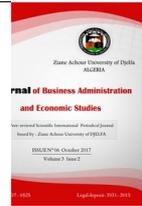




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة:

www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

التمكين الإداري و دوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة
Administrative empowerment and its role in the organizational commitment of the Algerian public institution- Field study in the Department of Commerce wilaya of Djelfa

قويدر حوة،* Houa kouider¹، ek.houa@univ-blida2.dz

بوتخيل معطي ،² mooti boudkhil ، Boudkhil53@hotmail.com

¹ طالب دكتوراه، مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 (الجزائر)

² أستاذ محاضر أ، جامعة البليدة 2 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/04

الكلمات

ملخص

المفتاحية

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفهوم الإداري الحديث، المتمثل في التمكين الإداري وهذا بالمؤسسة العمومية الجزائرية و دوره في الالتزام التنظيمي، و ذلك بالتعرف على أبعاد كليهما نظريا من خلال تحديد المفاهيم و التراث النظري المتمثل في المقابلات الاستكشافية و القراءات، ومن ثم التعرف عليهما ميدانيا وكشف أثر الأول على الثاني، لأجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان، ومنه تم بناء أسئلته وفق مقياس ليكرت الخماسي، و توصلنا إلى أن هناك تمكين إداري يظهر لنا في إجابات المبحوثين ينعكس بدوره على التزامهم التنظيمي، و بالتالي وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، و سجلنا أهم التوصيات التالية:

التمكين الإداري ؛
الرقابة ؛ الاتصال ؛ فرق
العمل ؛ الالتزام
التنظيمي.

- التركيز على الرقابة الذاتية كعملية فعالة في تحقيق أداء عالي - نطاق الاشراف المرن المبني على التوجيه و الارشاد وليس على الجزاء و العقاب- العمل على اىصال المعلومات لجميع أفراد المنظمة دون تخصيص ذلك لعامل المنصب لكسب ثقة الأفراد - اعتماد أسلوب فريق العمل كأسلوب جديد في أداء المهام لضمان أداء و فعالية و علاقات جيدة داخل الأفراد - العمل على إظهار ثقة المنظمة في أفرادها، من خلال مجمل اللقاءات و الاجتماعات و حتى المناسبات الخاصة بها (نظام الحوافز) .

تصنيف JEL: A14 ؛ Z13

Abstract

Keywords

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: ek.houa@univ-blida2.dz

The study aims to highlight the modern management concept of administrative empowerment, which is in the Algerian public institution and its role in regulatory compliance, by recognizing the dimensions of both in theory by identifying the conceptual concepts and theoretical heritage of exploratory interviews and readings. Thus, we have conducted a field study on the Direction of Commerce in the Wilaya of Djelfa, where the analytical and questionnaire tools were based, and from which questions were based on the fifth Likert scale. We have found that there is an administrative empowerment that is reflected in the responses of the research staff and that in turn reflects their organizational commitment, and therefore that there is a statistically significant impact on the impact of administrative empowerment on organizational commitment, and we have recorded the following most important recommendations: – focus on self-monitoring as an effective process in achieving high performance –supervision based on guidance and guidance rather than punishment - working to communicate information to all members of the organization without assigning this to the role worker to gain the confidence of individuals - adopting the team approach as a new way of performing tasks to ensure good performance, effectiveness and relationships within individuals - working to demonstrate The organization's confidence in its members, through its meetings, meetings and even events (incentive system).

Administrative empowerment

ensorship; communication; task forces; organizational commitment.

JEL Classification Codes : A14 ؛Z13

1. مقدمة:

إنّ التغيرات التي مسّت المنظمات باختلاف نشاطها نتيجة التطورات العالمية الحاصلة و التي أحدثت ثورة في العمليات الادارية و استراتيجيات المنظمات، حتم على المنظمة مواكبة هذه التطورات لأجل البقاء و الاستمرارية في ظل متغيرات خارجية من المنافسة و التطورات التكنولوجية، وبالتالي إدراك المنظمات لهذه المتغيرات، ألزمتها تبني أساليب إدارية حديثة أبرزها التمكين الاداري، و هذا نظرا لنجاح هذا الأسلوب في كبرى المنظمات العالمية خاصة اليابانية منها، و انعكاسات هذا الأسلوب على التزام الأفراد داخل المنظمة باعتبارهم نسق جزئي من النسق الكلي (المنظمة).

إن النسق الخارجي يؤثر على النسق الداخلي للمنظمة ويمس كل من الهيكل التنظيمي من ناحية التعقيد و المرونة، إضافة الى الحجم هذا من جهة، و من جهة اخرى هو الفرد أو المورد البشري الذي هو أساس هذا التنظيم، و كذا عمليات الاتصال و الرقابة من حيث الذاتية و الظاهرية، إضافة الى اعتماد أسلوب مستحدث في الأداء و هو فرق العمل ، وكما سبق و أن ذكرنا الهيكل التنظيمي نجد إدارة الموارد البشرية هي الجزء الأهم المشكل له، التي تهدف الى خلق حلقة توافق بين أهداف التنظيم العامة و أهداف الأفراد في ظل تغيرات الأنساق الخارجية للتنظيم و ما يمارسه عليه من ضغوطات.

الإشكالية

يعتبر تعدد الأساليب و المداخل الادارية و التي تقوم على كيفية القيام بالأعمال الإدارية من خلال المركزية و اللامركزية في التسيير، و عمليات الاتصال بمختلف صيغها، و كذا مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، و نوعية الرقابة وصولا الى هرم هذه العمليات المتمثل في التمكين الإداري، كأسلوب فعال لتطوير مهارات الأفراد و هذا من خلال خلق روح الابداع و الابتكار و استحداث طرق عمل جديدة تتمثل في فرق العمل التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية عالية، كما يضمن لنا هذا الأسلوب الحديث تأثيرات على متغيرات ومفاهيم اخرى لعل أبرزها الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن علاقة الفرد بمنظّمته سواء من حيث انضباطه ، انتمائه و كذا مبادراته و مبادأته مبني على أساس تمكيني و ليس على أساس بيروقراطي قانوني .

و توفر كل هذه الابعاد سابقة الذكر يؤدي إلى التزام تنظيمي للفرد طواعية يظهر في انضباطه و تحمل مسؤولياته و شعوره بثقة المنظمة و كذا انتمائه لها، و هذا من خلال تمكينه داخل المنظمة، عكس ما كان يعرف بالترام تنظيمي بيروقراطي يكون عن طريق ضغوطات و إكراهات قانونية و تنظيمية لا تعكس رضى العامل عن بقاءه و استمراره داخل أسوار المنظمة .

من خلال ما تم عرضه نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي للأفراد ؟

الأسئلة الفرعية :

1- ما هو اتجاه موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة حول نوع الرقابة ؟

2- ما هو أثر الاتصال على التزام الأفراد بمديرية التجارة لولاية الجلفة ؟

3- ما هو تأثير فرق العمل على التزام الأفراد داخل المنظمة ؟

الفرضية العامة :

يساهم التمكين الإداري في الالتزام التنظيمي للأفراد بشكل ايجابي .

الفرضيات الفرعية :

1- تعبر الرقابة الذاتية عن رضى الأفراد حول وضعيتهم المهنية في المنظمة.

2- يساهم الاتصال في فاعلية العلاقات الرسمية و الغير رسمية داخل المنظمة.

3- تساهم فرق العمل في التزام الأفراد داخل المنظمة من خلال المؤشرات الايجابية التي تمنحها علاقات فرق العمل.

منهج الدراسة :

اعتمدت في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، حيث تم الاطلاع على التراث النظري و المقابلة الاستكشافية حول الموضوع من خلال التقيد بالجانب المنهجي في مراحل البحث و هي المرحلة الاستكشافية (المقابلة الاستكشافية + القراءات)، و على المستوى الميداني فقد تم إنجاز الاستبيان النهائي التي تم بنائها وفق مقياس ليكرت الخماسي ، تتضمن عبارات لكل من التمكين الإداري(بعد الرقابة، بعد الاتصال، بعد فرق العمل) و متغير الالتزام التنظيمي لكل من (الانضباط، الانتماء) .

ومنه تفرغ و تحليل البيانات، عن طريق استخدام الطرق الاحصائية الموافقة لمعالجتها .

1. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.تحديد المفاهيم:

أ. مفهوم التمكين :

لمعرفة التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور و اصول هذا المفهوم و دوافع ظهوره، حيث هناك من يرجع بداية ظهور هذا المفهوم إلى تجارب الهاوثورن التي قام بها التون مايو و التي قامت بالأساس على الاهتمام بالجانب الإنساني و

الاجتماعي في العامل، و التي من بينها تحقيق العامل لذاته معنويا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و المساهمة في صنع و تنفيذ الأهداف .

" و يرى هالفورسن أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور "إدواردز و الدكتور جوزيف موران اليابان لتدريب المدراء و نصحهم إذ أكدوا على الجودة و الاستفادة من أفكار جميع الأفراد و ليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة ، و أكد أيضا على فاعلية فريق العمل و التحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين ، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات" (جلاب و الحسيني، 2013، ص 17)

إن الأصل في تبني مفهوم التمكين كأسلوب إداري مستحدث هو التصورات الفكرية لدور العامل في المنظمة و الذي كان عبارة عن جزء من المنظمة دوره متعلق بالعملية الانتاجية فقط، خاصة في ظل تقسيم العمل و التخصص الذي ضيق على خصائص الفرد الإبداعية و ممارساته الإنسانية و الاجتماعية، هذا ما جعل العملية الانتاجية تنسم بالسير الثابت و أحيانا بالانخفاض و الاضطرابات، مما جعل المنظمات آنذاك تحاول تغيير النظرة نحو العامل و إعطاه حرية أكبر للاستفادة من أفكاره نظرا لمركزه في المنظمة و قربه من العمليات الانتاجية مهما كانت نوعية المنصب، كل هذا التغيير هو لأجل تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى و ليس لتحقيق ذات العامل.

" و خلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من ديمينغ و جوران الى الولايات المتحدة الأمريكية لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الادارة و العاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم و الجديد ، إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناتجة عن الانتاج الواسع mass production و الانتاج الرشيق في اليابان" (جلاب و الحسيني، 2013، ص 18)

يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف للتمكين :

- **التمكين لغة** : يمكن تعريف التمكين " لغة حسب ما ورد في اهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب لابن منظور ، إن التمكين يعني القدرة و الاستطاعة ، و أما المعجم الوسيط فان (مَكَّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و (أمكنه) من الشيء اي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه ، وورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين و مشتقاتها في معجم المحيط حيث أن (مَكَّن) الشيء أي قوى ومدّن ورسخ ، استمكن من الأمر أي قدر و استطاع عليه" (اندراس و معاينة، 2008، ص 47)

-**التمكين اصطلاحا** :

"من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث و اختلاف النظرات الفكرية تجاهه ، و لا بد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه و السعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول و الموضوعية و أعلى درجة من الاجماع .

فقد ذكر براون أن التمكين هو عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم و أن التمكين أسلوب إداري يهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد ، و اشراكهم في عمليات بناء المنظمة ، باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و أهدافها بعيدة الأمد" (قاسم البنا و الخفاجي ، 2014، ص 35).

" بينت دراسات كل من بيردسون و فلوهر و نيلسون و هوست أن منح العاملين حق التصرف بحرية و استقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل من الدعم و الإرشاد و التدريب للموظفين في الوقت المناسب و هذا مضمون الفرضية التي تقول بأن سعادة و رضا الزبائن من رضا الموظفين و ربحية المنظمة و تنافسيتها أيضا من رضا الزبائن و تساءل البعض هل رأيت يوما ما زبائن يشعرون بالسعادة و الرضا بعد تعاملهم مع موظف يشعر بالتعاسة و الإحباط " (حفيان، 2014، ص 166).

فالتمكن هو حالة الانتقال من الأسلوب التقليدي الكلاسيكي الروتيني، إلى حالة النشاط و الفعالية و الحركية، من خلال مجموعة من المتغيرات التي تساهم في ذلك، و التي نذكر منها (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي) و هو يقوم بمنح الإدارة بعض الصلاحيات و تفويض السلطات للأفراد الذين يتقون بهم، و ترك مجال الحرية في تأدية مهامهم و وظائفهم و تحمل مسؤولياتهم ، و كذا مشاركتهم في صنع القرارات و وضع خطط و استراتيجيات لتنفيذ الأهداف ، هذا ما يتولد عنه شعور إيجابي لدى الأفراد يدفعهم لبذل مزيدا من الجهد و العطاء لتحقيق أهداف المنظمة .

ب.الاتصال:

" الاتصال هو عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و باستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة المشتركة بين أطراف العملية" (بن داود، 2014، ص 168).

تقوم العملية الاتصالية على أساس التفاعل، سواء كان هذا التفاعل مباشر بين العمال عن طريق المواجهة ، أو غير مباشر عن طريق وسائل و طرق اتصالية، الغرض منها تقديم معلومات و تحصيل معارف .

"ويعد الاتصال وسيلة فعالة في نقل المعلومات و البيانات و التي بدورها " تعتبر سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار و في حل مشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية و اقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح " (الوادي، 2012، ص 72)

كما أن كل تنظيم لا يقوم إلا على أساس شبكة كافية فعالة من الاتصالات التي تساهم في تطورها و تعقيدها الهياكل العامة للتنظيم.

تجدر الإشارة إلى أن هناك الاتصال الرسمي و الذي يتم عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وفق ما يتماشى و القانون الداخلي للمؤسسة و ما يخدم العملية الإنتاجية و النوع الآخر متمثل في الاتصال الغير رسمي و الذي يكون بشكل أكبر بين العمال في نفس المستوى خارج حدود الاتصال الرسمي و قد يكون خارج نطاق العمل في إطار العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العمال .

ت.الرقابة:

" تعرف الرقابة بأنها تلك الأنشطة الإدارية المصممة للتأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة و التأكد من تحقيق الأهداف المرغوبة " (أبوخشيبة، 2012، ص 125).

" كذلك يعرف البعض الرقابة بأنها العملية التي تستهدف التأكد من أن الأداء الفعلي يتم حسب ما هو مخطط له مع تعديل الأنشطة لتنظيمية عند حدوث أي انحرافات " (أبوخشيبة، 2012، ص 126).

و كتعريف اجرائي، يمكن تعريفها بأنها مجمل العمليات التي تتضمن كل المعلومات المستسقة حول المهام و الوظائف المنظمة، لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا، و التي تسيير وفق إطار قانون داخلي للتنظيم، بهدف ضبط و توجيه و إصلاح و تعديل أفعال الأفراد و سلوكياتهم .

ث. فرق العمل :

هي مجموع الأفراد التي تتكون وفق مرجعية منظمة، تتمثل في المشرف أو الرئيس المباشر لتحقيق أهداف المنظمة، و التي تعتبر مبادرة جديدة ظهرت في المنظمات الحديثة، أثبتت فعاليتها و نجاحها في الوصول إلى أعلى فعاليات الأداء، و يمكن أن تكون فرق العمل مؤقتة حسب احتياجات المنظمة، و دائمة مثلما نرى في المنظمات العالمية مثل المنظمات اليابانية .

ج. الالتزام التنظيمي :

"و يعرف الالتزام التنظيمي هو الايمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، و بالأهداف التي يتخذها و بتصورات الوصول إلى هذه الأهداف و هو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الايمان و تحمل كافة التبعات و المسؤوليات المترتبة على ذلك، و القيام بكافة المهمات و الواجبات المطلوبة و التقيد بالمواقف السياسية و النظام الاساسي و القرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم" (شهاب، 2012، ص 77).

"و يعرف كذلك: بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه الى الاندماج في العمل، و تبني قيم هذه المنظمة" (شهاب، 2012، ص 78) .

استخلاصا من التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه ذلك الرابط الذي يجمع بين المنظمة و الأفراد و المتمثل في المبادرات و نوعية الأداء، و السلوكات و الأفعال و نظام المكافآت و التحفيزات، التي تعبر عن التزام الفرد نحو منظمته سواء كان هذا الالتزام إجباري عبر منطوق الجزاء و العقوبة بمرجعية قانونية، أو طوعية يعبر عن شعور بالانتماء للمنظمة .

الدراسات السابقة :

دراسة محمد السعيد جوال، التمكين و أثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي و الهيكلي على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

توصلت إلى أن التمكين عبارة عن شعور داخلي يدفع العامل نحو التقدم و التطور (التمكين النفسي) و الذي يحتاج في نموه و ازدهاره إلى مقومات و ركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل (التمكين الهيكلي)، كما توصلت إلى أن السلوك الابداعي عبارة عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الابداعي ليصل في النهاية إلى تقويم نواتج ابداعية ملموسة .

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة، لعينة مقدره ب 128 مفردة و توصل إلى أهم النتائج :

يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة، وكذا يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة و أيضا أن السلوك الابداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة .

تم الاستفادة من هذه الدراسة من المعطى النظري الذي قدمه الباحث الذي تطرق فيه إلى كل الجوانب المحيطة بمفهوم التمكين الاداري، كما تم أيضا الاستفادة من الجانب المنهجي من خلال عمليات التحليل و عرض جداول الدراسة.

دراسة ضيف الله عبيد المطري حول العلاقة بين التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، تاريخ النشر 2018/10/10 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي في وزارة الاسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة المقدر ب 397 و تم استرجاع 223 استمارة استبيان ، و استخدمت الاستبانة لجمع البيانات .

توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين و الالتزام التنظيمي ويمكن ابراز أهم النتائج في :

* وجود حرية و صلاحيات عمل لكنها بدرجة متوسطة.

* نظام حوافز دوري و بالتالي عدم تحقيق ما وضع لأجله.

* وجود فجوة في التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة .

دراسة Fiedler Anne Marie بعنوان

The effect of vision congruence on Empowerment ? Commitment satisfaction, and performance, Dissertation Abstracts international, vol 54 .1993.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرؤية و تمكين العاملين، و كذا النظام الرقابي، و رضى العمال، حيث قدرت عينة الدراسة ب 231 موظفا من مستويات تنظيمية متباينة .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين وضوح الرؤية و دقتها و كل من الرضى الوظيفي، و الانتماء، و اعتبار التمكين عامل مؤثر في نتائج أداء الأفراد، و أن زيادة الثقة بين العمال و المنظمة يساهم في زيادة التمكين .

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال البعد المشترك المتمثل في النظام الرقابي الذي يظهر ضمن الرقابة الذاتية و الظاهرية، و تأثير كل منهما على المتغير الرئيس المتمثل في التمكين الاداري .

من خلال الاطلاع على أهم الدراسات السابقة، لكل من متغير التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي، استعرضنا الاطار المنهجي و النظري و النتائج، لاستخلاص أهم ما جاء فيها، و كذلك محاولة إثراء موضوعنا الحالي بطرح أبعاد أخرى لكل متغير، و كذا مكان الدراسة الذي يعتبر أيضا فارق في الدراسات المعروضة، تم الاستفادة منها في الجانب المنهجي في اختيار العينات، وكذا محاولة تبني بعض النقاط الذي جاءت في نتائج الدراسات بغرض التجديد في الاطار العلمي و المعرفي (تراكمية العلم) .

II. الطريقة والإجراءات:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة موزعة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في الموظفين بمديرية التجارة لولاية الجلفة حيث حدد حجم العينة ب 40 مفردة تم توزيعها و استرجاعها .

و من أجل التحليل المنهجي و العلمي قمنا بالاستعانة بأدوات إحصائية و التي طبقت باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم الاطلاع على التراث النظري و المقابلة الاستكشافية حول الموضوع من خلال التقيد بالجانب المنهجي في مراحل البحث و هي المرحلة الاستكشافية (المقابلة الاستكشافية + القراءات)، و على المستوى الميداني فقد تم إنجاز الاستبيان النهائي التي تم بنائها وفق مقياس ليكرت الخماسي ، تتضمن عبارات لكل من التمكين الاداري(بعد الرقابة، بعد الاتصال، بعد فرق العمل) و متغير الالتزام التنظيمي لكل من (الانضباط، الانتماء) .

ومنه تفرغ و تحليل البيانات، عن طريق استخدام الطرق الاحصائية الموافقة لمعالجتها المتمثلة في برنامج spss 22 .

III. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	87.5 %
	أنثى	5	12.5 %
المنصب	إطار	8	20 %
	إداري	21	52.5 %
	عامل مهني	11	27.5 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	15 %
	من 5 إلى 10 سنة	17	42.5 %
	من 11 إلى 15 سنة	16	40 %
	أكبر من 15 سنة	1	2.5 %
المؤهل العلمي	ابتدائي	3	7.5 %
	متوسط	7	17.5 %

5 %	2	ثانوي	
70 %	28	جامعي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج 22 spss

أداة الدراسة : بعد تمحيص مرحلة القراءات من خلال الاطلاع على التراث النظري و كذا الدراسات السابقة، تم اللجوء للاستبانة و ذلك لقياس تأثير التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي و فيما يلي نظهر مكونات أداة الدراسة :

الجزء الأول : و يحمل في مضمونه المتغيرات الشخصية و العمرية و الوظيفية : (الجنس، المنصب، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

الجزء الثاني : و يتضمن 12 فقرة تهدف إلى التعرف على أبعاد التمكين الإداري و هذا من خلال الاطلاع على المرحلة الاستكشافية (المقابلات الاستكشافية، القراءات) و توصلنا إلى تحديد الأبعاد الآتية التي تخدم موضوع الدراسة : (الرقابة، الإتصال، فرق العمل) .

الجزء الثالث : و يتضمن 8 فقرات و التي تهدف بدورها إلى ابراز أبعاد الالتزام التنظيمي و تم التركيز على أهم بعدين يمكننا الاستفادة منها في دراستنا و هما (الانضباط ، الانتماء)

ملاحظة : يوجد الكثير من الأبعاد و لكن ركزنا على التي تخدم الموضوع وفق تصورنا و رؤيتنا له.

مقياس التحليل : تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يحسب أوزان تلك الفقرات على النحو الآتي :

الجدول رقم 02 : سلم ليكرت الخماسي

5 درجات	موافق بشدة
4 درجات	موافق
3 درجات	محايد
2 درجات	لا أوافق
1 درجة	لا أوافق بشدة

المصدر : (عبد الفتاح، 2008، ص 540)

الجدول رقم 03: مستويات الأبعاد

و لتحديد مستوى كل بعد	
مرتفع	أكبر من 3.5
متوسط	من 2.5 إلى 3.49
ضعيف	أقل أو يساوي 2.49

المصدر : (عبد الفتاح، 2008، ص 541)

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بهدف اختبار فرضيات دراستنا :

* مقياس الاحصاء الوصفي و ذلك لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال الاعتماد على كل من النسب المئوية و التكرار و ترتيب متغيرات الدراسة حسب الاهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية MEAN و الانحرافات المعيارية .STD DEVIATION

* تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

اختيار صدق الدراسة و ثباتها : تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل و لمتغيرات الدراسة على النحو التالي :

الجدول رقم 04 : اختبار ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التمكين الإداري	12	0.753
الالتزام التنظيمي	8	0.782
الاستبانة ككل	20	0.820

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss 22

يوضح الجدول رقم 04 قيم معاملات الثبات لكل من الاستبانة و محاورها، و هذا من خلال قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الاول المتمثل في التمكين الإداري وهي (0.753) و تعتبر هذه القيمة جيدة و دالة على ثبات المحور و بالتالي امكانية الاعتماد على نتائج و الاستناد عليها في التحليل، كما تظهر لنا قيمة كرونباخ ألفا لمتغير الالتزام التنظيمي بقيمة (0.782) و هي كذلك قيمة

جيدة جدا و دالة على ثبات المحور، كما تظهر لنا قيمة الثبات للاستبانة ككل و المتمثلة في (0.820) و هذا دليل على ثبات الاستبانة و على درجة صحتها في الاعتماد عليها .

عرض نتائج الدراسة :

1- التمكين الإداري :

الجدول رقم : 05 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التمكين الإداري

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه
الرقابة	يتدخل المشرف) الرئيس المباشر (في كل تفاصيل العمل	2.82	1.238	1	محايد
	اثناء العمل يقوم المشرف بمراقبتي	2.68	1.228	2	محايد
	يقوم المشرف بتوجيهي و اعطائي معلومات حول كيفية اداء العمل	2.57	1.217	4	غير موافق
	يمارس المشرف ضغط علي اثناء مراقبته لعملي	2.68	1.118	3	محايد
الاتصال	المعلومات التي تنتقل الي واضحة و دقيقة	2.85	1.145	4	محايد
	تهتم الادارة بإيصال المعلومات و القرارات في وقتها المناسب	2.93	0.971	3	محايد
	أسلوب تعامل الادارة مع المعلومات حاليا يزيد من مستوى الأداء و الثقة المتبادلة مع العمال	3.12	1.090	2	محايد
	يغلب على مراسلات الادارة مع العمال الاتصال عبر القنوات الرسمية	3.45	0.986	1	موافق
فرق العمل	عندما أعمل ضمن فريق يرتفع مستوى أدائي	3.35	1.210	3	محايد
	أقدم مصلحة فريق العمل على مصلحتي الشخصية	3.60	1.277	1	موافق
	يتم تشكيل فرق العمل وفق أسس موضوعية (احتياجات المنظمة)	3.48	1.132	2	موافق
	هناك اختلافات في الأفكار و المبادئ بين أعضاء فريق العمل	2.43	1.217	4	موافق

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss 22

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول أعلاه، يتضح تباين و تشتت في إجابات المبحوثين، فالعبارات

(1.2.3.4.5.7.9.10.11.12) جاءت بانحراف معياري تجاوز 1، و جاءت العبارة 03 حول نطاق الاشراف لتظهر قصور المشرفين في توجيه مرؤوسيههم بمتوسط حسابي قدر ب (2.57) و انحراف معياري (1.217)، و نجد عدم موافقة العمال على كيفية الاشراف التي يعتمدونها المشرفين، و كذا على التقصير الحاصل في مساعدتهم على كيفية أداء العمل، و الذي يظهر في عملية المتابعة و المرافقة و التوجيه، و بالنسبة للعبارة رقم 08 المتعلقة بمراسلات الادارة مع العمال فكان يغلب عليها الطابع و الصيغة الرسمية بمتوسط حسابي (3.45) و انحراف معياري قدر ب (0.986)، و هذا يدل على درجة تعقيد الهيكل التنظيمي في مقابل ذلك يظهر الصرامة و الأهمية التي توليها المنظمة للمعلومات و القرارات خاصة النازلة منها، لتفادي أي إشاعات و انحرافات للمعلومة ، و تظهر لنا العبارة رقم 10 تقديم الأفراد للمصلحة العامة للفريق على المصلحة الشخصية بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (1.277)، هذا يرجع لثقافة المنظمة التي تغرسها في أفرادها، و التي تظهر في تضحيات الافراد بالجهد و الوقت و هو ما يتولد عنه شعور الفرد بالانتماء و الولاء لهذه المنظمة ، و بالنسبة لتشكيل فرق العمل في المنظمة وفق احتياجاتها (العبارة رقم 11) فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب (3.48) و انحراف معياري (1.123) أي أن هناك أسس موضوعية في تشكيلها وفق الفرد المناسب في الفريق المناسب، فتشكيل الفرق يبني على أساس الخصائص الشخصية و المهنية و الكفائية التي تتماشى و احتياجات المنظمة، و نلاحظ على فرق العمل أنها تحوي على افراد تختلف رؤاهم و أفكارهم و هذا بمتوسط حسابي (2.43) و انحراف معياري (1.217) و لكن رغم الاختلاف إلا أن تأثير المنظمة عليهم و انصهارهم في الثقافة المنظمة الجديدة وفق منظور منظماتي يجمع جميع الافراد باختلاف توجهاتهم، باعتبارهم شركاء و جزء في تجسيد الأهداف العامة للمنظمة

الجدول رقم 06 المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الاداري

المستوى	الر تبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التمكين الاداري
متوسط	3	0.68816	2.6875	الرقابة
متوسط	2	0.61642	3.0875	الاتصال
متوسط	1	0.53574	3.2125	فرق العمل
متوسط		0.37218	2.9958	التمكين الاداري

المصدر : من إعداد الباحث عن طريق مخرجات برنامج spss 22

-) من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري بلغ (2.9958) و بانحراف معياري بلغ (0.37218)، و يتبين لنا أن تطبيق التمكين الإداري من خلال فرق العمل الذي نجده يحمل مستوى متوسط، و أعلى متوسط

حسابي قدر ب (3.2125)، في مقابل ذلك نجد الاتصال في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.0875) و أخيرا الرقابة بمتوسط حسابي قدر ب (2.6875) و بمستوى متوسط .

الجدول رقم : 07 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ا لرتبة	الاتجاه
الانضباط	ألتزم بالحضور في الوقت المناسب	3.80	0.911	2	موافق
	أبدل مجهود كبير في اداء عملي	3.65	1.331	3	موافق
	أحترم القانون الداخلي للمنظمة و احرص على تنفيذ ما جاء في مضمونه	4.02	0.800	1	موافق
	أسعى لتطوير و ترقية مستوى أدائي في كل فترة	3.45	1.011	4	موافق
الانتماء	بقائي في المنظمة هو نتيجة اعتباري جزأ لا يتجزأ منها	3.43	1.174	3	موافق
	أشعر بثقة المنظمة في شخصي و في أفكاري	3.28	1.086	4	محايد
	أحرص على الحفاظ على سمعة المنظمة داخليا و خارجيا	3.50	1.109	2	موافق
	العلاقات داخل المنظمة تتماشى و مبادئي و تطلعاتي	4.68	1.219	1	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss 22

من الجدول أعلاه يظهر لنا تباين و تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، و هذا في كل من العبارات (2.4.5.6.7.8)، أما في العبارة 01 نجد توافق المبحوثين حول التزامهم بالحضور اليومي بمتوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري (0.911) و هذا ما يبرز درجة انضباط العمال نحو المنظمة، و كذا صرامة القانون الداخلي للمنظمة من خلال ما يترتب عن تجاوزه من عقوبات، لكن هذا لا يعكس الممارسة الردعية للمنظمة بقدر ما يظهر تحمل مسؤوليات الأفراد و الشعور بواجباتهم نحو منظماتهم، و بالنسبة للعبارة 03 حول احترام للقانون الداخلي للمنظمة و تنفيذه فقد جاء المتوسط الحسابي ب (4.02) و انحراف معياري (0.800) و يظهر موافقتهم حول هذه العبارة ما يبرز الرسمية التي تفرضها المنظمة على الأفراد، و كذا درجة الثقافة التنظيمية العالية التي تعمل على ابراز قيمة الانضباط كقيمة معيارية قيمة قبل أن تكون قيمة قانونية، فيما يخص العبارة رقم 04 حول سعي الافراد لتطوير و ترقية أدائهم، فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.45) و انحراف معياري (1.011) و هذا يعود لعمليات التحفيز المستمرة للأفراد سواء ما تعلق منها بالتحفيز المعنوي أو المادي، و كذا للمكانة التي يحتلونها في المنظمة مما يشعروهم بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، كما يحرص الأفراد على سمعة المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، هذا ما جاءت به العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره (3.50) و انحراف معياري (1.109) و هو مؤشر جيد على درجة روح الانتماء التي يتمتع بها الأفراد، مما

يجعلهم يحرصون على كل السلوكات و الافعال التي تصدر منهم، و أيضا الحفاظ على مستوى عال من الأداء و الفعالية، في مقابل ذلك على المنظمة الحفاظ على هذا المكسب من انتماء الأفراد لها و العمل على تعزيزه ، و بالنسبة للعبارة رقم 08 نجد أن الأفراد موافقين بشدة حول العلاقات داخل المنظمة باعتبارها تتماشى و تطلعاتهم و مبادئهم، و هذا بمتوسط حسابي قدره (4.68) و انحراف معياري (1.219) و هذا من خلال تعزيز الثقة بين المنظمة و أفرادها، و تقليص الهوية الموجودة بين مجمل الأفكار و المبادئ التي يحملها كل فرد، بخلق ثقافة تنظيمية واحدة و موحدة لجميع تطلعات الأفراد .

الجدول رقم 08 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الالتزام التنظيمي
مرتفع	2	0.52923	3.7313	الانضباط
متوسط	1	0.56327	3.3688	الانتماء
	مرتفع	0.37318	3.5500	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج 22 spss

تظهر المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه تمثلات المبحوثين لعبارات الالتزام التنظيمي، و قد جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.5500)، فيما قدر المتوسط الحسابي لبعد الانتماء ب (3.3688) بمستوى متوسط، في حين نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الانضباط بلغ (3.7313) بمستوى مرتفع .

الجدول 09 نتائج تحليل الانحدار بين التمكين الإداري و الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	التمكين الإداري				متغير مستقل	
	F	R ²	T	Beta	متغير تابع	
0.007	7.136	0.132	2.352	0.313	الانضباط	الالتزام التنظيمي
0.000	35.232	0.425	4.703	0.690	الانتماء	
0.000	111.53 6	0.678	08.306	0.757	الالتزام التنظيمي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج 22 spss

- تشير قيمة معامل (Beta) بين التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي والبالغة (0.757) إلى علاقة قوية بينهما عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.678) أي أن 67.8 % من الالتزام التنظيمي يفسره التمكين الاداري ونلاحظ أن قيمة T والبالغة 08.306 المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F والبالغة 111.536 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0,05$).
 - تقدر قيمة معامل (Beta) بين التمكين الاداري و الانضباط والبالغة (0.313) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، فقد بلغت قيمة ($t = 2.352$) كما بلغ معامل التحديد 0.132 أي أن 13.2% من الانضباط يفسره التمكين الاداري وهي مقبولة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F والبالغة 7.136 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.007) وهو أقل من مستوى معنوية المفروض وهو ($\alpha \leq 0,05$).
- IV** تشير قيمة معامل (Beta) بين التمكين الاداري الانتماء والبالغة 0.690 إلى وجود علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، فقد بلغت قيمة ($t = 4.703$) وهي دالة إحصائيا عند (0.000) مستوى الدلالة، كما بلغ معامل التحديد (0.425) أي أن 42.5 % من الانتماء يفسره التمكين التنظيمي وهي نسبة مقبولة جدا. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية وهذا بدلالة F المحسوبة والبالغة 35.232 وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض.

V. الخلاصة:

إن الدلالة التي تحملها المعطيات السابقة، تؤكد سيرورة المؤسسات العمومية بمستوى مقبول نحو ما يعرف بالمنظمات ذات النسق المفتوح open system و الذي يظهر لنا في الأبعاد التي طرحناها في دراستنا هذه، كما يرجع بطء هذه السيرورة لعدة عوامل أبرزها غياب العقلنة في التسيير، و عقلية و مرجعية الفرد الفكرية و الثقافية (عقلية البايلك)، و كذا تمثلات الأفراد نحو المؤسسات العمومية في الجزائر المعروفة بقلة الانضباط، الرقابة الظاهرية غير الفعالة، التفعيل المتأخر للعمل ضمن جماعات و ما يعرف بفرق العمل، التركيز على الاتصال الرسمي الذي يتسم بالجمود و المركزية رغم ما يحمله من مميزات ايجابية، و كذا تحسيس الفرد بأهميته داخل المنظمة ليتولد له شعور بالانتماء (التحفيز المعنوي) .

كل هذه المعطيات التي ذكرناها كانت موجودة سابقا في المؤسسات العمومية و هذا ما توصلت اليه الكثير من الدراسات السابقة ، إلا أننا في دراستنا هذه وقفنا على الكثير من التطورات الايجابية الحاصلة في المؤسسة العمومية ميدان الدراسة، فبداية من الرقابة نجد أن المنظمة تخلت جزئيا عن ما يعرف بالرقابة الظاهرية المتشددة التي تولد صراع كامن بين الفرد و الإدارة، و تحولت إلى ما يعرف بالرقابة الذاتية الذي يمنح نوعا من الحرية للفرد تتمثل أساسا في الثقة المتبادلة ، التي تظهر في أدائه، و في نطاق الإشراف و التخفيف من ممارسة الضغوطات.

فيما يخص عمليات الاتصال فنجد أن الإدارة منضبطة فيما يخص إيصال المعلومات و القرارات، رغم نسبيتها في الوصول حسب المنصب في الهيكل التنظيمي، كما تتميز عموما بالدقة و الوضوح هذا ما يغلق مجالات الشك و الإشاعات التي تنتج عنها صراعات و عدم الاستقرار و التوازن داخل المنظمة، و بالتطرق إلى فرق العمل توصلنا إلى النتائج الايجابية المحصلة في هذه الطريقة من العمل، رغم بعض الهفوات و التجاوزات التي تحدث بين أعضاء الفريق الواحد نتيجة تعدد وجهات النظر و الأفكار و المبادئ، لكن نطاق الاشراف على كل مجموعة يحد من هذه الخلافات بمحاولات توحيد وجهات النظر و التركيز على المصالح و الأهداف العامة للمنظمة، هذا ما اتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين خاصة فيما تعلق بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للفريق و المنظمة ، كل هذا ينطوي تحت متغير التمكين الاداري الذي سجلنا بدورنا نتائج مقبولة عموما مقارنة بواقع المؤسسة العمومية الجزائرية في وقت سابق، و كذا باعتبار التمكين الاداري مفهوم إداري معاصر .

و في دراستنا هذه وقفنا على مرجعية القانون في تطبيق مضمون الانضباط لتحقيق الالتزام، و الذي يظهر في الحضور في الوقت المناسب نتيجة إكراه يتمثل في رادع قانوني (الحسومات) لفئة من الأفراد، في مقابل ذلك نجد أفراد آخرين انضباطهم هو طوعية لمعرفتهم لواجباتهم و مسؤولياتهم، وليس نتيجة مسائلة الادارة، كما نجد أن جزء مقبول من الأفراد يسعى لتطوير ذاته و أدائه لتحقيق أهداف عامة للمنظمة و تحقيق أهداف خاصة تظهر في الترقيات و التحفيز التي تقدمها المنظمة، كل هذه العوامل السابقة الذكر يكملها شعور الأفراد بالانتماء من خلال نقص في عمليات دوران العمل و استقرار الأفراد في مناصب عملهم، لوجود ظروف و حاجيات و اشباكات تحققها لهم المنظمة، و كذا أهم عامل و هو الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأفراد الذي لمسناه في اجابات المبحوثين، هذا ما يعود على سمعة المنظمة داخليا و خارجيا الذي يسعى الأفراد للحفاظ عليها و على زيادتها، هذا ما يدخل في إطار التزام الأفراد في المنظمة، سواء عبر ميكانيزمات و آليات قانونية، أو مرجعيات مؤثرة فكرية و ثقافية .

و في الأخير نقر على صعوبة تطبيق التمكين الإداري بكل مضامينه و ابعاده في المؤسسة العمومية الجزائرية، لصعوبات و عوائق تم ذكرها، و بالتالي سينعكس هذا تلقائيا على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد، هذا ما وقفنا عليه في دراستنا هذه، التي ماهي إلا محاولة لكشف واقع التمكين الاداري و أثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية مع واقع التطورات الحاصلة خاصة في إدارة الأعمال منها، في مقابل ذلك هناك مؤشرات تدل على سيرورة مستقبلية موفقة رغم بطئها .

من عرض النتائج و مناقشتها يمكن استخلاص التوصيات التالية :

- التركيز على الرقابة الذاتية كعنصر فعال اثبت نجاعته في كبرى المنظمات، و العمل على الرقابة بالاشراف و التوجيه لتفادي الضغط على الفرد .
- نطاق الاشراف و التوجيه يجب ان يبنى على علاقة تعديل و تطوير الأداء و ليس على العقاب و الجزاء .
- العمل على اصال المعلومات في وقتها لجميع أفراد المنظمة دون تخصيص للمنصب أو للأقدمية في المنظمة.
- الحفاظ على أسلوب الرسمية في المراسلات لتفادي انحراف المعلومة و تشويهاها و سوء الفهم .
- الرفع من مستوى فرق العمل كأسلوب جديد في أداء الوظائف، مع ضمان تأسيسه وفق احتياجات ومتطلبات المنظمة .
- إرساء مبادئ و ثقافة المنظمة في فرق العمل، لتفادي تضارب و اختلاف أفكار أعضاء فريق العمل .
- عدم معاملة الأفراد وفق فكرة "الجزاء من جنس العمل" من خلال كل خطأ يقابله عقوبة، بل كل خطأ يقابله إصلاح و تعديل .
- العمل على إظهار ثقة المنظمة في أفرادها، من خلال مجمل اللقاءات و الاجتماعات و حتى المناسبات الخاصة بها (التحفيز المعنوي و حتى المادي)
- إبراز أهمية الفرد داخل المنظمة و اعتباره جزءاً لا يتجزأ منها، الذي بدوره ينعكس على سمعة المنظمة .

ويمكن لدراستنا أن تكون محطة انطلاق لدراسات قادمة تتطرق إلى هذا المتغير الإداري الحديث بالمؤسسة العمومية الجزائرية (التمكين الإداري) من خلال إبراز أهم تطورات و سيرورته ، و كذا ربطه بمتغيرات أخرى لإبراز مدى تأثيره و مساهمته في الرفع من مستواها، كالفعالية التنظيمية، الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية و غيرها من المتغيرات، التي بدورها تكون مساهمات في تراكمية معرفية و علمية لإبراز المسار الإداري للمؤسسات و مراحل تطوراته .

VI. الهوامش والإحالات:

1. إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). *إدارة التمكين و الإدماج (ط 1)*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
2. العربي بن داود. (سبتمبر، 2014). المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الانسانية. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية* (16)، الصفحات 167-180.
3. حسن موسى قاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي . (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة (ب ط)*. (حسن موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، المحرر) عمان (الأردن): دار الأيام للنشر و التوزيع.
4. رامي جمال اندراوس، و عادل سالم معاينة. (2008). *الإدارة بالثقة و التمكين (ط 1)*. إربد، الأردن: عالم الكتاب الحديث.
5. عبد الوهاب حفيان . (2014). *نور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات*. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
6. عز عبد الفتاح. (2008). *مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام برنامج (spss)* . السعودية: خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.
7. فادية ابراهيم شهاب. (2012). *التطوير التنظيمي - القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية - (ط 1)*. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
8. محمد محمود أبوخشب. (2012). *أساسيات إدارة الأعمال*. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
9. محمود حسين الوادي. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.