

ورقة بحثية بعنوان : التدريب كآلية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين

طبال لطيفة ,جامعة لونيبي علي البلدية 02

موساوي سامية ,جامعة لونيبي علي البلدية 02

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وتمكين العاملين إداريا وهذا انطلاقا من أن المنظمة المعاصرة تعيش وسط بيئة متغيرة جدا والنجاح فيها مرهون بمدى استيعاب هذا التغير السريع ولعل التدريب كأحد الميكانيزمات المستخدمة التي تهدف إلى استقلالية العامل ورفع كفاءته بالشكل الذي يزيد من ثقته بمنظمته و تكون عملية تمكينه محتملة جدا خاصة إذا توفرت كل شروط التدريب الناجح مع ضمان استمراريته واعتماده كثقافة في المنظمة وفرصة تمنح للعامل للتعلم وتصحيح الأخطاء بدل تسليط العقوبة .

الكلمات المفتاحية : المنظمة، التدريب، التمكين الإداري، العاملين .

Abstract

This paper aims at identifying the relationship between training and empowering administrative staff. This is because the contemporary organization is living in a very variable environment and success depends on the extent to which this rapid change can be absorbed. Training is one of the places in which the worker is independent and proficient in a way that increases his confidence in his organization And the process of empowerment is very possible, especially if all the conditions of successful training, ensuring its continuity and adoption as a culture in the organization and an opportunity for the worker to learn and correct errors instead of punishment.

Keywords: Organization, Training, Administrative Empowerment, Workers.

انطلاقاً من فكرة أن المورد البشري يعد أهم ما تملكه المنظمة بدليل أن نجاحها مرهون بمدى الاهتمام به لدى عمدت المنظمة بخصوص المعاصرة منها بادراك هذا الدور والأخذ به من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم للقيام بعمله وفق الشكل المطلوب واستناداً لحاجيات وأهداف المنظمة، وانطلاقاً من الدراسات السابقة في هذا المجال فقد حددت بعضها بعد التدريب كأحد أبعاد المناخ التنظيمي الملائم أو الجيد خاصة إذا استوفى شروط نجاحه التي من أهمها ضرورة التشخيص الجيد للاحتياجات التدريبية وفقاً لما يتطلبه المورد البشري وبما يتوافق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة ككل . وبالرجوع إلى أهمية تدريب المورد البشري خاصة في بيئة تسودها التنافسية تحاول كل منظمة فيها فرض استمراريته ونجاحها في هذه البيئة بتوفير التدريب الكافي لها و الإحاطة بالمستجدات بالشكل الذي يحسن من كفاءة العاملين و يسهم في سيطرة وتحكم العامل في عمله وبالتالي تمكنه.

ولكشف العلاقة بين التدريب كآلية مستخدمة في المنظمة في تحقيقه لتمكين العاملين نكون أمام

الإشكالية التالية : هل يوجد ارتباط بين التدريب والتمكين الإداري للعاملين ؟

ولالإجابة عن الإشكالية السابقة نوجزها في المحاور التالية :

المحور الأول : مدخل مفاهيمي

المحور الثاني : التدريب كآلية معتمدة في المنظمة

المحور الثالث : أساسيات الإدارة التمكينية

المحور الرابع : تعزيز فكرة التمكين الإداري من خلال آلية التدريب.....رصد للعلاقة بينهما

المحور الأول : محور مفاهيمي

تعريف كل من :

1. المنظمة : هي تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين تعمل في إطار مشترك وفق

مجموعة من الأحكام والتعليمات والتوجيهات من اجل تحقيق أهداف مشتركة .(1)

2. العاملين : يقصد به مدخلات المنظمة من الطاقات البشرية التي تساعد في رسم أهداف

وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال وهي مقسمة إلى ثلاث مجموعات هي :التنفيذ،

التحكم، والإشراف . (2)

3. **التدريب** : يعرفه فريق خبراء التدريب على أنه: " عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم.(3)

➤ من خلال مفاهيم (المنظمة، العاملين، التدريب) بهذا الترتيب يفهم أن المنظمة من بين أهم ما تحويه مواردها البشرية متمثلة في العاملين واهم ما تقوم به لتنمية وتطوير كفاءاتهم اعتمادها آلية التدريب .

4. **التمكين الإداري** : يعرفه اتوري "ETTORRE" بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المقومات الإدارية الدنيا.(4)

- و عرفه قاموس "WEBSTER" كونه تحويلا أو تفويضا أو إعطاء القوة لشخص ما.(5)

- عرف "الطاقوي" التمكين الإداري بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.(6)

➤ من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين الإداري هو إعطاء للعامل الحرية وإشراكه في السلطة بالشكل الذي يؤدي إلى استقلاليته ويزيد من ثقته وما نخلص به هنا بروز مفاهيم مكونة لمفهوم التمكين الإداري وهي (مشاركة العامل - الحرية و الاستقلالية - الثقة التنظيمية) وهي ما سوف نعتمدها في العلاقة الارتباطية بين التدريب وتمكين العاملين بوصفها مفاهيم تعبر عن تمكين العامل إداريا .

المحور الثاني : التدريب كآلية معتمدة في المنظمة

1. دواعي الاهتمام المتزايد بالتدريب الإداري:

أحدث عصر العولمة تغييرا في مفاهيم الفكر التنموي المعاصر وأرسى دعائم واضحة المعالم وذلك بتغيير قسم الموظفين والعاملين في مختلف المنظمات إلى قسم الموارد البشرية وذلك تبيانا للدور الذي تضطلع عنه القوى البشرية للنهوض بالعمل وتطويره.

وقد أصبحت المنظمات تناشد بضرورة التدريب باعتباره وسيلة للنهوض بالمنظمات وعليه تم اعتبار التدريب وسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، بحيث أصبح من المسلمات المطروحة أمام المنظمات للارتقاء بالأداء الإداري وجودة الخدمات والمنتجات المراد تقديمها لمتلقي هذه الخدمة أصبحت الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين عنصرا مهما خصوصا بعد قناعة المفكرين بأن الإنسان هو المورد لتحقيق التنمية الشاملة واعتبار التدريب يعمل على تحويل العاملين من مجرد التعامل مع ردود أفعال إلى أفراد مشاركين في وضع قرارات منظمهم.

فالتدريب هو وسيلة سريعة لاستيعاب ما هو جديد من التكنولوجيا وهو الآلية والوسيلة المناسبة والسريعة للتعامل مع ثورة الاتصالات والمعلومات في إطار التطبيق العملي لتلك المستجدات المعاصرة. ولهذا فقد حظي التدريب باهتمام كبير في الو.م.أ على وجه الخصوص إذ يقدر ما يصرف على التدريب سنويا ب (55) مليار دولار سنويا، وهذا إن دل فإنما يدل على المكانة التي يحظى بها التدريب في البلدان المتقدمة على وجه التحديد . (7)

1. أهداف التدريب

1- أهداف تدريبية عادية روتينية:

يسعى التدريب من خلالها إلى مواجهة المواقف الروتينية المتكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من التدريب التوجيهي تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة، أنظمتها، قوانينها، الشروط العامة للخدمة كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل..... وغيرها من المعلومات، وما يميز هذا النوع من التدريب أنه لا يحتاج إلى جهد ذهني إلا أن أهميته التدريبية تجعله في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي بذلك لا تمثل مجهودا غير منتج بل هي تحقق فائدة للتنظيم مفادها البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة، ومحاولة الكشف عن المعوقات التي تعوق الأداء ويتم ذلك من خلال إعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة لعلاجها وتهدف هذه الأخيرة إلى استعادة التوازن للتنظيم.

3- أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية): تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية أعلى مستويات المهام التدريبية وهي تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها. وهي تهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من المكافأة والفعالية والخروج بها من المعتاد والمألوف. (8)

الفصل الثالث : أساسيات الإدارة الممكنة

1. دوافع تبني التمكين الإداري داخل المنظمة:

تعتبر عملية التمكين الإداري رؤية جديدة معاصرة للتعامل مع الموارد البشرية من خلال زيادة مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتقديم الحلول الناجحة، فضلا عن منح العاملين مساحة واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية وهذا من خلال وضع مجموعة من الآليات التحفيزية لزيادة اندفاعهم نحو العمل.

لذلك فإن دوافع المنظمة نحو تبني عملية التمكين الإداري هو التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، الأمر الذي أملى على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية. كما أكدت دراسات كثيرة على أن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة هو أحد الأسباب وراء تبني إستراتيجية التمكين، وما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين. (9)

إضافة إلى ما ذكر سابقا يمكن أن نجمل الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين الإداري في المنظمة إلى ما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية وتركيزها على إستراتيجية طويلة الأمد.
- حاجة المنظمة إلى استغلال كل مواردها خاصة المورد البشري من خلال الحفاظ عليه وتطويره.
- منح العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

- وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتمثل في توفير مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين. (10)

2. أهداف وأهمية التمكين الإداري:

أ. أهدافه

توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.

الاستجابة لتغيرات المحيط.

اختصار وقت اتخاذ القرار .

التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطل، وهذا ما جعل اليابانيون يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء.

زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.

إعطاء أحسن قرار ملائم.

يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن.

الإحساس بالمسؤولية.

زيادة روح المبادرة.

رفع القدرات للفرد والجماعة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي:

-زيادة الدافع لتقليل الأخطاء.

-زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

-تقليل الغياب ودوران العمل.

ب. أهميته

-التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المنظمة، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملين

بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المنظمة، وسيكون ملتزمون بتحقيقها.

-التمكين الإداري يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

-الأفراد الممكّنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.

-تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت

القرار .

-زيادة التركيز والاهتمام حول القضايا المهمة من الإدارة العليا الإستراتيجية وترك الأمور يوم بعد يوم للمرؤوسين.

-يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
-زيادة ولاء العاملين، والحد من وقت دوران العمل، الغياب والمرض.
كما توجد مزايا أخرى أهمها :

-تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.
-تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين واعتبار أن الفشل هو تجربة للتعلم.
-ارتفاع كفاءة العاملين.

- تحسين مستوى الأداء . (11)

المحور الرابع : تعزيز فكرة التمكين الإداري من خلال آلية التدريب.....رصد للعلاقة بينهما

1. العلاج بالتدريب كسمة مميزة للتمكين الإداري للعاملين (تجاهل العقاب)

يكون العلاج بالتدريب عندما يصبح مجال المشكلة الإدارية موضوعا للتدريب تماما مثل أي نوع من الدواء (المضادات الحيوية) أن تقتصر فائدته لمدى ملائمته للمرض الذي يريد معالجته، والأكثر من هذا فإن طبيعة العلاج بالتدريب يجب أن تحظى بنفس القدر من الاهتمام والتشخيص تماما كما يفعل خبير الإبر الصينية عندما يدقق النظر في إدخال الإبر في مراكز الآلام لدى طالب العلاج.
إن عدم توخي الدقة في تحديد مجال العلاج بالتدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية خاصة إذا كان وراء المشكلة أشياء أخرى كمشكلة في النظام أو الهيكل التنظيمي ... إلخ فإن التدريب هنا لا يجدي نفعا بدليل أن التشخيص لم يكن سليما في محله، وفي كثير من الأحيان لا يكون العلاج بالتدريب حلا مناسباً لتحسين صحة المنشأة ومن هذه الحالات نجد:

- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين بالنسبة لأهداف وسياسات المنظمة.

- عدم الإحساس بالعدالة في توزيع المكافآت.

- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

- تدعيم التنظيمات غير الرسمية.

- تعقد إجراءات العمل اليومي.

- عدم توفير التسهيلات والأدوات المساعدة للأداء. (12)

ما يهمننا هنا ليس التشخيص لجعل العملية التدريبية أكثر فعالية وإنما بكونها سمة مميزة تخدم عملية التمكين، فالتمكين الإداري الحقيقي لا يعتمد على توجيه العقوبة لتصحيح الخطأ بل يعتمد إلى برجة تدريبات للقيام بهذا الغرض.

➤ انطلاقاً من المعطيات السابقة يمكن استنتاج أوجه العلاقة الارتباطية بين التدريب

تمكين العاملين من خلال ما يلي :

2. جعل التدريب كثافة في المنظمة :

حتى يتسنى للمنظمة تمكين عاملها عليها بجعل العملية التدريبية كثافة في المنظمة تواجه من خلالها المستجدات وتعمل من خلالها على تذليل الصعوبات التي تواجه عاملها هذا ولأن المنظمة تسعى إلى تحقيق التنافسية هذا ما يقابله انتشار واسع للتكنولوجيا وللطرق الحديثة في العمل الأمر الذي يتطلب تدريب العمال على كل ما يحيط بهم من جديد، ومن جهة ثانية فإن جعل التدريب مستمرا يجنب المنظمة الوقوع في تناقضات من جهة تدخل كل ما هو جديد إلى بيئة العمل بالمقابل أنها تجهل استخدام ما تم إدخاله أما الفائدة الأخرى التي تجنيها من جراء العملية التدريبية هو تحديد أفكار العاملين من فترة إلى أخرى بشكل يضمن توفر كوادرة على تخطي الأزمات المحتمل وقوعها في ظل هذه البيئة .

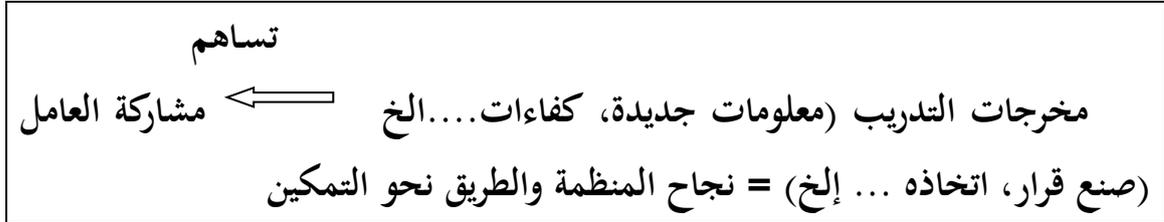
3. علاقة التدريب بتمكين العاملين إداريا (المشاركة - الاستقلالية - الثقة التنظيمية)

أ. مشاركة العاملين

بما أن مشاركة العاملين تعني عملية اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين القمة والقاعدة " . وعليه نستنتج أن التدريب هو بمثابة مشاركة للعاملين وفي نفس الوقت هو تحصيل حاصل لما تصبوا إليه المنظمة.

والعملية التدريبية كما هو معلوم أنها تصدر من الإدارة العليا بحيث هي من تحدد الاحتياجات التدريبية، وما دام اتجاهها أعلى نحو الأسفل فهي بهذا بمثابة دعوة لمشاركة العاملين في التدريب. أما مشاركة العاملين في العملية التدريبية فهي تتفاوت من قطاع لآخر ومن الخاص إلى العام .

ولإبراز وجه العلاقة بشكل واضح فإن هدف المنظمة من العملية التدريبية هو تحسين كفاءة العاملين داخل المنظمة، هذا الأخير سوف يساهم في جودة القرارات سواء ما تعلق منها ب (الفرص - حل مشكلات - صنع قرارات) وبالتالي فالهدف من هذا كله هو استمرارية المنظمة ونجاحها. ويمكن التعبير عن كل هذا بالمعادلة التالية:



ومن أبرز النقاط التي تجمع بينهما في الوقت نفسه هي دواعي الجمع بين هذه الثنائية من حيث أن مخرجات العملية التدريبية هي بمثابة مشاركة العامل في قرارات منظمته نوضحها فيما يلي:

1. الوضع التنافسي للمنظمة: تعد التنافسية ميزة هذا العصر خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تتطلب دخول الأسواق التنافسية في مقابل الحصول على حصتها كأقل ما يمكن تحقيقه، وبهذا فهي تحتاج إلى كفاءات عالية وعالية جدا، ولتحقيق ذلك أوجب عليها توفير أرقى أنواع التدريب الهادف إلى الإبداع ويراد منه إيصال المنظمة إلى مراتب عليا وأداء عالي، وعليه فإن مثل هذا التدريب سوف تكون مخرجاته كفاءات قادرة على صنع أو اتخاذ قرارات من شأنها جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية.
2. الحفاظ على سمعة المنظمة:

تجعل المنظمات الرائدة والحاملة لسمعة حسنة التدريب على قائمة أولوياتها بشكل مستمر وهذا خوفا من تغير سمعتها من الحسن إلى الأسوأ وبهذا فهي تسعى من وراء كل عملية تدريبية الوصول إلى الأهداف التالية (تجديد مستمر للمعلومات - إحاطة شاملة - الاستفادة من التجارب الناجحة ... إلخ) وعليه تضمن مشاركة فعالة تفي بالغرض المطلوب.

3. إحساس المنظمة بوجود ضعف بين عاملاتها:

تستوجب هذه النقطة تخطيط للعملية التدريبية لأجل تحسين قدرات العاملين وهذا بلا شك سوف يؤثر على قراراتهم بالإيجاب أثناء القيام بأعمالهم داخل المنظمة.

4. تجديد المعلومات لضمان جودة القرارات:

يحتاج العامل من حين لآخر لتجديد معلوماته وكسر الروتين واستبداله بمعطيات جديدة تتوافق مع ما هو معمول به في بيئة الأعمال الرائدة وفي الأخير بلا شك سوف يعطي مخرجات (قرارات) ذات جودة تؤثر إيجاباً على السير الحسن للمنظمة.

وما يمكن أن نضيفه لهذه العلاقة أن ليس كل عملية تدريبية تقود إلى تحقق الأهداف خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التي سوف تكون الفيصل في عملية تمكين العامل، وعليه لا بد من التركيز على فعالية التدريب من خلال الاستعانة مثلاً بخبراء التدريب - التركيز على الميداني أكثر من النظري، مشاركة العاملين في وضع الخطط والاحتياجات التدريبية للوقوف على النقائص وتشخيصها ... إلخ.

2. الحرية والاستقلالية - الثقة التنظيمية

يعد إدخال التكنولوجيا الحديثة للمنظمة من حين لآخر إحدى دواعي التدريب لجعل العامل أكثر إلماماً ومعرفة لما يستخدمه في مجال عمله ويكون هذا بدعوة العامل لدورات تدريبية الهدف منها السيطرة على التكنولوجيا الجديدة بشكل يزيد فيما بعد من استقلالية وحرية العامل في عمله وبالتالي تمكينه.

ترك الحرية للعامل بإبداء رأيه أثناء العملية التدريبية إحدى العوامل المساهمة في مشاركته وهذا ما يزيد من ثقته ورفع معنوياته بشكل يجعله يتعلم أكثر في مقابل أنه يعطي أكثر لأن المعلومة قد شارك فيها وبالتالي يكون أكثر تقبلاً لها مما يزيد من حصيلته المعرفية والتي سوف تساهم في استقلاليته داخل العمل لأنه تشبع بكم هائل من المعرفة جعلته أكثر سيطرة وتحكم في عمله.

يعتبر جعل التدريب كثافة سائدة في المنظمة إحدى العوامل التي تعزز ثقة العامل بمنظّمته وتجعله أكثر تشبهاً بها لأنه أدرك أن المنظمة تمثل هذه الثقافة تسعى للمحافظة عليه مما يجعل لديه نوع من الأمان المستقبلي، هذا وبالإضافة إلى أن إثراء العملية التدريبية بأهل الاختصاص من خبراء التدريب وكذا استخدام التكنولوجيا المتطورة أحد الأشكال التي تجعل ثقة العامل أكبر بمنظّمته وبالتالي تؤثر على تمكينه.

خاتمة

- وما نخلص به من استنتاجات من خلال اعتماد التدريب كآلية في المنظمة للوصول إلى تمكين العاملين ممثلة في علاقة ارتباطية و يمكن إبراز ذلك في النقاط التالية :
- من سمات الإدارة الممكنة اعتماد التدريب كأسلوب لتصحيح الأخطاء بدل تسليط العقوبة .
 - إذا أرادت المنظمة تمكين عاملها لابد من اعتماد التدريب بشكل مستمر بشكل يتماشى والمستجدات الحاصلة سواء تعلق الأمر بداخل المنظمة أو خارجها .
 - ترك الحرية للعامل وإشراكه أثناء العملية التدريبية هو دافع قوي نحو تمكينه .
 - اعتماد التدريب في المنظمة يجعل العامل أكثر استقلالية في عمله مما يساهم في تمكينه .
 - تدريب العاملين في المنظمة يزيد من ثقتهم مما يعطي فرص نجاح أكبر لتمكينه .

قائمة المراجع

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2011، ص 435 .
2. بلاغماس بركة، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - كلية اللغات والآداب- جامعة البليدة 02 نموذجا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2015-2016، ص 29 .
3. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص: 06.
4. علي الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية 37، 1، 2010، ص: 72.
5. معن وعبد الله المعاضدي، علي عبد الستار الحافظ: توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة -دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد43، 2013، ص 5
6. حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ف المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2013، ص:10.
7. خضير كاظم حمود: منظمة المعرفة، ط1، عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص ص: 205، 207، (بتصرف).
8. محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص ص: 11، 13، (بتصرف).
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، د ط، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: 102، 105، (بتصرف).

10. عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلة المنظمة، ط1، عمان-الأردن: دار جليس الزمان، 2009، ص ص: 25، 24، بتصرف.
11. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016، ص 38-39 .
12. بلال خلف السكارنة: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص ص : 206، 207.