



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 25/07/25

تاريخ القبول: 2022/11/05

Printed ISSN: 2352-

989X

Online ISSN: 2602-

6856

واقع التمكين الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة

*The reality of administrative empowerment in the Algerian public institution, field study in the department of commerce wilaya of Djelfa*

ليلية موساوي<sup>1\*</sup> ، قويدرحوة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة يحي فارس - المدية - (الجزائر)، lilia.moussaoui17@gmail.com

<sup>2</sup>جامعة لونيبي علي - البلدة 2 - (الجزائر)، Haouakada27@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث بالمؤسسة العمومية الجزائرية وتم التوصل إلى أنّ التمكين الإداري يمس فئة الإداريين، ويظهر التزام الإطارات و انضباطهم باعتبارهم قادة المؤسسة، أما فعالية الاتصال داخل المؤسسة فتختلف حسب المنصب في الهيكل التنظيمي، و أنّ الإطارات هي الفئة الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الاتصال التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي.

**ABSTRACT**

This study aimed to identify administrative empowerment as a modern administrative method in the Algerian public institution, and it was concluded that administrative empowerment affects the category of administrators, and shows the commitment and discipline of the frameworks as the leaders of the institution. As for the effectiveness of communication within the institution, it varies according to the position in the organizational structure, and that the frameworks are The category most involved in making decisions.

**Keywords:** Administrative empowerment , organizational communication, decision-making participation, organizational commitment

## 1. مقدمة:

نتيجة التطورات الحاصلة في المنظمات العالمية بفعل التسارع و التطور التكنولوجي الذي أحدث حركة في بيئة المنظمات، من حيث الخطط و الاستراتيجيات، و البنى الهيكلية ، وصولا إلى المورد البشري أساس هذه العمليات، أدى إلى مواكبة المنظمات لهذه التغيرات و مجاراتها لتحقيق الاستمرارية و البقاء، و بالتالي فإن تأثير النسق الخارجي على الداخلي للمنظمة يظهر لنا في الهيكل التنظيمي بين المرونة و درجة التعقيد، و زيادة الحجم العمالي، و الاستخدام التكنولوجي، فمجملة هذه الأبعاد تصب في نطاق ركيزة المنظمة، و نقصد بهذا المورد البشري الذي يجب تحقيق حاجياته و أهدافه دون المساس بالأهداف العامة للمنظمة .

تعددت الأساليب الإدارية التي تقوم على العمليات الإدارية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الاتصال، تفويض السلطة، الالتزام التنظيمي، وصولا إلى المفهوم الجامع لهذه الأبعاد المتمثل في التمكين الإداري كأسلوب حديث لتطوير أداء الأفراد، من خلال استحداث طرق جديدة في الأداء منها فرق العمل، نظام الرقابة الذاتية، تفويض السلطة دون عودة القرار الأخير لصاحبها.

إن استحداث هذا الأسلوب الإداري الحديث هو تحقيق أهداف توافقية داخل المنظمة تجمع بين أهداف التنظيم العامة التي وجدت من أجله و أهداف الأفراد الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها و حاجاتهم التي يودون إشباعها داخل التنظيم، كما يجب أن نخص بالذكر أن هذه الأهداف الخاصة ليست أهدافا مادية بل "هم أيضا يسعون إلى كسب مكانتهم داخل التنظيم و تقدير ما يحملونه من أفكار و معارف تخص ممارستهم العملية في العملية الانتاجية، كما يجب على التنظيم أيضا معالجة النقائص التي يعاني منها الأفراد من خلال إجراء عمليات التكوين و التدريب إضافة إلى تسهيل العمليات الاتصالية و نقل المعلومات في جميع مستوياته، ومشاركتهم أيضا في اتخاذ القرارات بحكم القرب المادي و المعنوي من العمليات الانتاجية و منحهم مجال حريات للتصرف في المواقف التي تواجههم و ذلك من خلال جعلهم يشعرون بروح المسؤولية هذا كله ما يعزز روح الانتماء و الولاء للتنظيم و بالتالي التوصل إلى تحقيق أهداف عامة للتنظيم انطلاقا من تحقيق أهداف وإشباع حاجات الأفراد. وعليه هل يطبق أسلوب التمكين الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

ومن خلال التساؤل العام تم صياغة الفرضيات التالية :

### الفرضية العامة :

تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية على أسلوب إداري حديث متمثل في التمكين الإداري .

### الفرضيات الفرعية :

1) تأخذ المؤسسة أفكار و آراء الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

2) يلتزم الموظفون بالقواعد و اللوائح بفعل تمكينهم داخل المؤسسة.

(3) يتلقى الموظفون المعلومات داخل المؤسسة في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم التمكين الاداري كمفهوم اداري حديث و أثر تطبيق هذا الأسلوب على التزام الموظفين و ذلك بالمؤسسة العمومية الجزائرية، - مديرية التجارة لولاية الجلفة أنموذجا- بعدما كان يقتصر على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان موزعة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في الموظفين بمديرية التجارة لولاية الجلفة حيث حدد حجم العينة ب 30 مفردة تم توزيعها و استرجاعها .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في التمكين الاداري ومن ثم القيام بعمليات التحليل و المناقشة للنتائج، ومن أجل التحليل المنهجي و العلمي قام الباحث بالاستعانة بأدوات إحصائية و التي طبقت باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS**.

و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين جزء خاص بالأسئلة الشخصية وجزء متعلق بالتمكين بأبعاده الثلاث ( المشاركة في اتخاذ القرارات - الاتصال - الالتزام) و تمثلت نسبة المستجوبين 83.33 % ذكور و 16.7 % إناث، واحتوت عينة الدراسة على 13 إطار و 7 إداريين و 10 عمال مهنيين، وتم استخدام الجداول البسيطة في تقديم المعطيات ( التكرارات، النسب المئوية) ما تعلق بالبيانات الشخصية ( الجنس، المؤهل، الخبرة ...) و الجداول المركبة في الربط بين أبعاد المتغير للتوصل إلى مختلف تأثيرات هذه الأبعاد على بعضها البعض، وبعد كل هذا سيتم عرض كل من التحليل الاحصائي و التحليل السوسولوجي لنتائج هذه الجداول .

## 2. تحديد المفاهيم :

### 1.2 مفهوم التمكين :

بالعودة إلى أصول مفهوم التمكين الذي يرجع إلى التجارب التي قام بها إلتون مايو بمصانع الهاوثورن و سميت بتجارب الهاوثورن، التي خلصت إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الانساني و الاجتماعي للفرد، وتحقيقه لذاته داخل المنظمة من خلال نظام التحفيز و مشاركته في بناء أهداف المنظمة و المشاركة في القرارات التي تخصها، و العمل على غرس الثقة المتبادلة بينه و بين المنظمة لتعزيز الانتماء و الولاء .

" 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، صفحة 17).

وخلال 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

الإدارة 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" (جلاّب و الحسيني، 2013، صفحة 18) .

مما سبق من تقديم لمفهوم التمكين الإداري و الخلفية التاريخية لنشأته و تطوره، يمكننا تعريف التمكين الإداري على أنه تلك العمليات الإدارية التي يتميز تنفيذها بالمرونة و التكيف حسب الموقف، و كذا تحملهم مسؤوليات أعمالهم التي تدخل ضمن إطار تفويض السلطة و الصلاحيات دون قيود مرجعية التنفيذ و التسيير، و يدخل ضمن هذا الأسلوب فعالية الاتصال و سهولة تنقلها بين أفراد المنظمة، و طريقة العمل الجديدة المتمثلة في فرق العمل التي حققت مستويات عالية من فعالية الأداء في كثير من المنظمات العالمية خاصة اليابانية منها ، كما يأخذ هذا المفهوم الإداري الحديث أبعادا نفسية و تدخل في مفهوم التمكين النفسي و كذا أبعادا تنظيمية تدخل ضمن مفهوم التمكين الهيكلي .

## 2.2 المشاركة في اتخاذ القرار

يعرف النمط التشاركي " بأنه النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة (النظامية) و (الملموسة) للموظفين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة و مهامها و مشكلاتها " (عبدالله، 2018، صفحة 348) .

و المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على مجموعة من الخصائص و الشروط التي يجب أن تتوفر في العامل خاصة ما تعلق منها بالقرب المادي من العمل لكن هذا لا يلغي فكرة أن تأخذ آراء العمال الآخرين لأن جوهر المشاركة في اتخاذ القرارات هو تبادل الافكار و النقاشات من أجل التطوير و التحديث المستمر و الابتعاد عن النمط الروتيني الكلاسيكي في التسيير .

" يجب على أي منظمة تسعى إلى تحقيق مستوى عالي من التمكين أن تهتم بتطبيق مبادئه و التي من أهمها اللامركزية في اتخاذ القرارات أو بمعنى آخر أن يتضمن قدرا من المركزية في اتخاذ القرارات و قدرا آخر من المشاركة" (عبدالله، 2018، صفحة 348) .

## 3.2 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، صفحة 168).

إن عملية الاتصال تبني على أساس التفاعل، سواء كان هذا التفاعل مباشرا عن طريق المقابلة المباشرة، أو عن طريق تفاعلات غير مباشرة تتم عبر وسائط و وسائل إتصالية الهدف منها توجيه و تقديم معلومات وحتى تنفيذ أوامر .

"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 بالتصرفالصحيح "(الوادي، 2012، صفحة 72) .

و يظهر لنا من عملية الاتصال بعدين أساسيين متمثلين في الاتصال الرسمي و الغير رسمي، فالأول يكون وفق منظومة قانونية تسيير وفق خط القواعد الداخلية للمنظمة، يحمل في طياته التوجيه و الارشاد و التنظيم و الأمر، و يكون عبر الاجتماعات الرسمية و المراسلات، في حين أن الاتصال غير الرسمي يكون خارج إطار القواعد الداخلية و يدخل في ذلك العلاقات الاجتماعية و الانسانية، و المناقشات الجانبية، سواء بين العمال أنفسهم أو بين الرئيس المباشر و المرؤوس ضمن عمليات نطاق الاشراف .

### 3. تصنيفات التمكين

#### 1.3 مشاركة المعلومات :

المعلومات عنصر هام في التنظيمات، و أصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعمليات اتخاذ القرارات و أكثر التزاما بقرارات التنظيم .

#### 2.3 حل المشكلات من أعلى إلى أسفل:

أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء كما يجب أن يتصرفوا و يتخذوا قرارات حل مشكلاتهم .

#### 3.3 استقلالية المهام :

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة(الخطيب و معايعه، 2009، الصفحات 33-34)

#### 4.3 المعنى :

و الذي يعكس ادراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة له و للآخرين ، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

#### 5.3 الجدارة :

و تتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح و بمهارة عالية ، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

#### 6.3 التأثير :

و الذي يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة(قاسم البنا و الحفاجي ، 2014، صفحة 41).

#### 4. دواعي تبني التمكين الإداري :

يوجد الكثير من المنظمات التي تسعى الى تبني التمكين كأسلوب إداري حديث أثبت نجاحته وفعالته في كثير من المنظمات الأخرى، و التي تقوم على الاستقلالية و الحرية في كيفية أداء العمل و تحمل المسؤوليات إضافة الى المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات و صناعة الخطط و تحديد الأهداف.

إن هدف المنظمة من هذا الأسلوب هو القدرة على التنافس و تحقيق الميزة التنافسية، و تحقيق الاستمرارية و البقاء، كما أن هذا الأسلوب يقلل من المشاكل التي كانت تواجهها المنظمات التي كانت تسيّر وفق الطريقة الإدارية الكلاسيكية المبنية غالبا على أساس بيروقراطي يتسم بالجمود و القواعد الصارمة التي ينتج عنها اضطرابات و صراعات تعرقل مسار إنتاجية المنظمة .

يعد التمكين خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث أن معظم المنظمات تعتمد التمكين كأسلوب فاعل لاستثمار أفضل المواهب و المهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، و يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة، و يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسّن مساهمهم المهني و الأمان الوظيفي(بودينة، 2017، الصفحات 158-159) ، و يوضح الجدول التالي خطوات محددة أمام الإدارة لتطبيق التمكين بسهولة و يسر و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01)

#### الجدول 1: يوضح خطوات الإدارة في تطبيق أسلوب التمكين .

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
رضا العاملين عن أدائهم.	السيطرة و التجديد في العمل .	أ- إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي و بناء فرق العمل ذاتية الإدارة و حلقات الجودة
دافعية أكثر نحو أداء العمل	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل و جلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	ب- فتح قنوات الاتصال و تزويد العاملين بالمعلومات و الوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء و المنافسين و قياس الأداء .

تحقيق الولاء و الانتماء التنظيمي.	زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية و قيمة الألفة في العمل .	ج - تطوير أداء العاملين و تحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.
تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة و تحقيق عوائد مجزية للمنظمة و تحقيق انتماء الأفراد.	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الافراد .	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة و أداء الافراد و المجموعات

المصدر: (القحطاني، 2015، صفحة 39)

5. النتائج و مناقشتها :

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.3 %	25	ذكر
16.7 %	5	أنثى
100 %	30	المجموع

(من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في هذه العينة يقدر بـ 83.3 % أي ما يعادل 25 من مجموع 30 مفردة، في حين نسبة الاناث قدرت بـ 16.7 % أي 5 مفردات من مجموع 30 مفردة .

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.3 %	7	اقل من 5 سنوات
40 %	12	من 5 الى 10 سنوات
36.7 %	11	من 11 الى 15 سنة
100 %	30	المجموع

(من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS)

من معطيات الجدول حول سنوات الخبرة، نلاحظ أن 40 % من مجموع مفردات العينة تتراوح مدة بقائهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، في حين 36.7 % تتراوح مدة عملهم بالمنظمة من 11 إلى 15 سنة و هذا يعود لعوامل الارتياح التي يجدها الفرد وكذا تحقيق احتياجاته و رغباته .

الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
43.3 %	13	اطار
23.3 %	7	اداري
33.3 %	10	عامل مهني
100 %	30	المجموع

(من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS)

يلاحظ على الجدول أعلاه أن فئة الاطارات لهذه العينة قدر ب 13 فرد بنسبة 43.3 % و أن عدد العمال المهنيين قدر ب 10 مفردات بنسبة 33.3 % من مجموع 30 ( 100 %).

المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد التمكين :

جدول رقم 05 يوضح علاقة المنصب بالمشاركة في اتخاذ القرارات :

المجموع	أفكاري و آرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي			الإجابة		
	لا	أحيانا	نعم	المنصب		
13	5	2	6	التكرار	اطار	المنصب
100 %	39 %	15 %	46 %	النسبة المئوية		
7	3	1	3	التكرار	اداري	
100 %	44 %	14 %	42 %	النسبة المئوية		
10	4	5	1	التكرار	عامل مهني	
100 %	40 %	50 %	10 %	النسبة المئوية		
30	12	12	6	التكرار	المجموع	
100 %	40 %	40 %	20 %	النسبة المئوية		

(من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS)

كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الإطارات تشارك في عملية اتخاذ القرار من خلال الأخذ بعين الاعتبار بأفكارهم بنسبة تقدر ب 46 % في حين أن فئة الإداريين قدرت نسبتهم ب 42% و بالتالي نلاحظ تقارب بين الفئتين، في مقابل ذلك نجد أن الفئة الأضعف هي فئة العمال المهنيين ب نسبة 10 % و بنسبة مجيبين ب لا ب 40%.

باستحداث الأسلوب الإداري الجديد المتمثل في التمكين و الذي يمكن المنظمة من الانتقال من الأسلوب الكلاسيكي التقليدي في التسيير المبني على أسس بيروقراطية جامدة تسيير وفق مرجعية مركزية في التسيير و أيضا في مواجهة المواقف التي تواجه المنظمة، وذلك لأن مرونة الهيكل التنظيمي هي التي تواءم و التغييرات و المشاكل سواء من النسق الداخلي للمنظمة أو من خلال النسق الخارجي بحكم تواجد هذه الأخيرة ضمن بيئة مضطربة تتميز بفرض أشكال متعددة من الضغط كالمنافسة و طلبات متلقي الخدمات، إضافة الى التطورات المتسارعة على مستوى استخدام التكنولوجيا سواء في عمليات الإنتاج أو على مستوى عمليات توزيع المخرجات.

إن من أهم الأبعاد التي يركز عليها مفهوم التمكين نجد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، التي تعبر عن استقلالية و حرية الأفراد في التعبير عن أفكارهم و آرائهم وهذا باعتبارهم أحد ركائز المنظمة، تشمل هذه المشاركة في اتخاذ القرارات الاجتماعات المعقدة دوريا لمناقشة النتائج و الاهداف و معالجة النقائص و تداركها.

من خلال الجدول المركب أعلاه و الذي يدرس العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الآراء و الافكار و نوعية المنصب المشغول سواء منصب الإطار أو منصب الإداري و منصب عامل مهني نجد أن هذه العملية ممارسة أكثر من ناحية الإطارات و هذا يرجع إلى كفاءتهم و خبراتهم و الإلمام بكل ما يحيط العملية الانتاجية داخل المنظمة، خاصة أن المنظمة ذات طابع خدماتي و كل إجراءاتها الإدارية يجب أن تكتسب الصبغة الرسمية و القانونية مع الاطلاع على التحديثات التي تأتي دوريا من الوزارة الوصية ، و أن الإطارات صلاحيتهم أوسع من الإداريين هذا نظرا للمسؤوليات الثقيلة المكلفين بها ، في حين نجد أن فئة الإداريين أقل مشاركة في اتخاذ القرارات لكنهم ليسوا مهمشين من هذه العملية و هذا بحكم التخصص في العمل و الذي يعود الى تقسيم العمل، أيضا تحمل مسؤوليات عملهم فقط و ليس تحمل مسؤوليات المنظمة ككل، لأن فئة الإطارات هم الأكثر مواجهة للضغوطات الداخلية منها كالصراعات داخل أفراد التنظيم و أيضا ما ميز الفترة الأخيرة في هذه المنظمة هو المطالبة في زيادة الأجر و الدخول في إضراب وطني عرقل من مسار العمليات الإنتاجية، ومن بين الضغوطات التي يتعرض لها الإطارات هي الشكاوي العديدة للمواطنين و التجار بحكم الخدمات المتبادلة حيث أن معيقات تطبيق القانون على المخالفين هي من اختصاص الإطارات على مستوى المنظمة بحكم مسايرة المنشورات و المقررات الوزارية، أما فيما يخص فئة العمال المهنيين فنجدهم مهمشين من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا يرجع إلى عملهم المحدد داخل المؤسسة و لا يدخل ضمن النشاط العام لأن أغلب القرارات تخص العملية الإنتاجية و النشاط الممارس، هذا التهميش مرده إلى نوعية العمل، فالمؤسسة ذات طابع خدماتي و بالتالي أهمية العامل المهني في المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة بعكس المؤسسات ذات الطابع الصناعي أو الاقتصادي فالأهمية تبدأ من العامل البسيط إلى المستوى الأعلى .

و عليه يمكن أن نقول أن الفرضية القائلة :تأخذ المؤسسة أفكار و آراء الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، قد تحققت بنسبة كبيرة لكن موازاة مع المنصب، لأن هناك درجات و مستويات في تقبل أفكار كل فرد حسب طبيعة الموقف و المنصب .

الالتزام كبعد من أبعاد التمكين :

جدول رقم 06 يوضح علاقة المنصب بالالتزام التنظيمي :

المجموع	ألتزم بالحضور في الوقت المناسب			الإجابة		
	لا	أحيانا	نعم	المنصب		
13	0	3	10	التكرار	إطار	المنصب
% 100	% 0	% 23.1	% 76	النسبة المئوية		
7	1	3	3	التكرار	إداري	
% 100	% 14	% 42	% 42	النسبة المئوية		
10	2	4	4	التكرار	عامل مهني	
% 100	% 20	% 40	% 40	النسبة المئوية		
30	3	10	17	التكرار	المجموع	
% 100	% 10	% 33	% 56	النسبة المئوية		

(من إعداد الباحث عن طريق برنامج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة الإطارات الملتزمين بالحضور في الوقت المناسب و المقدرة ب 76 % في حين نسبة الإداريين الملتزمين ب 42 % أما العمال المهنيين فقدرت نسبة عدم الملتزمين 20 % .  
إن آثار تطبيق أسلوب التمكين في المنظمة يظهر لنا من خلال مجموعة من السلوكيات و الأفعال و نذكر منها الشعور بروح المسؤولية و المبادرة و روح الابداع و الابتكار و أهم بعد من كل هذا هو الالتزام و الذي يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء فيها من خلال الجهود الإضافية المبذولة و أيضا الالتزام بعامل الوقت و القواعد الداخلية للمنظمة .

كما أن الالتزام يعبر عن مدى توافق أهداف الفرد و أهداف المنظمة و الاقتناع بها، لأنه في حالة عدم الاقتناع بها و عدم شعوره بأنه جزء من هذا التنظيم سينعكس على أدائه و يظهر من خلال التزامه بعامل الوقت و الجهد، و في الجانب الآخر بالنسبة للمنظمة فإن نسبة التزام الفرد تمكن المنظمة من التنبؤ بسلوكياته مستقبلا و مدى تطوره و فعاليتها و أيضا تحقيق التوازن و الاستقرار داخل المنظمة .

استنادا الى معطياتنا الميدانية ومن خلال الجدول الموضح أعلاه تطرقنا الى بعد الالتزام مع منصب الفرد (إداري، إطار، عامل مهني) و هذا المعرفة درجة كل منهما انطلاقا من مركزهم في المنظمة و المسؤوليات المكلفين بها، لأنه بناء على المعطيات توصلنا إلى أنّ التزام الإطارات بالوقت المناسب و القواعد و اللوائح الداخلية للمنظمة أكبر من الإداريين و العمال المهنيين و هذا يرجع الى توسع درجة تحمل المسؤوليات و أيضا نطاق الإشراف الموكل اليهم هذا لا يلغي فكرة

التزام الإداريين داخل المنظمة و إنما الفرق بينهما في القدرة أكثر و أكبر على الالتزام ، كما أن الالتزام لا يعني الثبات على القواعد و اللوائح فقط ، و إنما أيضا تقديم تضحيات في الجهد و الوقت .

بالرغم من درجة التزام الاطارات إلا أن هناك نسبة جيدة من التزام الإداريين لكن بدرجة أقل لاقتصار أعمالهم على الأعمال الإدارية المرتبطة بعامل الكم أكثر من عامل الوقت ، في حين أن العمال المهنيين أقل التزاما نظرا لتواجد أكثر من فريدين في نفس المنصب و بالتالي تقاسم الأعمال و حتى وقت الدخول و الخروج خاصة عند ضعف الرقابة عليهم.

إن ما يعزز الالتزام داخل المنظمة هو سهولة و فاعلية قنوات الاتصال وأيضا عمليات التفاعل التي تصاحب العملية الإنتاجية من خلال الإشراف المرن الذي يساهم في تطوير الفرد ، و مشاركته في رسم المخططات العامة لأهداف المنظمة، أما في جانب إشباع الحاجات المادية و المعنوية فإن لها دور رئيسي في التزام الفرد و عدم تفكيره في تغيير المنظمة، لأن المزايا التي تحققها له المنظمة تجعله يفكر في الاستقرار و البقاء فيها، هذا لا ينفي أن من بين أهداف الفرد الهدف المادي لكن شعور الفرد بذاته و أهميته داخل المنظمة تجعله يقدم مجهودات إضافية و تنازلات مادية في سبيل نجاح المنظمة لأن الاستقرار الذاتي و النفسي للفرد أهم ما يجعله يقرر البقاء داخل هذا التنظيم .

و عليه فالفرضية الثانية : يلتزم الموظفون بالقواعد و اللوائح بفعل تمكينهم داخل المؤسسة، قد تحققت من خلال نتائج الجدول التي أظهرت إلتزام الموظفين بالقواعد و اللوائح و هذا لأن المنظمة مكنتهم من خلال مجموعة من الأبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصال و غيرها، كما أن درجة الالتزام تختلف من فرد إلى آخر حسب المنصب و حجم المسؤولية .

الاتصال كبعد من أبعاد التمكين :

جدول رقم 07 يوضح علاقة الأقدمية بالاتصال التنظيمي:

المجموع	المعلومات التي تنتقل إلي واضحة و دقيقة			الاجابة		
	لا	أحيانا	نعم	الأقدمية		
7	1	5	1	التكرار	أقل من 5 سنوات	سنوات الأقدمية
% 100	% 14	% 71	% 14	النسبة المئوية		
12	1	6	5	التكرار	من 5 الى 10 سنوات	
% 100	% 8	% 50	% 41	النسبة المئوية		
11	2	6	3	التكرار	من 11 الى 15 سنة	

				النسبة المتنوية	
% 100	% 18	% 54	% 27		
30	4	17	9	التكرار	المجموع
% 100	% 13	% 56	% 30	النسبة المتنوية	

(من إعداد الباحث عن طريق برنامج SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن العمال القدامى تصلهم المعلومات بكل دقة و وضوح حيث قدرت نسبة 41% للعمال الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 5 إلى 10 سنوات في حين نجد أن المعلومات تصل بأقل دقة لفئة العمال الأقل من 5 سنوات و هذا بحكم أنهم التحقوا مؤخرا بالمؤسسة .

يعتبر الاتصال التنظيمي في المؤسسة من أهم عوامل نجاح المؤسسة و مرتبط بمدى فاعليته و دقته و الذي يظهر في أشكال متعددة سواء ما تعلق منها بالإطار الرسمي عن طريق المراسلات و المقررات التي تكون مكتوبة و هي عبارة عن مجموعة من البيانات و المعلومات التي تخدم العملية الإدارية و هذا بهدف التنسيق بين مختلف المصالح و أيضا بين الأفراد، و لإنجاز الاستراتيجيات و الخطط وفق العمليات الاتصالية التي تتماشى و الهيكل التنظيمي . أو عن طريق الاتصال الغير رسمي و الذي يظهر في نطاق الإشراف و أثناء عمليات التوجيه.

إن الاتصال بميدان الدراسة يسير وفق النمط البيروقراطي الكلاسيكي و الذي يركز في مجمل معاملاته على الإطار الرسمي و التركيز على المراسلات الرسمية بين مختلف المصالح و بين الأفراد كذلك، حيث أن أي وثيقة يتلقاها العامل يقوم بالاطلاع على مضمونها و يوقع عليها، في مقابل ذلك وجدنا أن هذا التركيز على الجانب الرسمي يخص فئة معينة في المؤسسة و هم فئة الإداريين بعكس فئة الإطارات، و الأكثر من ذلك أن الأفراد القدامى بالمؤسسة يتمكنون من الوصول إلى المعلومات قبل الآخرين و قد تكون حصرية لهم، هذا يرجع الى الثقة التي يحظون بها داخل المؤسسة و أيضا بحكم أنهم من أصحاب القرار في المؤسسة هذا ما يساعدهم على اتخاذ القرار السليم و هذا نظرا لمعرفتهم بكل ما يحدث في المؤسسة، كما أن وضوح العملية الاتصالية و محتواها تكون غير واضحة للأفراد الآخرين، و لا تصل في الوقت المناسب ، خاصة مع ارتباطها بالأهداف الشخصية للعاملين، أما بالنسبة للعمال المهنيين فلاحظنا أن كمية المعلومات و دقتها لا تصل بالدرجة المطلوبة خاصة ما تعلق منها بأنشطة المؤسسة، فكل ما ذكرناه سابقا يدل على محدودية هذه الفئة داخل المؤسسة، فنجد كثيرا من المحريات و الأحداث لا تصل إلى العمال أو تصل متأخرة ، فكل ما يتلقونه هو معلومات تخص نشاطهم و فقط، سواء عن طريق الرسمية أو عن طريق المسؤل المباشر.

إن شفافية الاتصال داخل المؤسسة و مدى فعاليتها مرتبط بوصول كافة المعلومات و البيانات لجميع أفراد المؤسسة مهما كان مركز و مستوى العامل، وذلك لزيادة التفاهم و التنسيق بينهم، و أيضا لخلق جو ملائم و مستقر يشعر الجميع بالرضا و الدفع بمعنويات العاملين من خلال مشاركتهم في العمليات الإدارية و التسييرية بفتح مجال إبداء الرأي و عرض الأفكار حول ما يدور في المؤسسة ، كما يساهم تبادل المعلومات داخل المؤسسة في التقليل من حدة الإشاعات التي تؤدي إلى حالة من اللاتوازن و الاستقرار و اللاتوازن و تؤدي إلى خلافات و قد تصل إلى صراعات .

من خلال دراستنا هذه أيضا وقفنا على الشكل الآخر للاتصال، وهو الاتصال الغير رسمي و الذي يعاني الأفراد تضييقا فيه و هذا ما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي و على جو العمل، و أيضا على مستوى العلاقات بين أفراد المؤسسة، و ذلك لتخوف المسؤولين من تأثيره على أدائهم و كذلك تخوفهم من تكوين جماعات (**des clans**) و التي بدورها تحدث مشاكل و فوضى و تقود عمليات تمرد على قرارات الإدارة العليا.

بالرغم من كل التضييقات و المراقبة الظاهرية إلا أنه لا يمكن الحد من عمليات الاتصال الغير رسمي و بالتالي وجب على المسؤولين التفكير بحنكة و ذكاء و استغلال هذا النوع من الاتصال في الجانب الإيجابي الذي يظهر على معنويات الأفراد و يزيل كل اللبس و الغموض، و يسود المؤسسة روح التضامن و التعاون، خاصة ما تعلق بالأفعال الاجتماعية بالإضافة إلى أن الإنسان بطبعه اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية.

تحققت الفرضية القائلة : يتلقى الموظفون المعلومات داخل المؤسسة في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة، تحققت بنسبة كبيرة حسب مخرجات الجدول أعلاه، و هذا من خلال فعالية عملية الاتصال و درجة وصول المعلومات في وقتها، وكذا وضوحها من خلال العمليات الاتصالية الرسمية خاصة .

في الأخير يمكن أن نقول أن نتائج دراستنا تشابه الدراسة السابقة الأولى ( دراسة بركة بلاغماس) من حيث انتشار قيم إيجابية في المنظمة في المنظمة و التي منها الثقة، التقدير، و الاحترام، التحلي بروح المسؤولية، التعاون، التفاهم، التضامن، التضحية و التفاني بشكل كبير، أما الدراسة الثانية ( سالم سلامة) فتوصلت إلى أثر ذو دلالة احصائية بين التمكين الإداري و السلوك الابداعي تبعا لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص )، و تشابهت في دراستنا في أبعاد التمكين الإداري التي تعزى إلى عامل المنصب و خلصت إلى وجود دلالة للمنصب في التأثير على الأبعاد التالية ( الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام ).

## 6. خاتمة :

من خلال ما سبق تبين لنا أن مفهوم التمكين الإداري يعد من بين المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى كبرى منظمات العالم، نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث ظهر بتصورات جديدة حول الفرد مخالفة للتصورات الكلاسيكية التقليدية التي كان الفرد فيها يتسم بالجمود و نشاطه بالروتين، فمن خلال دراستنا الميدانية اتضح جليا فاعلية و دور هذا الأسلوب الإداري في تحقيق أهداف منظمة و أهداف ذاتية للأفراد، من خلال مجموعة الأبعاد التي تم التطرق إليها والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعبر عن مستوى عال من التمكين، لاحظنا وجود مشاركات في اتخاذ القرار نسبية نوعا ما تعبر عن وجود تمكين هيكلي جزئي لكنه لا يرقى إلى مستويات المنظمات الكبرى، هذا يرجع إلى طابع المؤسسة الخدماتي و الذي كانت قراراته سابقا تتسم بالمركزية، كما لاحظنا وجود فاعلية في الاتصال التي هي أساس الهيكل التنظيمي ودقة مسار العمليات الإنتاجية، لكن ما يلاحظ على هذه العملية الاتصالية الالتزام بالجانب الرسمي فيها و كذا عملية وصول المعلومات لأفراد قبل غيرهم خاصة فئة الاطارات و الأفراد القدامى، في حين توفر هذه الأبعاد يقود افراد المنظمة إلى درجة الالتزام التي هي نتاج تمكينهم مما يشعرونهم بحجم المسؤولية و أهم من ذلك هو القيمة الذاتية أو تحقيق الذات داخل المنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .

ويمكن إبراز أهم التوصيات بعد التطرق إلى نتائج هذه الدراسة :

- التركيز على ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية لأجل جعل الشعور الفعلي بأهمية العامل داخل التنظيم .

- 
- القيام باجتماعات دورية تقييمية و تقويمية لنقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة .
  - تخلص أفراد المؤسسة من فكر التسيير الكلاسيكي و إدماجهم فكريا وفق الاستراتيجيات الحديثة في التسيير و القيام بالوظائف ..
  - تحديد يوم خاص بالمؤسسة لتكريم العمال الذين قدموا انجازات و اضافات للمؤسسة و أيضا المتفانين في وظائفهم، كي يزيد ذلك من دافعتهم و يشكل دافعية و تنافسية للعمال الآخرين .
  - الاستماع لشكاوي و اقتراحات العاملين مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و هذا لتعزيز انتمائهم للمؤسسة .
  - الاعتماد على عامل الكفاءة أكثر من عامل الأقدمية و الخبرة، لأن هناك كفاءات جديدة في الميدان لكن قدرة على العطاء و اثبات الذات.
- في نهاية هذا البحث الميداني وبعد التطرق إلى هذه المفهوم الاداري الحديث ( التمكين الاداري) نظريا و ميدانيا و ابراز جانب مهم منه خاصة بحكم ميدان الدراسة ( مؤسسة عمومية جزائرية) الذي كان في السابق مرتكزا في المؤسسات الاقتصادية بدرجة كبيرة، يمكن للباحثين مستقبلا أن يتطرقوا إلى هذا الأسلوب الإداري مع متغيرات أخرى ووفق أبعاد مختلفة تمكن مختلف المهتمين بهذا المجال بالإلمام بكل مفاهيمه و متغيراته المرتبطة به.

## 7. قائمة المراجع:

- إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني. (2013). *إدارة التمكين و الإدماج*، ط2. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- أحمد الخطيب، و عادل سالم معايعه. (2009). *الإدارة الحديثة - نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة*. عمان، الأردن: جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث.
- العربي بن داود. (سبتمبر، 2014). «المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الانسانية». *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 2014 العدد 167، 16-180.
- حسن موسى قاسم البنا، و نعمة عباس الخفاجي . (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة*، ب ط. عمان الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). *التمكين التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة (تخصص العلوم الادارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عادل مُجَدَّ عبدالله. (2018). *استراتيجية التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات* ب ط. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- ليليا بودينة. (ديسمبر، 2017). «التمكين الإداري و دوره في تعميق الإنتماء المهني بمنظمات الأعمال». *مجلة أبحاث نفسية و تربوية ASJP*، المجلد 12 العدد 1، 155-172 .
- محمود حسين الوادي. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.