



جامعة الجليلي بونعاما خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



الموضوع:

## دور التمكن الإداري في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة شركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة SPA - بئر ولد خليفة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

رشيدة زبلان

لجنة المناقشة:

الأستاذ: د. امحمد فرعون..... رئيسا

الأستاذ: د. كريم بومازونة..... مشرفا

الأستاذ: د. عبد الرحمان يحياوي..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح أبي الطاهرة، تغمده الله برحمته وأسكنه فسيح جنانه

إلى أمي الغالية، أطل الله ببارك في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أهلي وأحبابي

إلى جميع أصدقائي وزملائي

إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم

إلى من فضلهم الله بالعلم ونوروا لنا طريق التعلم، أساتذتنا الأفاضل

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## شكر و تقدير

بعد حمد الله تعالى الذي وفقنا لانجاز وإتمام هذا العمل، نتوجه بتقديم الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم كريم بومازونة الذي أشرف على توجيهنا بالرأي السديد والنصيحة القيمة لنصل إلى إتمام هذا البحث.

كما نوجه تحية شكر و عرفان لإداريي ' شركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة ' خاصة مصلحتي المالية، والموارد البشرية على تعاونهما التام معنا.

كما نوجه تحية تقدير أيضا لكل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من قدم لنا يد المساعدة لانجاز هذا العمل.

## الملخص:

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما التمكين الإداري والأداء المؤسسي، ودور التمكين في تحسين الأداء بشركة 'سي ابراهيم بن بريك للفلاحة' بئر ولد خليفة، حيث مثلت المقابلة الأداة الرئيسية للبحث. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية بين التمكين وتحسين أداء المؤسسة، كما أن لفرق العمل تأثير كبير على نفسية الأفراد وأدائهم، وأن الروح الجماعية من أهم مقومات الأداء بالمؤسسة قيد الدراسة. وقد تم تقديم بعض النصائح أهمها، العمل على نشر وتدعيم تبني ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسة وكذا تطوير وتعزيز سياسة المؤسسات في مجال اتخاذ القرار، والمشاركة فيه من خلال العمل بروح الفريق لدعم أجواء الثقة و التعاون وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء المؤسسي، فريق العمل.

## Abstract:

This research was designed to study the relationship between two main variables : the administrative empowerment and the organizational performance, and the role of the empowerment in improving the performance of « **si Ibrahim Ben Brik** » company -Bir Ouled Khelifa- where the interview was the main tool for the research. we reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive impact relationship between empowerment and organizational performance, work teams have a great impact on the psyche of individuals and their performance, and also collective spirit is one of the most important components of the performance of the organization under study .

We have provided some advices like spreading and supporting the adoptive of administrative empowerment's culture within companies, developing and strengthening organization's policy in decision-making, and participating in it through teamwork to support an atmosphere of trust and cooperation and stimulate the creative capacities of individuals.

**Key words :** administrative empowerment , organizational performance, teamwork .

## الفهرس

الإهداء

الشكر

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أ-ث

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري والأداء المؤسسي

تمهيد.....07

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للتمكين والأداء.....08

المطلب الأول: التمكين الإداري.....08

المطلب الثاني: الأداء المؤسسي.....15

المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.....21

المطلب الأول: أثر التمكين في التحفيز.....21

المطلب الثاني: دور التمكين في توسيع نطاق السلطة.....22

المطلب الثالث: علاقة التمكين بتفعيل عملية القيادة.....22

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.....23

المطلب الأول: الدراسات السابقة.....23

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة.....24

خلاصة.....26

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة بن برك للفلاحة

تمهيد.....28

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....29

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة " سي ابراهيم بن بريك للفلاحة".....29

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.....29

31.....	المبحث الثاني: منهج و مجتمع الدراسة
31.....	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
31.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة
32.....	المطلب الأول: عرض نتائج محاور المقابلة
38.....	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج المقابلة
40.....	خلاصة
42.....	خاتمة
46.....	قائمة المراجع

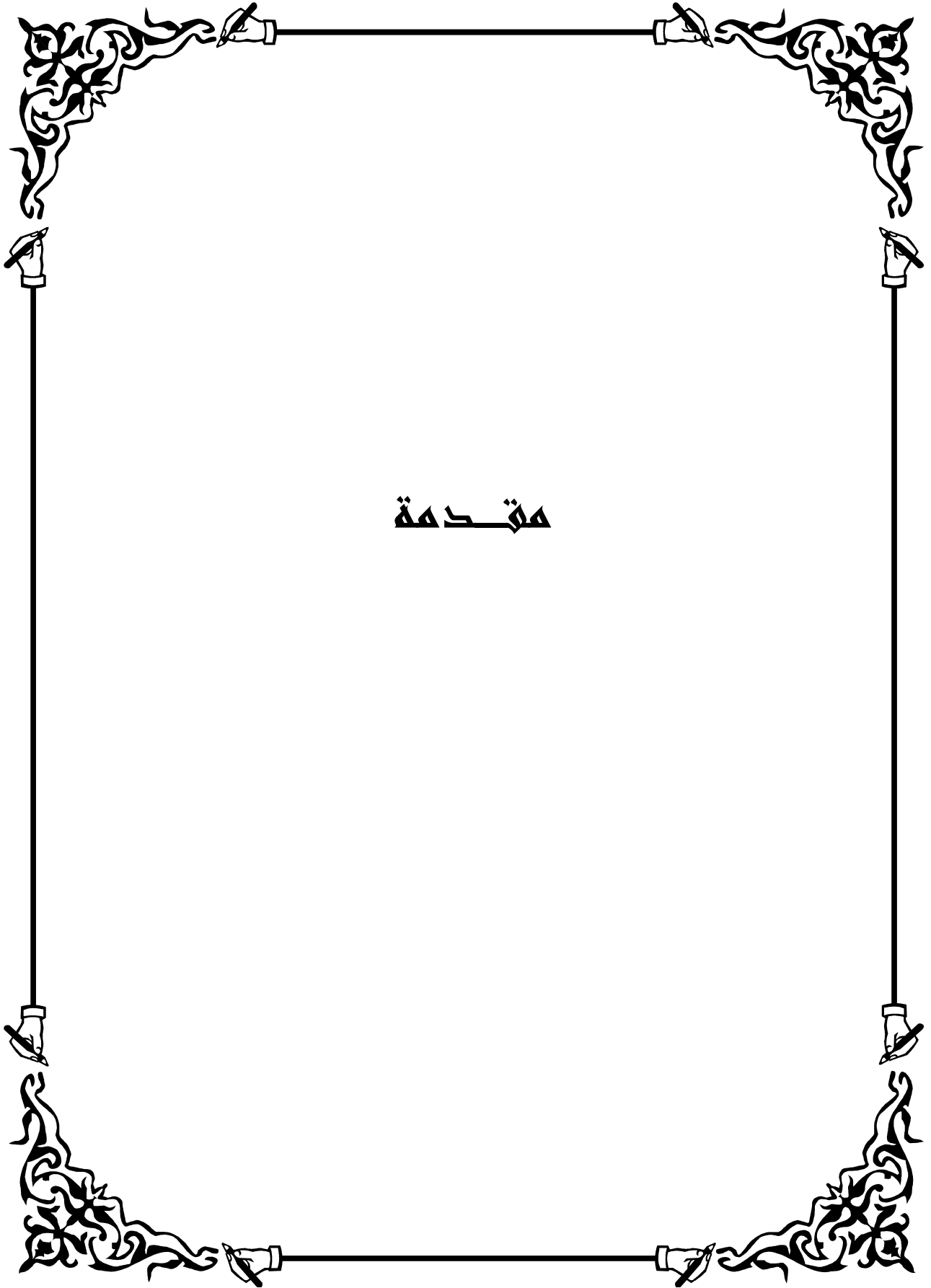
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين	01
12	اراء الباحثين حول ابعاد التمكين الاداري	02

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	الهيكل التنظيمي لشركة بن بريك للفلاحة	01





## مقدمة

## مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال تغيرا أساسيا وكبيراً في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الإدارات بمفاهيم منها الميزة التنافسية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على قدرة المورد البشري ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الإدارة، حيث برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.

من الناحية الإدارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الإستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، ومن الاستراتيجيات التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون.

وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها والتميز عن المنظمات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع الأفراد بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم. ويتطلب تحقيق ذلك توفر إدارة تهتم بتهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام باحتياجات ورغبات الأفراد لتحفيزهم على بذل جهودهم ومساهماتهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة، فمستوى أداء أي منظمة يكون مرهون بجدارة وكفاءة الأفراد المنتمين إليها ودرجة تمكينهم.

على ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

• ما واقع التمكين الإداري في 'شركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة' ؟

ويمكن أن نستنبط بعض التساؤلات المندرجة ضمن الإشكالية كما يلي:

- ما مفهوم التمكين الإداري وهل له علاقة بتحسين الأداء المؤسسي ؟
- هل لفرق العمل دور في تحسين الأداء بمؤسسة بن بريك للفلاحة ؟
- هل يوجد تطبيق لمفهوم التفويض، والمشاركة في صنع القرار في شركة بن بريك للفلاحة ؟

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المصاحبة لها نقوم بتقديم الفرضيات التالية:

• الفرضيات:

1. التمكين هو تأهيل الفرد وجعله مسؤولاً عن أفعاله ونتائجه، وقد يكون له تأثير في تحسين نوعية الأداء.

2. لا يوجد دور فعال لفرق العمل في تحسين أداء مؤسسة بن بريك للفلاحة.

3. يمكن لمؤسسة بن بريك أن تطبق مفهومي تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار في سياساتها الإدارية.

#### • مبررات اختيار البحث:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي فهي، تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي إلى عدة أسباب ومبررات نذكر منها:

#### 1. المبررات الموضوعية:

- محاولة معرفة وتشخيص التمكين الإداري داخل المؤسسات.
- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التمكين الإداري.

#### 2. المبررات الشخصية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
- ميول الباحث إلى المواضيع السوسيوإدارية.
- قلة الدراسات التي ربطت التمكين الإداري والأداء المؤسسي.
- شعور الباحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الدراسات الإدارية.

#### • أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مستوى تمكين الأفراد، من خلال الممارسات والسياسات المتعلقة بتفويض السلطة، فرق العمل، حرية التصرف، المشاركة في المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، ودورها في تحسين أداء المؤسسة. ومن هذا تتفرع أهداف أخرى كما يلي:
- طرح تصور نظري وفكري لمفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالأداء.
- الوقوف على مستوى التمكين الإداري كثقافة وتوجه فكري في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة تصورات إداريها.

- التعرف على تأثير التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطوير ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات.

#### • أهمية البحث:

- بما أن التمكين مفهوم حديث في البيئة الإدارية، فإن إخضاعه للدراسة يعطيه أهمية في الإطار العلمي للتسيير والإدارة لاسيما فيما يتعلق بتحسين الأداء وتطويره.
- تركز هذه الدراسة على أكثر استراتيجيات الموارد البشرية أهمية وهي التمكين، وما لها من فوائد على صعيد الفرد و المنظمة.
- التأكيد على دور و مكانة الممارسات والسياسات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية و تطويرها، من خلال التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد أكثر في اتخاذ القرار، زيادة مسؤوليتهم، تنمية روح الإبداع لديهم، التوجه بفرق العمل،...

#### • حدود البحث:

- الحدود البشرية: تتعلق بمسييري شركة بن بريك للفلاحة، وقد اقتصرنا على مقابلة مسؤولي مصلحة المحاسبة والمالية.
- الحدود المكانية: والمرتبطة بالدراسة الميدانية لشركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة فرع بئر ولد خليفة عين الدفلى.

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في فترة السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019 - 2020

#### • منهج البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة أساسا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسبا لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع والربط بين الأسباب والعلاقات التي تجمع المواضيع. كما تم الاعتماد على المقابلة في الدراسة الميدانية للموضوع بهدف حصر الموضوع ومعالجته أكثر وضبطه لما يتلاءم و طبيعة هذه الدراسة.

#### • صعوبات البحث:

في كل بحث يواجه الباحث صعوبات وعراقيل من الناحية النظرية أو الميدانية، ونحن كذلك واجهتنا بعض الصعوبات في كلا الجانبين، ففي الجانب النظري لمسنا نقص في الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة - ربما لحدثته -، وفي الجانب الميداني الجائحة التي مست العالم بما في ذلك الجزائر، والتي تزامنت مع فترة إعداد الدراسة مما قلص من فرص زيارتنا واستطلاعنا للمؤسسة محل البحث.

#### • هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع، تماشياً مع متغيري الدراسة المتمثلين في التمكين الإداري و الأداء المؤسسي خصصنا فصلين لهذه الدراسة، الفصل الأول متعلق بالجانب النظري، والثاني بالدراسة الميدانية لمؤسسة بن بريك للفلاحة.

ففي الجانب النظري قسمنا الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا خلالها إلى مفهوم متغيري الدراسة،العلاقة بينهما والدراسات التطبيقية للموضوع على التوالي.

أما في الجانب الميداني فقسمنا الفصل كذلك إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا خلالها إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، منهج ومجتمع البحث وعرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها على التوالي.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمتمكين الإداري والأداء المؤسسي

## تمهيد:

لقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للأفراد في الإدارات لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهرية للمنظمة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تبني استراتيجيات من شأنها الارتقاء بالأداء وتحسين نوعية المنتجات المقدمة للزبون، ومن هذه الإستراتيجيات التمكين الإداري الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار، ومنحهم المزيد من السلطة والحرية في أداء المهام المخولة لهم. وبناء عليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي وذلك في شركة 'سي ابراهيم بن بريك للفلاحة'.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري و دوره في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال ثلاثة مباحث، نعرض في الأول مفاهيم حول التمكين والأداء، وفي الثاني العلاقة بينهما، بينما نتعرض في الثالث إلى أهم الدراسات التي تناولت مواضيع مشابهة.

## المبحث الأول: المفاهيم النظرية للتمكين والأداء

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى متغيري الدراسة وهما التمكين الإداري و الأداء اللذان سيسهمان في الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذين المتغيرين.

## المطلب الأول: التمكين الإداري

## أولاً: مفهوم التمكين الإداري

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة<sup>1</sup>.

لقد جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ، وجعلهم خلفاء الله في الأرض، أي أئمة للناس والمسؤولين عن رعايتهم واستعملت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم لمعاني عديدة نذكر منها: <sup>2</sup>

- التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال تعالى مخبراً عن ذي القرنين " إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً " [سورة الكهف، الآية 92] . أي آتيناه ملكاً عظيماً .

- التمكين بمعنى التهيئة: قال الله تعالى قي شأن يوسف عليه السلام: " وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء " [سورة يوسف، الآية 21] . أي جعلنا هذا مقدماً وتهيئةً لتمكينه في الأرض فقد أدار يوسف عليه السلام خزائن الأرض وسيرها و تصرف فيها بما هداه الله وهذا ما يصب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال.

أما التمكين اصطلاحاً فقد تبلورت أفكار وأراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة، فقد عرفه :

Russel & Taylor بأنه: "منح العاملين السلطة من طرف الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل"

<sup>1</sup> المعلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 12 ، بيروت، 1256 ص 322.

<sup>2</sup> ابن كثير عماد الدين، تفسير القرآن الكريم، المجلد الثالث، دار صابر، الطبعة 5، بيروت لبنان، 2009 ص 324.



أما Buchanan & Huczynsky فقد بينا بأنه: "الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة".<sup>1</sup>

أما Gómez فقد اعتبره: " عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية، وبذلك يمكن تخويل الصلاحيات و تحمل المسؤوليات بنجاح".

و يقول "جلاب" في التمكين هو: "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات و الإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفء و الفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن التمكين الإداري هو إدارة الفرد لنفسه بنفسه وهذا من خلال عملية منحه للسلطة وتحمله لمسؤولية اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية المنظمة.

### ثانياً: أهداف التمكين الإداري

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار حيث يسمح لفرق الإدارة و الأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم و تجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة و السماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وتتمثل أهداف عملية التحويل هذه فيما يلي:<sup>3</sup>

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل و الأزمات.
- استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم .

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص135.

<sup>3</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص77، 76.

- جعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- إيقاف محاولات تحفيز الأفراد بحوافز خارجية ، و الاستعانة ببناء بيئة عمل تحفزهم داخليا باستخدام حوافز تتبع من ذات العامل كالفخر بالانتماء للمؤسسة والاعتزاز بالعمل فيها.
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها ومن ثم تحقيق النمو.

### ثالثا: أهمية التمكين

يرى الكثير من الباحثين أن للتمكين أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين الأهمية التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية .
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، لان زيادة مشاركتهم في صنع القرار يرفع من الروح المعنوية للأفراد ويزيد من دافعيتهم و إقبالهم على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب و دوران العمل.
- تحسين جودة السلع و الخدمات: إن تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم العاملين لطبيعة وظائفهم وبالتالي تقديم سلع وخدمات على درجة عالية من الإتقان والجودة.
- زيادة القدرة التنافسية: حيث أن التمكين يزيد من ولاء والتزام الأفراد تجاه منظماتهم وبالتالي تبني أفكارها والدفاع عنها مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.
- زيادة التعاون في حل المشكلات: من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا وعن طريق السماح للأفراد بالتواصل مع زملائهم ومرؤوسيههم.
- زيادة القدرات الإبتكارية: إن ترك حرية التصرف واتخاذ القرارات للأفراد يولد لديهم شعورا بالحرية والانطلاق مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والفرد وهذا ما يعود بالنفع على الاثنين.

#### ب- بالنسبة للفرد يحقق التمكين الفوائد التالية:

<sup>1</sup> شاكر أحمد العدوان، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، ع

- إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها: حيث أن المشاركة و تفويض الصلاحيات يزيد من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية المتمثلة في تحقيق الذات وزيادة المكانة الوظيفية.
  - ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل: لأن زيادة المعارف ومنح الحرية والثقة في التصرف يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد و يشكل لديهم دافعا قويا لمقاومة ضغوط العمل والتكيف معها.
  - إحساس الفرد الرضا عن وظيفته ورؤساءه.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا يولد شعورا لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم مما يساعد على تنمية هذا الشعور لهم و استمراريته.
  - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد: عندما يشعر الفرد بان رأيه مسموع لدى رئيسه وانه غير مراقب فإن هذا يولد له دافعية نحو العمل والانجاز وتقديم كافة طاقته وإمكاناته وتسخيرها لصالح المنظمة التي يعمل بها.
- ويرى عادل البغدادي أن للتمكين فوائد عديدة بالنسبة للمنظمة أو الأفراد نذكر بعضها في الجدول التالي:

#### جدول(1): فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

العاملين	المنظمة
1. زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها والفريق الذي ينتمي إليه.	1. يعمل التمكين على زيادة فرص الإبداع والابتكار.
2. يدرك فيه وظيفته من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة تصب في تحقيق أهداف المنظمة.	2. يعمل على تحسين العلاقة بين العاملين.
3. تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.	3. يعطي المنظمة قدرة أكبر على التطوير والتجديد و مواكبة التغيرات البيئية بمختلف مستوياتها.

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي دار صفاء للنشر

والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص158

رابعا: أبعاد التمكين الإداري

أورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة من الأبعاد التي لا بد من توافرها في إستراتيجية التمكين وهذه الأبعاد تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر حسب المنطلق والزاوية التي ينظر منها هؤلاء الكتاب إلى موضوع التمكين، والجدول الآتي يبين أبعاد التمكين كما جاءت في الأدب النظري:

جدول (2): آراء الباحثين حول ابعاد التمكين الاداري

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
3	Ersted	1997	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار.
4	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
5	Daft	2001	المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة، المكافآت.
6	Blanchard	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
7	ملحم	2004	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارة.
8	Mullins	2005	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية.
9	Halverson	2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الادارة.
10	Chelladurai	2006	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
11	عبود وعباس	2007	الثقة الادارية، الاهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، الكافآت، تدعيم الذات.
12	Gupta	2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
13	Aswathppa	2008	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
14	Hassan	2010	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
15	راضي	2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية ذات الصلة

ونحن في بحثنا هذا سنعتمد على: تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، المشاركة باتخاذ القرار، والاستقلالية وحرية التصرف كأبعاد للتمكين لأهداف الدراسة الحالية.

### 1. تفويض السلطة:<sup>1</sup>

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح الأفراد لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير البعض إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للأفراد لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرارات بشأنها وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للأفراد

### 2. فرق العمل:<sup>2</sup>

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات و الثمانينات من القرن الماضي.

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً. و يؤكد إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين و مسوغاً لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين المستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، ع

1، الكويت، 2010، ص64.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص33.

### 3. المشاركة بالمعلومات:<sup>1</sup>

يشير هذا البعد إلى الطرق التي يستجيب فيها الفريق لمعالجة المعلومات والمعرفة التراكمية التي يحتاجها الفريق، وعليه فإن أي فرد يكون مخولاً للحصول على المعلومات التنظيمية مع إمكانية العودة إليها يساعد على تنظيم أنفسهم بسرعة وفاعلية حول تحركات الزبائن، البيئة، والمنافسين. حيث يعد الاتصال الجيد والمشاركة بالمعلومات أمراً جوهرياً في عملية التمكين للاعتبارات التالية:

1\_ يمكن أن تكون قرارات الأفراد فاعلة عندما يكون هناك اتصال مزدوج.

2\_ تؤثر المعلومات في بيئة عمل الأفراد

3\_ تعد المعلومات واحدة من المكونات التي تسمح للأفراد من الحكم على أعمالهم اليومية إذا كانت جيدة أو سيئة.

### 4. المشاركة في اتخاذ القرار:<sup>2</sup>

يشير هذا البعد إلى فهم الأفراد لسياسات اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم وفرقهم، وهذا لا يعني أن يكون المدير بعيداً عن مرؤوسيه، فالحاجة إلى التمكين لم تعد ترى كعملية تفويض لسلطة المدير، وإنما يتوجب على المدير وبشكل مستمر إعادة التركيز على مساهمات أعضاء الفريق من ناحية الأهداف التنظيمية، وتشجيع الأفراد على تبني المبادرات في فرقهم ومحيط عملهم، وهذا من خلال :

\_ الرقابة على عملية اتخاذ القرارات الرسمية مع تفويض الفريق، الأمر الذي يمكن الفريق من اتخاذ القرارات و الإجراءات التي كانت في السابق تتطلب موافقة من المستويات العليا.

\_ اكتساب الفريق للمهارات والمعرفة والخبرات الإضافية بسبب المسؤوليات المناطة إليه.

### 5. الاستقلالية وحرية التصرف:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، مرجع سابق، ص78.

<sup>3</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، مرجع سابق، ص188.

يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين و منح المرؤوسين صلاحيات واسعة والتصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي الفرد مهامه ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية تعتمد على قدرة الفرد في إيجاد البديل أي قدرته على الإبداع والتجديد ، وفي بعض الأحيان تكون سلبية ناشئة عما تفرضه نظم المؤسسة من سلوكيات تهمش دور الأفراد. ويتضمن البعد ما يلي:

- ❖ **وضوح الرؤية**، أي معرفة كافة العاملين لرسالة المؤسسة، أهدافها، واستراتيجياتها.
- ❖ **تحديد الأطر الإرشادية**، أي ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.
- ❖ **نظم الرقابة**، أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

### المطلب الثاني: الأداء

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي يعتني بها في شتى المجالات خاصة الاقتصادية منها والإدارية لما له من تأثير مباشر على مردودية أي مؤسسة، فهو الطريقة المستعملة في تحقيق الأهداف المخططة أو النتائج المرجوة خلال العمل، ولا شك أن عملية تحسين الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال لأنها تقف على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها وتحسين الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، إنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل، و سنتعرض أكثر لهذا الموضوع في هذا المطلب.

### أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

وعرفه Philippe Lorino أنه " حكم على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط في نشاط معين وعبر عنها بالتكلفة، والحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين، وعبر عنها بالقيمة " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مزغيش ع الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تسويق علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 29.

كما عرفه Peter Drucker انه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>1</sup>

ويعرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية.<sup>3</sup>

هناك من يرى أن أداء المؤسسة بصفة عامة هو التنمية المستدامة لطاقتها الكامنة والتي تتجلى من خلال:

- التراكمات غير المادية مثل المعرفة العلمية وبقاء المؤسسة.
- المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات التي يشهدها المحيط.

### ثانياً: أنواع الأداء

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل حسب Bernard فيما يلي:<sup>4</sup>

❖ **الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل في:

#### 1- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

#### 2- الأداء المالي:

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 45.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

<sup>3</sup> مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص 221.

<sup>4</sup> Martory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.



يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

### 3- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

### ❖ الأداء الخارجي:

ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

### ثالثا : أبعاد الأداء

فيما يلي نتناول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم

<sup>1</sup>الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، عدد 2010، 7، ص ص 218\_219.

الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية.

## 2- البعد الاجتماعي للأداء :

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)

## 3- البعد المالي للأداء :

يجيب على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وماهية الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمون، وهل تحديد هذه الأهداف و المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع. وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تعكس الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وتتضمن مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية

### ثالثا: أساليب تحسين الأداء

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، حيث أن أساليب تحسين الأداء تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل<sup>1</sup>

ولعل الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 88.

1- إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل والمجتمع و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

و تعرف كذلك علي أنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني مع كل أفرادها لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و من خلال دمج الأدوات والتقنيات و التدريب و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدرة في المنظمة و ذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي إحداث تغيير تنظيمي يأتي عن طريق قرار استراتيجي يتم اتخاذه عن الإدارة العليا بالمنظمة و يتبناه جميع الأفراد، ذلك بتوقع أن يتم اتخاذه هذا القرار عن قناعة و يدعم من الإدارة العليا، ليشمل كل الوظائف في المنظمة بما في ذلك جودة الأنشطة و العمليات و المنظمة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، وعلمه فان إدارة الجودة الشاملة أسلوب للتغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

ومن مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على الزبون؛
- التركيز على العمليات والنتائج.
- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
- أهمية المعلومات المرتدة.
- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.

<sup>1</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012، ص 13،09.

2. إعادة الهندسة: <sup>1</sup>

تعتبر إعادة الهندسة من أهم المداخل التي يمكن للمنظمات انتهاجه لأحداث التغيير وهي إحدى أنواع التغيير الجزرية الحديثة المستخدمة في عمليات وأساليب وطرق العمل لدى المنظمة.

وقد ظهرت بداية التسعينات -1992- عن طريق الأمريكيين "مايكل هامر وجيمس شامبي" اللذان عرفاها بأنها: «إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي للمؤسسات والإجراءات الأساسية التي تعود بالفائدة عليها من ناحية الجودة ومستوى الخدمات والتكلفة وسرعة الانجاز».

وتقوم إعادة الهندسة على عدة خصائص منها:

- 1- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- 2- تعزيز سلطة الموظفين.
- 3- تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية (مكان تواجد المورد أو الزبون...).
- 4- اعتماد فرق المعالجة عوض الأقسام الوظيفية.
- 5- تحديد الرواتب وفق الأداء عوض التقديمية.
- 6- اعتماد البنية الأفقية عوض الهرمية.

3. التحسين المستمر: <sup>2</sup>

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و الموارد والأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

<sup>2</sup> خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، دراسة حالة موسوسات اقتصادية بالغرب الجزائري، مذكرة دكتوراه، مالية دولية، جامعة تلمسان، 2018، ص16

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلي الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. كما أن التحسين المستمر عملية شاملة تنظم كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات. ومن أهم العناصر اللازمة لنجاح التحسين المستمر:

- بناء الوعي
- فتح خطوط الاتصال واستمرارها
- التركيز على العمل
- تكوين فرق العمل
- تقديم والدعم و التدريب و التعليم للموارد البشرية
- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوبا للحياة
- التحسين المستمر لكل عملية
- العمل على خلق الهدف
- القيادة المتفتحة

### المبحث الثاني: العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العلاقة بين متغيري الدراسة التمكين الإداري والأداء المؤسسي في ثلاثة مطالب نعرضها كما يلي :

#### المطلب الأول: أثر التمكين على تحفيز الأفراد

إن التمكين يحدث تأثيرا قويا على نفسية الأفراد وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامه بشكل جيد، ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الأفراد على النشاط في أعمالهم من تحقيق أهداف المؤسسة،. حيث ينبغي على المسير أن يجعل مقر العمل مكان يشعر فيه الموظف بالراحة النفسية والرضا الوظيفي، لأن الالتحاق بمقر العمل لا يعني تعطيل الجانب الإنساني من حياتهم، لذا فإن رفع مستوى الأداء يتطلب إدراك للطبيعة البشرية وتفهمها، والمساعدة

على تلبية احتياجاتها الخاصة ، والمسير عليه معرفة وإدراك العلاقة بين التمكين والأداء اعتمادا على ثقافة المؤسسة والحماس والروح التي تغرسها في موظفيها لتكون هناك علاقة ايجابية .

ويمكن تبيين أهمية العلاقة بين تمكين الأفراد والحوافز من خلال تبني مقترحاتهم وإشراكهم في التسيير، فالفرد دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات النظر مع الكفاءات التي بحوزتها في المسائل ذات المصلحة المشتركة باعتبار أن التمكين يعزز من الكفاءة الذاتية لدى الأفراد كطاقة ومحفز<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : دور التمكين في توسيع نطاق السلطة

لكي يحقق التمكين النجاح المأمول منه ينبغي أن يقترن بدعم الأفراد بسلطات إضافية، ومنها الحق في إصدار الأوامر، وهو ما يغد أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها الأفراد، إضافة إلى أن تنفيذها يعتبر مشكلة أمام الإدارة ، حيث تبدو في ظاهرها عملية صعبة خاصة في الاتصال بين القائد و المرؤوس، لذا فإن الأمر يتطلب تغييرا في مفهوم السلطة ليصبح أمرا يتعلق بالمساعدة في تنفيذ المهام، وبهذا المفهوم الجديد تصبح السلطة أمرا مألوفا وخفا يمارسه جميع العاملين في المنظمة، وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء التنظيم، فيتجه القادة في المستويات العليا إلى الشؤون الإستراتيجية والمهام والقرارات بعيدة المدى، في حين يتجه العاملون في المستويات الدنيا نحو ممارسة المهام التكتيكية، والتي تتطلب حشد الطاقات في إطار الإمكانيات الداخلية للتنظيم، وعل طرفي التنظيم القيادة والمرؤوسين بذل ما بوسعهم لتقديم إبداعاتهم في حدود المهام والأدوار الجديدة و بحرية تامة ، من هنا تزداد قوة المنظمة بدعم بعضها البعض، وتتلاشى كثير من الممارسات الرقابية و الروتينية والبيروقراطية لتصبح ممارسات الأفراد أحد أوجه الإبداع الكلي للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الأسرة، الطبعة 1، الأردن 2007، ص 69.

<sup>2</sup> يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 236.

المطلب الثالث : تأثير التمكين الإداري على الأداء<sup>1</sup>

أكد الباحثون على ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها.

كما أن تطبيق مبدأ تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم، وقدرتهم على أداء مهامهم، مما يشعرهم أن لديهم تأثيراً على مؤسستهم وقد وجد آخرون في دراسة لهم سنة 1997 أن للكفاءة، والتأثير درجة ارتباط عالية جداً مع الفاعلية للمؤسسة بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي، كما وجد آخرون أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، والذي يعد هدفاً استراتيجياً ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات و الأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية و مادية له ، مما يتطلب محركات أداة مناسبة والتي ندرجها في:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف والمكافأة عند انجاز العاملين لعمل جيد.
- درجة الرضا عند المؤسسة التي يعملون بها .

## وكل ذا من شأنه أن يحقق النتائج التالية:

- يجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً لتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة و اقتناع .
- يعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين .
- تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل.

## المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية للتمكين والأداء

<sup>1</sup> فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016\_2017، ص 53.

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري والأداء وأكدت في المجمل على دور التمكين البارز في تمكين وتطوير المنظمات سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، وفي كافة القطاعات المختلفة. ولقد تم القيام بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وهي على النحو التالي:

**المطلب الأول: الدراسات السابقة**

### 1. جواد محسن راضي. التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (2010):

هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على روح المجازفة، المرونة، والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الإستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها 37 موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القدس. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجد دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

### 2. دراسة عالية جواد محمد علي: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (2013):

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين وهما التمكين و التطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات، حيث مثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد (مجتمع البحث)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين في العمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

### 3. دراسة عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من مدخلين حديثين هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.



- ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانته للتعرف على تصورات إطارات ومسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطار، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :
- مستوى إدراك مسيري المؤسسة لأبعاد التأهيل كان متوسط، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسط.
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.
- وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وبفرق العمل وبالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري، والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

#### المطلب الثاني : التعليق على الدراسات

- بعد أن قمنا باستعراض الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث ، سواء المتغير المستقل التمكين الإداري أو التابع الذي يتعلق بالأداء، والتركيز على الأبعاد المتبناة، والأهداف المرتبطة بكل دراسة وجدنا أن :
- ✓ هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للطرح النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة (المرتبطة بالمتغيرة المستقلة).
  - ✓ تتفق مع الدراسة الثالثة في موضوع المتغير التابع والمستقل (التمكين والأداء المؤسسي) على حد سواء.
  - ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى والثانية في موضوع المتغير التابع، حيث الدراستان بموضوعي إبداع العاملين، والتطوير التنظيمي على التوالي، على خلاف دراستنا التي اهتمت بموضوع الأداء.
  - ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الطرح التطبيقي الذي اعتمد بشكل كلي على المقابلة كأداة للدراسة فيما اعتمدت الدراسات السابقة على الإستبانة.
  - ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار الزمني والمكاني، وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

## خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض الدراسات النظرية والتطبيقية لكل من التمكين الإداري والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما وما أضيف لهما من الدراسة الحالية، حيث اتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين التمكين الإداري والأداء سواء كان الأداء فردياً أو مؤسسياً، خاصة التمكين الفردي لأنه يهيئ البيئة الخصبة والصحية المحفزة على الإبداع والانجاز وكل هذه عوامل مساعدة على تحسين مستويات الأداء لاسيما الفردي منه وخذا ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة .

بالإضافة إلى أن تمكين الأفراد يهدف إلى زيادة مستوى المهارات والقدرات لديهم، وزيادة معارفهم وخبراتهم وإشراكهم بالمعلومات، حيث أشارت الدراسات إلى أن هذه العناصر من العوامل المدعمة لزيادة و تحسين مستويات الأداء والارتقاء بمستوى سلعهم وخدماتهم ، بالإضافة إلى زيادة رضا الأفراد لمنظماتهم وزيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي لديهم.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

لشركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا ، سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني والتطبيقي لها في شركة "سي ابراهيم بن بريك " للفلاحة لمواءمة ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع أرض الواقع.

وقد شمل الفصل ثلاثة مباحث أساسية تضمن الأول تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة فيما تضمن الثاني منهجية الدراسة وعينة البحث أما الثالث فقد تضمن عرض، تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها.

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة

سننطلق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة بنبذة تاريخية عن مراحل نشأتها وتطورها في المطلب الأول، والتطرق إلى موقعها ومهامها وهيكلها في المطلب الثاني .

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة " سي ابراهيم بن بريك للفلاحة"

مرت مؤسسة " سي ابراهيم بن بريك " بعدة مراحل في تأسيسها وهذا منذ بدأ تقسيم المزارع، حيث انفصلت عن مزرعة الشهداء عام 1988 لتصبح المزرعة النموذجية " سي ابراهيم بن بريك " ونظرا للإصلاحات التي قامت بها الدولة تحول الشكل القانوني للمؤسسة من مزرعة نموذجية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، وبعد ذلك إلى شركة ذات أسهم مما أدى إلى دخولها في شراكة بين القطاع العام والخاص لتتخذ الشكل الحالي " شركة ذات أسهم سي ابراهيم بن بريك للفلاحة "، حيث تمت الشراكة بين مؤسسة سي ابراهيم بن بريك بنسبة 34% و ملبنة ونيس الخاصة بنسبة 66% وهذا منذ الفاتح من نوفمبر 2015.

## المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة

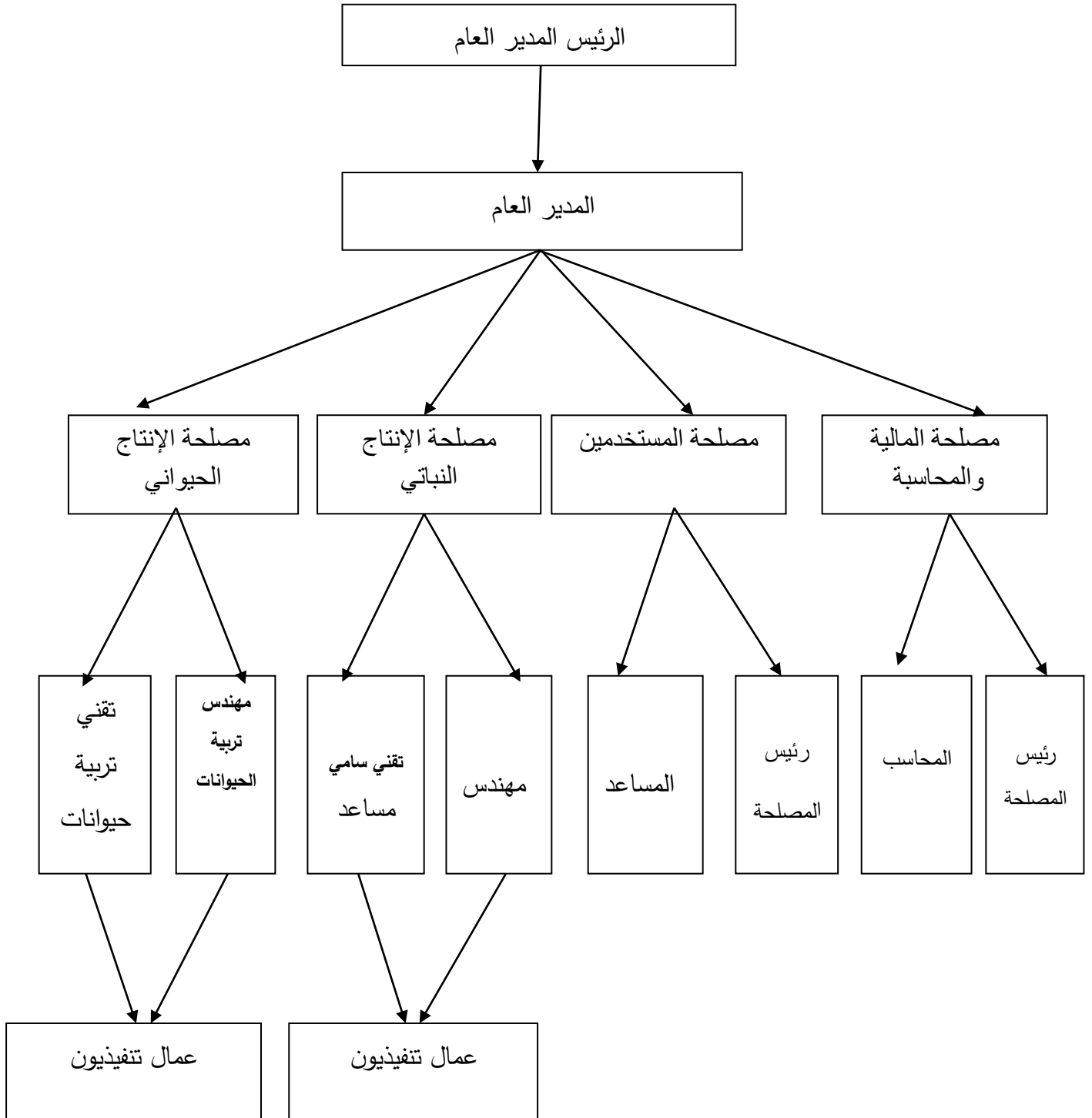
## أولاً: الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع شركة بن بريك للفلاحة في بلدية بئر ولد خليفة بولاية عين الدفلى ، تمتد أراضيها من الحدود الشمالية لبلدية برج الأمير خالد إلى الحدود الجنوبية لبلدية خميس مليانة، وتقع إدارة المؤسسة في شارع الأمير عبد القادر وسط بلدية بئر ولد خليفة بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 المؤدي إلى ولاية تيارت.

تتربع الشركة على مساحة قدرها 1318 هكتار، منها 179 هكتار أشجار زيتون و20 هكتار أشجار برنقال و10 هكتارات أشجار أجاص، والمساحة المتبقية مستغلة في إنتاج المحاصيل الزراعية وأعلاف الأبقار والأغنام بالإضافة إلى إسطبل لتربية الأبقار يحتوي على 200 بقرة حلوب وحظيرة أغنام تحتوي على 1200 رأس. يبلغ عدد عمالها 82 عامل منهم 8 إطارات والباقي عمال عاديون.

## ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة بن بريك للفلاحة



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة بن بريك.

**المبحث الثاني : منهج ومجتمع الدراسة**

سنقوم في هذا المبحث بتحديد منهج الدراسة المتبع في البحث التطبيقي للتمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج في المطلب الأول، و مجتمع الدراسة قيد البحث في المطلب الثاني.

**المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة**

يتطلب أي منهج علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار هذا البحث الذي يتمحور حول دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي ، فإننا نستخدم المقابلة المباشرة للمبحوثين كأداة للحصول على الحقائق.

و تعرف المقابلة على أنها محادثة مباشرة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة " سي ابراهيم بن بريك " للفلاحة، وقد اخترنا عينة من الإدارة لأهداف البحث المتمثلة في محاسب المؤسسة و المسير المالي لها وهو رئيس مصلحة المالية قصد إجراء مقابلات شخصية معهم حول موضوع التمكين الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> اوغرب محمد، مبارك عبد العلي، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة مغنية، 2016، ص 67.

## المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد التعرف على مؤسسة ميدان الدراسة، والأدوات المستعملة في البحث، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة وقبل ذلك عرض محاور المقابلة كما يلي:

المطلب الأول: عرض نتائج محاور المقابلة

✓ المحور الأول: أسئلة حول التمكين الإداري

✓ المحور الثاني: أسئلة حول الأداء

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج المقابلة

المطلب الأول: عرض نتائج محاور المقابلة

المحور الأول : تم استجواب المبحوثين حول التمكين الإداري بأبعاده الخمسة كما جاء التسلسل في الجزء النظري كما يلي:

## 1. تفويض السلطة

\_ ما مفهومك حول التمكين ؟

م: أن تكون متمكن من عمالك.

م م: مثل ماقال، تتجز مهامك على أكمل وجه.

\_ اسناد المهام يكون شفهي أم كتابي ؟

م: شفهي في أغلب الأحيان.

م م: نتعامل تقريبا شفهيًا في الأمور الروتينية، لكن المسائل الكبرى أكد بالوثائق.

يقوم المحاسب بإعطائي بعض الوثائق لأوامر الدفع وأخرى لاقتناء بعض الأراضي والمعدات السابقة.

\_ هل تقوم بالتنسيق مع مديرك أثناء مواجهة المشاكل ؟

م: طبعًا، لا يمكنك مواجهة هذه الأمور بدون استشارات.

هنا يشير بأصبعه إلى الأعلى وعلى يمينه في إشارة إلى مكتب المدير ومكتب مدير المستخدمين على التوالي.



م م: نعم، ما ينقصك تجده عند غيرك.

تكون الصلاحيات في إسناد المهام جزئية أم كلية ؟

م: جزئية ، لا يمكن للمسؤول أن يعطيك صلاحية كاملة هذا واقع مؤسساتنا.

م م:جزئية، تبقى بعض التدخلات حتى وان كانت شكلية في الغالب .<sup>2</sup>

\* نلاحظ أن المبحوثين يربطان علاقة كبيرة بين التمكين والفعالية أي تقوم بعملك كما هو مطلوب أو الوصول إلى الهدف وهذا من خلال إجابتهما.

\* تفويض السلطة وإسناد المهام والصلاحيات يكون بشكل جزئي غالبا ، ويكون شفهي لكون المهمة روتينية .

## 2. فريق العمل

كيف هي أجواء التعاون والثقة بين الزملاء؟

م: هذا أكثر شيء يميزنا، نحن نعمل سوية .

م م: لدينا ثقة كاملة في زملائنا والذي يأتي جديد ندمجه في جونا لا يوجد مشكل.

تفضل العمل الجماعي ام الفردي ؟

م:الجماعي طبعاً، ماذا كنا نقول ؟

م م:الجماعي...المعاونة تغلب السبع يضيف مازجا.

عندما تواجه المؤسسة مشكلة ما هل تلجأ إلى تشكيل فريق لحله ؟

م: يتشكل تلقائياً، دون أن تشعر تجد نفسك في قلب الحدث.

م م: الكل معني من منطلق وظيفته.

\* نلاحظ ارتياح كبير للمبحوثين عند الإجابة على السؤال عن الزملاء والتفاهم الكبير بين المصالح في طريقة التلويح لبعضهم ودخول المكتب وخروجه دون التسبب في قطع المحادثة .

م: نعني به المحاسب .

م م:نعني به اختصار لكلمة المسير المالي.

\* وجود ثقة كبيرة وتشارك بين الأفراد وهذا ما لمسناه خلال زيارتنا للمؤسسة.

\* تفضيل العمل الجماعي من طرف إداريي مؤسسة بن بريك وهذا ما يسمح بالتشكيل التلقائي للفرق حسب المستجوبين.

### 3. المشاركة بالمعلومات

\_هل تحصل على المعلومة في وقتها؟

م: نعم من المفروض.

م م: المعلومة التي تخص مصلحة المالية تصلنا بالطبع لأننا أولى بها ومن مصلحة الشركة أن تصل إلى صاحبها.

هنا يدخل المدير قائلًا هل تتكلمون عني؟ ليجيبه المحاسب لا عن المعلومات 'كاش جديد؟' لينفي المدير ويطلب منه إتمام المقابلة.

\_هل يوجد تشارك للمعلومات بين الزملاء ؟

م: نعم خاصة بالطرق غير الرسمية تصلك دون طلبها

م م: نعم لكن خاصة داخل شركتنا أما من القادمة من الشركة الأم فحسب هناك أمور تضل مبهمة .

\_كيف تصف الاتصالات بين المستويات الإدارية ؟

م: لا داخليا سلسلة ، الحمد لله .

م م: يعني ، لأبأس بها هنا شيء مختلف .

\_بيدي المبحوثان رضا وارتياح عند الإجابة عكس السؤال السابق.

\* أبدا المبحوثان امتعاضهما تجاه المدير العام للمؤسسات الفلاحية الذي حسبهما يعمل بالاتصال النازل في اغلب الأحيان.

في حين أكدا على قوة الاتصال الداخلية وإتباع نظام الشبكي والفرقي وهذا ما كان واضحا من خلال زيارتنا للمؤسسة بكافة مصالحها.

\* أكد المبحوثان على حصولهما لأحدث المعلومات خاصة المتعلقة بمصلحة المالية لاعتبارها حقهما وكل مصلحة أولى بالمعلومات الخاصة بها.

#### 4. المشاركة في اتخاذ القرار

\_هل تولي المؤسسة اهتمام بالأفكار والحلول المقترحة من طرف الموظف ؟

م: ليس دائما.

م م: داخليا، لكن فيما يخص مجلس الإدارة العليا أحيانا يعطوك قرارات حتى وان كانت تتعارض مع ما نريده كوحدة أو فرع نرى جيدا ما يناسب منطقتنا إلا أننا نضطر أن ننفذ ما تمليه الإدارة العامة رغم بعدها التام عن الميدان .

\_هل يشجع المدير الأفراد على إبداء رأيهم في تخطيط العمل وتنفيذه؟

م: مدير الشركة؟ نعم.

م م: نعم نعم.

\_يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرار؟

م: حسب من هو رئيسك فنحن مصلحة المالية نعمل معا لأكثر من 10 سنوات وكل قرار صادر عن الاثنين معا.

م م: مثل ما قال في المؤسسة، أما قرارات الإدارة العليا فهناك استثناءات ولكن على العموم هناك تشاور في الكثير من الأحيان.

\_يأخذ رئيسك المباشر باقتراحاتك وأفكارك ؟

م: نعم كما قلت سابقا .

م م: طبعا كما ترين... (يدخل المدير ليأخذ رأيهم في اقتناء بعض الأدوات الزراعية).

\* نلاحظ أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس جيدة جدا من خلال التشاور والأخذ بالآراء والاقتراحات من خلال إجابة المبحوثين ،كما يمكننا تأكيد ذلك من خلال ما لمسناه طيلة فترة زيارتنا للمؤسسة بمصالحها عامة ومصلحة المالية خاصة أين تمت المقابلة.

\* كما نلاحظ من خلال إجابة المبحوثين أن مجلس إدارة الشركة والمدير العام -على عكس مدير وحدة بئر ولد خليفة- لا تعطي اهتمام كبير لمشاركة الأفراد في القرارات والحلول المقترحة.

## 6. حرية التصرف

تمتلك حرية أداء الأعمال والتصرف في النشاطات التي تمارسها ؟

م :نعم، منذ أكثر من 10سنوات يتداول مسيرو هذه المزرعة لكن عملي هو عملي فمن يمكنه أن يجيده أكثر مني .

م م:المالية مصلحة منفصلة نوعا ما عن الإنتاج الفني أو التقني، ففي كل القطاعات تجديد هذه المصلحة مستقلة عن الإدارة قليلا .فهي مجال قائم بذاته وبالتالي عندنا كامل الحرية ما لم تتعارض مع الخطة المالية العامة طبعا.

عند وقوع الانحرافات لك صلاحية تصحيحها دون الرجوع إلى رئيسك ؟

م: طبعا نتماشى حسب الظروف.

م م:نحن متحكمون في زمام الأمور لا مشاكل.

أي تملك رقابة ذاتية ولا تقبل أن تمارس عليك ؟

م:يمكنك القول.

م م:نعم ومع هذا لا مانع للرقابة، من يتقن عمله لا يهم أن يكون مراقبا ففي النهاية هناك من يقع عليه فعل هذا أيضا .

هذا يعني أنكما تتحركان حسب المعلومات التي لديكما في حل المشكلات دون الرجوع إلى المدير؟

م:ليس تماما كل شيء نسبي .

م م:على حسب، يمكن حل العقبات بيننا كما يمكن اللجوء إلى المدير أو حتى الخبير إذا اقتضت الضرورة.

و هنا يدخل الخبير ليقدم بعض النصائح حول تحصين المحاصيل من الأخطار الخارجية مع كل من المدير ومساعد مسؤول الموارد البشرية في مكتب المالية لينهي المقابلة .

\*نلاحظ من إجابة المبحوثين :

-حرية أداء العمال المناطة داخل المؤسسة.

-التحرك التلقائي لحل المشكلات حسب المعلومات لدى الشخص دون الرجوع للمشرف.

-وجود عامل الرقابة الذاتية مع حرية وصلاحيات تصحيح الانحرافات عند وجودها، مع ملاحظتنا لعدم تقبل الرقابة المفروضة و حساسية الأفراد من الفكرة.

**المحور الثاني :** والآن ننتقل إلى الأسئلة الخاصة بالأداء في مؤسسة بن بريك للفلاحة لفرع بئر وولد خليفة

**تتلقى المنتجات المقدمة من طرفكم رضا من الزبون ؟**

م:نعم لدينا زبائن لديهم ولاء منذ قديم الزمن.

م م:فيهم يخص الحبوب زيوننا هو التعاونيات الفلاحية نعمل معهم بصفة منتظمة ومستمرة، أما الحمضيات والزيتون فالمنتج هنا يخضع للمزاد والوسائط والمنافسة ولكن نحظى بالرضا التام والحمد لله .

**يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد لإنجازه ؟**

م:نعم نحن مسؤولون عن ذلك ما لم تتدخل الظروف الطبيعية كالأمطار فطبيعة إنتاجنا الأراضي وليس المكاتب.

م م:مثل ما قال فالعوامل الجوية تتحكم أحيانا في عملنا وإلا فكل شيء جيد

**تعتقدان أن العمل بروح جماعية يحقق أداء جيد يعني تكون فعالية أكثر؟**

م:بدون شك كلما كانت الجماعة متفاهمة كان الأداء يعكس ذلك.

م م:لا اتخيل نفسي اعمل في جو مهزوز وانطوائي أو به مشاحنات لا يمكن أن أقدم شيء في هذه الأجواء.

**تري أن المواظبة على العمل والانضباط يؤدي إلى تحسين الأداء؟**

م: طبعا مع مرور الوقت تتولد لدينا خبرة من الأحداث والممارسات المتكررة يكفي أننا نتعلم من الأخطاء.

م م: نعم نتعلم من مشكلة اليوم لنجده حل من حلول الغد وتحسين الطريقة والنتيجة لا يأتي بين يوم وليلة ولكن من مزاوله العمل وتعديله كل مرة.

\* من خلال ما قدمه المبحوثان من إجابة وملاحظاتنا الميدانية نستطيع أن نقول أن:

- ✓ منتجات بن بريك تلقى قبول ورضا من طرف عملائها.
- ✓ يتم انجاز العمل في الوقت المحدد والعائق الوحيد يكون في المخاطر الجوية الطبيعية.
- ✓ روح الجماعة من مقومات الأداء الجيد للفرد وبالتالي أداء المؤسسة ككل.
- ✓ المواظبة على العمل والانضباط يؤدي إلى تحسين كفاءة الفرد مما ينعكس على كفاءة المؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

- 1- جاء إدراك مفهوم التمكين منحصراً في القدرة على انجاز المهام والتحكم في زمام الأمور وهو مختلف وبعيد عن التمكين كونه فلسفة إدارية تنتهجها المؤسسة لتأهيل المورد البشري من كافة النواحي.
- 2- تبين أن تفويض السلطة في المؤسسة من طرف مجلس الإدارة العليا جاء متوسطاً إلى ضعيف وهذا حسب تصورات مبحوثي عينة الدراسة، يمكن إرجاع هذا إلى:
  - ✓ تخوف المسؤولين من نتائج التفويض التي قد تؤثر على مناصبهم في هرم إدارة مؤسسات بن بريك.
  - ✓ عدم الثقة في الآخرين بسبب إما الشك في كفاءاتهم و مهاراتهم، أو من خلال سلوكياتهم في المؤسسة.
  - ✓ تصور الأفراد والنظر إليهم على أنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية وما يترتب عنها من نتائج.
  - ✓ كما يمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى بعض الجوانب التنظيمية الأخرى ومناخ العمل عموماً كضعف الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسة الأم وانسيابها في اتجاه واحد.
- 3- جاء بعد فرق العمل الأول من حيث التطبيق داخل المؤسسة وتبين أن له تأثير كبير على نفسية الأفراد وأدائهم وولائهم لمكان عملهم.
- 4- بينت الدراسة قوة الاتصالات بين أفراد المؤسسة وتشارك كبير لأحدث المعلومات وإتباع نظام الهيكل الشبكي والفرقي الديناميكي الذي من شأنه نقل الخبرة والمعرفة بينهم وبالتالي تسهيل تمكين الأفراد من خلال الاحتكاك والتشاور. كما أظهر التحليل وجود علاقة قوية بين سرعة مرور المعلومة والقدرة على التوصل إلى حلول المشاكل.
- في حين تبين ضعف الاتصال الحاصل بين الوحدة والمؤسسة الأم باعتباره في اتجاه واحد.
- 5- لا يوجد مشاركة للقرار إلا في الحالات العادية الروتينية، ويمكن إرجاع ذلك إلى:
  - ✓ أن العملية مكلفة وتتطلب الوقت خاصة في الأوقات التي تتوجب فيها السرعة في اتخاذ القرار (الوقت و الجهود)

✓ التركيز فقط على النتائج المالية من طرف المالكين، دون مراعاة تحسين المناخ التنظيمي والممارسات الإدارية.

✓ الخوف من حصول الآخرين على ما يملكه المسير من سلطة ومسؤولية في المؤسسة.

6- جاء بعد حرية التصرف مقبولا إلى حد كبير من خلال ما أفاد به مبحوثينا أو على الأقل ما يرجو أن يحدث فعلا وهذا كنتيجة للخبرة التي يتمتع بها اغلب الموجودين والتي تفوق 10 سنوات في خدمة المؤسسة من جهة، وعدم تقبل الأفراد لصلاحيات أوسع أو قبول مسؤوليات جديدة.

7- يرى أفراد مؤسسة بن بريك أن أداءها الداخلي جيد عموما، أما الخارجي فهو يتألأ بين الجيد و المتوسط وهذا راجع إلى ضعف البنى التحتية مثلا عدم الاعتماد على تقنيات متطورة في التخزين يؤدي إلى فساد المحاصيل (الحمضيات) قبل وصولها إلى الزبون.

8- المواظبة على العمل تؤدي إلى تحسين نوعية الأداء الداخلي للمؤسسة وبالتالي الأداء الخارجي لها.

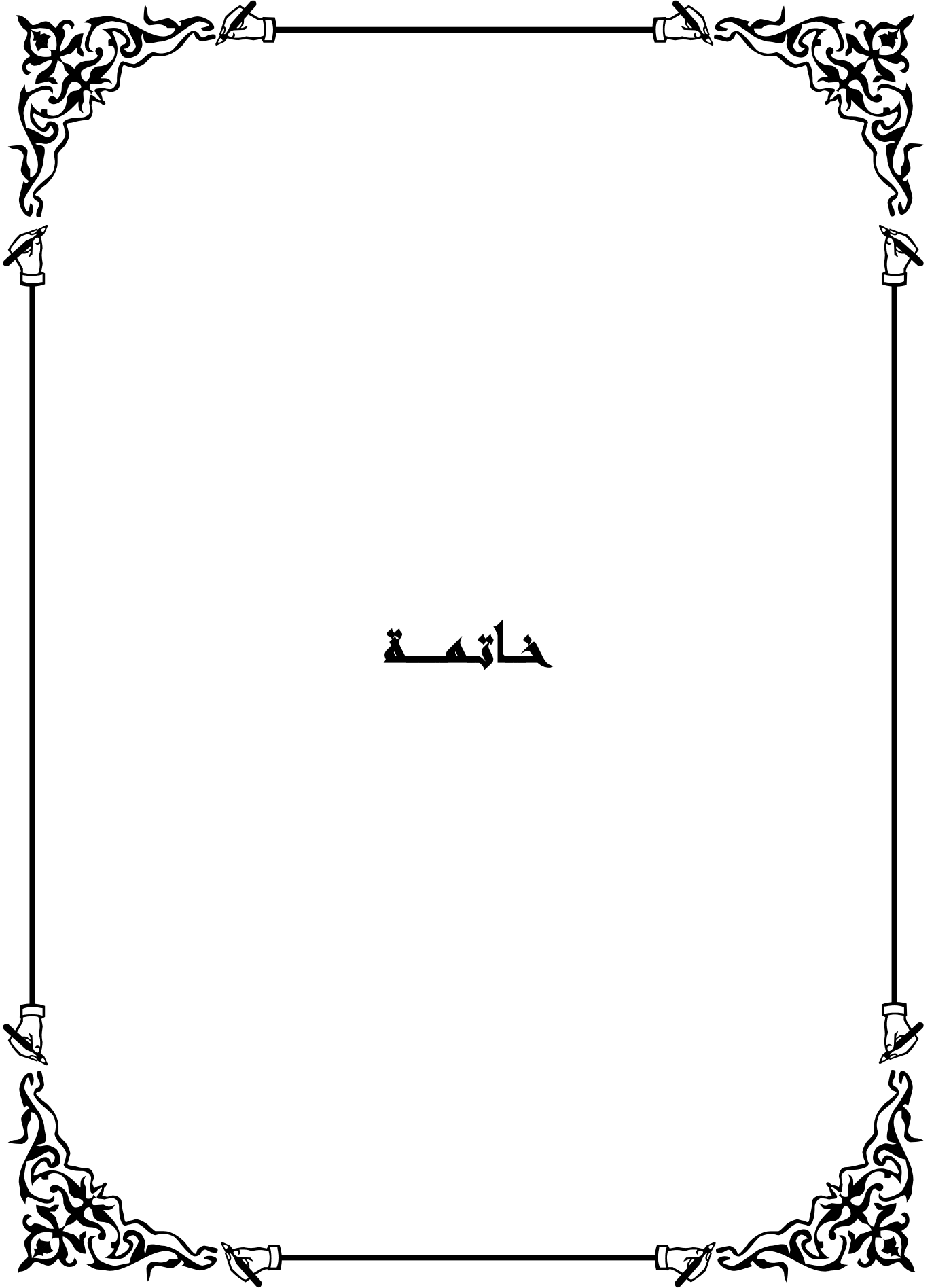
9- الروح الجماعية من أهم مقومات الأداء في مؤسسة بن بريك للفلاحة فهي تذل الصعاب وتحسن الأداء من خلال تبادل الخبرات بين أطراف الفريق.

## خلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة 'سي ابراهيم بن بريك للفلاحة' فرع بئر ولد خليفة، ومن أجل تبيان مدى تأثير التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي توصلنا إلى:

- جاء مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة نظر مبحوثي المؤسسة متوسطاً.
- مستوى أداء المؤسسة من حيث تصورات المبحوثين كان مقبول إلى ابعء حد.
- هناك علاقة وثيقة وطرديّة بين روح الفريق وتحسين أداء المؤسسة، وكذلك بين الانضباط والمواظبة على العمل وتحسين مستوى أداء الفرد والمؤسسة.
- لا يوجد مشاركة في القرار ولا في تفويض السلطة بالشكل الكافي والمطلوب من قبل الأفراد وهذا ما يعكس ممارسات الإدارة العليا ونظرة الأفراد إليها بنظرة سلبية.





خاتمة

## خاتمة

لقد حاولت الطالبة من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير ونجاح المنظمات، ألا وهو التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

وقد اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري، والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما، ودراسة ميدانية لشركة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة فرع بئر ولد خليفة.

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتي يمكن أن نصنفها إلى نتائج نظرية، وأخرى تطبيقية كما يلي :

#### ❖ النتائج النظرية :

- يعتبر التمكين من المصطلحات الحديثة التي ظهرت منتصف القرن العشرين، له أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية خاصة إذا فكرت المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة، وقد ازداد الاهتمام به كإستراتيجية كثيرا في الآونة الأخيرة.
- إن التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز، حيث أنه يهدف إلى التغلب على البيروقراطية و خلق الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد الأفراد على المساهمة والمشاركة في صنع القرارات و كذا حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.
- تتطلب إستراتيجية التمكين اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة مهامهم بحرية واستقلالية، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج.
- أعطى الباحثون والمفكرون أهمية كبيرة لتحسين الأداء في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لنا له من أهمية في ضمان تحقيق الأهداف باستمرار.
- إن الأداء من منظور إستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.

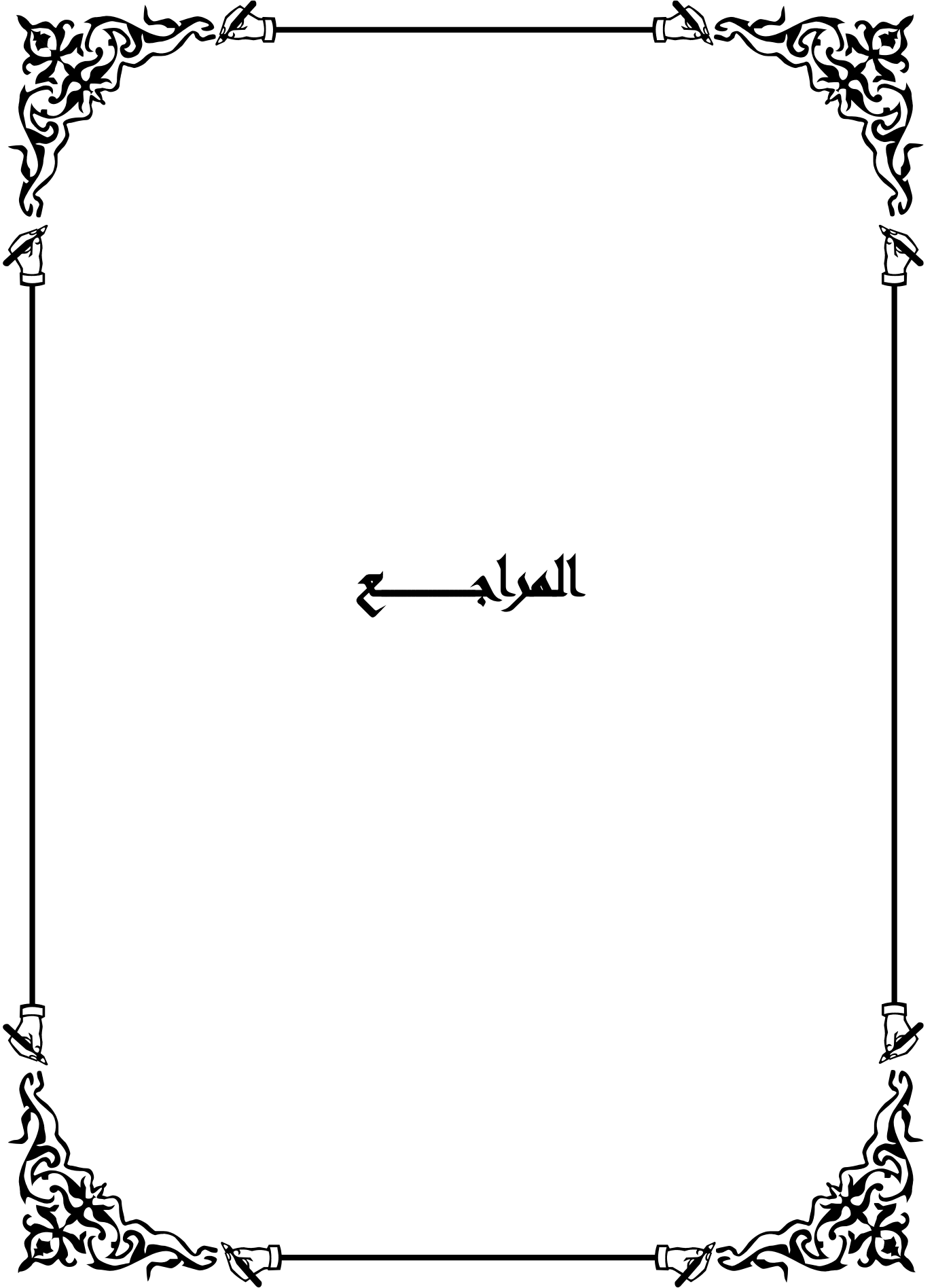
❖ النتائج التطبيقية :

- جاء إدراك مفهوم التمكين منحصر في القدرة على انجاز المهام والتحكم في زمام الأمور وهو مختلف وبعيد عن مفهوم التمكين .
  - تبين أن تفويض السلطة في المؤسسة من طرف مجلس الإدارة العليا جاء متوسطاً إلى ضعيف.
  - جاء بعد فرق العمل الأول من حيث التطبيق داخل المؤسسة وتبين أن له تأثير كبير على نفسية الأفراد وأدائهم وولائهم لمكان عملهم.
  - بينت الدراسة قوة الاتصالات بين أفراد المؤسسة وتشارك كبير لأحدث المعلومات وإتباع نظام الهيكل الشبكي والفرقي الديناميكي الذي من شأنه نقل الخبرة والمعرفة بينهم وبالتالي تسهيل تمكين الأفراد، في حين تبين ضعف الاتصال الحاصل بين الوحدة والمؤسسة الأم باعتباره في اتجاه واحد.
  - لا يوجد مشاركة للقرار إلا في الحالات العادية الروتينية.
  - جاء بعد حرية التصرف مقبولاً إلى حد كبير من خلال ما أفاد به مبحوثينا.
  - يرى أفراد مؤسسة سي ابراهيم بن بريك للفلاحة أن أداءها الداخلي جيد عموماً، أما الخارجي فهو يتألاً بين الجيد و المتوسط
  - المواظبة على العمل تؤدي إلى تحسين نوعية الأداء الداخلي للمؤسسة وبالتالي الأداء الخارجي لها.
  - الروح الجماعية من أهم مقومات الأداء في مؤسسة بن بريك للفلاحة فهي تذلل الصعاب وتحسن الأداء من خلال تبادل الخبرات بين أطراف الفريق.
- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، وبهدف محاولة حصر بعض الممارسات التي تخص سياسات الموارد البشرية وسبل تمكينها وتأهيلها من أجل تحسين أداء المؤسسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات أو الاقتراحات على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي:
- ✓ العمل على نشر وتدعيم تبني ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسة.
  - ✓ تطوير وتعزيز سياسة المؤسسات في مجال اتخاذ القرار، والمشاركة فيه من خلال العمل بروح الفريق لدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل، وكذلك تحفيز القدرات الإبداعية للأفراد.

✓ ينصح بأن تحرص الشركة على الاستمرار في استخدام فرق العمل في القيام بالمهام وحل المشكلات وتعمق مفهوم وأهمية فرق العمل، لما له من دور ايجابي في ترسيخ المسؤولية الجماعية للقرارات والنتائج والالتزام بتنفيذها، وبالتالي تحفيز الأفراد على الأداء الجيد الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

✓ ينصح بأن تمنح الشركة موظفيها مزيدا من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة الأهداف والرؤى، مما يزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار والذي سينعكس إيجابا على الأداء.

✓ اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة إلى كافة العاملين وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة العليا.



المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

1. المعلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 12، بيروت، 1256.
2. ابن كثير عماد الدين، تفسير القرآن الكريم، المجلد الثالث، دار صابر، الطبعة 5، بيروت لبنان، 2009.
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الأسرة، الطبعة 1، الأردن 2007.
6. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
7. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر.
8. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
9. مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة نشر.
10. يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
11. يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

- المذكرات:

1. اوغرب محمد، مبارك عبد العلي، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة مغنية، 2016.
2. بومجان عادل ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتورا، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

3. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، دراسة حالة موسسات اقتصادية بالغرب الجزائري، مذكرة دكتوراه، مالية دولية، جامعة تلمسان، 2018.
4. فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016\_2017.
5. قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة تلمسان 2012.
6. مزغيش عبد الحميد، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الكاملة، مذكرة ماجستير تسويق علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2012.
7. كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

- المجالات:

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، عدد7، 2010.
2. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، ع 1، الكويت، 2010.
3. شاكر أحمد العدوان، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، ع 115، عمان، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. MAR tory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999..