

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية

أ. د / فاطمة بودرهم
قسم العلوم السياسية

العنوان: _____

أثر التمكين الإداري والقيادة الإدارية على نجاح الإدارة
الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

2023/2022

الخطة

مقدمة

- اشكالية الدراسة وفروضها
- أهداف الدراسة وأهميتها
- مفاهيم الدراسة المركزية
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري

أولاً: التمكين الإداري

- 1- المفهوم
- 2- المضامين
- 3- المتطلبات
- 4- المعوقات

ثانياً: القيادة الإدارية

- 1- المفهوم
- 2 - السمات
- 3- المعوقات
- 4- علاقة التأثير المتبادل بين التمكين الإداري والقيادة الإدارية

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية

- 1- المفهوم
- 2- الأنماط
- 3- المعوقات
- 4- فعالية الإدارة الاستراتيجية
- 5- العوامل المؤثرة على نجاحها

خاتمة

الهوامش

مقدمة:

يشهد محيطنا الدولي، الإقليمي والمحلي تحديات متنوعة تضمنت فرصا وتهديدات للدول النامية، منها ظاهرة العولمة بكل صورها، خاصة في صورتها الاقتصادية، الاجتماعية، الإعلامية والثقافية، ظاهرة الخصوصية منذ تسعينات القرن الماضي (القرن العشرين) وما خلفته من تأثيرات سلبية، هددت كل القطاعات الاقتصادية الجزائرية، وكان تأثيرها الأكبر على القيم الاجتماعية التي تغيرت، وعلى العلاقات الاجتماعية والادوار الاجتماعية وعلى التوجهات السياسية والاتجاهات نحو الدولة والمجتمع في الجزائر، دون أن أغفل وزن وثقل تأثيرات الثورة المعلوماتية وتوسيع وتوغل الشركات متعددة الجنسيات في البلدان المضيفة المتخلفة والفقيرة في دول العالم الثالث، الى جانب عودة الأوبئة والحروب والتغيرات المناخية المهددة للحياة، فبيئتنا في خطر دائم، ولا يبعث على الامل في تحقيق رفاهية البشرية.

أمام كل هذه التحديات، لا بد للدول المتخلفة أن تسابق الى إيجاد حلول وقائية، علاجية وإنمائية للحد من هذه المخاطر أو تدليل بعضها أمام تحديات التنمية المستدامة والحفاظ على البقاء بين الدول والأمم، وذلك تتبنى الكثير من الاتجاهات الجديدة في علم الإدارة والتسيير، وعلى رأسها الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة والمواهب والتعاقد الخارجي والتمكين الإداري وتدريب القادة الإداريين على الحساسية العالية والاعتماد على روح الفريق وتشجيع المشاركة أمام الموظفين وتضمين العمال والموظفين في وظائفهم، والعمل على تحفيزهم وتقييمهم تقييما سليما وصالحا وعادلا.

كل هذه التحديات تقع مسؤولية رفعها على عاتق القادة الإداريين أي على عاتق الإدارة العليا في المنظمة، حيث هي المسؤولة الأولى والأخيرة على تبني التغيير التنظيمي بصورة دورية منتظمة وتبني كل الاتجاهات الإدارية الجديدة في التنظيم والتسيير، واهمها تبني مبدأ الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق الكفاءة والمساواة الاجتماعية في المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء، ولعلاج هذه الإشكالية أنطلق من سؤال مركزي مفاده:

كيف يؤثر كل من التمكين الإداري والقيادة الإدارية على فعالية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات

التعليم العالي والبحث العلمي؟

للإجابة عن هذه الإشكالية أصيغ فرضين أساسيين كالآتي:

1- يؤثر كل من التمكين الإداري والقيادة الإدارية على كفاءة وفعالية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالإيجاب في حالة تبني هذه المؤسسات بصورة جدية وفعالة اتجاه الإدارة الاستراتيجية وتشجيع التمكين الإداري بكل ابعاده للقادة الإداريين والعاملين على السواء.

2- يوتر كل من التمكين الإداري والقيادة الإدارية على كفاءة وفعالية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالسلب في حالة ابتداء مسألة العمل بالإدارة الاستراتيجية والاعتماد على الأساليب التقليدية للتسيير وعدم فتح المجال أمام التمكين الإداري للقادة الإداريين والعاملين بها على حد سواء.

اهداف الدراسة العلمية والعملية:

أولاً: الأهداف العلمية

تتمثل في إتمام دراسة علمية قائمة على منهجية ملائمة لطبيعة الموضوع من ناحية تحديد المناهج البحثية الملائمة والمداخل والمقاربات، لتفسير وتحليل العلاقة الجدلية القائمة بين مفردات أو متغيرات هذه الدراسة

- تحديد المفاهيم المركزية لهذه الدراسة تحديدا علميا واضحا، وهي على التوالي:

التمكين الإداري، القيادة الإدارية، الإدارة الاستراتيجية.

- المساهمة بهذه المعالجة العلمية لمثل هذه الدراسات الإدارية.

ثانياً: الأهداف العملية

- مساعدة المنظمات على تحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة من خلال تبني مبدأ التمكين الإداري والعمل به وتشجيع اختيار القائد الكفؤ والفعال على رأس الإدارة العليا لهذه المؤسسات بالتعليم العالي.

- الدعوة والتنبية لأهمية الاهتمام بتبني كل الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري لتحقيق أهداف المنظمات الإنتاجية والخدمية مع المتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية والمساواة أو العدالة الاجتماعية، كتبني التنظيم القائم على الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، إدارة المواهب، والتمكين الإداري، إدارة حلقات الجودة، إعادة الهيكلة وهندسة المؤسسات وغيرها من اتجاهات حديثة كالعمل بأسلوب التسيير العمومي الجديد، لتحقيق غايات الابتكار والابداع التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكم أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة تهتم بتحليل وتفسير مبادئ ومرتكزات وابعاد العمل بالاتجاهات الحديثة في الإدارة والتسيير وفقا لمبادئ الإدارة الاستراتيجية على الخصوص من خلال الاعتماد على ابعاد ومقومات التمكين الإداري وخلق قيادة إدارية كفوءة وفعالة في المؤسسات التعليمية بالمستوى العالي في الدول المتخلفة التي تظهر الحاجة الملحة بها الى تبني هذه الاتجاهات التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة للسلع والخدمات.

الدراسات السابقة:

لا يسمح المجال بذكر معظم الدراسات السابقة، ولكن اقتصر على التعرض لأهميتها وأقربها لموضوع الدراسة المقدمة وعليه، أذكر:

دراسة الباحث "زرقة أحمد" من إشراف الأستاذ "علي عبد الله"، عبارة عن أطروحة ماجستير مقدمة لقسم علوم التسيير، اختصاص إدارة أعمال، دارت حول فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، دراسة حالة سونغاز، بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة، 2008/2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- انطلق الباحث من إشكالية تمحورت حول التساؤل التالي:

كيف يمكن لأي مؤسسة أن تحول التضحية إلى عائد وتقلص من حجم هذه المخاطرة؟

- عالجها انطلاقاً من فرضية مؤداها أن وحدها القيادة الحكيمة والرشيطة يمكن لها أن تكفل ذلك، بمعنى قيادة ملمة بالمفاهيم، قادرة على حل المشاكل، تحسن استعمال الوسائل في وقتها وبمقدارها.

- تكمن أهمية هذه الدراسة السابقة في كونها اهتمت بموضوع القيادة في المؤسسات العالمية المتطورة والرائدة والتي تولي اهتمامها متزايداً بالعنصر البشري كونه أهم مورد تمتلكه قادر على ترجيح كفة المؤسسة في ظل التنافس الحاد.

- توصل الباحث إلى نتائج هامة منها:

أن القيادة ليست منصبا بحكم تنظيمي معين أو لقباً يوزع في حفلة التشريفات أو وساما يوضع فوق قميص أحدهم أو شهادة تعطى تكريماً أو هبة، إنما هي حالة نفسية تحكمها صفات فطرية وأخرى مكتسبة، وتعكسها المواقف والاحكام المطبقة تجعل صاحبها أي القائد الفعال يتولى الطليعة والريادة.

ولكن ما يعاب على هذه الدراسة عدم الاهتمام بالعوامل التي تساعد على تحقيق الفعالية مثل عامل التمكين الإداري والعمل بمبدأ الإدارة الاستراتيجية، لذلك فإن محاور هذا الملتقى ستعزز مثل هذه الدراسات وتزيدنا قيمة علمية وأخرى عملية.

الاطار النظري للدراسة:

أولاً: التمكين الإداري

لما ازداد الاهتمام بالعنصر البشري كأهم مورد من موارد المنظمة، لما يمثله من أهم ميزة تنافسية تملكها المنظمات وتعتمد عليها أساساً في تحقيق التغيير التنظيمي المخطط وبالشكل الدوري المنتظم، ظهور الحاجة لتبني اقتراب التمكين الإداري كأهم أسلوب في إدارة المنظمة بشكل يحقق كفاءتها وفعاليتها، ويضمن بقاءها واستمرارها وتبؤها مكانة في السوق الداخلي وحتى الخارجي للسلع والخدمات، فهو يعني عموماً تقوية وتعزيز الأدوار والأوضاع في المنظمة وخلق القدرات والمهارات وشحن الاستعدادات وتشجيع القنوات على التفاعل السلمي والفعال اتجاه أهداف المنظمة والعمل على الوصول إليها، بجودة عالية.

1- التمكين الإداري: المفهوم، الأهمية، المضامين، المتطلبات، المعوقات

المفهوم:

لغويًا:

عرف على أنه يعني مكن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة¹، وعرف على أنه منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء يعني اتقانه والسيطرة عليه².

اصطلاحاً:

عرف على أنه: "عملية لإعطاء الافراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار³.

عرفه كل من كانجر وكانيونجر على أنه: "إجراء يؤدي الى توطيد ايمان الشخص بمقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج، وانه بنظر اليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره⁴.

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان التمكين الإداري يمكن تعريفه إجرائياً على انه: "تقوية وتعزيز مقدرة الشخص القائد خصوصاً على اكتساب قدرات ومهارات تخطيطية وتقديرية تساعده على الأداء الإداري الفعال، خاصة ما تعلق بالقيادة الإدارية الفعالة واتخاذ القرارات الرشيدة، فهو يعني منح القيادات الإدارية سلطات أوسع في الرقابة والمساءلة والمحاسبة على مستوى المنظمات التي يديرونها بعقلانية ورشد كبيرين.

وقد حددت انواعه بثلاثة أنواع حسب الباحث سومينن *suominen* وهي كالاتي: التمكين الظاهري، التمكين السلوكي، وتمكين العمل المتعلق بالنتائج، فالنوع الأول يشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها، حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الإداري الظاهري.

وأما النوع الثاني فيعني قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وأما النوع الثالث فهو قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرتها على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة⁵.

كل هذه الأنواع الثلاثة تشترك في عنصر قدرة الفرد وتعزيزها على تحديد أسباب المشكلات وإيجاد الحلول لها واتخاذ القرارات بشأنها، ومن مضامينه وأبعاده، حددت عناصر وأبعاد مثل التقرير الذاتي، الأهمية الذاتية، الثقة بالنفس والقدرة على التأثير⁶.

متطلبات ومعوقات التمكين الإداري:

ثانيا: القيادة الإدارية: المفاهيم، الركائز، الأدوار

تعد القيادة الإدارية من أهم مواضيع الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، كونها قبل أن تكون من قبل العمل الإداري الصرف هي عملية سلوكية ذات أبعاد نفسية تستند إلى الكثير من المهارات السلوكية والمقدرات النفسية كالاستعدادات والقناعات والاتجاهات، فالقيادة الإدارية هي الدعامية الأساسية في تنمية المنظمات وخلق الميزة التنافسية داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة، من كفاءة، فعالية، عدالة اجتماعية.

وعليه فإن مفاهيم القيادة الإدارية تعددت حسب منطلقات الباحثين في مجاله، فمنهم من عرفها على أنها: "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين⁷"، من حيث التأثير على سلوك الناس وتوجيه وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والتفاعل معها بالإيجابية، وهذا لن يتحقق دون وجود قائد إداري على رأس المنظمة يتمتع بالكثير من الصفات النفسية، كالصبر على سلوكيات الناس وصعوبة الانسجام مع مختلف المهارات والذهنيات والقدرات والتوجهات المتواجدة في المنظمة، إلى جانب تمتعه بالمهارات العملية والوظيفية كالقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات الرشيدة والقدرة على فهم طبيعة مشاكل التنظيم والتسيير وحلها في وقتها وتقادي الوقوع في مشكل التراكم وتعدد المشكلات الإدارية، بالإضافة إلى القدرة على التفاوض وتوجيه الآخرين من خلاله. دون أن نغفل أهمية مهاراته التقنية والإعلامية، خاصة ونحن نعيش عهد الانتقال نحو الرقمنة أو التحول الرقمي. حددت سمات القائد الإداري الناجح في بعض الأبعاد أهمها، القدرة على المبادرة، الاستقامة، المهارات في العلاقات الإنسانية، يمكن الوثوق به، منصف للآخرين، يكرس نفسه للعمل، الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في معالجة الأزمات، الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، الموضوعية في اتخاذ القرارات والاستماع إلى المقترحات، الصبر والقدرة على التحمل والعمل في ظروف صعبة، القدرة على التعامل مع الموظفين على اختلاف مستوياتهم ومهاراتهم واختلاف ثقافتهم⁸.

تتجلى أهمية القيادة الإدارية من خلال الأدوار التي تؤديها وتساعد على خلق فعالية إدارية في المنظمة من خلال قدرتها على تنسيق الجهود والربط بينها وتعزيز القوى الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية قدر المستطاع، وحسن تدريب وتحسين الأداء الإداري وقدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية في المجال التكنولوجي، إلى أهم قدراتها وهي القدرة على تحقيق الإبداع والابتكار التنظيمي، من خلال تشجيع المشاركة للعاملين وإشراكهم وتضمينهم في جهودهم ونشاطاتهم وتنمية قدراتهم الابتكارية⁹.

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعني الاستراتيجية الخطة طويلة الأجل التي تتبناها المنظمات في سعيها لتحقيق التوازن بين مواطن القوة والضعف بداخلها وبين الفرص والتحديات... الخارجية. لتحقيق فعاليتها. تعد إدارة الموارد البشرية أهم إدارة في المنظمة، كونها المسؤولة عن إعداد وتنفيذ الاستراتيجية العامة لأية منظمة، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المدراء التنفيذيين فالإدارة الاستراتيجية لها الأثر الأكبر في تمكين المنظمات من خلق الميزة التنافسية، والتي ما هي سوى الموارد البشرية المتاحة للمنظمة المؤهلة بشكل كاف لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تحسين أدائها باستمرار.

وعليه يمكن تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تبني اقتراب متكامل لإعداد استراتيجيات للمورد البشري تمكن المنظمة من تحقيق أو الوصول لأهدافها، فمنه اقتراب اتخاذ القرارات الخاصة بنوايا وخطط المنظمة الخاصة باستقطاب وتدريب وتنمية وإدارة الأداء ومكافأة الموارد البشرية، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق تحقيق التوازن بين هذه الموارد والقدرات وبين البيئة الخارجية للمنظمة¹⁰.

فالإدارة الاستراتيجية تؤمن بأن إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة من أجل تحسين الأداء، وتنمية ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والمرونة¹¹.

العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

يتأثر أداء إدارة الموارد البشرية بعوامل استراتيجية، منها العولمة التقدم التكنولوجي، تغير طبيعة العمل.

التغير في هيكل القوى العاملة:

- بالنسبة للعامل الأول : المتمثل في ظاهرة العولمة، فهذا الاتجاه المعني بالإدماج الاقتصادي العالمي لاقتصاديات الدول المتخلفة، يترك تبعات استراتيجية من حيث إجبار هذه الاقتصاديات على الدخول في منافسة عالمية، بعدما كانت تتنافس محلياً، وهذا يتطلب من الدول المتخلفة أن تسعى جاهدة للتكيف معها

والعمل على تحسين أدائها باستمرار عن طريق تبني كل الاتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية وأهمها مبدأ العمل بالإدارة الاستراتيجية للحد من مخاطر العولمة ومحاولة تحقيق التكيف مع هذه الظاهرة العالمية.

- **وأما بالنسبة للعامل الثاني:** المتمثل في التقدم التكنولوجي، فإن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتحول الرقمي تفرض على هذه المنظمات الاهتمام المتزايد باختيار العنصر البشري القادر على التفاعل السليم والفعال مع أهدافها.

فالتغير التكنولوجي المتسارع أثر على منظمات الدول المتخلفة في جوانب عديدة، لم تقتصر فقط على مجال المنافسة، بل تعداها الى تغير طبيعة العمل، حيث زاد تركيز هذه المنظمات على الاعتماد على ما يسمى بالوظائف المعرفية والتحول نحو موظفي المعرفة، فظهرت الحاجة الى ابتكار أساليب جديدة وتوجيه المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية من ناحية تدريبه، تحسين وتعزيز مهاراته، تحفيزه، اشراكه في تحديد أهداف المنظمة وتنفيذها وتقييمه تقييما عادلا، سليما وصالحا.

- **وأما بالنسبة للعامل الثالث:** فإن هياكل القوى العاملة، شهدت تغييرات كثيرة، أهمها دخول النساء مجالات وظيفية في المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء بأعداد كبيرة، خاصة بعدما توسعت وفتحت فرص التعلم العاليى بشتى التخصصات، التي كانت حكرا على الرجال أمام المرأة. للتأقلم مع هذه التحديات والاستفادة من الفرص التي تقدمها البيئة الخرجية لهذه المنظمات، فهي مجبرة وملزمة ببذل جهود حثيثة لمواصلة التغيير التنظيمي والتطوير الإداري ورفع كل العقبات الإدارية وغير الإدارية لتحقيق التوازن بين عوامل القوة والضعف داخل المنظمات في الدول النامية وبين الفرص والتحديات الخارجية.

أنواع الادارة الاستراتيجية:

هناك العديد من النماذج الممكنة لتصميم وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نميز فيها ثلاثة نماذج أساسية¹²، إدارة الأداء المرتفع، إدارة الالتزام المرتفع، إدارة المشاركة المرتفعة.

تتم وفقا للنموذج الأول القيام بجملة من العمليات المؤثرة على الأداء الكلي للمنظمة تمس بعض النشاطات كالإنتاجية، الجودة، الخدمة المقدمة للزبون أو العميل من خلال دعم وتقوية مهارات العاملين وزيادة وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، والبداية تكون بالقيادة وتشجيعها على العمل بمبدأ لا مركزية القرار، وتحسين قدرات المنظمة البشرية لرفع تحديات كل العوامل الاستراتيجية المؤثرة.

اما النموذج الثالث، فيشمل العمل والسعي الى تحقيق درجة عالية من الالتزام النابع من الولاء الصادق للمنظمة وأهدافها بدلا من الولاء الكاذب للقادة في المنظمة، عن طريق فتح المجال لتبادل الثقة بين القادة والعاملين والموظفين، وضمان واستقرار وظائفهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي عن طريق خلق أو

تصميم وظائف تحقق ذلك الى جانب تشجيع فرق العمل أي العمل الجماعي والعمل بما تمليه ظروف المرونة الزمانية والمكانية.

واما النموذج الثالث: فإن معاملة العاملين والموظفين كشركاء أساسيين ومحوريين في المنظمة، فإن هذا يشجع علاقات عمل سليمة بين الإدارة العليا وباقي الإدارات التنفيذية والوظيفية داخل المنظمة، ويسهل على قادة المنظمة حل المشكلات الإدارية وتغادي الوقوع في دائرة الصراعات الوظيفية، وتحقيق أهداف المنظمة المعروفة.

معوقات فعالية الإدارة الاستراتيجية:

من بين العقبات التي تحول دون فعالية الإدارة الاستراتيجية فإن مقاومة هذا التغيير التنظيمي يعد أهم عقبة يجب أن تذلل عن طريق إيجاد وسائل أو بدائل للتغلب عليها، منها على سبيل المثال: تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية تحديدا وتخطيطا استراتيجيا ومحاولة توازن البيئة الداخلية للمنظمة مع بيئتها الخارجية، وفق تحليل SWOT الذي يقوم على فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات أمام المنظمة، أو تحليل Pestle الذي يركز على الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل ضمنها المنظمة¹³.

علاقة التمكين الإداري بالقيادة الإدارية والتأثير المتبادل بينهما:

تحدد العلاقة بين متغيري التمكين الإداري والقيادة الإدارية من خلال التأثير المتبادل بين أبعاد التمكين الإداري، حيث نقرأ هذه العلاقة والتأثير المتبادل بينهما من خلال :
عملية تفويض السلطة، التدريب وتضمين العاملين في نشاطاتهم الإدارية الى جانب عملية بناء فرق العمل وتحفيز العمل الجماعي.

علاقة التمكين الإداري بالقيادة الإدارية من خلال:

- عملية تفويض السلطة، علاقة تأثير متبادل تربط بينهما، حيث يكاد الجزم بأن تفويض السلطة هو مرادفا للتمكين الإداري، حيث يتفقان في المعنى من ناحية تقوية وتعزيز خبرة ومهارة الموظف أو العامل من خلال إشراكه في الأداء الإداري للمنظمة عن طريق تفويض جزء من صلاحيات القائد الأعلى لهذا الموظف في المستوى الأوسط أو الأدنى من التسيير لسيادة الثقة المتبادلة بينهما من جهة، ولقدرة القائد الأعلى في المنظمة على الالتزام بالرشد الذاتي والموضوعي في إشرافه على الأداء الكلي للمنظمة وتوجيه أعوانه من خلاله، كما يتفقان في الاتجاه، فكلاهما من الاتجاهات الحديثة لتمكين المنظمات من الجودة الشاملة لسلعها وخدماتها، ولكن مع اختلاف بسيط بينهما وهو أن مبدأ التفويض هو مبدأ مؤقت أو حالة مؤقتة تزول بزوال

وانهاء المهام الموكلة للمفوض له من المفوض، بينهما التمكين الإداري هو حالة دائمة، حيث أن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات مع المسؤولين عن النتيجة النهائية¹⁴.
علاقة التمكين الإداري بالقيادة الإدارية والتأثير المتبادل بينهما:

إن المنظمات المتطورة في الدول المتقدمة تولي أهمية كبرى لعملية التدريب، فعلى سبيل المثال: تنفق الولايات المتحدة الأمريكية ما يقدر بـ: 30 مليار دولار في العام، وعلى مستوى الشركة الواحدة يصل حجم الانفاق على التدريب الى 90 مليون دولار في السنة¹⁵.

لذلك فإن المنظمات في الدول المتخلفة مطالبة أكثر منها بالاهتمام بعملية التدريب لقادتها الإداريين وموظفيها وعمالها حيث أن اللجوء الى موظفين مؤهلين ومدربين بشكل جيد أضحي ضرورة ملحة لهذه المنظمات التي صارت تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة النظم الإدارية وغيرها من مفاهيم واتجاهات إدارية جديدة كاتجاه التمكين الإداري، وإدارة حلقات الجودة ، إدارة المعرفة وإدارة المواهب وتنمية العمال والموظفين تنمية بشرية، تضمن تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمات الحالية، في ظل هذه التحديات العالمية الراهنة والتي قد تكون عوامل مساعدة لها أي تمثل فرصا لها للارتقاء بأدائها أو قد تعيقها وبالتالي تشكل أمام تطويرها تهديدات ومخاطر تهدد بقاءها واستمرار نشاطاتها.

كون التدريب والتشجيع على تعميمه لعمال وموظفي المنظمة وأحد الابعاد الأساسية للتمكين الإداري فإنه يمكن من تنمية المهارات للعنصر البشري المتاح للمنظمة ويحسن أدائه ويوجه سلوكه، وبالتالي فإن تأثيره يكون كبيرا وفعالاً على فعالية القيادة الإدارية، من خلال تأثير القائد الإيجابي على أعوانه فهو الذي يوجههم وينسق بينهم أعمالهم من خلال قدراته العلمية وخبراته الوظيفية العالية وحسن اختيارهم وحسن تحفيزهم وحسن تقييمهم وفق مبادئ العدالة والكفاءة والجدارة. فهو الذي يزودهم بالمعلومات عن استراتيجيات وأهداف وسياسات المنظمة¹⁶.

من خلال إشراك العاملين وتحفيزهم وبناء فرق العمل:

ان النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية هو الذي يسمح بإشراك العاملين في أعمالهم وتحديد أهداف منظماتهم فهذه المشاركة الديمقراطية وعلى أسس عدالة اجتماعية تحفظ الحقوق وتضمن الواجبات، هي التي تحرك الولاء وتعزز اتجاه المنظمة وقائدها وأهدافها، وتدفع بالعاملين الى الإخلاص في الأداء واتقانه وهو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة وهذه المشاركة هي عبارة عن تمكين اداري حقيقي يساهم في تعزيز مقدرات المنظمة ويرفع من أدائها الجيد ويحقق لها المنافسة في المحيط الداخلي والخارجي في حالة الاستمرار على هذا النمط القيادي الديمقراطي، فأشراك الفرد والاهتمام به خاصة في الأمور التي ترتبط به، والمشاركة وسيلة للاعتراف بالفرد، فهي تعطيه شعورا بالأهمية والانجاز ، وهو مؤشر للحاجة للإلتزام والقبول¹⁷.

الى جانب التحفيز المادي والمعنوي الذي يقوي الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة وخدمة أهدافها بإتقان عال أي وفق معايير الجودة الشاملة القائمة على مبدأ التمكين الإداري الفعلي والفعال والذي يحقق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي الى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع¹⁸.

هذه العوامل مجتمعة ترتبط بعلاقات تأثير متبادلة فيما بينهما وتحقق بالتعاون فيما بينها نجاح وفعالية الإدارة الاستراتيجية القائمة أساسا على مبدأ التخطيط الاستراتيجي في كل المنظمات، وفي المؤسسات الجامعية، التي تعد المنبر الحقيقي لظهور نتائج هذه الاتجاهات، فهي مصدرها النظري، في هذه المؤسسات يتلقى المهتمون بعلم الإدارة وعلوم التسيير دراساتهم النظرية كنظريات، مفاهيم، اتجاهات جديدة، وهي أيضا مصدر تقييمها الحقيقي من خلال تطبيق هذه النظريات والمفاهيم والاتجاهات، فهي صانعة الكم المعرفي النظري وهي المخبر الحقيقي لإختبار وتقييم هذا الكم المعرفي الهائل والمتزايد.

خاتمة

إن السعي الدائب للمنظمات الحالية في كل بقاع الدنيا، نحو تحقيق أهدافها، لا يتم دون تضحيات وصبر، فالاتجاهات الحديثة المشار إليها خاصة ما تعلق بالتمكين الإداري، الإدارة بالأهداف الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة وتبني اقترب واتجاه التمكين الإداري، لا يمكن تطبيقها دون عقبات، فهي من قبل التغيير التنظيمي المخطط والتحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة وفق معايير عالمية قد لا يدرك بشكل جيد ولا يتأكد من أهميته لا القائد ولا الموظف، فقد تجابهه مقاومة شرسة للأسباب المعهودة كسوء ادراك اهمية وضرورة التغيير التنظيمي المخطط بصورة دورية ومتواصلة، وعدم اتباع أسلوب منهجي للإقناع وتوجيه الإرادة نحو تحقيقه أو غياب ما يسمى بنظرة الميسرة اليه.

لذلك فإن القيادة الإدارية العليا يجب أن تتغلب على هذه المقاومة بإيجاد أساليب واتخاذ إجراءات كفتح الاتصالات في كل الاتجاهات، اشراك العاملين في احداث هذا التغيير التنظيمي حتى يلقي الرواج ويحظى بالقبول الى جانب الفهم الجيد لطبيعة هذا التغيير وصعوبة تطبيقه دفعة واحدة وخلق توجهات نحوه وضمان الاستعدادات للمعني معه بصورة عقلانية وحكيمة، فتنبي أي اتجاه من الاتجاهات المعروضة في هذه الدراسة لا بد وأن تلقى الدعم الكافي والحماية من طرف القيادة الإدارية.

الهوامش:

- 1- المعلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط23، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، 1986.
- 2- محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996.
- 3- نجاح القاصي، بعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريس الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة واصل التربية، جامعة اليرموك، 2008.
- 4- أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، 2009.
- 5- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، عمان: دار البداية، 2013.
- 6- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم معاصر، الطبعة الثانية، ط2، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية، 2009.
- 7- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 8- هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2008.
- 9- بشير علاق، القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د- ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007.
- 11- نفس المرجع السابق.
- 12- نفس المرجع السابق.
- 13- نفس المرجع السابق.
- 14- أ.د- كامن المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة: مطبعة ابن حيان، 1996.
- 15- أ.د- سمير محمد عبد الوهاب، أ.د- ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007.
- 16- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 17- واصل عبد الرزاق البوايزة، التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والدارة التربوية، عمادات الدراسات العليا، 2011، جامعة مؤتة، الأردن.

ملخص :

تحيط بالمنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم الثالث على الخصوص تحديات متنوعة منها، ما تضمنت فرصا للتطوير والتحديث وتحقيق التمايز واحداث التنمية، منها ما شكلت تهديدات لإستقرار وتطور وبقاء وتوسع هذه المنظمات، منها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر، العولمة بكل أنماطها، الخوصصة، الثورة التكنولوجية المتغيرة والمتسارعة، الصراعات الدولية الايديولوجية، تهديد وتوسع وتغول الشركات متعددة الجنسيات في البلدان المتخلفة، عودة الامراض والأوبئة المتنقلة القديمة الى الظهور، الى جانب ظهور فيروسات فتاكة قاتلة كفيروس "كورونا" الذي أزم أوضاع البشر في كل الميادين وعبر العالم قاطبة، إضافة الى تأثيرات التغير المناخي الخطيرة على حياة الانسان، الحيوان والنبات الى جانب النزاع العسكري الحالي بين روسيا وأوكرانيا وأخطاره على العلاقات الجيوسياسية وعلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية للإنسانية كافة، الى مخاطر الهجرة السرية وتجارة البشر والمخدرات وغيرها من مشكلات اجتماعية أرهقت كافة، في ظل هذا الراهن الدولي المشوب بالأضرار والتهديدات وقلّة فرص التقدم والتطور العام، فإن المنظمات في الدول المتخلفة، على الخصوص مطالبة بالاهتمام بأساليب وإجراءات وقائية

علاجية وانمائية لتجاوز وتخطي هذه الاخطار في محيطنا الدولي، الإقليمي والمحلي، حيث يجب ان تتبنى هذه المنظمات بعض إن لم اقل كل الاتجاهات الحديثة للإدارة والتسيير الفعال مثل: الإدارة الاستراتيجية، التمكين الإداري، التدريب على القيادة الإدارية الفعالة.

Abstract :

roduction and service organizations in the Third World in particular are surrounded by various challenges, including opportunities for development and modernization, achieving differentiation and development events, some of which posed threats to the stability, development, survival and expansion of these organizations, including, for example but not limited to, globalization in all its forms, privatization, revolution Changing and accelerating technology, international ideological conflicts, the threat, expansion and penetration of multinational corporations in underdeveloped countries, the reappearance of old mobile diseases and epidemics, along with the emergence of deadly deadly viruses such as the "Corona" virus, which has affected human conditions in all fields and across the world. All in all, in addition to the dangerous effects of climate change on human

life, animals and plants, in addition to the current military conflict between Russia and Ukraine and its dangers to geopolitical relations and to the economic, social and health conditions of all humanity, to the dangers of clandestine migration, human and drug trafficking and other social problems that exhausted everyone, in light of This international current is marred by damages, threats, and lack of opportunities for progress and general development. Organizations in underdeveloped countries, in particular, are required to pay attention to preventive methods and measures. Therapeutic and developmental to overcome and overcome these dangers in our international, regional and local environment, where these organizations must adopt some if not all modern trends of management and effective management such as: strategic management, administrative empowerment, training in effective administrative leadership