة و في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التحفيز وأثر التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية من خلاله .

### 01-01- القيادة الذاتية و التمكين :

يستخدم مصطلح القيادة الذاتية لوصف التأثير الذي يمارسه البشر على أنفسهم و التصميم في التحكم في سلوكياتهم ، و يقصد بالقيادة الذاتية : العملية التي من خلالها يسعى الأفراد للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه و التحفيز الذاتي الضروري للأداء .

فمصطلح القيادة الذاتية واحد من المصطلحات التي تمثل التأثير الذاتي و تظهر من خلال نظرة التحكم الذاتي التي تشمل النظرة السلوكية و الإدراكية في الكيفية التي يؤثر بها الأفراد ، و بذلك يمكن توسيع التعريف ليشمل التفكير و التصرفات التي يستخدمها البشر للتأثير في أنفسهم ، و تدل على أن البشر يرون أنفسهم كمصدر للتحفيز و التحكم

---

<sup>1</sup>بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص ص ( 318-319 ) .

و بذلك تختلف القيادة عن التمكين النفسي .

فالقيادة الذاتية تعرف كعملية تستخدم مجموعة من الإستراتيجيات السلوكية و الإدراكية ، أما التمكين فهو حالة إدراكية تحدث بفعل مجموعة من العوامل الإدراكية ، لذلك تمثل القيادة الذاتية آلية لتسهيل التمكين من خلال تعزيز الإدراك بالمعنى و الغرض و تحديد المصير ، و الكفاية الذاتية.<sup>1</sup>

و تنوع إستراتيجيات القيادة الذاتية بشكل عام إلى ثلاث فئات رئيسية و هي:<sup>2</sup>

**أ- إستراتيجيات تركيز السلوك :** تعمل على زيادة الوعي الذاتي الذي يقود الإدارة الناجحة للسلوكيات ، و تشمل تركيز السلوك ، كالملاحظة الذاتية ، و تحديد الأهداف الذاتية ، و المكافأة الذاتية ، و المعلومات المسترجعة للتصحيح و المراجعة الذاتية .

**ب- إستراتيجيات المكافأة الفطرية :** تركز على الأوجه المشوقة و الممتعة الملازمة للمهام أو النشاط ، و تصمم لخلق أوضاع تجعل الفرد يشعر بالتحفيز و المكافأة عن المهمة أو النشاط ذاته ، و تشمل هذه الإستراتيجيات على نموذجين رئيسيين هما :

\* **النموذج الأول :** بناء صورة ذهنية أكثر متعة و تشويقا للمهمة أو النشاط من أجل الحصول على قيمة من خلال المهمة ذاتها و تصبح بذلك محفزة فطريا .

\* **النموذج الثاني :** تشكيل الإدراك الحسي للفرد للنشاط الذي يؤديه عن طريق التركيز على تلازمها مع أوجه المكافأة .

**ج- إستراتيجيات أنماط التفكير الإستدلالي :** تتعامل هذه الإستراتيجيات مع إدارة العمليات المعرفية و تشمل ثلاث أدوار رئيسية لتشكيل أنماط التفكير هي التحليل الذاتي و تحسين نظم المعتقدات ، و التخيلات الذهنية لنتائج الأداء الناجح ، و الحديث الإيجابي للنفس ، إن الإستخدام الفعال لهذه الإستراتيجيات المعرفية المحددة يعنى بتسهيل تشكيل أنماط التفكير الإستدلالي و أساليب فطرية للتفكير التي من الممكن أن تؤثر على الأداء بشكل إيجابي .

**02-01-تعريف و أهمية و طبيعة الحوافز في موضوع التمكين :**

يقصد بالتحفيز : " تشجيع و إستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة " . أو هو "

<sup>1</sup>عدي عطا حمادي، المرجع السابق ، ص 227

<sup>2</sup>المرجع نفسه ، ص228 .

أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على كيفية إنتاجهم كما و نوعاً ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد ."

كما يعرف على أنه : " مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات"<sup>1</sup>.

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و إنتمائهم الوظيفي ، و بصفة خاصة عندما تشبع إحتياجاتهم ، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

و تكمن أهمية التحفيز في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين و بذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى إستقطاب المزيد من الكفاءات إليها .

- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين لأدائهم ، و زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية .

- تتبع الأهمية في التحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين ، فيما إذا تم إستثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع.

## 02-02 / أنواع الحوافز:<sup>4</sup>

**01- الحوافز القبلية :** أي قبل سلوك التمكين حيث تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة ، و المخاطرة و عدم الخوف من التجربة و الخطأ ، و بهذا تتشكل الدافعية على تحمل المسؤولية و التصرف بإستقلالية و حرية .

**02- الحوافز البعدية :** فهي تكون بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف و السلوك نتائج إيجابية أو سلبية ، فالمهم نوعية و جودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية ، و تنقسم هذه الحوافز إلى :

---

<sup>1</sup> محمد الرفيق الطيب ، مدخل للتفسير - أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، وظائف المسير و تقنيات التسيير ، بن عكنون ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2012 ، 235

<sup>2</sup> علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، عمان ، الأردن : دار المسيرة ، 2007 ، ص 169 .

<sup>3</sup> محفوظ جودة و آخرون ، منظمات الأعمال - مفاهيم و الوظائف - ، عمان ، الأردن : دار وائل ، 2008 ، ص 176 .

<sup>4</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2018 ، ص ص ( 32-33 ) .

أ - حوافز مادية : مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بالأسهم الشركة و غيرها ، و مهما كانت هذه الحوافز لا بد من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية و روح المبادرة ، و المرونة في التفكير و المشاركة في حل مشاكل العمل و المساهمة في تقديم الإقتراحات الجوهرية لتحسين إجراءات العمل ، و مكافأة إستعداد العاملين على المشاركة في المعلومات و روح الفريق .

ب- حوافز معنوية : ترتبط الحوافز المعنوية بشكل كبير في الدوافع الداخلية عند الفرد فمن يبادر بإقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج ، فلا بد من تقدير جهده من خلال الجوائز ، و وضعه ضمن المميزين في نشرات و مطبوعات المؤسسة .

ومن أفضل أنواع الحوافز تلك التي قامت بتطبيقها شركة Lincoln Electric من خلال المكافآت (Bonuses) المرتبطة بالأداء والتي تمنح للموظفين حسب ربحية الشركة من أجل تشجيع الموظفين على الانتماء للشركة كلها، فإن ربحت ربحوا وإن خسرت خسروا.

وتعتمد المكافآت أيضا على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على أربعة أشياء:<sup>1</sup>

- إستقلالية الموظف .

- جودة الأداء.

- نتائج الأداء

- قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات وقدرته على التعاون.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح

(Profit sharing programs) وبرامج المشاركة في المكاسب (Gain Sharing plans)

والمشاركة في المكاسب تكون عندما يساهم العاملون من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وقد بينت الأدبيات ذات العلاقة في الحوافز بأن هنالك علاقة طردية بين الإنتاجية وهذا النوع من الحوافز، ومعظم دراسات الحالة بينت نتائج مشابهاة من حيث العلاقة الإيجابية بين تحسّن الأداء بعد استخدام برامج التحفيز بواسطة المشاركة في الربح أو المشاركة في المكاسب.

---

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم ، المرجع السابق ، ص ص ( 209 - 210 ) .

وهذا له علاقة بتمكين الموظف ومنحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العاملين ويتولد لديهم إحساس أن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم.<sup>1</sup>

فالتمكن يحتاج إلى من يساعد و يتحمل مزيدا من الأعباء ، و خاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و على رغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين و شعورهم بمعنى أرقى و أرفع لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية ، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ،ففيه أيضا مشاركة في المخاطر و محاسبة على النتائج ، و تحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف ، و بما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح ، و هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين ، و بمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هذا يؤدي إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة و الإبداع.<sup>2</sup>

فالتمكن إذا يعني بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً، ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

**المبحث الثاني : علاقة و تأثير التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال بعد التدريب و إشراك العاملين .**

**المطلب الأول : تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية من خلال تدريب العاملين .**

تعد عملية التدريب فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة و الرغبة في التعلم ، و لقد زاد التدريب أهمية مع ظهور المفهوم الحديث في عالم الإدارة و هو التمكين الإداري ، و الذي يتطلب توفر مجموعة من المهارات و الخبرات في الأشخاص المرشحو لشغل المستويات الإدارية العليا.

و باعتبار أن التدريب يمثل أحد أهم الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري في تنمية مهارات الفرد و تحسين أدائهو توجيه سلوكه بشكل أفضل ، سنحاول معرفة تأثيره على أداء القيادة الإدارية .

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 210 .

<sup>2</sup>خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر،المرجع السابق ، ص ص ( 31-33 ) .

## 01- مفهوم التدريب :

يعرف التدريب على أنه : " إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف ، و يتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي : المهارات ، المعرفة ثم الإتجاهات و التي تدعى المهارات الإجتماعية ."<sup>1</sup>

و يعرفه " أندري موليزي " على أنه : " عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموضوع إلى وضع يخوله الإضطلاع بوظيفة معينة و إنجاز المهام التي تتطلبها و جعله قادرا على متابعة العمل ."<sup>2</sup>

أما العملية التدريبية فتعرف على أنها : " مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة الإستعداد والتأهب بشكل دائم و متقدم ، من أجل تحسين أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها"<sup>3</sup>.

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية ، و التكنولوجية و الحكومية ، و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المنظمة ، و من ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير .

و تنضح أهمية التدريب في:<sup>4</sup>

### 1. بالنسبة للمؤسسة : و تظهر الأهمية من خلال :

- زيادة الإنتاجية و الأداء الوظيفي .

- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .

- تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .

- يساعد على الإستقرار و المرونة في اعمال المنظمة .

### 2- أما بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و إتباعهم لدورهم فيها .

---

<sup>1</sup>يوسف بن محمد القبلان ، المرجع السابق ، ص 10 .  
<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ، إدارة الموارد الإنسانية ، الإسكندرية : مكتب العرب الحديث ، 1988 ، ص 252 .

<sup>3</sup>خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، المرجع السابق ، ص 36 .

<sup>4</sup>فضيل شحاتة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار صفا للنشر و التوزيع ، 1990 ، ص (135-136) .

- يساعد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .

- يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد .

- يساهم في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر .

### 3- أما بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير إمكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين .

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .

و يتم التدريب من خلال ( المحاضرات ، و الندوات و المؤتمرات و المحاكاة ..... وغيرها ) ، و من أهم الأساليب التدريبية المستعملة هي:<sup>1</sup>

أ - أسلوب العصف الذهني : وهي طريقة مبتكرة من طرف Osbom عام 1953 و هي طريقة للتدريب الجماعي من خلال الجلوس حول مائدة مستديرة يتراوح عددها ما بين 6-12 و ينتجون افكار ترتبط بحل مشكلة معينة

ب- أسلوب التآلف بين الأشبات : وهي تشبه طريقة العصف الذهني من حيث إشترك الأفراد في توليد أفكار جديدة إلا أنها تستعمل الإستعارات و الكنايات و المجازات التي قد تكون شخصية ، رمزية ، أو خيالية .

ج- التحليل المورفولوجي : يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة ، و يقوم على تحليل المشكلة إلى أبعاد ثم متغيرات جزئية ، بعد ذلك دمج هذه المتغيرات و من ثمة تقوم المجموعة بإختيار الحل الأمثل .

### 02- العائد و التأثير من القيام بالعملية التدريبية:<sup>2</sup>

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة لتحديد الإحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء و تمثل تلك النتائج الأساس في تطبيق مفهوم العائد على الإستثمار ، حيث تجري عملية رصد النتائج التي تم تحقيقها ، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية و تقويمها ماليا ، لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة ، ثم إحتساب العائد على الإستثمار التدريبي ، و تستهدف الإدارة النتائج من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمة و ما تواجهه من مشاكل في الأداء .

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، المرجع نفسه ، ص ص ( 37-38 ) .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص ( 40-41-42 ) .

يمكن طرح مجموعة من النتائج باعتبارها الأكثر ترددا في أدبيات التدريب :

- تحسين الكفاءة في الأداء بحيث يساعد على رفع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول .
- تحسين الإنتاجية بين ناتج الأداء و الموارد المختلفة التي إستخدمت الأداء .
- تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده و التخلص من إهدار الوقت .
- تنمية الروابط و التشابك بين العاملين .
- تحسين الميزة التنافسية للمنظمة .

### 03- تأثير التدريب لغرض تمكين العاملين :

- التعلم من خلال القائد حيث ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه و تنمية مهاراتهم و إكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة .
  - إعطاء المرؤوسين تكليف بمهام تثير التحدي و هو ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة .
  - السماح للمرؤوسين بالإخفاق و الفشل .
  - التعريف بنقاط القوة و الضعف و ربطها بطموحاتهم الشخصية و المهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى و معالجة الثانية .
  - التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن إستراتيجيات و أهداف و سياسات المنظمة.<sup>1</sup>
- ومحصلة ذلك و خلاصته : أن القائد الذي يود تحقيق الفعالية و النجاح الإداري ، لا بد أن يضع في إعتباره التغيرات البيئية و أثرها على أداء المرؤوسين و قدراتهم ، فعلى القائد التعجيل في وضع برامج متكاملة لإحداث التطوير من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة و إعطاء الموظف مرونة أكبر و معرفة أوسع و مهارات متنوعة ، تمكنهم من التكيف بشكل أكبر ، و الاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة و المتقلبة مع التغيرات و التقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر ، و الإحتفاظ بأفضل الموظفين و أكثرهم تميزا .
- ومنه يمكننا القول أن: " تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم و زيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم ، والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في البحر وهو لا يعرف السباحة و تطلب منه الخروج إلى البر " .

---

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ، ص 43 .

## المطلب الثاني : تأثير التمكين الإداري من خلال إشراك العاملين .

تسعى المنظمات من خلال التمكين إلى إيجاد مستوى جديد داخلها ، و هو ما يدفع بالعاملين للقيام بما هو ضروري و تحتاجه فعلا المنظمة ، و هنا لا بد من الإشارة إلى أن المدير على علم و دراية بأن عملية إعادة هيكلة و تغيير لمنظمتهم ، لا بد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى ، و على الرغم من الضغوط التي ستواجه العاملين في إعادة البناء و التجديد و الذي سيعود على الإنتاجية و الأداء يمكن تخفيف حدتها إنطلاقا من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة و العاملين من خلال تكوين درجة عالية من الثقة و الإلتفاء من خلال المشاركة .

### 01- مفهوم المشاركة :

تعني المشاركة دعوة القائد لمؤوسيه و الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه و تحليلها ، و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

كما نعني بها أيضا "إشراك الفرد و الإهتمام به خاصة في الأمور التي ترتبط به ، و المشاركة وسيلة للإعتراف بالفرد و تعطي الفرد شعورا بالأهمية و الإنجاز، وهي مؤشر للحاجة للإلتفاء و القبول"<sup>1</sup>

ويشير العتيبي إلى أنها : " تشجيع الإدارة و مساندتها و تأييدها و دعمها للكفاءات المتميزة و المبدعة وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين، و تشجعهم على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم و آرائهم يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم و يزيد ثقتهم بأنفسهم و بالمنظمة التي يعملون بها ."<sup>2</sup>

### 02 - أهمية مشاركة العاملين :

يعتبر العاملين من أهم الأصول التي تعتمد عليهم المنظمة في توليد أفكار جديدة من خلال مشاركتهم التي تساعد المنظمات التي تبحث عن الإبداع ، و التغييرات في سلوكيات العمل ، و إتخاذ القرارات في مكان العمل ، و يرى (Tyson) أن التعاون بين العاملين و الإدارة ضروري للنجاح في مجال الأعمال، و أن المنظمات تكون ناجحة بتشارك العاملين على جميع المستويات في جميع التخصصات و تزيد في قيمة المدخلات للعاملين.

---

<sup>1</sup>واصل عبد الرزاق البوايزة ، التمكين الإداري و علاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول و الإدارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، 2011، جامعة مؤتة ، الأردن ، ص 29 .  
<sup>2</sup>المرجع نفسه ، ص 22 .

ويرى " Davidson & Mazibuko " أهمية مشاركة العاملين تظهر في:<sup>1</sup>

- 1- جميع أصحاب المصلحة يعرفون إحتياجات الأعمال و أين تتجه .
  - 2- تحسين الأداء من خلال النقاش و الحوار .
  - 3- تبني الثقة بين العاملين و الإدارة .
  - 4- يسمح للجميع للمساهمة في جو بناء.
  - 5- الإفصاح و إيصال المعلومات التي تؤدي إلى فهم أفضل لسبب إتخاذ القرار.
  - 6- يتسع مجال المناقشة و تضع على المستوى الإستراتيجي .
- 03- الفرق بين التمكين و المشاركة :**

إن السماح للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة ، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية و لا تولي مسؤولية كاملة ، و عليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين و المشاركة أو إستعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى و المحتوى.<sup>2</sup>

و كتحليل للفرق بين التمكين و المشاركة ، يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ، و يختلفان في نواحي أخرى ، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح و التوجه أكثر نحو العاملين لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا و ثراء ، فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية فإنها في التمكين كاملة و دائمة و مصحوبة بزيادة الكفاءة و الذاتية و الدافعية ، كما ان الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة ، بينما الهدف من التمكين هو الإستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة

أما عن العلاقة النظامية بينهما فإن دراسة الرشودي ، 2009 ترى بأن عملية المشاركة تعتبر جزءا من عملية التمكين و من المتطلبات الأساسية لنجاحه ، و عليه فهو يصف و يؤكد على أن العلاقة بينهما طردية و قوية .

أما دراسة العساف 2006 فتري بأن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول و الركن الرئيسي في عملية بناء التمكين لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء الوظيفي المعاصر الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين ، و بتحليل معمق ترى دراسة ( الحاجة ) ، بأن المشاركة تعتبر خطوة من خطوات

---

<sup>1</sup> هدى طارق حسن ، رسل زمان خليف ، تأثير مشاركة العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة إستطلاعية تحليلية في معمل الحلة للصناعات النسيجية ، ص 07 .

<sup>2</sup> محمد السعيد جوال ، ص 77 .

التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفا بالمعنى له بالمعنى الكامل ، و بصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول لتحقيق التمكين الكامل.<sup>1</sup>

#### 04- التمكين و المشاركة :

يتم تمكين العاملين بالمشاركة من خلال منحهم سلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور و المهام المتعلقة بالعمل ، و التي كانت في الأساس من إختصاص المديرين ، فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الإجتهد، و إصدار الأحكام و التقدير، و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم ، كذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يخلق الثقة لديهم و شعرهم بالرضا و القناعة عن أعمالهم .

و هو ما أكده كل من برون و هرفر ( Brown & Harvery) بأن التمكين بالمشاركة يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين و إشراكهم في عمليات إصدار الأحكام من خلال إطلاق حرية التصرف ، فهو حالة ذهنية داخلية و سياق إدراكي ، لا يمكن تطويره بشكل يفرض على العاملين من الخارج ، ما يوفر لهم الثقة بالنفس

و القناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية تساعدهم على إتخاذ قرارات و إختبار النتائج التي يريد الوصول إليها ، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية و يشعرهم بالرضا " ، وفي السياق أيضا يرى أمكر ( Umiker ) بأن التمكين بالمشاركة لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر و الرقابة ، بل هو منح العاملين السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله ، ما يشجعهم على إصدار الأحكام و إتخاذ القرارات هذا ما يخلق لهم الثقة و الرضا " .<sup>2</sup>

و تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، و ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لإتخاذ القرار الإداري و الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، و يكون لتفويض الصلاحيات و المسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد و المخاطر لكل تصرف يقوم به، و تتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في:<sup>3</sup>

أ- المعلومات العامة :و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة و تشماليهم و الإدراك

الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم،و ما تتضمنه من فرص و تحديات والإمام بالتغيرات التي حدثت و

تحدث في البيئة ، و أن يتفهم الواقع الجديد و المؤشرات التي يدل عليها المستقبل، و استيعاب التغيرات العالمية

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 77

<sup>2</sup>بالساسي زاكي ، شريقي سمية ، المرجع السابق ، ص 24 .

<sup>3</sup>كرمية توفيق ، المرجع السابق ، ص 82 .

في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.

**ب- معلومات الصورة العامة للمنظمة :** تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة و القدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، و تشمل فلسفة و الرسالة الأساسية للمنظمة و مجالات عملها و نشاطاتها، والخطط الإستراتيجية المالية و التسويقية و تعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط، والتعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة و المتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد و رأس المال، وكذلك الإلمام بعمليات التوجيه و التنظيم و التنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج و التفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات و الخدمات التي تلبي رغبات و توقعات عملاء المنظمة.

**ج- معلومات متعلقة بالأداء :** تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات و المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، و ذلك من خلال تدريبهم على تحليل نسب و مؤشرات الأداء و قراءة قوائم الحسابات و الميزانيات و تفهم دلالات أرقامها، والتعرف على أنظمة الدفع و التعويضات "الأجور و الحوافز ...." و تقييم فاعلية و قيمة كل المعلومات و الأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.<sup>1</sup>

**د-المعلومات الشخصية:** و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية و مهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد و فريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية من حيث تعريف كل فرد بدوره و المنطق من وجود هذا الدور ، و علاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة ، و كذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة وقواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد ، و كيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.

كما يتضمن هذا البعد أبعاد فرعية أخرى تعززه تتمثل في بناء الثقة ، و تعزيز المسؤولية الإتصال الفعال .

**1- بناء الثقة :** أساس عملية التمكين هو الثقة بين الطرفين الإدارة و العاملين على حد سواء

و يعرفها **Jafanpa et al** على " أنها وظيفة أفراد الجماعة التي تتضمن القدرة و التكامل و الإرتياح المتبادل ، و إستعداد الأفراد للثقة"<sup>2</sup>. فعندما يثق المسيرون في عاملهم تكون المعاملة تفضيلية ، كما إمدادهم بأحدث المعلومات ،

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص ( 82-83) .

<sup>2</sup>شاكر جار الله الخشالي ، حسن علي الزعبي ، محي الدين القطب ، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية ، مؤتة للبحوث و الدراسات ،سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 26، العدد 05 ، ص 70 .

و منحهم الحق في حرية التصرف و الإختيار ، و تعد الثقة مصدرا يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية و تقديم الأفكار الجديدة و الإختلاف بطريقة محترمة ، كما تساعدهم على التقييم الحقيقي لمهاراتهم و أهدافهم و محيطهم ، و تمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير و المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة و طويلة الأجل .

**02 - تعزيز المسؤولية :** المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية ، إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب ، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعو بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة ، و أنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم .

و هذا ما يؤكد ستيفن كوفي Stephen Covey في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية حيث يصر على الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى و العادة الأساسية التي تقود إلى النجاح و إلى الفاعلية الفردية و الجماعية .<sup>1</sup>

**3- الإتصال الفعال :** يجب توافر قنوات الإتصال من أجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان و المكان المناسبين ، حيث يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتكوين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها بل هي لدى المنغمسين في المشكلة ، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل ، ولن يكون هناك إلتزام ، و بدون إلتزام لن يتحقق التمكين .

فالإتصال وتبادل المعلومات يساعد في تمكين القائد من نقل أفكاره و مشاعره و إتجاهاته بفاعلية و بصورة ملائمة و بمرونة كافية للمستقبل ، فالأشخاص الذين يجيدون مهارات الإتصال اللفظي و غير اللفظي أكثر فاعلية في علاقاتهم مع الآخرين ، نتيجة قدرتهم و براعتهم في التأثير في مشاعر الآخرين و توجيهاتهم ، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة قدرتهم على تمكين العاملين .<sup>2</sup>

أما عن العلاقة بين التمكين و المعلومات تؤكد أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين ، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي

<sup>1</sup> محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث ، عمان ، الأردن : دار الحامد ، 2012 ، ص ص ( 49-50 ) .

<sup>2</sup> عبد الله بن عوض الشهراني ، دور التمكين في تحقيق أمن النشطة الرياضية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأردنية ، 2009 ، ص 39 .

تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح ، وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعدّ فيه المعلومات سلاحاً قوياً للتميز والتفوق والقرار السديد <sup>1</sup> .

كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات ، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبو أنشطتهم و هكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية ، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما هذه الملكية تحقق لهم إشباع لحاجاتهم ، كما يجب الإشارة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين العاملين إذ أن التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، قد مكن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات و نتائج الأداء و مراقبة كل التطورات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل المباشر في كل شيء .

**المبحث الثالث : علاقة و تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية من خلال بناء فرق العمل .**

**المطلب الأول : أهمية تأثير بناء فرق العمل على أداء القيادة الإدارية في معالجة الأزمات .**

مع إزدياد تعقيد مؤسسات اليوم أصبح من المستحيل الإعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف التنظيم ، و عليه كان من الضروري الإعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال بشكل بناء ، و تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها و تحسين أدائها ، كما أنها تعد بعدا قويا في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، و ترشيد إستهلاك الموارد بفاعلية و كفاءة ، بحيث أن الشعور بالمسؤولية الجماعية يمنح قوة حقيقية في زيادة درجات الإنتماء و الولاء و الإلتزام ، و تساعد في التغلب على أية مشكلة ، خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة و الفريق .

### **01- مفهوم فريق العمل :**

تعرف فرق العمل : "على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام" أو هو " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو إهتمام مشترك" <sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحيي سليم ملحم ، المرجع السابق، ص 212 .

<sup>2</sup> المحاسنة محمد عبد الرحيم ، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2007 ، ص 32.

عرفه كل كاتز و سميث **Katz & Smith**: "فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك ، و مجموعة من أهداف الأداء و أسلوبا معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به " .

و يعرفه ناصر العديلي " فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أداء جماعة لتحقيق أهداف المنظمة ."<sup>1</sup>

لذلك فإن بناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة، و متجانسة تمتاز بالفاعلية و التفاعل المثمر بين الأعضاء تكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

و من خلال التعاريف المتعددة التي تطرقت إلى فرق العمل يرى الفايدي ( 2008 ) أن هناك عناصر معينة اجتمعت عليها أغلب التعاريف لفرق العمل و يمكن تحديدها فيمايلي :

- إن فرق العمل مجموعة أفراد عادة ما يكون عددهم محدودا .

- يجمع بينهم هدف مشترك يعملون معا لتحقيقه .

- يشعر كل عضو بانتمائه للفريق ، و هناك إلتزام قوي بين الأعضاء .

- توجد بينهم مهام و علاقات متبادلة و تكاملية .

- لهم قيم و مبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك و تصرفات الفريق .

- إنهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

## 02 - أهمية فرق العمل :

فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها ، و حرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة ، و إلى قدرتهم على العمل الجماعي معا ، و تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل أن يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف و المهام ، و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية .

ومن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي :

---

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر ، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2015 ، ص 40 .

<sup>2</sup>حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الهلوية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة العمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة العمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013 ، ص 25 .

( الإنتاجية ، الانسيابية ، المرونة ، الإلتزام ، الجودة ، رضا العميل )<sup>1</sup>

### 03 – أما أهداف بناء فريق العمل فتتمثل في:<sup>2</sup>

- بناء روح الفريق و التعاون بين العمال .
- تنمية مهارات العمال وزيادة مداركهم .
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- توفير الإلتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة مما يؤدي إلى الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات .
- الإستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء .

### 04- أنواع فرق العمل :

أ. فرق تحسين الجودة teams improvement quality : وهي مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بمعارف ومهارات وخبرات مناسبة، و يجتمعون مع بعضهم لمعالجة وحل مشكلات الجودة، وهذه المجموعة غير تابعة لإدارة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكامل.<sup>3</sup>

ب. حلقات الجودة: circle quality أول من نادى بها هو ishikawa kauro : وتتمثل في تكوين مجموعات صغيرة بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة، بهدف تطوير وتحسين الأداء . ومعدل اجتماع هذه الحلقات يكون بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا سواء أثناء ساعات العمل الرسمي أو خارجها. وتدار هذه الحلقات وفق النمط الديمقراطي .

ج. فرق حل المشكلات: يكون اهتمام هذه الفرق جزئيا حيث يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها وحلها، وتقوم في نهاية عملها بتقديم اقتراحات وتوصيات لحل هذه المشكلات، وليست كفرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

د . فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام

---

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق ، ص ص ( 41-42 ) .

<sup>2</sup>أحمد عبد الغني ، موقع الأنترنيت [www.albader.com](http://www.albader.com) . تاريخ الإطلاع : 2021/06/05 على الساعة 21.00 سا .

<sup>3</sup>برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 ، ص 67 .

خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن الإدارة، وقد بلغ عدد الفرق المدارة ذاتيا في شركة تويوتا للسيارات في الثمانينات أكثر من ستة آلاف فريق عمل. ومن الضروري جدا تفويض الصلاحيات اللازمة إلى هذه الفرق. فسلطة هذه الفرق تنفيذية، بينما تنحصر سلطة مسيرتهم في الاستشارة والتوجيه. ومهما كان نوع فرق العمل فالتوجه نحوها يحقق ما يعرف بالتداؤمية التعااضد Synergie فالمهندسون بمعارفهم النظرية والعاملون بتطبيقاتهم العملية شركاء يعتمد أحدهم على الآخر، مما يجعل مخرجات فريق العمل أفضل وأكبر من إنفراد كل واحد على حدى<sup>1</sup>.

## 05- مراحل و أثر القيادة في بناء الفريق العمل :

تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل نذكرها كالاتي :<sup>2</sup>

- مرحلة جس النبض ( التكوين ) : في هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق و عدم التأكد في علاقاتهم و ظهور السلوك الدفعي و الهدوء .

- دور القائد : في مرحلة الجماعة يعمل القائد على تأسيس المصداقية و إزالة التوترات و تشجيع الإتصال كم يحاول خلق إحساس لدى أعضاء بمعنى العمل وروح الفريق .

- مرحلة العصف ( الصراع ) : في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات و الصراعات الناشئة من المرحلة الأولى ، و تتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم ، و ما لم يتم التصدي لهذه المشكلات و حلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية ، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف ، و هو ما يجعل منها المراحل المؤثرة في إستمرارية و فعالية الجماعة .

- دور القائد : من هنا ينصح القائد أو بنى الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة و الحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف و الأدوار المطلوبة القيام بها .

- مرحلة وضع المعايير : بعد حل و انتهاء قضية السيطرة و أوضاع القوة النسبية يبدأ الأعضاء في تحسين أوضاعهم و شخصية الفريق و الرغبة في النجاح و هذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق .

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 69 .

<sup>2</sup>عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أوجاج ، البويرة ، 2015/2014 ، ص 113 .

- **دور القائد** : يعمل القائد على تصفية الصراعات و العمل على الوحدة و التماسك و الإحترام المتبادل و تشجيع مناخ المشاركة ، و هو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

- **مرحلة النضج** : في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة و الهوية الواضحة و العلاقات غير الرسمية الجيدة ، و عدم الخجل في طلب أي مساعدة ، و تعتبر هذه المرحلة قمة الأداء و قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والإستقلالية أي ينغلق على نفسه .

- **دور القائد** : يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ، و لكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق و كأنه ليس بحاجة لدور القائد .

- **مرحلة الشيخوخة ( الإنهاء )** : وفي هذه المرحلة يصل الفريق إلى قمة تماسكه و تحقيق أهدافه التي تتشكل من أجلها ، و لكن قد يسود الإحباط أو الندم و اللامبالاة ، مما يؤدي إلى التمزق و فقد علاقات الصداقة و التعاون

- **دور القائد** : يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد و التعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق.<sup>1</sup>

## فاعلية وتأثير فريق العمل:<sup>2</sup>

- مساندة الإدارة العليا و فلسفة المنظمة عموما نحو الأسلوب .
- إلتزام و قناعة و مساندة القائد الرسمي للفريق .
- إمتلاك المهارة القيادية و النمط القيادي الملائم من قبل قائد الفريق .
- الدقة في إختيار أعضاء الفريق ذوي المهارت المطلوبة لنجاح الفريق .
- تحديد أغراض و أهداف واضحة للفريق .
- خلق جو مناسب و بيئة عمل ملائمة لتطوير إحساس الفريق بهويته و كينونته .
- إختيار الوقت الملائم لإدخال الأسلوب و الكافي لعملياته .
- إجراء إجتماعات أو لقاءات الفريق خارج مكانه و مواقعها الفعلية .
- منح الحرية الملائمة للفريق للتعامل مع المواقف التي يعالجها.

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص صص ( 113-114-115 ) .

<sup>2</sup>حسن مروان عفانة ، المرجع السابق ، ص 34 .

## 06- معوقات نجاح تطبيق أسلوب فريق العمل :

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق أسلوب فرق العمل، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بقيادات هذه الفرق، أو الممارسات، والتصرفات الفعلية لأفرادها، أو العلاقات الشخصية بينهم، ومنها ما له علاقة بالأهداف أو أدوار الأعضاء، أو الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل، وأيا كان نوع هذه المعوقات أو شكلها، فإن بطبيعة الحال ستعمل على إبطال القوة الفاعلة للفريق وتضعف تماسك الأفراد وتعمل على تشتيت جهودهم ويذكر أفندي بعض هذه العقبات فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ القيادة الفردية والتمسكة بالقدم.

✓ البيروقراطية الشديدة.

✓ الرقابة الشديدة.

✓ تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير.

ويضيف عامر (2000) و بشكل أكثر تركيزاً أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه فرق العمل في

المنظمات منها:

✓ إسناد أو تفهم ضعيف من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

✓ عدم ملاءمة ظروف المنظمة أو بيئتها لأسلوب فريق العمل.

✓ الإختيار غير الموفق لأعضاء الفريق.

✓ أهداف غير واضحة للفريق.

✓ مناخ عمل غير بناء، والانفتاح والمواجهة غير كافية.

✓ الوقت المتاح لممارسة فعاليات الفريق قليل أو غير ملائم.

✓ الفشل في حل الصراعات أو النزاعات التي تنشأ داخل الفريق.

وفي دراسة Dyer (1995) التي كانت بعنوان بناء الفريق قضايا جارية، وبدائل جديدة لما يقارب من 200

من الشركات الصناعية والبنوك وشركات التأمين وشركات الكهرباء في مختلف الولايات الأمريكية ممثلة بمديري

إدارات القوى البشرية أجابوا أن أهم معوقات تطبيق بناء فريق العمل كانت: عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل

البرنامج، وعدم الشعور بوجود الإهتمام بالبرنامج في المنظمة، وشعور الأفراد بعدم الحاجة إليه، وعدم توفير الوقت

---

<sup>1</sup>حسن مروان عفانة، المرجع السابق، ص 36.

الكافي لتطبيقه، وعدم توفير الدعم الكافي من الإدارة في تطبيقها.

يلعب قادة فرق العمل دورا مهما في تسهيل المهام و يتوقع منهم تعليم أعضاء فرقهم ، و جعلهم أكثر قدرة على إتخاذ القرارات بين أعضاء الفريق و تقديم التدريب و التشجيع و تفويض أعضاء فرقهم ، لأن الفلسفة المبنية على الفريق تحسن فعاليته و مستويات الإنتاج في المنظمة ، لذا أصبحت فرق العمل إحدى أهم سمات القيادة خصوصا ، و العاملين عموما ، و التي تحدد مستوى أدائهم و نجاح جهودهم في مختلف مواقعهم التنظيمية بمنظمتهم ، فالمنظمة القادرة على التعلم من خبراتها و تهيء نفسها للنمو في المستقبل تكون بأمس الحاجة لبناء فرق العمل لديها.<sup>1</sup>

ولكي يكون فريق العمل فعالا يجب أن تكون له رؤية واضحة و متفق عليها ، بحيث يكون أعضاءه منفتحين و صادقين من بعضهم البعض و مستعدين لمواجهة مختلف الصعوبات و التحديات التي تواجه منظمتهم، و المتمثلة في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة و مهارات العاملين ، و الإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة و الحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فريق العمل، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه القائد في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة و الإحترام و خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف و توجهات الإدارة العليا و في نفس اللحظة يتم تحقيق أهدافو تطلعات العاملين .

---

<sup>1</sup> عطا الله بشير النويقة ، المرجع نفسه ، ص ص (426-427) .

## خلاصة الفصل:

من خلال إستعراض ما سبق يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من القادة ، إنما هو عملية متشابكة و متداخلة في عناصرها و أدواتها و أبعادها .

فالتمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين ، و يساعدهم على إمتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة ، و ذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات و تحميلهم المسؤولية و منحهم الصلاحيات و الثقة في صنع القرارات و القيام بأعمالهم بحرية .

فمنظمات الأعمال تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل العاملين و المنظمة بمختلف أنواعه لتحقيق اهداف التمكين و ذلك من خلال الإعتماد على إقامة و تكوين الثقة بين القيادة و العاملين و تحفيزهم ماديا و معنويا ، و إشراكهم في إتخاذ القرارات عن طريق منح العاملين تفويضا للسلطة ، و منحهم حرية التصرف و الحرية في تحديد أهداف المنظمة و المشاركة في التخطيط لها و تنفيذها ، مما يضمن شعور العاملين بالإنتماء للمنظمة و يدفعهم للتعاون مع الإدارة العليا للمنظمة لتحقيق أهدافها و تطوير سلعتها و خدماتها .

و كنتيجة طبيعية توفير التمكين الإداري للعاملين ، يساعد القيادات الإدارية على الإستفادة من الموارد البشرية و المالية و التكنولوجية المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها .

# الغائبة

## الخاتمة

إن الاتجاه الحديث إلى عولمة الاقتصاد و التسويق والأعمال دفع إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق نظام الجودة الشاملة، لزيادة جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمات و لإشباع رغبات المستهلك.

تعد الموارد البشرية من أهم هذه الموارد التي تمتلكها المنظمة ، لذلك فالإهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المنظمة لها يعتبر الأكثر أهمية بإعتباره من الأمور التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية خاصة و أن التغيرات في جميع المجالات إنتقلت بالمجتمعات من حالة التطوير إلى حالة التطور أو من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعرفة أو ما يسمى بالمعلوماتية ، هذه الأخيرة أثرت على مختلف المؤسسات العامة و الخاصة على المستوى المحلي و الدولي و أثرت أكثر على المورد البشري داخل هذه المؤسسات بفضل العلم و التعلم و مساهمته الكبيرة في تحقيق التنمية الشاملة . فالإدارة ليست بمعزل عن هذه التغيرات و هي مطالبة بالتغيير الإداري لعناصرها البشرية سواء كانوا على مستوى القيادة أو على مستوى الموظفين أو على مستوى العمال ، خاصة و أن التمكين الإداري يعد اتجاها من الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و إقتربا أساسيا يعتمد عليه في دراسة الأداء الإداري أو العملية الإدارية بكل وظائفها ، فهو إحدى الضمانات الأساسية لإستمرار المؤسسات و إحداث التنمية .

كما يعد وسيلة لتطوير مهارات القادة و الموظفين و العمال و آلية من آليات زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة و الفعالية ، خاصة و أنه يعتمد على إقامة و تكوين الثقة بين القيادة و العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في إتخاذ القرارات ، و التصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل و تحطيم الحواجز الإدارية و التنظيمية بين الرؤساء و المرؤوسين في المنظمات كما يساهم بقوة في بعث الثقة في النفس لدى العاملين .

فالتمكين الإداري لا يمكن أن يتم دون إيمان القادة بأهميته و فوائده ، و مقتنعة و مستعدة لمواجهة ، و العمل به على تبنيه على الدوام ، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد و رفع مستوى قدراتهم و مهاراتهم لحل المشكلات ، و مواجهة المواقف و قبول التحدي ، ولذلك يجب تنمية المهارات الإدارية و القيادية ، و تطوير الأساليب التي يمكن الإستعانة بها : كاتخاذ القرارات و التخطيط و بناء فريق ناجح و إشراك العاملين ، و عليه فموضوع التمكين الإداري

و القيادة الإدارية موضوعا هاما وواسعا ،لمن أراد أن يبحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية ، وفي ضوء ما توفر لي من معلومات و معطيات نظرية ، حاولت إنجاز هذه الدراسة وآمل و أتمنى أن أكون قد ساهمت بهذه المذكرة مساهمة بسيطة في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة و الله المعين و الموفق على ذلك و أخيرا أقترح ما يلي :

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المنظمات مثل تفعيل مبدأ المشاركة ، و تشكيل فرق العمل (العمل الجماعي ) القرار الإداري بما يشجع على الإبداع تحسين الأداء .
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وان تناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب .
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات وتخفيض الرقابة المباشرة
- مساعدة القيادات في تعزيز الطاقات الكامنة للعاملين عن طريق تهيئة فرص التعلم و التدريب والتحسين فإملاك المزيد من الخبرات و الكفاءات من خلال استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة مهاراتهم و أدائهم المتميز .
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين القادة و المرؤوسين وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، و خلق ثقافة تنظيمية من شأنها دعم و تعزيز التفاعل الإيجابي و السليم بين القيادة الإدارية و الموظفين ، تحقيقا لمبدأ التعاون بينهما على تقوية و تعزيز مكانة المنظمة في بيئتها الداخلية و الخارجية و تحسين صورة المنظمة لدى العملاء سواء كانوا موردين ، مستهلكين ، موزعين ، أو شركاء حسب نشاط و حجم المنظمة و أهدافها القريبة أو البعيدة .
- وعموما فإن القيادة الإدارية الناجحة و الفعالة هي التي تتبنى بشكل منتظم و دوري العمل على تجسيد حقيقي لإقتراب التمكين الإداري كمنهج عمل إستراتيجي، يحقق به أهدافها في البقاء و التوسع و الإستمرار ، و تحقيق ميزة تنافسية قوامها خلق عنصر بشري مؤهل و مدرب قادر على تحقيق أهداف المنظمة، و أهم هدف لها حسب الإتجاهات الإدارية الحديثة هو إرضاء العميل .

# قائمة المصادر والمراجع

# قائمة المصادر والمراجع

– المراجع باللغة العربية :

\* القواميس و المعاجم :

01- أبو الفضل (جمال الدين ابن منظور )، لسان العرب، ط3، بيروت ، لبنان : دار إحياء التراث العربي، 1995.

02- المعلوف (لويس )، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط23، بيروت : المطبعة الكاثوليكية، 1986.

03- الرازي (محمد بن أبي بكر )، مختار الصحاح، بيروت : دار الفكر، بيروت، 1996.

\* الكتب :

01 – أبو النصر ( مدحت محمد ) ، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2015 .

02- إحسان ( دهش جلاب وآخرون) ، فرق العمل مدخل مفاهيمي، ط 1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.

03- أفندي (عطية حسين ) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .

04- البارودي ( منال أحمد ) ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، القاهرة ، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، .

05 – الدوري ( زكريا مطلق )، صالح ( أحمد علي )، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة ، عمان: دار البازوري ، 2009 .

06- الوادي ( محمود حسن ) ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، عمان ، الأردن : دار الحامد، 2012.

07- الحسيني ( صلاح هادي) ، و الشكرجي (إعتصام) ، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، ط1، عمان، الأردن : الكتاب الأكاديمي ، 2015.

08- المنصور (كامن )، عواد (يونس )، وظائف الإدارة ، دمشق : مطبعة ابن حيان ، 1996 .

- 09- السكارنة ( بلال خلف ) ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2010 .
- 10- القبلان ( يوسف بن محمد ) ، أسس التدريب الإداري، الرياض : دار عالم الكتب، 1996
- 11- القريوتي ( محمد قاسم ) ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ، ط4 ، عمان ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 285 .
- 12- الخطيب ( احمد و آخرون ) ، الإدارة الحديثة نظرياتواستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، الأردن : جدارا للكتاب العالمي، 2009 .
- 13- بوحوش ( عمار ) ، و ذنبيات ( محمد محمود ) ، "مناهج البحث العلمي"، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1997 .
- 14 - جازية ( زعتر ) ، أصول التنظيم و الإدارة ، ط2 ، مصر : مكتبة عين شمس ، 1998 .
- 15- جودة ( محفوظ و آخرون ) ، منظمات الأعمال - مفاهيم و الوظائف - ، عمان ، الأردن : دار وائل ، 2008 .
- 16 - جمال ( مرسي ) ، إدريس ( ثابت ) ، السلوك التنظيمي، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 .
- 17 - درويش ( عبد الكريم ) ، تكلا ( ليلي ) ، "أصول الإدارة العامة"، القاهرة : مكتبة أنجلو المصرية .
- 18- درة ( عبد الباري إبراهيم ) ، الصباغ ( زهير نعيم ) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان ، الأردن : دار وائل للنشر .
- 19- كلالدة ( ظاهر محمد ) ، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" ، ط1 ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2013 .
- 20- كنعان ( نواف ) ، القيادة الإدارية ، عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009
- 21- لعويسات ( جمال الدين ) ، إدارة الجودة الشاملة ، بوزريعة ، الجزائر : دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005 .
- 22- محمد ( الرفيق الطيب ) ، مدخل للتفسير - أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، وظائف المسير و تقنيات التسيير ، بن عكنون ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية ، 2012 .
- 23- ملحم ( يحيي سليم ) ، التمكين كمفهوم معاصر" ، الطبعة الثانية، (ط2)، القاهرة ، مصر : المنظمة العربية

للتنمية، 2009.

24 - نجم (عبود نجم)، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط2 ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011 .

25- سلمى ( علي ) ، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة ، مصر : دار قباء للطباعة ، 1998 .

26- عباس ( علي ) ، أساسيات علم الإدارة ، عمان، الأردن : دار المسيرة ، 2007 .

27- عبد الباقي (صلاح الدين و آخرون )، إدارة الموارد الإنسانية ، الإسكندرية : مكتب العرب الحديث ، 1988 .

28- عدي ( عطا حمادي ) ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، عمان : دار البداية، 2013 .

29- علاق ( بشير ) ، القيادة الإدارية، ط1، عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .

30- شحاتة ( فضيل و آخرون ) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار صفا للنشر و التوزيع ، 1990 .

31- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2018 .

32- راوية ( حسن ) ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية ، مصر : الدار الجامعية، 2005 .

\* الأطروحات و الرسائل الجامعية :

01 - أبو بكر (سالم) ، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي دراسة حالة شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013 .

02 - آيت بارة ( شفعة )، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010/2009 .

03 - اماني (مسعود) ، "الدور السياسي لمهمشي مصر بالتطبيق على مجتمع القاهرة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1998 .

04- المعاني ( أحمد إسماعيل ) ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة

الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.

05- العساف (حسن موسى ) ، "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

06- القاضي ( نجاح )، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2008.

07- القحطاني (شائع بن سعد )، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

08- برني ( لطيفة ) ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

09- برسولي ( فوزية ) ، "أثر التمكين الإداري في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة"، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

10- جوال ( محمد سعيد ) ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية-دراسة ميدانية- ، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015/2014.

11- البوايزة ( واصل عبد الرزاق ) ، التمكين الإداري و علاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول و الادارة التربوية ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2011.

12- الجوفي ( إيمان أحمد صالح ) ، العلاقات الإجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة صنعاء، اليمن، 2006

- 13- المحاسنة ( محمد عبد الرحيم)، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل ، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2007
- 14- العتيبي (هلا جهاد) ، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري دراسة إتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2008
- 15- الشهراني (عبد الله بن عوض) ، دور التمكين في تحقيق أمن النشطة الرياضية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأردنية ، 2009 .
- 16- باقبض ( هدى عمر عبد الله ) ، "آلية التمكين الإداري" ، ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 17- كيرد(عمار) ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أوحاج ، البويرة ، 2015/2014
- 18- كرمية ( توفيق )، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 /2007 .
- 19- سعود (آمال) ، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 20 - علي نايبه ( مسعود ) ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشبكة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، أطروحة دكتوراه في إختصاص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
- 21- عفانة ( حسن مروان ) ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة العمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة العمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013
- 22- قنزات(كريمة) ، دور الميزة التنافسية في تحقيق الجودة في الأداء الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة وحكومة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

23- بالساسي ( زاكي)، شريفني (سمية)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2019/2018.

24- بن البار (موسى )، قديرى (عائشة )، العلاقة بين إستخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

25- بن ختو (نور الإيمان ) ، اثر ابعاد التمكين الإداري على اداء المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة - ، رسالة ماستر في إدارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2019/2018 .

26- زرارة (عبد الرزاق)، أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019.

27 - قورين (كمال ) ، دور القيادة الإدارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية seramis ،رسالة ماستر في إدارة و إقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2015/2014 .

28- قسوم ( سعاد) ، دور التمكين الإداري في تطويرالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر-جامعة- ، رسالة ماستر في العلوم الإجتماعية، علم الاجتماع، تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018 .

29 - فرارسة (كريمة )، و دحماني عائشة ، أساليب القيادة فيتنمية الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحيى فارس ، المدية ، 2010/2009 .

\* المجالات :

01- الحوامدة ( نضال صالح )، الفهداوي (فهيم خليفة) ، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي،

دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، الأردن، 2002.

02- الطراونة ( إخلاص ابراهيم ) ، النهدي ( محمد مبارك )، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات خمس مشط"، مجلة جامعة الحسن بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية صادرة عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، العدد 01، المجلد 01، السعودية 2017 .

03- النويقة (عطا الله بشير) ، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف ، دراسة تطبيقية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 03، الأردن ، 2014 .

04- الضفيري (سعد ماطر مزعل) ، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الأول، ج1، يناير 2018.

05 - بوعلاق (نوال) ، وسعيد (يحي)، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية ، العدد 11 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2014 .

06 - جواد (محسن راضي)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010 .

07 - هدى (طارق حسن) ، رسل (زمان خليف) ، تأثير مشاركة العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجلة ، دراسة إستطلاعية تحليلية في معمل الحلة للصناعات النسيجية .

08 - زايد (مراد)، صراب (نور الدين)، التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية دراسة تطبيقية بمديرية الري، أم البواقي.

09- محمود (حسن جمعة) ، حيدر (نوري شاكر) ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي) ، مجلة الإدارة و الإقتصاد (34) ، العدد 90 ، 2011

10- سماح (مؤيد محمود)، وأسيل (هادي محمود) ، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات و الإقتصاد ، العدد 67 ، 2007 .

11 - سنية (كاظم تركي) ، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة الصناعية الكهربائية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 96، المجلد 23، بغداد، 2017.

12- عبد المليك (مزهودة) ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011.

13 - عزام (عبد الوهاب عبد الكريم)، أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، مجلد 23، الزعفرانية، 2017.

14- قاسمي (كمال) ،ضيف (دنيا) ، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين ، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 18، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017.

\* الملتقيات:

01- العتيبي (سعد بن مرزوق)، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

\* مواقع الأنترنت :

01 - الموقع الإلكتروني [www.almirsal.com](http://www.almirsal.com) تاريخ الإطلاع في : 2021/05/26 على الساعة 21.42 سا .

02- عبد الغني ( احمد ) ، موقع الأنترنت [www.albader.com](http://www.albader.com) تاريخ الإطلاع : 2021/06/05 على الساعة 21.00 سا .

الصورة

## استمارة معلومات

معلومات الشخصية:

اللقب: **بن كاس**

الاسم: **راجست**

اسم ولقب الأم:

اسم الأب: **رمضان**

تاريخ الميلاد: **1978/09/26** مكان الميلاد: **بنوعديريج**

رقم الهاتف: **06.99.08.10.06**

البريد الإلكتروني:

لقب الشخص: **حي 18 فينيري عمارة 11 رقم 134**

البيكالوريا:

سنة: **11.03** تخصص: **الآداب واللغويات الإنسانية** الحصول على شهادة البكالوريا: **جوان 2002**

تخصص:

تخصص ثانوي: **تنظيم اداري وسياسي** الدرجة/ سنة التخرج: **جوان 2006**

تخصص:

تخصص الماستر: **ادارة محلية** الدرجة/ سنة التخرج: **2006 / 2007**

معدل الترتيب الماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:

عاطل عن العمل

موظف

في حالة موظف:

قطاع خاص

رصف عمومي

المصحة لخدمة بلدية: **بلدية بنوعديريج** اسم المؤسسة / الشركة:

الرتبة في العمل: **ملاحق ادارة اقليمية**

الصفة:

نوع العقد:

موظف في إطار عقود:

موظف دائم

امضاء الطالب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: علوم سياسية

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) **راحيت بن كماش**

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **100663442**

الصادرة بتاريخ **2018/04/16** عن دائرة/ بلدية **بن بوعرب بريج**

المسجل (ة) بكلية **الحقوق والعلوم السياسية** قسم: **علوم سياسية**

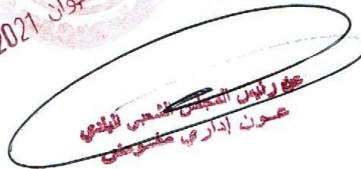
والمكلف بانجاز أعمال بحث ( مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

**تأثير التمكن الإداري على أداء القيادة الإدارية**  
"دراسة تجريبية"

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ **2021/06/16**

إمضاء المعني



مصرف مسوول

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للبحث عن تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية ، و قد توصلت إلى أن التمكين هو مفهوم إداري يركز على الإهتمام على العنصر البشري ، و يقوي العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين في المنظمة و قد اجمعت العديد من الدراسات التي تم الإطلاع عليها ، على العلاقة الإرتباطية و التأثيرية بالتمكين الإداري و أداء القيادة الإدارية ، من خلال إقامة و تكوين الثقة بين القادة و العاملين ، و تحفيزهم ماديا و معنويا ، و إشراكهم في إتخاذ القرارات عن طريق منح العاملين تفويضا بالسلطة ، و منحهم حرية التصرف و الحرية في تحديد أهداف المنظمة و تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين ، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين القادة و المرؤوسين وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات ، و خلق ثقافة تنظيمية من شأنها دعم و تعزيز التفاعل الإيجابي و السليم بين القيادة الإدارية و الموظفين ، تحقيقا لمبدأ التعاون بينهما على تقوية و تعزيز مكانة المنظمة في بيئتها الداخلية و الخارجية و تحسين صورة المنظمة لدى العملاء سواء كانوا موردين مستهلكين ، موزعين ، أو شركاء حسب نشاط و حجم المنظمة و أهدافها القريبة أو البعيدة .

وعموما فإن القيادة الإدارية الناجحة و الفعالة ، هي التي تتبنى بشكل منتظم و دوري العمل على تجسيد حقيقي لإقتراب التمكين الإداري كمنهج عمل إستراتيجي، يحقق به أهدافها في البقاء و التوسع و الإستمرار ، و تحقيق ميزة تنافسية قوامها خلق عنصر بشري مؤهل و مدرب قادر على تحقيق أهداف المنظمة، و أهم هدف لها حسب الإتجاهات الإدارية الحديثة هو إرضاء العميل

## *Résumé général*

Cette étude vise à rechercher l'impact de l'empowerment administratif sur la performance du leadership administratif. J'ai conclu que l'empowerment est un concept administratif qui met l'accent sur l'élément humain, et renforce la relation entre le patron et les subordonnés dans l'organisation. De nombreuses études qui ont été examinés ont convenu à l'unanimité de la relation et influence avec l'habilitation administrative et la performance du leadership administratif, en établissant et en renforçant la confiance entre les dirigeants et les travailleurs, en les motivant financièrement et moralement, et en les impliquant dans la prise de décision en accordant une délégation aux travailleurs d'autorité, et en leur donnant la liberté d'action et la liberté de définir les objectifs de l'organisation. Créer un environnement

de travail qui favorise l'autonomisation, en adoptant la coopération et la coordination entre les dirigeants et les subordonnés, en échangeant des informations et en améliorant les communications, et en créant une culture organisationnelle qui soutiendrait et renforcerait l'interaction positive et saine entre la direction administrative et les employés, afin de réaliser le principe de coopération entre eux pour renforcer et renforcer la position de l'organisation dans son environnement interne et externe et améliorer l'image de l'organisation auprès des clients, qu'ils soient fournisseurs, consommateurs, distributeurs ou partenaires selon l'activité et la taille de l'organisation et ses objectifs proches ou lointains.

En général, la direction administrative réussie et efficace est celle qui adopte régulièrement et périodiquement de travailler sur une véritable incarnation de l'approche de l'autonomisation administrative en tant qu'approche de travail stratégique, par laquelle elle atteint ses objectifs de survie, d'expansion et de continuité, et de réalisation un avantage concurrentiel basé sur la création d'un élément humain qualifié et formé capable d'atteindre Les objectifs de l'organisation, et son but le plus important, selon les tendances administratives modernes, est la satisfaction du client

# الفصل الربيع

فهرس الموضوعات	
الصفحة	الموضوع
	بسم الله الرحمن الرحيم
	سورة يوسف ، الآية 56
	شكر و عرفان
	إهداء
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للتمكين الإداري و الأداء الإداري و القيادة الإدارية
22	المبحث الأول: التمكين الإداري: المفهوم (الأهمية، الأنواع، الخصائص، الأهداف، الأبعاد، المعوقات).
36	المبحث الثاني: الأداء الإداري مقارنة مفاهيمية معرفية.
44	المبحث الثالث: القيادة الإدارية: المفهوم، المكونات، الوظائف.
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : تحديد وتفسير العلاقة المعتمدة بين التمكين الإداري و تأثيرها على أداء القيادة الإدارية
57	المبحث الأول : علاقة تأثير بعد تفويض السلطة على أداء القيادة الإدارية .
64	المبحث الثاني : علاقة و تأثير التمكين الإداري بأداء القيادة الإدارية من خلال بعد التدريب و إشراك العاملين .
73	المبحث الثالث : علاقة و تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية من خلال بناء فرق العمل .
80	خلاصة الفصل الثاني
82	الخاتمة
85	قائمة المصادر و المراجع
93	قائمة الملاحق
95	ملخص الدراسة " إستنتاج عام "
	فهرس الموضوعات

تم بحمد الله