

تاريخ القبول: 2020/04/12

تاريخ الإرسال: 2020/09/30

تاريخ النشر: 2021/10/11

إستراتيجية التمكين ومعوقات تطبيقها بالإدارات العمومية Empowerment strategies and the obstacles of their implementation in public administration

لبلية موساوي¹، محمد منادلي²جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)، Moussaoui.lilia@univ-medea.dz¹

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية - البلدية 2-

جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)، Menadli@yahoo.com²

ملخص

يهدف المقال إلى دراسة استراتيجيات التمكين بالإدارات العمومية وأثر معوقات تطبيقها على أداء وفعالية الإدارة وهذا انطلاقا من التساؤلات التالية: ما هو أثر غياب العقلانية في تفويض السلطة على استراتيجيات التمكين؟ ما هي توجهات الموظفين نحو فرق العمل؟ فيما تكمن معوقات تطبيق استراتيجيات التمكين بالمعهد؟ وانطلاقا من الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية المعتمد عليها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود معوقات انضباطية تمثلت في عدم انضباط الموظفين والعزوف عن العمل في فرق. وجود معوقات تنظيمية تتمثل بعدم مشاركة المعلومات والاعتماد على الاتصال النازل. رفض تبني استراتيجيات التمكين من طرف الموظفين وإعاقة سير العمليات الإدارية بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ استراتيجيات التمكين؛ الإدارات العمومية.

Abstract

This research aims to study empowerment strategy of public administrations and impact of constraints on their application to performance and effectiveness of management.

Based on these questions : What impact absence of rationality on authority delegation for empowerment strategy? What is the staff orientation towards team work ? What are obstacles for implementation of Institute's empowerment strategy?

Based on the methodological actions and statistical methods relied upon, the study found the following result:

Disciplinary obstacles (no disciplinary and reluctance to team work), Regulatory constraints (no information sharing and reliance on communication), Refuse of staff empowerment strategy and impede effective administrative processes.

Key words: empowerment; empowerment strategy; public administration.

¹Moussaoui.lilia@univ-medea.dz : الإيميل: ليلية موساوي، المؤلف المرسل:

1. مقدمة

في ظل حتمية التغيير الإداري وتجديد قدرة الإدارات العمومية الجزائرية لمواكبة النمو والتطور كان لابد لها الاهتمام بموردها البشري والتركيز في تغيير نمطها التنظيمي من خلال التوجه إلى نمط الإدارة المفتوحة، وذلك بالتحول من ثقافة تنظيمية بيروقراطية كلاسيكية إلى إدارة ممكنة تسعى لمشاركة الموظفين في صنع القرار وتدعيمهم لتحمل المسؤوليات المفوضة لهم، وكذا مساهمتهم في العمل ضمن فرق، فاستراتيجية التمكين تعد التوجه الحديث الذي يتيح الحصول على أقصى ما لديه الموظف لخدمة مصالح الإدارة ولتحسين أدائها وضمان بقائها

واستمراريتها، وباعتبار أن هذه الاستراتيجية تساهم في التحول إلى البناء الإداري ذو النمط التشاركي والمرن الذي يعزز المشاركة في العمل ويرتكز على الاستقلالية وتفويض السلطة¹، إلا أن تطبيقه في الإدارات العمومية لا يزال ضمن حيز البناء والتطبيق، فهي ترى أن هذه الاستراتيجية تحد من سلطتها وتقلص من مهامها وتولد خوفا من فقدان السلطة، فيؤثر ذلك على قدراتها في تبني هذه الاستراتيجية وينعكس هذا على أدائها وفعاليتها، في وقت يعتبر فيه التمكين بأنه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم الرؤساء بغرض الاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم على النحو الأفضل وذلك بمنحهم سلطة وصلاحيات في صنع القرارات وحرية التصرف في أداء الأعمال الموكلة لهم بغية العمل بفعالية، فالإدارات العمومية في الجزائر نجدها متأخرة في تطبيق هذه الاستراتيجية وما يعقبها من تغيير للتنظيم المتعدد المستويات إلى تنظيم منفتح ومنمكّن قليل المستويات، فعملية التمكين ترتكز على مدى استجابة واستعداد الإدارة لتطبيق هذه الاستراتيجية ومدى قدرتها على تنمية الثقافة التنظيمية وبعث روح جديدة من أجل السماح للموظفين بممارسة أعمالهم في ظل الرقابة الذاتية بكفاءة والتزام بغية تحقيق أهداف الإدارة، وعلى الرغم من الفوائد العديدة لاستراتيجية التمكين على العمليات الإدارية إلا أنها تواجه العديد من المعوقات الفردية والتنظيمية.

ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع التمكين وبمختلف أبعاده ومتطلباته بالجزائر سواء في الإدارات العمومية أو في القطاع الاقتصادي والخاص، ارتأينا لدراسة أهم مشكلات هذه الاستراتيجية وما يعيق تطبيقها، فهي تؤثر بشكل كبير في زيادة الفعالية من خلال شبكة تشاركية بين الموظفين والرؤساء بغية الوصول للاستفادة من عوائدها، إلا أن المعهد الوطني البيداغوجي للتكوين الشبه الطبي يواجه صعوبات لتطبيق هذه الاستراتيجية، وهذا ما

يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية: ما هو أثر غياب العقلانية في تفويض السلطة على استراتيجية التمكين؟ ما هي توجهات الموظفين نحو فرق العمل؟ فيما تكمن معوقات تطبيق استراتيجية التمكين بالمعهد؟

أولاً: فرضيات الدراسة: * غياب العقلانية في تفويض السلطة ينتج عنه إهمال للكفاءات وعدم رضا الموظفين. * العمل ضمن فرق العمل يؤثر على الأداء العام للإدارة ويحد من طموحات وأهداف العمال. * تكمن معوقات التمكين في خاصيتين الأولى تنظيمية (سوء تسيير) والثانية انضباطية (إهمال الموظفين لأعمالهم).

ثانياً: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة أساساً في البحث عن المعوقات التي تواجهها الإدارة المعهد الوطني البيداغوجي للتكوين الشبه الطبي في تبني هذه الاستراتيجية رغم محاولاتها في إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وفي إعادة ترتيب الوظائف والمهام من أجل بناء شبكة تشاركية بين الموظفين والرؤساء بغرض تهيئة المناخ لوضع الاستراتيجية حيز التنفيذ للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والفعالية .

ثالثاً: منهجية الدراسة: اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل تفسير استراتيجية التمكين وتقييم خلل التطبيق بالمعهد من خلال بيانات الاستمارة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيع 29 استمارة إلا أنه استردنا 24 بسبب انشغالات بعض الموظفين وعدم تواجدهم بالمعهد سواء لعطل سنوية أو لقيامهم بخرجات تفتيشية للمعاهد.

2. مصطلحات الدراسة

1.2 التمكين الإداري: يعرفه Shackletor 1995 بأنه "فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في الخطوط الأولى"². كما يعرف بأنه عملية " اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط

تلك التي تَمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة³. وهو عملية " إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة، فالإدارة تقدم الحرية والدعم والثقة ويقابلها رغبة من الموظفين لتحمل المسؤولية وحل المشاكل وتقديم اقتراحات بناءة بغرض تحسين الخدمة وتوفير الوقت والجهد وتقليل الصراعات"⁴

من خلال ما سبق نلاحظ أن للتمكين تعاريف متعددة بقدر تعدد المداخل التي تناولت هذا المفهوم، لذا فقد اختلف الباحثون في تحديدهم له ، فهناك من ينظر له على أنه أحد أسس الفلسفة الحديثة في التسيير في حين اعتبره البعض ممارسة تشجيعية للموظفين أو وسيلة إدارية تعطي للموظفين مسؤولية أكبر في اتخاذ القرار، كما تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة من خلال منحهم ما يكفي من السلطة في صنع القرار وفي المشاركة الجماعية لحل المشاكل والإبداع في العمل، فالتمكين ينقسم إلى جانبين رئيسيين هما الجانب المهاري الذي يكسبه التمكين للموظف من خلال التدريب والعمل ضمن فرق وهذا ما يسمح ببناء علاقات عمالية للعمل بفعالية، والجانب الإداري الذي يقصد به تفويض السلطة للموظفين وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات في مستويات الخطوط الأولى.

2.2 استراتيجية التمكين: وهذا المفهوم هو عبارة عن "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات، والمسؤوليات والحريات في تسيير عملهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المواد والبيئة الملائمة لتمكينهم"⁵.

فإستراتيجية التمكين أداة تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الإستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدا إستراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع

ومؤسساته"⁶. لذا فإن اعتماد استراتيجية التمكين يقوم على المشاركة المتبادلة بين الموظفين ومسؤوليهم، فتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية في العمل وفي اتخاذ القرار يدعم روح المبادرة والعمل الجماعي التي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى الاستثمار في موردها البشري من خلال التركيز على زيادة الحوافز وتوعيتهم بمدى أهميتهم داخل التنظيم.

3.2 الإدارات العمومية:

تكمن وظيفة الإدارات العمومية الجزائرية في خدمة الأفراد والمجتمع وذلك لدمقرطة الإدارة، إلا أنها تواجه في المقابل تسييرا بيروقراطيا متجزرا، يشكل عائقا للتغيير، ويتعارض مع أبعاد استراتيجية التمكين سواء ما تعلق بكيفية الوصول إلى الأهداف أو حتى الخلفية الثقافية للأفراد وكذلك للمنظمة.

من خلال المفاهيم السابقة يتبين أن نجاح استراتيجية التمكين يعتمد أساسا على أنظمة اتصالية تسهل عملية نقل المعلومات ومشاركتها في مختلف المستويات الإدارية، وخاصة في الخطوط الأولى، فالاتصال يعطي للموظف فرصة لإبداء الرأي ومشاركة الرؤساء في اتخاذ القرار، ويعزز العمل في فرق، فإتباع هذه الاستراتيجية يعتمد على الالتزام بتنفيذ خطواتها بشكل صحيح على الرغم من أنها تواجه مقاومة ورفض من قبل الموظفين، خاصة وأنهم في عزوف عن البرامج التي قد تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما أن عدم إمام الرؤساء بخطوات استراتيجية التمكين وبمتطلبات تطبيقها يعيق وبشكل واضح مسعى الإدارات العمومية إلى مواكبة التسيير الحديث للإدارة. بل تعرضت لمقاومة هذا التغيير من طرف الموظفين الراضين لأي شكل من أشكاله، وإغفالهم لفوائد ومزايا استراتيجية التمكين التي تعود عليه بشكل إيجابي والتي تخفف عنه ضغوط

العمل وتمنح له حرية واستقلالية أكبر ، وتؤكد فعالية الأداء المنجز من طرف الموظف، وتزيل القيود البيروقراطية .

إن الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارات العمومية الجزائرية تنبثق من ثقافة الاعتماد على بعض الموظفين لأداء المهام والوظائف المطلوبة غير مبالين بمدى الأثر النفسي لهذه الضغوط الإدارية، وهذا ما يتولد عنه جماعات غير رسمية تستغل وضعيتها المهنية من أجل إعاقة السير الحسن للعمليات الإدارية، خاصة وأن الإدارات العمومية تعمل من أجل الصالح العام وخدمة الأفراد والمجتمع بشكل مباشر، ولهذا فإن الإدارات العمومية تتجه إلى خلق ثقافة جديدة وإلى تغيير جذري من أجل تحقيق أداء عالي، فكل من Dabirian et al 2010, Droussiotis 2004، يعتقدان أن "العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها والقصد من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد الموظفين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات والنتيجة هي تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.⁷ من المفيد عند تطبيق استراتيجية التمكين فحص خصائص الإدارة وثقافتها ومناخها التنظيمي وذلك من أجل خلق بيئة ملائمة لتطبيق استراتيجية التمكين، حيث أن نجاح الاستراتيجية أو فشلها يخضع بشكل مباشر إلى مدى توفر المتطلبات اللازمة في البيئة التنظيمية فهي العامل الأساسي لنجاح أو إعاقة الوصول إلى النتائج المرجوة.

3. الإجراءات المنهجية

تكون مجتمع دراستنا من أعوان تنفيذ و إطارات المعهد الوطني للبيداغوجي للتكوين الشبه طبي ، وعدد أفراد هذا المجتمع 29 موظف

1.3 عينة الدراسة: العينة هي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة ، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية مقدره ب 29 موظف من أصل 72 وشملت العينة على 15 إطار و14 عون تنفيذ، وهذه العينة أخذنها بما يتناسب مع الفرضيات المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، وإهمال الأعمال الموكلة.

2.3 أداة جمع البيانات: بغرض إسقاط الجانب النظري للموضوع على الجانب العملي، ارتأينا إجراء دراسة ميدانية بالمعهد الوطني البيداغوجي للتكوين الشبه وبعد القيام بدراسة استطلاعية وصياغة الفرضيات ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة.

3.3 الأساليب الإحصائية: فيما يخص المعالجة الإحصائية فقد اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وعرضت النتائج في جداول مركبة واشتملت على: *التكرارات: حيث تم احتساب تكرار إجابات المبحوثين، *النسب المئوية: لإعطاء دلالة للتكرارات.

وفيما يلي عرض لحجم العينة المدروسة حسب متغير السن، المستوى التعليمي، المنصب، والأقدمية.

الجدول 01: يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
12%	3	من 20 إلى 30
29%	7	من 31 إلى 40
37%	9	من 41 إلى 50
20%	5	أكثر من 51
100%	24	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 37% وتليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 29%، تم فئة الأكثر من 51 سنة بنسبة 20% فالأخير فئة 20 إلى 30 سنة بنسبة 12%. يتضح لنا من خلال المعطيات الجدول أن عامل السن يلعب دورا مهما في فعالية وقدرة الموظف على أداء المهام الموكلة له فهو المحرك الديناميكي للنشاط والعمل داخل الميدان، وهو الذي يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة. إلا أننا لاحظنا أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا داخل المعهد ممن يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المعهد.

الجدول 02: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
45%	11	ثانوي
50%	12	جامعي
4%	1	ما بعد التدرج
100%	24	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت مختلف المستويات الدراسية حيث أن النسبة الأكبر كانت عند الموظفين ذوي المستوى الجامعي حيث قدرت بـ 50% ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة الموظفين ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 45% في حين أن نسبة الموظفين فيما بعد التدرج قدرت بـ 4%.

إن المعهد ميدان الدراسة يعد الوصي على 35 معهد شبه طبي لذا فهو يحتاج إلى إدارات جامعية وذلك لطبيعة نشاطه الأساسي المتمثل في إعداد برامج تكوين طلبة الشبه طبيين وإعادة رسكلة الأساتذة المؤطرين من أجل المساهمة في رفع مستوى الأداء ومستوى البرامج، ويعتمد المعهد على مجلس إدارته في التسيير

وعلى مجلسه العلمي في تطوير البحث العلمي والبرامج الدراسية وعلى خمس أقسام منها ما يهتم بالبيداغوجيا ومنها ما يهتم بتسيير الإدارة والموارد البشرية والمالية للمعهد.

الجدول 03: يبين توزيع العينة حسب المستوى المنصب

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
45%	11	إطار
54%	13	عون تنفيذ
100%	24	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن عينية الدراسة شملت على فئتين حيث أن النسبة الأكبر كانت عند فئة أعوان التنفيذ حيث قدرت نسبتهم بـ 54%، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة 45% رغم أن عدد الإطارات يقدر بـ 15 وعدد أعوان التنفيذ يقدر بـ 14 إلا أنه استحال علينا العمل مع جميع أفراد العينة المقدر عددهم بـ 29 مبحوث وذلك بسبب انشغالاتهم.

الجدول 04: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
33%	8	أقل من 5 سنوات
12%	3	من 5 إلى 10 سنوات
12%	3	من 11 إلى 15 سنة
41%	10	أكثر من 15 سنة
100%	24	المجموع

تظهر الأرقام في الجدول أعلاه أن ما نسبته 41% من الموظفين تتراوح أقدميتهم بـ أكثر من 15 سنة ، وتليها نسبة 33% لفئة أقل من 5 سنوات، تم

نسبة 12% للفئتين من 5 إلى 10 سنة ومن 11 إلى 15 سنة، ويتضح مما سبق أن هناك تذبذب في أقدمية الموظفين وهذا العامل يؤثر على سير الإدارة بشكل سليم، ومن خلال مقابلتنا لبعض المسؤولين بالمعهد اتضح لنا أن غياب استراتيجية توظيف ممنهجة في الفترات السابقة أثر بشكل كبير على مردودية المعهد.

4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1.4 مناقشة الفرضية الأولى: تنص الفرضية الإجرائية الأولى على أن غياب العقلانية في تفويض السلطة ينتج عنه إهمال للكفاءات، ارتأينا إلى تقسيم الفرضية إلى شقين الأول يبين رأي الموظفين حول عملية تفويض السلطة والثاني حول ما إذا كان هذا التفويض يتعارض وآراء الموظفين ومن خلال تحليل المعطيات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول 05: يبين رأي الموظفين حول عملية تفويض السلطة

المجموع	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخبرة تعتمد الإدارة
11 100%	3 27%	2 18%	1 9%	5 45%	على الكفاءة في تفويض السلطة
13 100%	7 53%	1 7%	2 15%	3 23.1%	لا تعتمد على الكفاءة في تفويض السلطة
24 100%	10 41%	3 12%	3 12%	8 33%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة أكثر من 15 سنة لا ترى أن تفويض السلطة مبني على الكفاءة وذلك بنسبة قدرت 53%، في حين نجد أن العاملين الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات يجدون أن تفويض السلطة يعتمد على الكفاءة بنسبة قدرت ب 45%.

إن من متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين منح الموظفين ما يكفي من الحرية والسلطة من أجل اتخاذ القرار والمشاركة فيها وهذا من أجل تشجيع الموظفين وتحسين أدائهم ومن أجل تحقيق أهداف الإدارة، لكن تفويض السلطة لا يكون غالباً على مستوى الكفاءة بل يكون كذلك على مستوى الخبرة و التجربة الوظيفية ، فتقافة الإدارة التسييرية هي التي توجه نسبياً عملية تفويض السلطة، فمن خلال ميدان دراستنا توصلنا إلى أن تفويض السلطة ليس مبني على الكفاءة بدرجة كبيرة و إنما هناك اعتبارات أخرى تتمثل في الفعالية والنشاط الذي يتمتع به الملتحقين حديثاً بالمعهد، فالكفاءة لا تعني الخبرة المكتسبة بقدر ما تعني الكيفية والوقت المتخذ في انجاز الأعمال، في حين نجد استياء كبير من الموظفين الذين لديهم سنوات طويلة بالإدارة و لم تفوض لهم السلطة، وهذا ما نتج عنه صراعات داخلية أثرت في مردودية بعض أقسام المعهد خاصة وأن بعضهم لديهم خبرة طويلة بذات الأقسام والذين يعانون بحسبهم من تهيمش من طرف الإدارة، وهذا ما أثر على المناخ العام و على فعالية الأداء والمشاركة، وبناء على معطيات الجدول نرى أن الإدارة لم تتجح معها سياسة تفويض السلطة على حساب الأقدمية خاصة أنها تحتاج دائماً إلى التجديد في طرق وكيفيات انجاز الأعمال، وأن الموظفين القدامى لا يميلون دائماً إلى التجديد، ما يلاحظ على الإدارة الحالية أنها تسعى إلى التطوير والتميز وإلى تدعيم المفوضين حديثاً من خلال خلق دعم العمل الجماعي بالمعهد.

الجدول 06: يبين معارضة الآخرين للمفوضين

المجموع	لا يجد معارضة	يجد معارضة	تفويض السلطة المنصب
11 100%	2 18%	9 81%	إطار
13 100%	2 15%	11 84%	عون تنفيذ
24 100%	4 16%	20 83%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84% أجابوا بأنهم معارضون لمن فوضت لهم السلطة من فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 81% من فئة الإطارات، في حين نجد بنسبة 15% من فئة أعوان التنفيذ و 16% من الإطارات من أجابوا أن بأنهم موافقين لمن فوضت لهم السلطة.

من خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين لا يتوافقون مع الإدارة حول الأشخاص الذين وكلت لهم المسؤوليات في الأقسام والمصالح التي يعملون بها، وهذا بسبب بعض الخلفيات الشخصية بين الموظفين والمفوضين، ولعل من بين أهم هذه الأسباب عدم التعاون والتشارك بين موظفي المصلحة الواحدة وجود صراعات شخصية و اعتراض للمفوض، واحتكار العمل مصاحبا لرفض كل التوجيهات المقدمة لهم من طرف المفوض خاصة وان الهيكل التنظيمي من الناحية القانونية يفتقر لبعض المناصب التي أنشأت لضرورة المصلحة، وهذه المسؤوليات وكلت من اجل تسهيل عمل الأقسام والمصالح ومن أجل تمكين

الموظفين الأكفاء لتحمل المسؤوليات والعمل بوتيرة أسرع خاصة فيما يتعلق بالأعمال المتخصصة كإدارة المخازن و مصلحة المحاسبة، لكن في الحقيقة يواجه المفوضون صعوبات كبيرة في تسيير وإنجاز الأعمال وهذا لعدم قبول الموظفين لهذه القرارات.

2.4 عرض ومناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية حسب الموظفين أن العمل ضمن فرق العمل يؤثر على الأداء العام للإدارة ويحد من طموحاتهم وأهدافهم، وعند تحليل المعطيات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول 07: يبين رأي الموظفين حول العمل ضمن فرق

المجموع	بعدم تعاون	بالتعاون	تتسم علاقات الفرق المناخ التنظيمي
5 20.83%	3 60%	2 40%	يساعد على العمل ضمن فرق
19 79.17%	12 63.16%	7 36.84%	لا يساعد على العمل ضمن فرق
24 100%	15 62.5%	9 37.5%	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 63.16% أجابوا بأنه لا يوجد تعاون ضمن فرق العمل، والمناخ التنظيمي لا يساعد على العمل ضمن فرق، تليها نسبة 36.84% ممن أجابوا بأنه لا يوجد تعاون ضمن فرق العمل، والمناخ التنظيمي لا يساعد على العمل بهذا الشكل.

إن فرق العمل أهم ما يميز المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تمكين عمالها و البحث عن أهم الطرق التي تؤدي إلى إنتاجية أكثر ولا تتعارض مع أهداف الموظفين الشخصية و لا حتى مع علاقاتهم سواء في نفس المستوى أو العلاقات بين الموظفين و الإدارة، فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن علاقات الموظفين ضمن فرق العمل لا تتميز بالتعاون و التفاهم و المناخ التنظيمي لا يساعد على العمل بهذا الشكل، فكل موظف يبحث عن طرق لخدمة مصالحه الشخصية لاكتساب رهانات ولتحقيق أهداف شخصية داخل المعهد، وهذا ما تولد عنه صراعات و منافسة من أجل التقرب للإدارة بغية تحقيق أكبر قدر من الأهداف الشخصية و من أجل اكتساب سلطة غير رسمية لتحريك الفرق، رغم أن العمل ضمن فرق عمل وفق علاقة تفاهم و التعاون الجماعي يزيد من نوعية الإنتاجية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد على العمل في وقت أقل عند تقسيم المهام و تساهم في تقديم عمل متقن عندما يشارك كل الأعضاء من أجل تصحيح و إضفاء أحسن الخدمات لمرتبدي المعهد، إن ميدان الدراسة ظاهريا يوجب العمل ضمن فرق من مختلف المستويات من أجل تقديم أحسن خدمات لمرتبدي المعهد خاصة و انه يوجد 35 معهد يعمل تحت وصايته فهو المسؤول عن استقبال الإطارات المكونة و المتخصصة، إن عدم الانسجام بين الفرق و المصالح يؤثر على سير عمليات التكوين و على عملية الاتصال بين الأقسام التي لا تقدم أداء متميزا ، ففرق العمل هي انصهار كل من الأهداف الشخصية و الثقافات المختلفة و تجنب الصراعات التي تعرقل سير العمل، ما يجعل من فرق العمل نموذج و طريقة جيدة لتحقيق نوعية في الخدمات المقدمة التي تعتبر أسمى درجات الإدارة الممكنة .

2.4 عرض و مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الإجرائية الثالثة على أن معوقات التمكين بالمعهد تكمن في خاصيتين الأولى تنظيمية (سوء تسيير) والثانية انضباطية (إهمال الموظفين لأعمالهم)، وبعد تحليل المعطيات توصلنا إلى ما يلي:

الجدول 08: يبين تشارك المعلومات بين الإدارة والموظفين حسب الأقدمية

المجموع	لا تشارك بالمعلومات في الوقت المناسب	تشارك بالمعلومات في الوقت المناسب	الإدارة الأقدمية
8 100%	3 37%	5 62%	أقل من 5 سنوات
3 100%	1 33%	2 66%	من 5 إلى 10 سنوات
3 100%	3 100%	0 0%	من 11 إلى 15 سنة
10 100%	8 80%	2 20%	أكثر من 15 سنة
24 100%	15 62.5%	9 37.5%	المجموع

كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين ذوي أقدمية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة يمثلون أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% لا تشاركهم الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب، تليها نسبة 80% لفئة أكثر من 15 سنة، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 37%، لتشكل فئة من 5 إلى 10 سنوات آخر فئة بنسبة 33%.

إن أهم ما يميز الإدارات الحديثة هو الاعتماد الكلي على المورد البشري في الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاج والفعالية، إلا أنه من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ تذبذب في آراء الموظفين خاصة فئة من 11 إلى فئة أكثر من 15 سنة، حيث أجابوا بأن الإدارة لا تشاركهم بالمعلومات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب وهذا ما يعيق سير عملهم بشكل جيد ويدفع إلى عدم الالتزام بالوقت والهروب من الأعمال الموكلة لهم لغياب التحفيز لديهم، في حين أن فئة أقل من 5 سنوات وفئة 10 نسبتهم كانت ضعيفة بل هم متفقون على أن الإدارة تشاركهم بالمعلومات في الوقت المناسب.

وحسب الفئة ذات الأقدمية الطويلة والتي سابتت تعاقب الإداريين والمديرين على الإدارة محل الدراسة أن المناخ التنظيمي القائم حالياً لا يساهم في دعم الاتصال والعمليات التشاركية التي كانت قائمة في السنوات السابقة، بل يعتمد على الاتصال النازل فقط وعلى إصدار الأوامر، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات إلى فئة 10 سنوات خبرة صرحت أن التسيير الحالي ومنذ قدوم الإدارة الحالية تحاول بعث روح جديدة في الإدارة من خلال إشراك الموظفين في الأعمال مع الأخذ بآرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار، وذلك من خلال إقامة اجتماعات تنسيقية مع كل مصالح الإدارة من أجل تحديد النقائص ومحاولة إيجاد حلول لها، استقبال الموظفين والاهتمام بانشغالاتهم من أجل تحفيزهم ودعمهم لتحقيق أهداف الإدارة والمعهد ككل.

وبسبب بعض الخلفيات التي لم نستطع التوصل إليها رغم أننا لاحظنا تذبذب في المعهد بسبب الجماعات الضاغطة وهذا ما أثر سلباً على المناخ التنظيمي في الإدارة.

الجدول 09: يبين استجابة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب

المجموع	لا يستجيبون	يستجيبون	الموظفون المنصب
11 100%	6 58%	5 41%	إطار
13 100%	9 75%	4 30.76%	عون تنفيذ
24 100%	15 62.5%	9 37.5%	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 75 % من أعوان التنفيذ لا يستجيبون لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، تليها نسبة 58% من الإطارات، تقابلها نسبة 41 % من الإطارات و30.76% من أعوان التنفيذ ممن يستجيبون للأعمال الموكلة لهم في الوقت المناسب.

نستج من خلال المعطيات أن الموظفين ليس لديهم رغبة في العمل أو في الالتزام بالمهام الموكلة لهم، كما أنهم يتهربون من الأعباء الإضافية في العمل ولا يحبذون تحمل المسؤولية خاصة إذا لم يكن هناك حافز مادي، وهذا يمكن إرجاعه لسوء العملية الاتصالية داخل النسق، ولسياسة التوظيف الغير الاستراتيجي في السنوات السابقة، حيث أن الاتصال بين الرؤساء وموظفي المعهد ضعيف، كما تأثر المعهد بشكل كبير بالاتصال غير الرسمي بسبب الجماعات غير الرسمية وهذا راجع إلى المستوى التعليمي والاجتماعي للموظفين، لذا ارتأينا اختيار عينة قصدية من أجل العمل بشكل أفضل إلا أنه واجهنا صعوبات في العمل من خلال

عدم تجاوب المبحوثين خوفا من التبعية الإدارية ، وعلى الرغم من جهود الإدارة في إعادة هندرة العمليات الإدارية و الهيكل التنظيمي من أجل خلق مناصب جديدة متوافقة مع احتياجات المعهد والتقليل من المستويات الإدارية وربط كل قسم بالمصالح التابعة له، تحيين برنامج العمل لسنة 2020 ودعم بعض المفوضين حديثا، إشراك الإطارات وحتى الأعوان في عملية اتخاذ القرار فيما يخص المصالح المفوضة لهم إلا أن الإدارة تواجه ذهنيات الهروب من العمل والتي أعتاد عليها البعض، عرقلتهم لمهام المفوضين وخلق مشاكل داخل المصالح، وهذا من أحد الأسباب التي يمكن تصنيفها من أبرز معيقات تطبيق استراتيجية التمكين بالمعهد، فعدم استجابة الموظفين والتهرب من الأعمال الموكلة خلق جوا غير مستقر داخل المعهد.

ويتبين من البيانات السابقة أن :

الإدارات العمومية تزال تعاني من عزوف الموظفين والرؤساء عن المبادرة في العمل ،ونقدتهم لأداء متذبذب يصاحبه مقاومة للتغيير ، خوفا من فقدان سلطة أو منصب، أو نتاجا للتعقيدات الإدارية والتداخلات بين المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبسبب القوانين والقواعد المحكمة بنصوص تشريعية تعيق الابتكار والإبداع داخل الإدارات العمومية ،نتجت عن البيروقراطية التعسفية وغياب الثقة الإدارية بين الرؤساء والموظفين، وعدم استحداث نظام المكافآت الذي يعد أحد الأبعاد الأساسية لتبني استراتيجية التمكين، نتج عنه عدة معوقات إدارية وبشرية التي لازالت تعاني في ظل التوظيف العشوائي والغير استراتيجي ، ففي دراسة الدكتور⁸ قاسمي كمال توصل إلى أنه رغم التزام المؤسسة بأبعاد استراتيجية التمكين سواء من جانبه النفسي أو الإداري، إلا أن هناك معوقات فردية تتعلق بالموظفين في حد ذاتهم وتتمثل في عدم رغبتهم واستعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر

، رغم أن بيئة المؤسسة محل الدراسة تعتبر بيئة خصبة لتطبيق تمكين الموظفين فيها، وهذا ما يوضح أن تطبيق استراتيجية التمكين ليست بأي حال من الأحوال اختيار سهل وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها. على الرغم من المزايا المتعددة فهي تساهم في دوران العمل وزيادة المشاركة والتعاون إلا أنها لم تسلم من الانتقادات والعراقل التي تعيق تطبيقها، فالتحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارات العمومية هو كيفية وضع المفاهيم الإدارية الحديثة موضع التطبيق، وكيف تتبنى الاستراتيجيات التي تحتاجها من أجل الوصول إلى أهدافها بشكل أفضل.

خاتمة:

إن التمكين وبوصفه استراتيجية إدارية لم يعد خياراً بل أصبح أحد استراتيجيات الإدارات المعاصرة، التي تساهم في بقاءها وتطورها، فنجاح استراتيجية التمكين مرهون بالدرجة الأولى بمدى اقتناع الإدارة بهذه الاستراتيجية ومدى التزامها بها من جهة وبدعمها لاكتساب الموظفين لدرجة عالية من الرضا والولاء اتجاه إدارتهم من جهة ثانية، إلى أن عدم تركيز الإدارات العمومية على تبني مفهوم التمكين بكل أبعاده تسبب في ظهور عراقيل ومقاومة للتغيير داخل التنظيم. ومن خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

* - عزوف الموظفين عن المبادرة في العمل مع مقاومة للتغيير وعدم استجابة للعمل ضمن فرق خاصة في بعض الأقسام التي تعتبر العصب المسير للمعهد، صاحبه تدني مستوى مردودية بعض الأقسام وأثر في فعالية المعهد بشكل عام، كما لاحظنا أداء متذبذب ناتجا للتعقيدات الإدارية والتداخلات بين المستويات الإدارية وعدم التحديد الواضح لمهام كل موظف داخل الإدارة،

* - غياب برنامج فعلي لتكوين الموظفين وإعادة رسكلتهم، يتمشى مع المهام الرئيسة للمعهد، * - تذبذب في تسيير رؤساء الأقسام مع تسجيل نقص في عدد الموظفين بها ، وانخفاض في مردودية المصالح ذاتها رغم أنها العصب الأساسي للمعهد باعتبارها المحرك للعمليات البيداغوجية،

* - عدم الرغبة في الإبداع والابتكار بسبب القواعد والقوانين والنصوص التشريعية، فالإدارات العمومية تسيير بإتباع القانون الأساسي للوظيفة العمومي والذي لا يتيح للموظف حيزا أكبر في العمل بل هو مقيد بما ينصه القانون، * - عزوف الموظفين عن تحمل مسؤولية أكبر خاصة إذا ما كان هذا التفويض لا يتبعه تحفيز مادي، كما يعدون مصدر خلل في النظام العام بإهدارهم للوقت عند تنفيذ الأعمال وهذا نتيجة لتعيينات الإدارة للمفوضين الجدد بسبب خلفيات شخصية وتراكمات ذهنية التي تؤثر بشكل سلبي على أهداف الإدارة.

فعلى الإدارات العمومية أن تسعى إلى تشجيع الرؤساء لتبني هذه الاستراتيجية والموظفين لتقبل ممارسة التمكين لما له من فائدة مع منح الوقت الكافي لتطبيق وبناء هذه الاستراتيجية من أجل الوصول إلى تحقيق رسالة وأهداف التنظيم.

المراجع

1. قشي إلهام، ، بناء أنموذج مقترح لتمكين الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية في ضوء الواقع والمتطلبات - دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية ميلة -، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 02، ص 606-605
2. قبطان شوقي، " واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، جامعة خميس مليانة، 2013، ص 304.

3. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 257.
4. طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري. القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، ص 129.
5. يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أربد. ص 7-8.
6. المفرجي عادل حرحوش وآخرون، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 29.
7. أحسن دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني. إدارة التمكين والاندماج، طبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 108.
8. قاسي كمال، ضيف دنيا، " واقع تمكين الموظفين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر الموظفين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 296 - 308.