



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

واقع تمكين العاملين بالادارة المحلية (بلدية عين الناقة) – بسكرة-

بالتطبيق على بلدية عين الناقة – بسكرة- انموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

اشراف الأستاذ:

• د. قشي الهام

اعداد الطالب:

• حامدي مسعود

السنة الجامعية: 2019-2020

شُكْرٌ وَتَقَاتٌ

قال تعالى (ومن يشكر ينشكر لنفسه) "لقمان: 12"

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"
أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض على توفيقه لاتمام
هذه الدراسة .

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من:

الدكتورة الفاضلة: قشي الهام بارك الله فيها وزادها علما، لتفضلها الكريم بالاشراف
على هذه الدراسة، وتكرمها بنصحي وتوجيهي والصبر على ما بدر مني من تقصير حتى
اتمام هذه الدراسة.

أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الأفاضل، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

الوالدين حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدام عليهم الصحة والعافية.

*الزميلة الطالبة نور الهدى هادي لها مني كل الشكر والتقدير والامتنان لما قدمته لي من
مساعدة في انجاز هذه الدراسة.

* والى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الملخص

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة للتعرف على واقع التمكين في الإدارة المحلية (بلدية عين الناقة) بولاية بسكرة.
 - معرفة ما إذا كانت الإدارة تتمتع بسلطة تفويض موظفيها في عملية اتخاذ القرارات و التي تكون من مسئول الى اخر.
 - معرفة ما اذا كانت الإدارة تتيح الفرص أمام موظفيها في عملية المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته.
 - التعرف على ما اذا كانت الإدارة تتمتع بتنمية روح الفريق لدى موظفيها التي بدورها تشجع على تقديم المبادرات و الاقتراحات التي تؤدي تحفيز القدرات الابداعية لدى الافراد .
 - التعرف على ما اذا كانت الإدارة تنتهج سبل و استراتيجيات تدفع بالموظف لتفجير طاقاته الابداعية.
- منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة : تمثلت أداة الدراسة في استبانة - تم التأكد من صدقها وثباتها- مكونة من 26 عبارة قسمت على أربعة أبعاد (بعد التفويض ، بعد تنمية روح الفريق ، بعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته، وبعد السلوك الابداعي).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 93 عامل بالإدارة المحلية (البلدية)- بسكرة - وتم اختيار العينة

بالطريقة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة في ما يلي :

- * أن تفويض السلطة محقق بميدان الدراسة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للبند ككل ، والذي يساوي(2.68)والذي يعتبر في اتجاه متوسط.
- * عملية تنمية روح الفريق محققة نسبيا بميدان الدراسة وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية سواء لكل بند أو بالاعتماد على المتوسط الحسابي العام للبعد ، حيث نلاحظ أن معظم البنود في اتجاه متوسط.
- * ، بعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته محقق بميدان الدراسة بدرجة متوسطة والدليل على ذلك هو اتفاق معظم أفراد العينة من العمال والمتوسط الحسابي العام للبعد الذي قدر ب(2.35) بدرجة متوسطة.
- * من خلال النتائج المتحصل عليها داخل المنظمة، نرى أن السلوك الابداعي غير محقق داخل مكان الدراسة ، والدليل على هذا القول هو المتوسط الحسابي العام للبعد وكذلك الانحراف المعياري العام للبعد من جهة ومتوسطات البنود منفردة وكذلك الانحرافات المعيارية الخاصة بها من جهة أخرى ، فعندما نلاحظ المتوسط الحسابي العام للبعد نجده يساوي(2.32) في اتجاه ضعيف.

ملخص الدراسة

وفي ضوء هذه النتائج الميدانية أوصت الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام أكثر بتمكين العاملين في الإدارة المحلية (البلدية) -بسكرة - والاهتمام أكثر بالجانب الابداعي للعمال من خلال اعطاء الفرص لتفجير الطاقات الكامنة والاستفادة منها.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24-23	الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين	01
26	أهداف على مستوى المنظمة والعاملين	02
73	يوضح أبعاد تمكين العاملين	03
74	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	04
74	يمثل مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي	05
75	يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبيان واقع تمكين العاملين	06
76	يوضح الصدق الكلي للاستبيان	07
77	يوضح ثبات الاستبيان	08
85-82	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء التفويض	09
87-85	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء تنمية روح الفريق	10
90-88	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته	11
93-91	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء السلوك الابداعي	12

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5 -4	1-اشكالية
5	2-تساؤلات فرعية
5	3- الفرضيات
6	4-أهمية الدراسة
6	5-أهداف الدراسة
7	6-تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا
10-7	7- الدراسات السابقة
11	8-التعقيب على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني : التمكين	
14	تمهيد
16-15	1-التمكين في القرآن الكريم
17-16	2-مفهوم التمكين
20-17	3-الاتجاهات الفكرية للتمكين
24-20	4-التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم
27-24	5-اهداف التمكين
28-27	6-اهمية التمكين
29-28	7-أنواع التمكين
33-29	8-أبعاد التمكين
34	9-أسباب التمكين
36-35	10-مراحل التمكين

فهرس المحتويات

38-37	11-مستويات التمكين
45-39	12-نظريات التمكين
47-45	13-متطلبات التمكين
51-48	14-خطوات تنفيذ التمكين
53-51	15-أساليب التمكين
58-53	16-نماذج التمكين
59-58	17-الجوانب التي تركز عليها نماذج التمكين
59	18-خصائص العامل المتمكن
60	19-فوائد التمكين
62-60	20-معوقات تطبيق استراتيجيات التمكين
65-62	21-نتائج عملية التمكين
66	خلاصة
الجاناب الميداني	
الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية	
69	تمهيد
70	1- الدراسة الاستطلاعية
71-70	2- حدود الدراسة
71	3- مجتمع الدراسة
71	4- عينة الدراسة
72	5- منهج الدراسة
73-72	6- أدوات الدراسة
77-74	7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
77	8- الأساليب الاحصائية لتحليل بيانات الدراسة
79	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
81	تمهيد
94-82	1-عرض نتائج الدراسة
98-94	2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
95-94	2-1-تفسير ومناقشة الفرضية الأولى

فهرس المحتويــــــــــــــــات

96-95	2-2- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
97-96	2-3- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
98-97	2-4- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
99-98	الاستنتاج العام
100	الخاتمة
101	التوصيات والمقترحات
102	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين	01
	أهداف على مستوى المنظمة والعاملين	02
	يوضح أبعاد تمكين العاملين	03
	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	04
	يمثل مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي	05
	يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبيان واقع تمكين العاملين	06
	يوضح الصدق الكلي للاستبيان	07
	يوضح ثبات الاستبيان	08
	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء التفويض	09
	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء تنمية روح الفريق	10
	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته	11
	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء السلوك الابداعي	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26-25	الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين	01
28	أهداف على مستوى المنظمة والعاملين	02
	يوضح أبعاد تمكين العاملين	03
	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	04
	يمثل مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي	05

فهرس المحتويات

06	يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبيان واقع تمكين العاملين
07	يوضح الصدق الكلي للاستبيان
08	يوضح ثبات الاستبيان
09	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء التفويض
10	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء تنمية روح الفريق
11	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته
12	يوضح استجابات أفراد العينة لبعء السلوك الابداعي

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد تمكين العاملين على حسب العتبيبي	33
02	يوضح أبعاد التمكين (insokaat and johansan)	35
03	أهم المراحل التي يمر بها التمكين	38
04	يوضح مستويات التمكين المختلفة	40
05	يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو	43
06	يوضح متطلبات تمكين العاملين	49
07	نموذج التمكين كعملية ادارية	57
08	يوضح نتائج عملية التمكين على ثلاثة فئات	67

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يوضح أبعاد تمكين العاملين على حسب العتبيي	01
33	يوضح أبعاد التمكين (insokaat and johansan)	02
36	أهم المراحل التي يمر بها التمكين	03
38	يوضح مستويات التمكين المختلفة	04
41	يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو	05
47	يوضح متطلبات تمكين العاملين	06
55	نموذج التمكين كعملية ادارية	07
65	يوضح نتائج عملية التمكين على ثلاثة فئات	08

مقدمة:

ان الادارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أيا كان طابعها، فانها تركز على العنصر الانساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الادارية، ولهذا يمكننا أن نقول أن الادارة تنظيم انساني وليس تنظيم آلي.

وان المتتبع لأرث الاداري للمراحل المتلاحقة لتسيير الموارد البشرية يجد أن آليات الادارة التقليدية التي تجعل من المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده. قد ولى لأن واقع اليوم يفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه الجذور، ليفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم لأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح عملية التطوير داخل المنظمات، ووضع هذه العلاقة في اطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل، من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحويلات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الأمر الذي دفع بها الى اعادة النظر الى مواردها البشرية من خلال تبني مفاهيم ادارية حديثة في مجال ادارة الموارد البشرية.

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة وفي الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الاداري بشكل عام، حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو اعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل لاعطائهم الفرصة لاتقان عملهم أو ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الادارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكييفها مع البيئة التي تعمل فيها، تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز عن المنظمات المتنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

وتمكين العاملين يعد عنصر مهم، الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. ويمنحهم الثقة في منظماتهم وفي المسؤولين عليهم مما يدفعهم الى العمل أكثر بجد واتقان، فالتمكين يهيئ للعاملين جو من

الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وفي المقابل يمكن القول أن الأهمية الاستراتيجية للعاملين قد تصاعدت مع وتيرة التحولات السنوات الأخيرة، وأصبح الاهتمام موجهًا نحو تغيير شكل المنظمات من نموذج منظمات التحكم والأوامر إلى ما يطلق عليه المنظمات الممكنة، التي تعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة، ومحفزة للابداع وتحمل المسؤولية والمخاطر لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وكفاءة المنظمات، كما أنها تسهم في بناء علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين العاملين وزملائهم أساسها الاحترام والتقدير والثقة ويتطلب ذلك من المنظمات تبني سياسات وبرامج للموارد البشرية تسعى من خلالها إلى توفير حياة وظيفية ذات جودة عالية للموظفين.

وعلى ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية وتناولت واقع تمكين العاملين في الإدارة المحلية (البلدية) بسكرة، وقد اشتملت هذه الدراسة الخطة التالية:

الجانب النظري يشتمل على ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: يمثل الإطار العام للدراسة وفيه تعرض اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها، و التعاريف الاجرائية ومتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة مع التعقيب عليها.

الفصل الثاني: نستعرض فيه واقع تمكين العاملين، التمكين في القرآن الكريم، مفهوم التمكين والاتجاهات الفكرية للتمكين، التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم وأهداف وأهمية وأبعاد وأنواع التمكين ثم أسباب ومراحل التمكين كذلك تناولنا مستويات ومراحل التمكين ونظريات التمكين، ومتطلبات التمكين وخطوات تنفيذ التمكين بالإضافة إلى أساليب التمكين ونماذجها والجوانب التي تركز عليها نماذج التمكين ثم خصائص العامل المتمكن وفوائد التمكين ومعوقات استراتيجية التمكين ونتائج عملية التمكين.

الفصل الثالث: منهجية إجراءات الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة (المكانية والزمانية) ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

الفصل الرابع: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تناولنا في هذا الفصل تمهيد وعرض نتائج الدراسة وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة وملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات و خلاصة وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- التساؤلات الفرعية.
- 3- الفرضيات.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

يشهد العالم حالة غير مسبوقة من التطوير والتغيير أفرزت أشكالاً متعددة ومتزايدة من التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها، ولعل أبرز هذه التحديات نجد التحولات الاقتصادية الراهنة والتطور التكنولوجي المتسارع.

وتعتبر الموارد البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية، وعندما نتحدث عن الموارد البشرية هنا فإننا حتماً لانعني البناء المادي للإنسان وقوته العضلية وقدرته الجسمانية، بقدر ما يتعلق الأمر بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وامكاناته في التفكير والابداع، والمبادرة والمشاركة، حيث تؤمن الإدارة المعاصرة بأن المورد البشري مفتاح النجاح أو الفشل للمؤسسات، وبأنه في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون الرأس المال الحقيقي للمؤسسة، ومن ثمة يجب العمل على تطوير مفاهيم وأساليب التعامل وإدارة الموارد البشرية، والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد.

إذا كان نجاح أي مؤسسة يتوقف أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشري العاملة بها، وذلك باعتمادها على استراتيجيات تنموية واسعة. إن الإدارة تقوم على الاهتمام بالجهد البشري وتوجيهه في حدود المنظمة أياً كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل عمله، كما أن هناك اهتمام متزايد الذي يمكن أن يلعبه القادة في تشجيع مرؤوسيه على اتخاذ زمام المبادرة ومواجهة المخاطر وتحفيزهم على الابتكار والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المنظمة في عصرنا الحالي، ويضاف إلى ذلك الاهتمام المتزايد الذي أولته الاتجاهات البحثية المعاصرة لأهمية ودور القادة في تمكين مرؤوسيه، بغرض تعزيز مستويات أدائهم، ولقد لقي مفهوم تمكين العاملين اهتماماً كبيراً باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير والتحسين الإداري المتواصل إذ يعرف التمكين على أنه عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد الفرد بمهارات وأدوات الدعم والمعلومات الضرورية، ويعتبر أيضاً عملية نقل السلطة والمسؤولية وذلك عندما تمنح القوة للعاملين على أن يكون هناك تجربة للشعور بالملكية والرقابة على الوظائف التي يؤديونها.

فقد بينت الدراسات والبحوث العلمية أهمية تمكين العاملين إذ يعتبر استراتيجية جديدة وأسلوب إداري متطور يمنح العاملين صلاحيات ومستويات واسعة لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء ممارسة مهامهم، فتمكين

الموارد البشرية عنصر مهم يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ويمنحهم الثقة في منظماتهم وفي المسؤولين عليها.

بالرغم من الإدارات التي تسعى لتطبيق هذه الاستراتيجية لضمان أفراد ممكنين يسعون لتحقيق هدف واحد يعلو بالمنظمة ككل، مما لاشك فيه أن هاته المنظمات تنتهج سبل متنوعة للاهتمام بالعاملين وتمكينهم من خلال توسيع الصلاحيات وتفويض الإدارة العليا للإدارة الدنيا للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الاتصال الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين، والتدفق الكافي للمعلومات الذي يجعل العمال على دراية بكل ما يجري في المنظمة من قوانين واجراءات، والتبصر بالتطورات التي تطرأ عليها، هذا ما جعلهم

يتمتعون بالاستقلالية التامة في ممارسة أعمالهم من خلال حرية التصرف كشركاء في العمل مما يدفعهم الى الرقابة الذاتية على أعمالهم.

وهذا ما استدعى بحثنا الى طرح التساؤل التالي:

ما واقع تمكين العاملين في الإدارة المحلية (بلدية عين الناقة) بسكرة ؟

2- التساؤلات الفرعية:

- هل عملية تفويض السلطة محققة بميدان الدراسة؟
- هل يوجد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته لدى موظفي في ميدان الدراسة ؟
- هل تعمل الإدارة المحلية على تنمية روح الفريق لدى موظفيها؟
- هل تشجع الإدارة المحلية موظفيها تحقيق السلوك الابداعي ؟

3- الفرضيات:

- الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم للمرؤوسين.
- يوجد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته لدى موظفي الإدارة المحلية.(بلدية)
- تعمل الإدارة المحلية على تنمية روح الفريق لدى موظفيها.
- تشجع الإدارة المحلية موظفيها على تحقيق السلوك الابداعي.

4- أهمية الدراسة:

- تسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة الى ايضاح أهمية موضوع التمكين و التي تكمن في النقاط التالية:
- موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا على رأسها الجودة الشاملة و اللامركزية الادارية و عمل الفريق و غيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها التنافسية.
 - محاولة اقتراح موضوع تمكين العاملين كنموذج تسييري يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة. - أهمية الدراسة مستمدة أيضا من الأسباب التي تتعلق بأهمية الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في ايجاد بيئة عمل مناسبة، تجعل العاملين يبدعون في انجاز المهام المنوطة بهم.
 - و تتجلى أيضا أهمية الدراسة من خلال الأهداف التي يسعى اليها الباحث الى تحقيقها أملا أن تكون هذه الدراسة اسهاما فعالا في تقديم معطيات علمية وواقعية من خلال تناولها لأبعاد التمكين.
 - تمد هذه الدراسة مشرفي الادارة المحلية بمعلومات حول واقع تمكين العاملين بما يسهم في تهيئة الظروف المناسبة ليؤدي العمال أدوارهم بشكل جيد.

5- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الى:

- التعرف على واقع التمكين في الادارة المحلية (بلدية عين الناقة) بولاية بسكرة.
- معرفة ما اذا كانت الادارة تمتع بسلطة تفويض موظفيها في عملية اتخاذ القرارات و التي تكون من مسؤول الى اخر.
- معرفة ما اذا كانت الادارة تتيح الفرص أمام موظفيها في عملية المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته.
- التعرف على ما اذا كانت الادارة تمتع بتنمية روح الفريق لدى موظفيها التي بدورها تشجع على تقديم المبادرات و الاقتراحات التي تؤدي تحفيز القدرات الابداعية لدى الافراد .
- التعرف على ما اذا كانت الادارة تنتهج سبل و استراتيجيات تدفع بالموظف لتفجير طاقاته الابداعية.

6- تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا:*** التمكين:**

هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية و التطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال منح بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

*** تفويض السلطة:**

و نقصد به مشاركة العمال في الصلاحيات وهذا الوجود الثقة بين الرئيس و المرؤوس من جهة و قدرة العامل على تحمل ما يوكل اليه من جهة أخرى.

***المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته :**

هو منح الموظف فرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة بالمعلومات لتفعيل العملية الاتصالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

***تنمية روح الفريق:**

هو مجموعة من الافراد الذي يتعاملون مع بعضهم البعض، و يكونو وحدة اجتماعية تتكون من فردين الى اكثر و يكون بينهم نوع من التناسق و التكامل و الاعتماد وعلى بعض البعض في امور التي تخص المؤسسة بحيث تؤدي بدورها الى تحقيق الاتصال التنظيمي و تشجع على الابداع و الابتكار و كذلك دافعية للعمل.

*** السلوك الابداعي:**

وهو السلوك الذي يتبعه العامل في المؤسسة و يكون نتيجة احتكاكه بالقوانين و القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك اتاحة فرصة بالمشاركة في ابداء رأيه فينتج عنه تقييم للبدائل و احداث تغيير في بعض الامور و خلق الابداع و الابتكار.

7- الدراسات سابقة المتعلقة بتمكين العاملين:

اسم الباحث	عنوان المذكرة	المكان و السنة	العينة و المنهج	النتائج التي توصلت اليها الدراسة
خليدة محمد بلكبير	تحليل مواقف و اتجاهات المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال	جامعة الجزائر 03 (2012)	تكونت العينة من 89 مدير وظائف رئيسية اما المنهج وصفي و مسحي	-وجود تاثير طردي لاتجاهات المسيرين نحو التمكين بابعاده على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، حيث كلما كانت الاتجاهات عالية نحو التمكين كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا و العكس صحيح.
أمينة سليم سالم الراددي	التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط	مكة المكرمة (2012)	تكونت العينة من 230 مشرفا تربويا أما المنهج وصفي مسحي	-أن مستوى ممارسة محاور التمكين الاداري لدى المشرفين التربويين بادرة التربية و التعليم كانت بدرجة عالية باستثناء بعد التحفيز الذاتي جاء بدرجة احيانا. -أن مستوى ممارسة محاور اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بادرة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة.

<p>تكونت العينة من 496 مدينة مكة المكرمة (2015) أما المنهج وصفي مسحي تكونت</p> <p>- أن درجة تمكين المديرات بالمدرسة الثانوية من وجه نظرهن بعد تنمية روح الفريق و تنمية السلوك الابداعي بدرجة توافر كبيرة جدا. -بينما ظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة و الصلاحيات في المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب بدرجة كبيرة</p>	<p>تكونت العينة من 496 مدينة مكة المكرمة (2015) أما المنهج وصفي مسحي تكونت</p>	<p>مدينة مكة المكرمة (2015) أما المنهج وصفي مسحي تكونت</p>	<p>واقع التمكين الاداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدراس الثانوية</p>	<p>عزة حسين ردة العبدلي الشريف</p>
<p>- أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضا نسبيا وذلك من خلال الابعاد الأربعة (أهمية العمل، حرية التصرف، الفعالية الذاتية، التأثير). -وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين و الثقة التنظيمية و بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.</p>	<p>العينة من 586 فرد اما المنهج وصفي مسحي</p>	<p>جامعة محمد بن احمد ولاية وهران</p>	<p>تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أفراد الحماية المدنية رسالة ماجستير</p>	<p>ساخي بوبكر</p>

<p>-ان مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي و بيئة العمل و بناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا.</p> <p>-أما مستوى السلوك الابداعي في هيئة السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا.</p>	<p>تكونت (61) اما المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>كلية الشرق الأوسط (2016)</p>	<p>أثر تمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الأعمال الشرق الأوسط</p>	<p>عمر جهاد عبد الرحيم محمدي</p>
<p>-أن هناك تاثير كبير على تمكين الموظف على نجاح التغيير التنظيمي.</p> <p>-يوجد تأثير كبير لعوامل تمكين الموظفين(ادارة المواهب، أنماط القيادة، تدريب الموظفين، المكافآت) على نجاح التغيير التنظيمي.</p> <p>-أظهرت الدراسة أهمية توفير معلومات كافية حول طبيعة التغيير و التأثير الايجابي على رفع المستوى.</p>	<p>تكونت العينة (142)</p>	<p>جامعة الأردن (2017)</p>	<p>أثر تمكين الموظف على نجاح التغيير التنظيمي دراسة في المؤسسات المخصصة في الأردن</p>	<p>Batool Bader al- Asoufi</p>

8- التعقيب على الدراسات السابقة:*** من حيث الموضوع:**

يتشابه موضوع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت موضوع التمكين كمتغير مشترك بينها، في حين أن أغلب الدراسات اختلفت مع دراستنا في ربط التمكين مع متغيرات أخرى، ماعدا دراسة عزة حسين (2015) انققت مع دراستنا الحالية في دراسة واقع التمكين.

*** من حيث الأهداف:**

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تهدف في دراسة واقع تمكين العاملين، أما الدراسات السابقة اختلفن فيما بينها، فكل دراسة و الهدف التي تسعى اليه، ماعدا دراسة عزة حسين (2015) فهي الأخرى تهدف الى التعرف على واقع التمكين.

*** من حيث المنهج و الأدوات المستخدمة:**

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، و كانت أداة جمع البيانات الاستبيان.

استفادت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- الاستفادة من الاطار النظري في صياغة موضوع دراستنا فيما يتعلق بواقع التمكين و بيان أهمية متغير الدراسة، كذلك الاستفادة من تطبيق المنهج و الاختيار الصحيح للأداة الدراسة التي تساعد على جمع المعلومات التي تمدنا الى مناقضتها و تفسيرها و الاجابة عن تساؤلاتنا.

الجانب النظري

الفصل الثاني : واقع التمكين

تمهيد

- 1- التمكين في القران الكريم
- 2- مفهوم التمكين
- 3- الاتجاهات الفكرية للتمكين
- 4- التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم
- 5- أهداف التمكين
- 6- أهمية التمكين
- 7- أنواع التمكين
- 8- أبعاد التمكين
- 9- أسباب التمكين
- 10- مراحل التمكين
- 11- مستويات التمكين
- 12- نظريات التمكين
- 13- متطلبات التمكين
- 14- خطوات تنفيذ التمكين
- 15- أساليب التمكين
- 16- نماذج التمكين
- 17- الجوانب التي تركز عليها نماذج التمكين
- 18- خصائص العامل المتمكن
- 19- فوائد التمكين
- 20- معوقات استراتيجية التمكين
- 21- نتائج عملية التمكين

خلاصة

الجانب الميداني

تمهيد

تسعى الإدارة الجزائرية إلى انتهاج استراتيجيات وسبل من أجل إحداث تغيرات وتطورات على مستواها، والتي تساهم في تطويرها ونجاحها بحيث تكسب صفة الحداثة و التطور، لذا جسدت اهتمامها بالموارد البشري بصفة عامة باعتباره أحد مقومات المنظمة و التي يجب المحافظة عليه و السعي لتطويره و استغلال الرأس المال الفكري لديه، لذا استخدمت التمكين كإستراتيجية مستخدمة في جل المنظمات المتطورة، فالتمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغتها بشكل الذي يتناسب مع قرارات الإدارة التي تمنحهم ثقة لأداء العمل وتشجع روح الفريق لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

لذا واقع الإدارة الناجحة يحتم المورد البشري على استغلالها في تفجير طاقته الإبداعية و إمكانياته الكامنة التي تحرك المنظمة و تزيدها إبداعا و ابتكارا وتساهم في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة لدى عمالها.

1- التمكين في القرآن الكريم

إن كلمة تمكين وردت بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشر موضعا وغلب عليها الصيغة الفعلية، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العلية فهو وحده من يَمَكِّن للإنسان وليس الإنسان من يَمَكِّن لذاته فردا كان أم جماعة.

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فالله تعالى يقول "وعد الله الذين ءامنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا يعبدونني لايشركون بي شيئا ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون"(النور الآية55)، وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره الشجيرة المرتبة على عملية الاستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق في المستوى الفردي.

(بوكشيريدة، 2014، ص49)

ومن آياته قوله تعالى "كذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين.
(يوسف الآية 56).

وهذا يدل على أن رسالة الإسلام ثقيلة في ميزان الحق عند الله تعالى مما يوجب على حملة الرسالة المحمدية أن يأخذوا أمانة رسالتهم بقوة وعزم وثبات، ومن غير ضعف ولا تهاون ولا تكاسل فيمثلونها عقيدة

وسلوكا ومنهجاً لحياتهم، ثم يبلغونها للعاملين على هدى وبصيرة فتعلو بذلك أركان الرسالة المحمدية ويمكّن الله لأمة الإسلام في الأرض ويجعلها قائدة للبشرية برسالتها بالمنهج الرباني الذي تنتهجه وتدعو إليه.

(الردادي، 2012، ص10)

2- مفهوم التمكين

ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديموقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل وينطلق (Daft(1992p502 في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة .

(الدوري، صالح، 2009، ص ص 27، 28)

كما يعرفه (Eccles (1993 ,P17 منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

عرفه أيضاً (Helri & Slocm(1993 نقلاً عن الطائي وقداة (2008، ص 240) خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والابداعية ، ويحدث التمكين عند ما يشارك القائد التأثير والسيطرة مع إتباعه من خلال إشراكهم.

(البغدادي ، الحدراوي، 2013، ص131)

حيث عرفه **Ivancevich et al (1997)** أنه منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.

أما **Schemerhor et al(2000)** فقد أشار الى أن التمكين هو العملية من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤدونها.

ويعرفه أيضا **GOMEZ ,MEJIA ET AL(2008)** التمكين هو عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف الى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية، وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح. (جلاّب، الحسيني، 2013، ص ص 20 23)

وينظر البعض الى التمكين بأنه تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أدائهم وليساهموا في انجاز أهداف المنظمة وفي السياق وردت في الأدبيات التي اهتمت بالموضوع العديد من التعاريف منها **Daft(2001,p501)** عرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين السلطة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمعلومات والمشاركة في اتخاذها. (مقداد الربيعي، 2016، ص 27)

3- الاتجاهات الفكرية للتمكين:

كثيرا ما يشار للتمكين على أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه البعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرون بكونه أيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما ولو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

3-1 التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة:

فاذا كان التمكين فلسفة منظرية جديدة فان لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها وموافقتها التي تتضمن مجموعة من السياسات والاجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وأشار (Cannings,et al,1996,p 143) الى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة

يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً، الانجاز الغايات التنظيمية ، وقد أشارت دراسة Duval (1992 ,p205) الى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي، الفلسفة الأولى تسعى الى من الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم ادارية بما يسهم بتقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. أن هذه الفلسفة كما أشار (pope 1996 :56) تعتمد التحديد المسبق للقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل دون النظر الى الأخطار بوصفها أساساً، ورأى (Horsfolt,1996,p26) ان الأخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الافاق الصحيحة. اذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والابداع ان هذه الفلسفة كما وضعها (Duvall,1999 :207) تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، وتقنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها على فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد على هذه الفلسفة الى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون طاقاتهم وابداعاتهم دون التشديد على الاجراءات والأنظمة المقيدة للابداع.

(سعود أمال، 2014، ص49)

3-2 التمكين بوصفه ايدولوجية ادارية:

الإيدولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية (Callins 1995 : 25) وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة وتنظيمها وإدارتها باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارة جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

إن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما في عقدي الثمانينات والتسعينات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز أيدولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين وبذلك رأى collins,1995,p 271

التمكين واحد من هذه الأيدولوجيات التي اعتمدها هذه المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لديهم من قبل ذلك.

إن الإدارة أصبح لزاماً عليها أن تتسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءات للمنظمة.

3-3 التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف Nixon (1994,p16) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق

منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم ، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وعلى أساس هذا الوصف (Nixon) جاءت دراسة (Estrad,1999 :330) لتؤشر فقرات هذه الإستراتيجية بما يأتي :

- وضع الرؤية (Establishing Avision) أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- وضع الأسبقيات (Establishing Prorating).
- تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل (Developning Strong Relationship Between Gillogus)
- توسيع شبكة الأعمال (Expanding Network) ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
- الاستعانة بمجاميع الدخل الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة (Using Internal and External Support Groups)

(الدوري و صالح،2009،ص ص 67 - 70)

4- التمكين و علاقته ببعض المفاهيم الأخرى:

1- التفويض:

تفويض السلطة يعطي للموظف حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود بالقدر اللازم لانجاز مهام

معينة، كما أن التفويض يعطي الفرصة للمرؤوسين للتدريب على الأعمال القيادية واتخاذ القرارات لتمكينهم من تولي المناصب القيادية العليا في المستقبل.

والتفويض هي العملية التي يقوم من خلالها المدراء بتخصيص جزء من عملهم للآخرين.

(خليل حرب، 2011، ص 16)

ويختلف التمكين عن التفويض في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوه الدافعية والابتكار ويوضح الجدول التالي الفرق بين التفويض والتمكين. و يوضح هذا الجدول رقم (01)

2- الإثراء الوظيفي:

اعتبر البعض التمكين مرادفا للإثراء الوظيفي وخلال تسعينيات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي "هو إعادة تصميم الوظائف حيث تتضمن تنوع في المهام بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير أو التحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات على نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم بنتائج وظيفته إلا أن الإثراء الوظيفي أصبح مصطلح محدود

(أبو عمرة، الزظمة، 2017، ص120)

3-المشاركة:

عرفها حجاجة (2004، ص 15) بأنها "حكم جماعي يقوم على إشراك الأفراد في حل مشكلات إدارية معينة، واتخاذ القرارات المناسبة بها، مما يؤدي في النهاية إلى قرارات فعالة ، كما يجب القول إن المشاركة في اتخاذ القرارات تولد نوع من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات "

والمشاركة في اتخاذ القرارات عملية تساهم في التوصل الى القرار السليم وتؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد المشكلة وحتى التوصل إلى القرار، إذ يشارك العاملون في الإدارة في تحديد، وجمع المعلومات، ومناقشتها، وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين يمتد إلى تنفيذه.

(العبدلي الشريف، 2015، ص30)

4-الاتصال الفعال:

هو عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى طرف آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من الإدارة إلى المرؤوسين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وتتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: المرسل، الرسالة، والوسيلة والمستقبل، والتغذية الراجعة، وعناصر التشويش.

5- اتخاذ القرارات :

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وذلك إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات ، أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق وتشغيلها. (الطراونة ، الزهدي، 2018،ص،42)

6- القيادة :

يؤثر شكل القيادة التي تمارسه المؤسسة على طريقة اقامة العلاقات بين الموظفين والمشرفين الى حد كبير على تطور التمكين في أذهان الموظفين. (Julia B ,2014,p17)

جدول : (01) فروق رئيسية بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	اتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للفرد الممكن والفشل مسؤوليته

القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	ان أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	ان أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقت، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

*ويرى الباحث أن جوهر اختلاق التمكين عن التفويض يكمن في شمولية التمكين وديمومته وأنه ليس مجرد صلاحيات تعطى وتسحب من الموظف ولكنه منهج عمل وقيادة ذاتية ويمثل استراتيجية دائمة ومستمرة، لذا يرى الباحث أن التفويض هو جزء من عملية التمكين وان كان يعتبر من أهم الأجزاء التي تساعد في عملية تمكين الموظف.

5- أهداف تمكين العاملين:

وترى الباحثة أماني حسام قديح أن أهداف التمكين تكمن في كونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منظرية أو إيديولوجية إدارية، تسعى إليها المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي على حسب مجموعة من الباحثين:

* على حسب (Lawson ,p 9) 2000 أن:

- ✓ إبقاء المنظمة في المقدمة دائما و محاولة جعلها رائدة في المجال التي تعمل فيه.
- ✓ الاستفادة الفاعلة من إمكانية الموارد البشرية المتوفرة.
- ✓ زيادة ربحية المنظمة و زيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

* على حسب (Liloyd 1999, p 83) أن:

- ✓ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم و منظماتهم ومن ثم جعل أدائهم أفضل.
 - ✓ يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفاعلية المتزايدة.
 - ✓ يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصلحة و المهتمين بهذا التغيير خدمة التوجهات المجتمع و أهدافه.
- (قديح، 2014، ص 40)

* في حين أشار الطائي وقداة (2008،ص237) أن للتمكين أهداف عديدة سواء على مستوى المنظمة

والعاملين كما يوضح الجدول الآتي

جدول : (02) أهداف على مستوى المنظمة و العاملين.

العاملين	المنظمة
زيادة مستوى الرضا عن العمل	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
الشعور بالملكية بالعمل	تحسين الجودة الربحية والإنتاجية
زيادة الثقة بالنفس	زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
خلق فرص العمل	تعزيز الولاء والالتزام
زيادة السيطرة على المهام اليومية	تخفيض التكاليف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
الحصول على معارف ومهارات جديدة	تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)

المصدر: (البغدادي، الحيدراوي، 2013، ص 153)

* رأى حمود اللوزي (2008) أن التمكين يحقق ثلاثة أهداف هي:

- يسهم في انجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية .
- يجعل الأداء المراد انجازه من قبل العاملين أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية.
- يسهم تمكين العاملين بتقويم الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المترتبة بالعمل.

(مقداد الربيعي، 2016ص 31)

6- أهمية التمكين:

- ❖ تكمن أهمية تمكين العاملين في كونها عاملاً رئيسياً لتطوير الإبداع داخل المنظمة وتنمية مهارات الموظفين، وهي طريقة جديدة لتغيير وتطوير ذهنها بالإضافة إلى جعل المنظمة أكثر مرونة. و القدرة
- ❖ على التعلم والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية والحفاظ عليها على اتصال مع التطورات العلمية والتكنولوجية.
- ❖ يمنح التمكين الموظفين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة رضا موظفيها.
- ❖ نجاح المنظمة وتفوقها من خلال زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات ومشاركة الموظفين في صنع القرار.
- ❖ أنها أداة أساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتحديات العالمية المعاصرة التي هي ركيزة أساسية وإستراتيجية لمورد المنظمة.

❖ التمكين هو ضمان حيوية للنجاح المستمر للمنظمة.

(salah M-D ,2017 .p823)

* ويرى البغدادي و الحدراوي أن أهمية التمكين تكمن في :

❖ يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.

❖ تعزيز روح التغيير من أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

❖ تبني التمكين من قبل المنظمات الرائدة أدى الى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المنظمات الأخرى

على اعتماده و تبنيه. (البغدادي ،الحدراوي ،2013،ص ص150،150)

7-أنواع التمكين:

أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أنواع متعددة من التمكين في بيئة العمل وتتدرج تلك الأنواع في

الإطار الآتي:

* أشار (Dewett inchetal,2008 ,p8) الى أن هناك نوعين من التمكين هما

• **التمكين الممنوح:** وهو التمكين الرسمي الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للعامل بموجب القواعد

الرسمية الواضحة والمحددة والمخططة والمباشرة.

• **التمكين المكتسب:** وهو التمكين الاعترافي الذي يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للعامل اعتمادا على

ما يمتلكه من خبرة ومعرفة، والتي تكون غالبا عالية المرونة مرتبطة بالعمل.

* أما (Bjertnaes(2007,p39) فقسم عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ومن ثمة تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على اجراء والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة.

(مقداد الربيعي، 2016، ص ص 29-31)

8- أبعاد التمكين:

يرى العتيبي (2004) أن هناك خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

البعد الأول: حرية أداء المهمة:

ويهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد بأداء المهام التي وظيف من أجلها.

البعد الثاني: وضوح سياسات تحديد المهمة:

وهي درجة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟ وما درجة وضوح سياسات

وإجراءات المنظمة أو ما يجب القيام به والى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء

البعد الثالث: القوة:

وهي مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع:الالتزام:

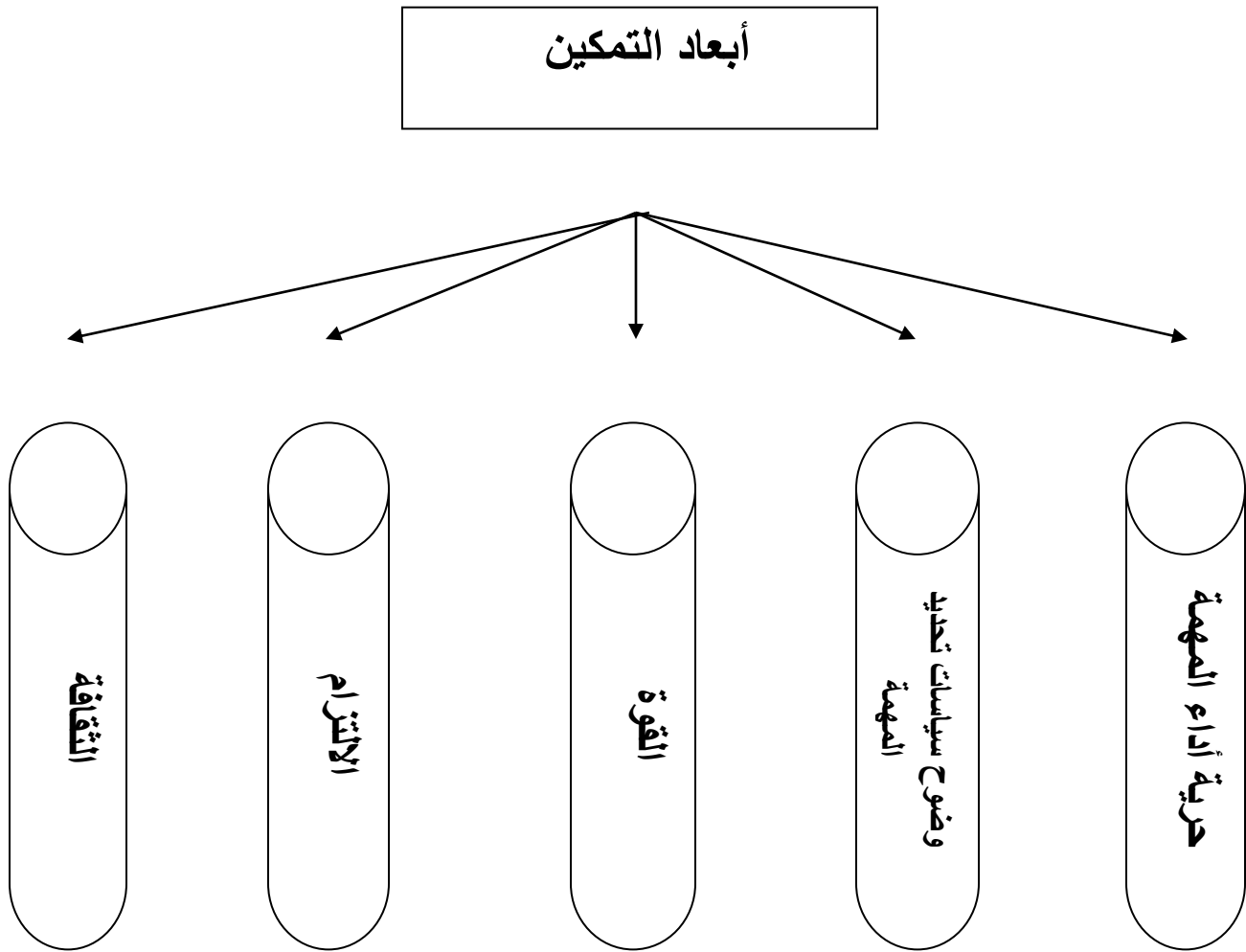
وهي مدى التزام الأفراد وانضباطهم لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس:الثقافة:

بعد الثقافة يبحث الى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، والى مدى وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم؟
(ديوب،2014،ص206)

المصدر: من اعداد الباحث

شكل: (01) يوضح أبعاد تمكين العاملين على حسب العنبي



المصدر: من اعداد الباحث

* ولخص Mullins(2005) أربعة أبعاد للتمكين هي:

• التمكين من خلال المشاركة **Empowerment through participation** أي من خلال

التفويض **Delegation** لعملية اتخاذ القرارات

- التمكين من خلال الاندماج **Empowerment through involvement** ويحدث عندما تهتم الإدارة بالحصول على اقتراحات، أفكار، وخبرات من الأفراد العاملين.
- التمكين من خلال الالتزام **Empowerment through Commitment** أي الالتزام العالي بالأهداف التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
- التمكين من خلال تخفيض المستويات **Empowerment through delayeting** أي من خلال تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

* أما بالنسبة لكل من **Isokaata and Jonasson (2006)** فقد أشار الى ثمانية أبعاد في تمكين العاملين

أنظر الشكل رقم (02) وهي:

1- إمكانية الوصول **Accessibiliily**

2- الحالة الطبيعية أو السوية **Normality**

3- التأثير **Influence**

4- الاستقلالية **Autonomy**

5- الانفتاح **Openness**

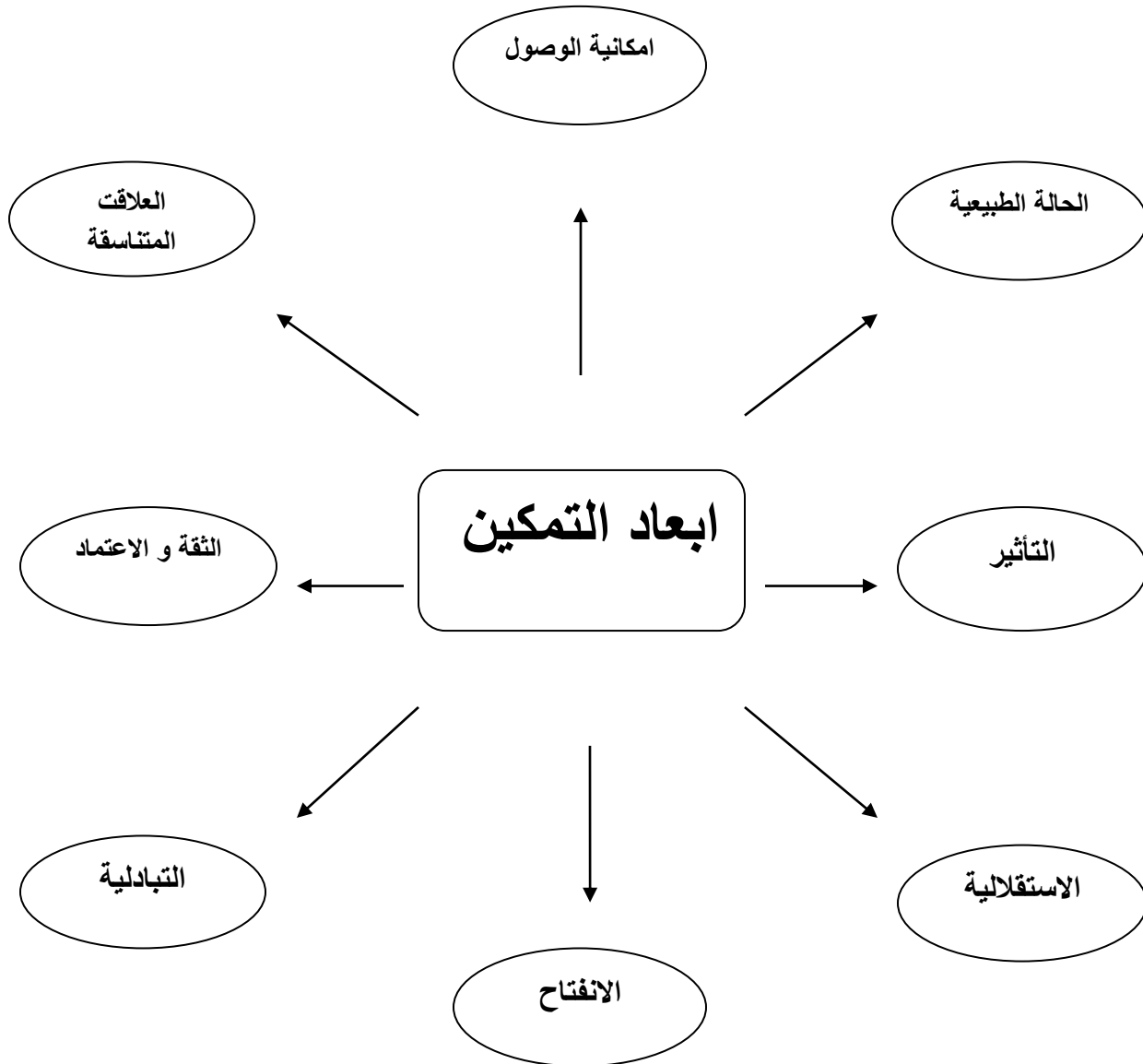
6- التبادلية **Mutuality**

7- الثقة والاعتماد **Confidence**

8- العلاقات المتناسقة Symmetrical relationship

(جلاب، الحسيني، 2013، ص ص 63، 65)

شكل : (02) يوضح ابعاد التمكين (insokaat and johansan)



المصدر : في (جلاب، الحسيني، 2013، ص 65)

9- أسباب تمكين العاملين:

إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة سواء كانت خاصة أو حكومية وغير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة. وانطلاقا مما تقدم نستطيع أن نجعل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين إلى الأتي:

- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- لحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- عطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لانجاز أعمالهم.
- طلاق قدرات الأفراد الابداعية. (كريمة توفيق، 2008، ص76)

10- مراحل التمكين:

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في مايلي:

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة على الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق، والذي يستمع إلى الجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

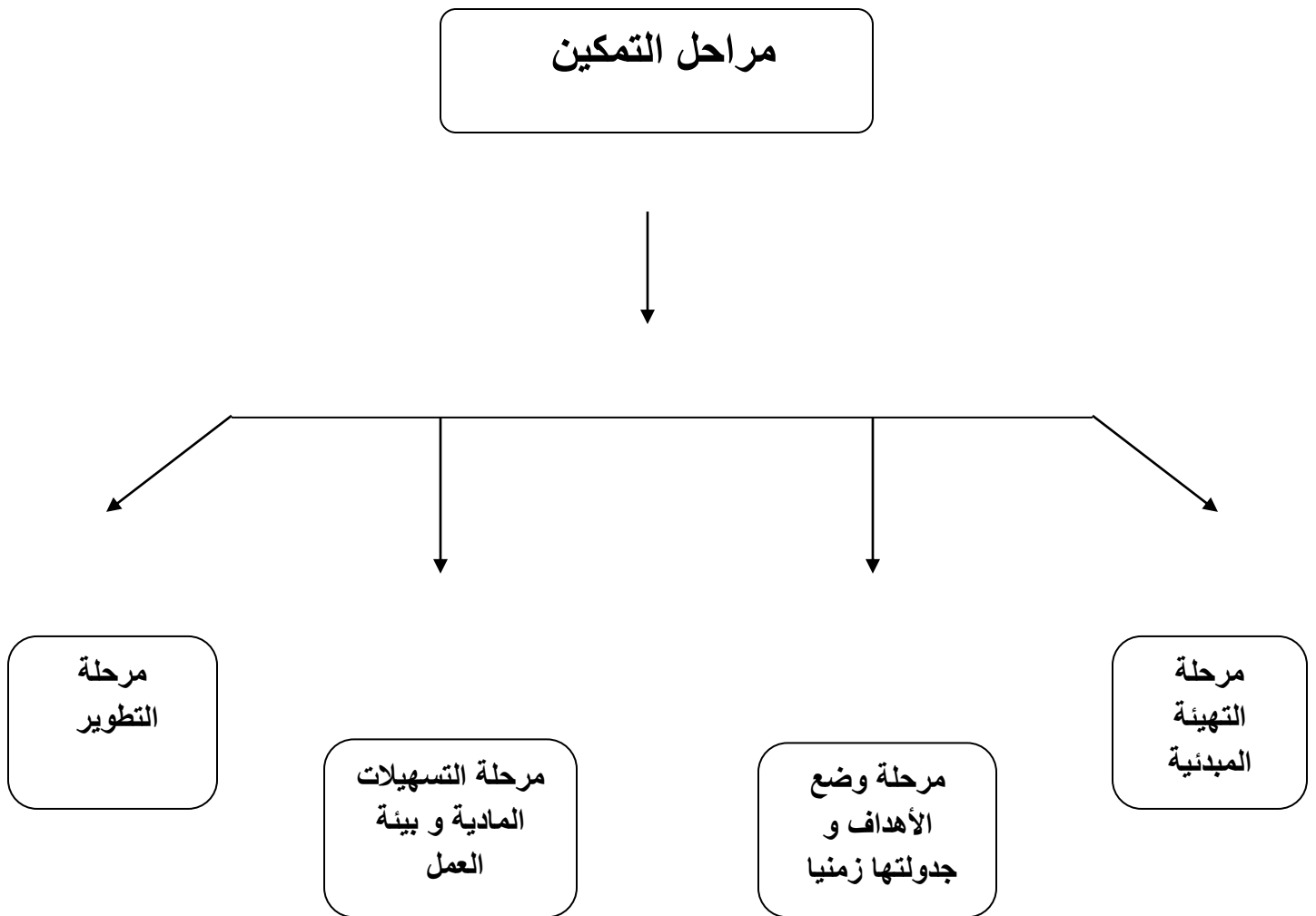
4- مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق،التقويم،والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتعميم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسب للمشكلات التي تواجههم .

(عروف، دربوش،2015،ص ص 93، 94)

المصدر: من إعداد الباحث

شكل: (03) أهم مراحل التي يمر بها التمكين

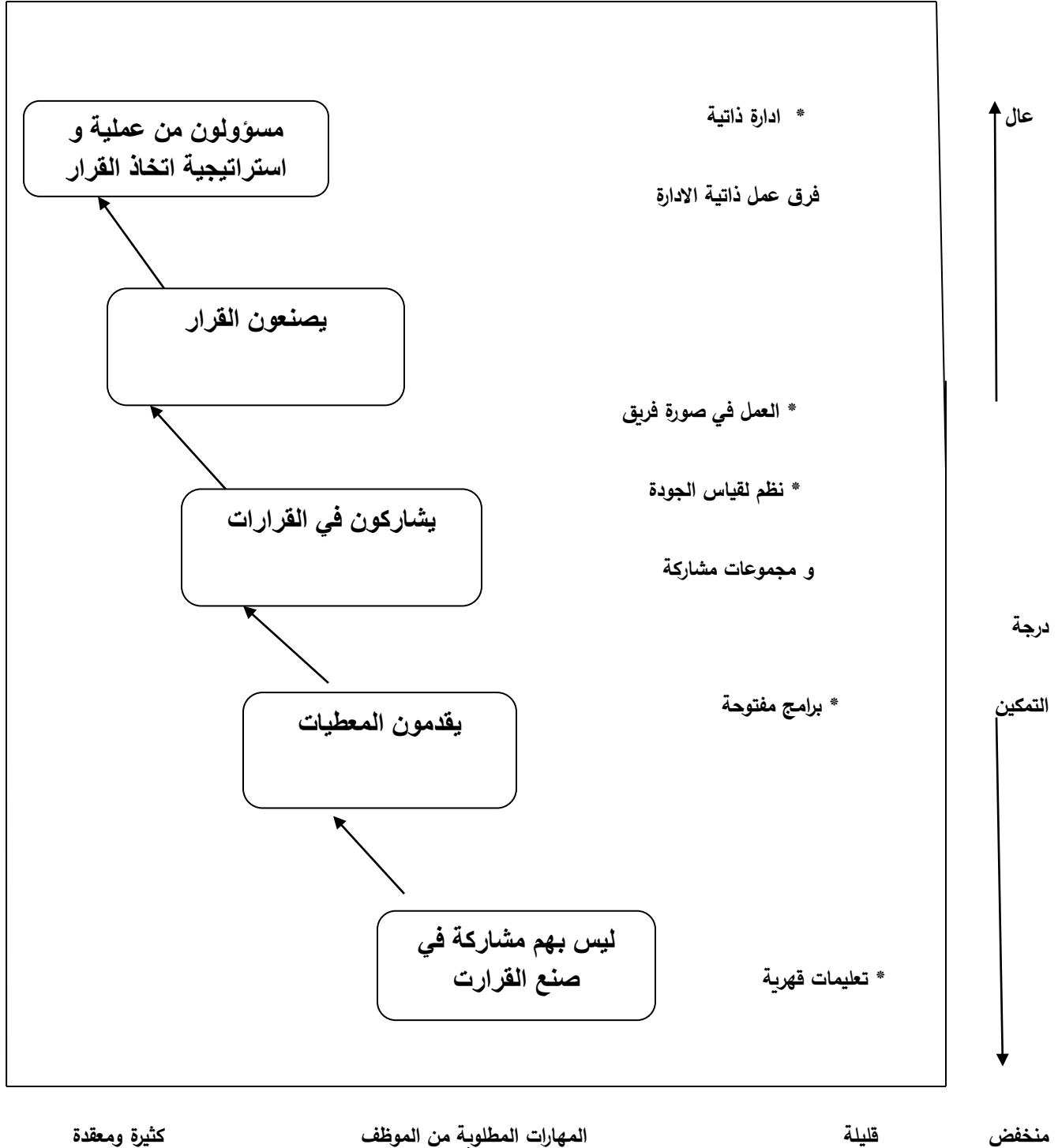


11- مستويات التمكين:

إن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت داخل أي مؤسسة، وتتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية ضرورية للمؤسسة، وبالتالي لا بد من أن تتبناها نظرياً وعلمياً، وقد حدد باستور (pastor,1996) المشار إليها في (العبيدين، 2004) خمس مستويات للتمكين يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي :

- **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المدير قراراً ولا يكلف نفسه إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق.
- **المستوى الثالث:** يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل و مدخلات مع الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق ذلك.
- **المستوى الرابع:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق، في هذه النقطة تتخذ بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
- **المستوى الخامس:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق، وفي هذا المستوى تتخذ القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

شكل : (04) يوضح مستويات التمكين المختلفة



المصدر : (محمد محمود الفاضل، 2013، ص ص 49 ، 50)

12- نظريات التمكين:

مفهوم التمكين وان كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إلا أنه قد وجد بنفس مضمونه الحالي في الكثير من النظريات وهذا ما سنتطرق إليه :

1-دراسات الهوثورن وحركة العلاقات الانسانية 1924 - 1932:

بدأت هذه الدراسة عام 1924 في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير آخر مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثرها وثورهن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي في ما بعد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وحركت العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي وشارك وتمكين العاملين .

(ملحم، 2006، ص29)

2-لدوغلاس ماكريغور: X and Y نظرية:

وقد تأثر ماكريغور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه الوجه الإنساني للمشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y والتي لكل منها افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية اكس أن العامل كسول ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فان المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة

والرقابة الداخلية.

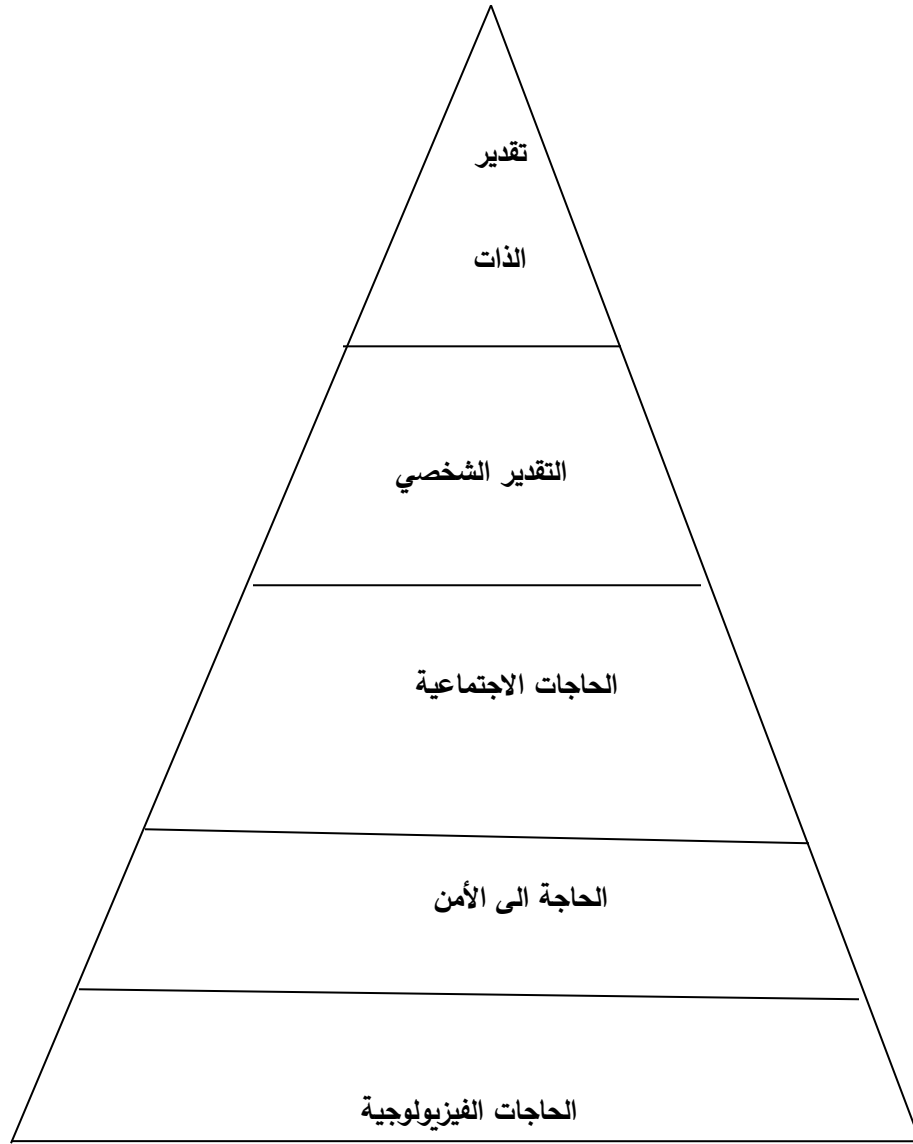
أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالاً واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين، لذلك نجد نظرية Y تتفق مع التمكين على عكس نظرية Z.

(ملحم، 2006، ص 32)

3- نظرية الحاجات:

و تعرف أيضا سلم الحاجات لـماسلو (maslo) الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية و تدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها و أسبقيتها في الإشباع وهي الحاجات الضرورية الفيزيولوجية الأمن ، الحاجات الاجتماعية، أهمها الحاجة الى الانتماء ، الحاجة الى التقدير الشخصي، تقدير الذات، الحاجة إلى الأداء، و علينا فهم هذه الحاجات و التعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.

شكل: (05) يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو



المصدر: (سعود أمال، 2014، ص 70)

4-نظرية المنظمة المتعلمة (peter Seng):

و يقصد بها المنظمة التي تتطور و تتقدم بشكل دائم و ذلك بالتعلم من تجاربها و خبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها و تتأتى عملية التعلم من خلال المعلومات التراكمية، و روح الفريق و أهميتها في التعلم الجماعي الذي هو يضاعف التعلم الفردي، التمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم، و المشاركة هي جوهر عملية التعليم و التعلم، و على هذا الأساس فان المنظمة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الادراية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين و تستثمره من أجل التجديد المستمر و التطوير المستمر للنظرية.

(ابو بكر سالم، 2012، ص 12)

5-نظرية البحث عن التميز:

إن التميز أصبح ميزة مهمة في عالم الأعمال اليوم، فالمدراء و العاملين في المؤسسات يعتبرون التميز مدخلا مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات و خدمات عالية الجودة للمستهلكين، إن ما يستند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية و كذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل، ان بؤرة الاهتمام بالتميز تمثلت في طروحات (w.ouchi) التي ضمنها النظرية المعروفة ب Z و التي حاولت أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو الى الأهتمام العاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية و تحسينها باستمرار، من خلال الأهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسؤولية الجماعية، أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (watermen and peter) في كتابهما المعروف "البحث عن التميز" و الذي حدد فيه مجموعة من خصائص المشتركة لأفضل المؤسسات أداء و منها قربها من المستهلك، و توجه نحو الفعل الدقيق و

المبادرة، و ارتباط الانتاجية برأس المال المعرفي، الاستقلالية، الابداع، هيكل تنظيمي بسيط، حرية المبادرة و الرقابة الذكية المحكمة. (محمد بلكبير، 2012، ص

(57

6- الشخصية البالغة لدي كريس أقريس:

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي و محدد، قام "كريس أقريس" جهود في نقد النظريات التقليدية تعبيراً منه عام 1957 عن التوجه الفكر التمكين، و خاصة عندما نقداً شديد للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة و الشخصية" مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه البالغ و ناضج و عاقل و يرى "أقريس" بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأنكل شيء محدد مسبقاً لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

أما وجهة نظر "كريس أقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم، و هذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم و منحهم حق المشاركة، تحمل العمل و الكسل و النفور من العمل يعود من مجمل الممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر. (سعود أمال، 2012، ص 72)

7- نظرية النظم:

ساهمت في تغيير نظرة العاملين الى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة الى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح اهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يبحث على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور.

(برني لطيفة، 2014، ص 24)

8- نظرية المواقف أو الاحتمالات:

تؤكد نظرية المواقف الطبيعية الفردية للمواقف و أثر المتغيرات الوقفية على الإدارة و على أداء المنظمة و تساعد هذه النظرية في شرح و تفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف و الظروف البيئية المحيطة و بصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية و الحجم و البيئة الإستراتيجية.

فظهر مفهوم اداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات أو ما يسمى أحيانا بنظرية المواقف و أخذ ينتشر سريعاً في الفكر الإداري و لازالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم وهنا يمكن أن نطرح سؤال ماهي الادارة بالاحتمالات؟ و ما هي نظرية المواقف؟.

تعرف الإدارة بالاحتمالات: "بأهمية التأكيد على فعالية القائد طبقاً لنوع الصناعة التي يقودها و أسلوبه الشخصي في القيادة" وهذا يشمل جزء من مفهوم (النظم).

أما المواقف: فتعرف بأنها الأحداث التي تواجه الناس و تجعلهم يواجهون اتجاه القرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث، فالقرار الذي يتخذونه و العمل الذي يقومون به يقرر فيما إذا كانت النتائج الفعلية

سوف تزيد أو تقلل من سعادتهم، إن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ الفرضية بأنه ليس هناك تنظيم واحد أمثل يناسب كل المواقف بل أن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون بأنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة وإنما يوجد مجموعة من المبادئ، كما أن لهذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة مفيدة، وأكثر هذه التطبيقات وضوحاً هي في مجال إعداد التنظيم، وفي اختيار و تدريب المشرفين و المدراء لتأهيلهم لموقف معين، و كذلك في مجال القيادة الإدارية و فيما يلي بيان كيفية تطبيقاتها في المجال الإداري.

(كرمية توفيق، 2007، ص 24)

13- متطلبات التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة متطلبات الأساسية قبل و أثناء و بعد عملية التمكين:

1- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بتمكين الفعلي فلا بد من أن يشعروا بالدعم و التأييد من رؤسائهم و زملائهم، و هذا من أنه أن يزيد من ثقة الموظف في المنظمة و بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه.

2- الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو مفتاح الأساسي بتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المختلفة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، و إنما لدى الأشخاص

المنغمسين في المشكلة، و لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، و لذا يكون التزام، فبدون التزام لن يتحقق التمكين.

3- التدريب المستمر:

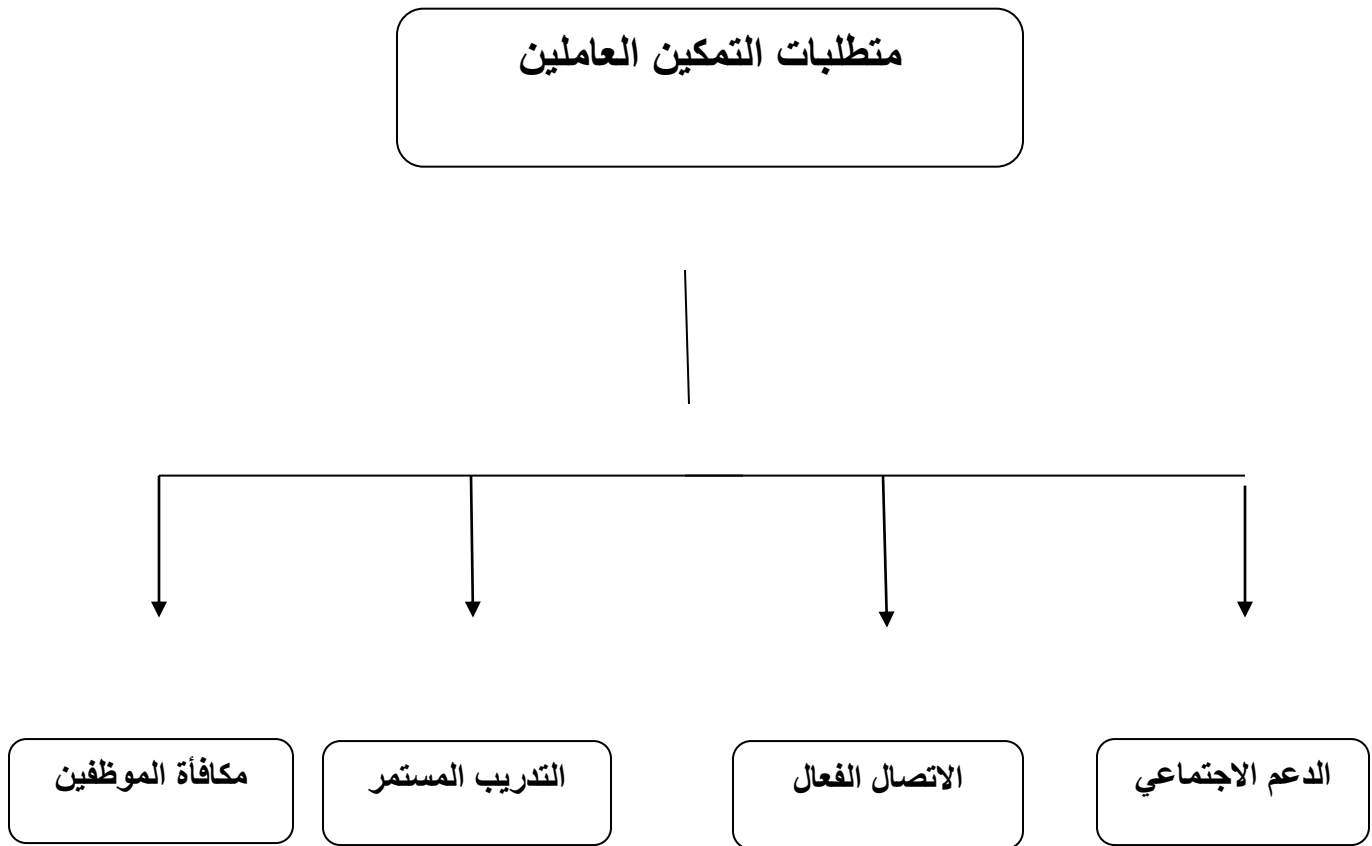
لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير تدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أو الموظفون يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم لذلك، فأن التمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

4- مكافأة الموظفين:

تعد المكافأة من أهم المتطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه و تصرفاته و أدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد و التحسين المستمر للأعمال.

(عقيل عبيد، 2015، ص ص 284، 285)

شكل : (06) يوضح متطلبات تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الطالب

14 - خطوات تنفيذ التمكين:

يرى فورد و فولتر في نموذجهما للتمكين كما جاء في اندراوس و معاينة (2008): أن تمكين العاملين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:

▪ **الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة أم زيادة الانتاجية أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين، أم لتحقيق عبء العمل عن المدير، و أيا كان السبب، فان توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد، و يبدأ المرؤوسون في التعرف توقعات الادارة نحوهم، و ما المتوقع منهم، و يجب على المدراء أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج على المدراء لتقديم أمثلة واضحة و محددة للموظفين و ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

▪ **الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:**

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

▪ **الخطوة الثالثة: تحديد القرار التي يشارك فيها المرؤوسين:**

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما يجب تقديم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

▪ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين العاملين و الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. (هيثم العطار، 2011، ص 23)

▪ الخطوة الخامسة: توفير المعلومات:

لكي يمكن المديرين من اتخاذ القرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن المؤسسة و العاملة فيها، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيه تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة.

▪ الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبة:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات مع الآخرين بشكل جماعي و بالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

▪ **الخطوة السابعة: توفير التدريب:**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، و الاتصال الإداري، و إدارة الصراع، العمل التعاوني، و التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعمال. (ابوبكر سالم، 2014، ص ص 26، 27)

▪ **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين:**

يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، و استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل التوقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، و تلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

▪ **الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافئات و التقدير:**

لكي يجب لجهود التمكين لنجاح يجب أن يتم ربط المكافئات و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، و ذلك عن طريق تصميم نظام للمكافئات يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة.

▪ **الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج :**

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة و يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لايجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، و بها أن تبني برنامج التمكين سيضمن التغيير، فاننا نتوقع أن تأخذ الادارة و الموظفين وقتهم لايجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و

بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا و تتضمن جميع الأطراف في المنظمة. (زهير البيطار، 2014، ص 39)

15- اساليب التمكين:

تطرق عدد كبير من الباحثين الى تقنيات و أساليب في التمكين و نجد من بينهم :

* الخطيب و معاينة (2009) الو وجود أربعة أساليب للتمكين نذكر منها:

1- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي):

أن المنظمة الممكنة يكون لها هيكل واضح و متناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية و ذلك يسهل عملية انسياب و تدقيق المعلومات في اتجاهين.

2- اسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض، و مجالا أوسع في التخطيط و التنفيذ و التقييم لأدائهم، كذلك فانهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المفعول به من قبل الرؤساء، و يساعدهم على تطوير مهاراتهم و التزامهم، يؤدي دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

3- المشاركة في القضايا:

يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، و يمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلو المشكلة في اطار ادارتهم و قسمهم وفقا للموارد المتاحة و العقبات و القيود التي تواجههم.

4- أسلوب التمكين من خلال التطوير:

ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي .

* وأيضاً أشار الطائي و قعادة (2008،ص 243) إلى الأساليب التمكين وهي:

1- التمكين من خلال القادة:

يلعب القائد دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة و توفير المحتوى و المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، وأن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة و قبول تحمل مسؤولية أكبر، و تعلم مهارات و معارف أكبر، و النمو و التطور.

2- تمكين الفرد:

ان تمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار بل و لابد من استجابة الفرد و تحمله المسؤولية، و يتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"

3- العمل التعاوني أو تمكين المجموعة:

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل و التعاون سوية، و استثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم.

4- التغيير الهيكلي أو الإجرائي:

ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة.

5- المنظر المتعددة الأبعاد في التمكين:

يرى البعض أن أسلوب واحد من أساليب التمكين قد يكون كافيا لجعل التمكين فعالا، و يرى آخرون الجمع بين القادة و التنسيق و الدعم و الرقابة أو إجراء التغييرات الهيكلية أو الإجرائية أكثر مراعاة لنجاح التمكين.

(البغدادي، الحدراوي، 2013، ص ص 64-66)

16- نماذج التمكين:

لبلوغ التمكين أو الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية، و تظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين و نستعرض لأهم النماذج التي تفسر التمكين وهي كالآتي:

1- نموذج Canger and Kanunga (1988)

يعتبر عمل الباحثين **canger and kanunga** نقطة بداية طرح التمكين في الأدبيات النظرية و قد طرح مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية و تبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلة الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف و العمل على إزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل الغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

كما قاما بالمماثلة بين التمكين و القوة من حيث أنه يمكن النظر للتمكين من زاويتين:

كمركب اتصالي: فهو يدل ضمن على تفويض القوة .

كمركب تحفيزي: فهو يدل ضمن و بكل بساطة على أكبر من معنى، و يظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الباحثان.

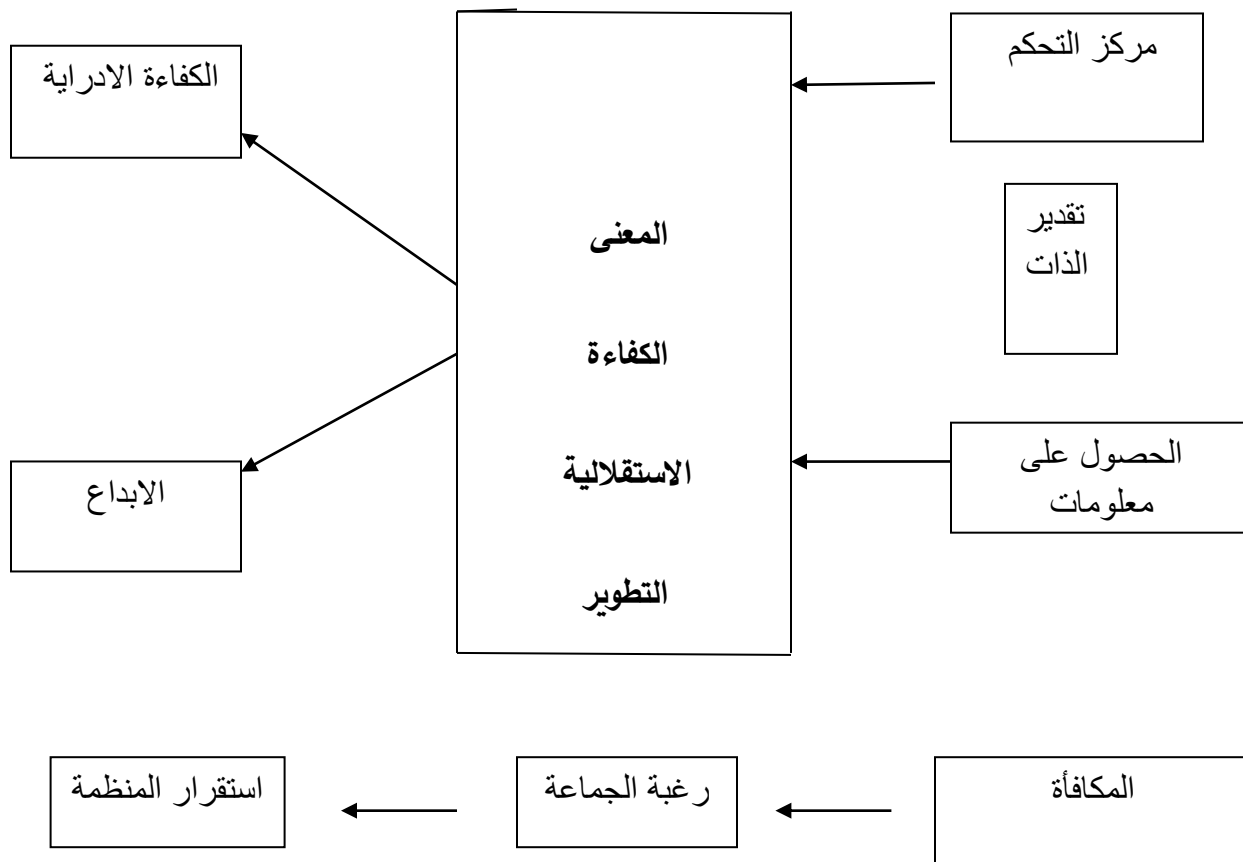
و لتقرير مستوى التمكين في اي مؤسسة، حدد canger ans kanunga خمس مراحل لعملية التمكين المرحلة الأولى و هي تحديد الظروف التي وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة و هذا يؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المديرين. و في المرحلة الثانية ولا يهدف إلى هذه استراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الإحساس بانعدام السلطة فحسب، و إنما يهدف أيضا إلى توفير المعلومات للمرؤوسين في الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة و كمحطة لتلقى مثل هذه المعلومات فان المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة، أما المرحلة الخامسة فتشمل على التأثيرات السلوكية للتمكين و يؤثر التمكين على روح المبادرة و المثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام اذ يشتركون في الفعاليات و يتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرون على التعامل مع الحالات يعتقدون خلال ذلك بأنها تهديديه فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد مقدار الجهد الذي سيذكر الأفراد بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات و التجارب السلبية. (برني لطيفة،2014،ص ص 51، 52)

2- نموذج Spritzer للتمكين :

يفترض نموذج Spritzer (1995) بأن التمكين العاملين يتحقق من خلال خطوتين رئيسيتين تبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري ، و تتضمن كل خطوة مجموعة عوامل، حيث تشمل الخطوة الأولى عوامل خاصة بالأفراد، و أهمها تحديد مركز التحكم و تقدير الفرد لذاته، بينما الخطوة الثانية عوامل خاصة بالوظيفة مثل مشاركة المعلومات.

تؤدي هذه العوامل إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير) كما يؤدي تمكين العاملين إلى الكفاءة الإدارية و الإبداع ، و ذلك بوجود رغبة الجماعة و استقرار المنظمة كعناصر داعمة لعملية التمكين.

شكل: (07) نموذج التمكين كعملية ادارية



المصدر: (الحميدي ،2017،ص 19)

3- نموذج Anderson و زميله Sandmann عام 2009 :

قدم Anderson و زميله Sandmann عام 2009 نموذج ممارسات التمكين في شركات الشباب، ورؤا البيئة التي تعتقد عملية التمكين تؤدي الى التطوير القيادة الشابة من خلال ربط مفاهيم التمكين بشركات الشباب و بشكل عام حدد ثلاث فئات تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي:

أ- **العمل:** ان أحد الخيوط المشتركة ما بين جميع الدراسات هو الحاجة لخلق سياق يعتمد فيه الأفراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام و كيفية القيام بها و عندما يدرك الأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات، فأنهم سوف ينظرون إلى أنفسهم سبب رئيسي فيها، مما ينمي التزامهم اتجاه العمل و المنظمة

حيث تزداد الموهبة عندما يتشارط الأفراد القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب إشراك الأفراد في القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، و أن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.

ب- **المنظمة:** يكون الأفراد ممكنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة، حيث يزداد احساس الأفراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة، و في المقابل يصبحوا قادر على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة ، و أن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول الى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة و فرق العمل، و بامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من أجل اتخاذ و التأثير في القرارات، و ترتبط هذه الفكرة الخاصة بالتغذية المرتدة للأداء التنظيمي بالنقاشات الأولية

حول تقدير الذات و الكفاءة حيث توفر التغذية المرتدة علامة فارقة يمكن أن يقيس من خلالها أدائهم و قيمة بالنسبة للمنظمة.

ج- الأفراد: ركزوا على أعضاء أسبقية متعلقة باحترام الذات و قدرة الفرد و أشارا الى الحاجة للأفراد ذوي المقدره لأداء المهام بشكل ماهر، و ركزت هذه الفكرة على احترام الذات و أن الأفراد يجب أن يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة و ينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالمواهب التي يمكن أن تساهم في المنظمة.

(البغدادي، الحيدراوي، 2013، ص ص 147، 148)

4- نموذج Robbing, crimo and Frendenal :

وفقا لهؤلاء المؤلفين الثلاث أن التمكين في العديد من الدراسات ينظر اليه باعتباره قوة دافعة جوهرية في الواقع يكون التمكين هو قبول خطة معينة هيكل الوظيفة الجديدة، انتقال السلطة و التعيين، المشاركة في المعلومات و المساهمة في الموارد، ويعتقدون أنه من خلال التأكيد على العوامل المكانية و الفردية يمكن للمرء تحقيق أفضل مزاج لعملية التمكين تتمثل الخطوة الأساسية في هذه العملية في انشاء مكان عمل داخلي بسياق تنظيمي عريض يوفر الفرصة لاستخدام جميع جوانب التمكين من أجل خلق قوة دافعة ضرورية.

5- نموذج Thomos and Velthouse :

قام كل من توماس و فيلتهاوز (1990) بتوسيع النموذج العام الذي ابتكره كونجو و كاناتاغا (1981) و اقترحا أن التمكين من الأفضل اعتباره بنية متعددة الأبعاد في نموذجهم المفاهيمي حول تمكين الموظفين، قاموا بتحليل أربعة جوانب من التمكين، التأثير و الاختيار، الكفاءة و المعنى وفقا لهم، و هذا يعني أن

التغيرات في العمل تشكل مهمة معينة و الاختيار و السلوك الشخصي يعني أن الفرد و الكفاءة هو امتلاك المهارات و الخبرات و القدرات للمضي قدما حسب رأيهم، فان ايمان الفرد أكثر تأثيرا على العمل و فرصة الاختيار و الكفاءة اللازمة و المعنى من شأنه أن يؤدي الى شعور أكثر بتمكين الموظفين و ليس هناك تمكين في حد ذاته دون معنى، فهم يعتقدون أن التمكين ليس مجرد تقييم لمهام الموظفين، بل يعتمد على عوامل موضوعية مثل العلاقات المتبادلة بين الموظفين و المشرفين.

(Alirez , mohamed,B . 2015 , 90 ,91)

17- الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين:

✓ يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين، دراسة البيئة المنظمة للوقوف على ما يؤثر على أداء العاملين.

✓ يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين إعداد التمكين حتى يكون عندهم المهارات و القدرات التي تجعل من التمكين ثواب و ليس عقاب بحيث يكونون قادرين على تحمل المسؤولية.

✓ يجب إعداد نظام المكافآت على أساس فردي، حيث أن العامل يحصل على المكافأة عن عمله الذي يقوم به ، و يحاسب عن عمله غير الصحيح حتى يتعلم من أخطائه في المستقبل.

✓ يجب أن توضح المنظمة الهدف المراد الوصول إليه.

✓ ركزت نماذج عالي أهمية توفير المعلومات و دورها في تسهيل المهام و هذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في المستويات الإدارية للهرم التنظيمي .

✓ يجب على العامل أن يحمل قدرا من السلطة ما يدعم ثقته في نفسه في المنظمة .

✓ ركزت النماذج على أهمية المشاركة، وضع قرار، و وضع الأهداف و السياسات للعاملين، ما يقلل من رفضهم لها من ساهم في وضعها .

✓ ركزت النماذج على أن التمكين في ذاته، عملية تحفيز العاملين على أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة. (ساخي بوبكر، 2015، ص48)

18- خصائص المنظمة المتمكنة:

إن المنظمة الممكنة يجب ان يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة و هي:

- ❖ الدعم و المساندة و الإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ❖ ترسيخ بين الإدارة و العاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة .
- ❖ وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين و استمرار العمل به.
- ❖ تبني المنظمات للعلم و المعرفة و التدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم و قدراتهم.
- ❖ وجود فرق العمل المتمكنة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ❖ توفير أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى،المقدرة، حقل الإدارة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر و بدرجة عالية. (عبد الله باقبص،2018، ص 25)

19- فوائد التمكين:

تطرق العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من الفوائد الناجمة عن التمكين العاملين سواء من جانب الفرد نفسه أو من جانب المنظمة نذكر منها:

- زيادة الإقبال على تدريب و تعليم الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة و تحديد الأهداف.
- تزايد مساهمات و أفكار الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.
- توثيق علاقات الأفراد و تدعيمها من خلال عمل الفريق.
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة و التحكم إنتاجية أفضل.
- زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع و تبادل المعرفة فيما بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تقليل النزاع و الصراع بين الإدارة و العاملين.
- تقبل العاملين و موافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

(مقداد الربيعي، 2016، ص 31)

20- معوقات استراتيجية التمكين:

أشار (Gibson et al ,2003) الى أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة و القوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية **Authoritative** للإدارة كما أن بعض المشرفين يواجهون

صعوبة فى تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمان بالأنموذج التدريب الإداري و عدم القدرة على استبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لماهية العمل.

و يضيف هؤلاء الكتاب إن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.

و حدد العتيبي (2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية و التي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات :

- ✚ الهيكل التنظيمي الهرمي.
 - ✚ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - ✚ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - ✚ عدم الرغبة في التغيير.
 - ✚ خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة و السلطة.
 - ✚ خوف العاملين من تحمل السلطة و المسؤولية.
 - ✚ النظم و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار.
 - ✚ السرية في تبادل المعلومات.
 - ✚ ضعف نظام التحفيز.
 - ✚ انعدام الثقة الإدارية.
 - ✚ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ✚ عدم ملائمة نظام المكافآت.
- (محمود البحيصي، 2014، ص ص 21، 22)

* وأشار مروان عفانة إلى أن المنظمات قد تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك هذه المعوقات نجد ما يلي:

✚ البناء الهرمي التنظيمي.

✚ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

✚ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

✚ عدم الرغبة في التغيير. (مروان عفانة، 2013، ص 19)

* وحدد أيضا Procter et al, 1999, p 450 إلى معوقات التمكين وهي:

✚ ضعف الثقة بالنفس.

✚ قلة التدريب و التأهيل.

✚ ضعف الدافعية اتجاه العمل.

✚ عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية. (عماد أحمد، محمد علي، 2013، ص

170)

21- نتائج عملية التمكين:

1- نتائج التمكين على الموظفين:

يحقق التمكين نتائج غي غالبا ايجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين و هناك عدد من المزايا و

العقبات التي تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة.
 - رفع مستوى المشاركة الفاعلة.
 - إدراك الفرد لقيمة عملية التمكين.
 - زيادة الثقة في النفس.
 - خلق فرص العمل.
 - الحصول على معرف و مهارات جديدة.
 - ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل.
 - انخفاض التسرب و الدوران العمل.
- (عبد المجيد الجعيري، 2018، ص 25)

2- نتائج خاصة بالمنظمة:

* زيادة ولاء العاملين بالمنظمة:

فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة و العاملين، و هذا بدوره يساهم في تحين مستوى ولاء العاملين للعمل و انخراطهم فيه.

* تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا:

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار نتيجة الحرية التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد، المواطن الممكن أكثر رغبة في التغيير و نجده أقل مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي الى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة من قبل الموظفين خوفا من التغيير، و لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير و التجديد.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية و سمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

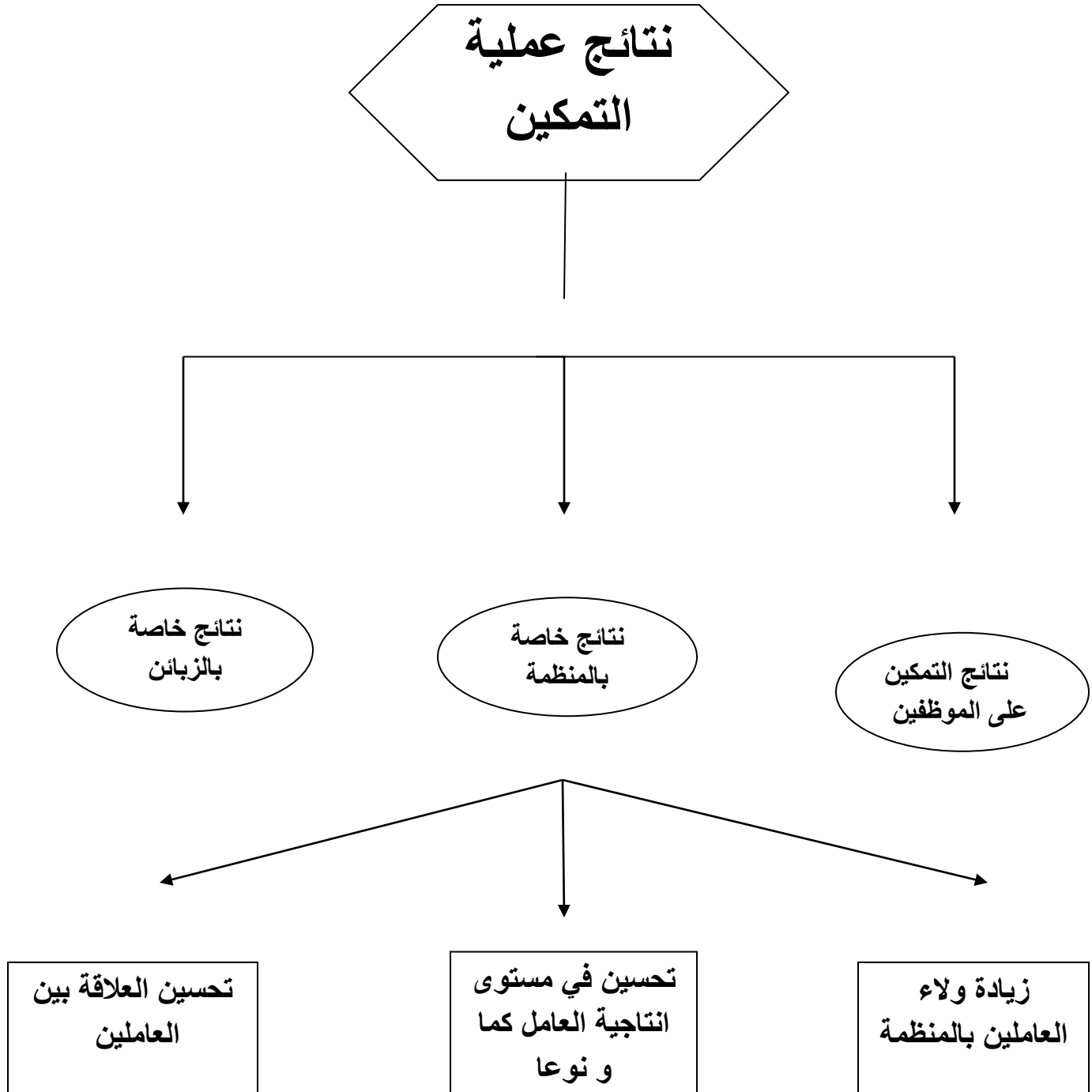
* **تحسين العلاقة بين العاملين،** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيهما بينهم بشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3- نتائج خاصة بالزبائن:

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى الموظفين فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمجال التجارية و البنوك و الخدمات الصحية و الفنادق و المطاعم و غيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة، وهذا يؤدي الى سرعة الأداء و الانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره.

(حسين الوادي، 2012، ص ص 133 - 135)

شكل: (08) يوضح نتائج عملية التمكين على ثلاث فئات



المصدر: من اعداد الطالب

خلاصة الفصل

يمكن إن نستخلص من هذا الفصل أن التمكين من أهم الأساليب الإدارية التي تجعل العامل أكثر قدرة على القيام بعمله بشكل أفضل بأكبر كفاءة و قوة الإبداع، فهو كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية و تفويض السلطة و الصلاحية لاتخاذ القرارات، كذلك ينمي روح المبادرة و يعزز روح الانتماء و الدافعية لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم، فالموظف الممكن يزيد من قوة نجاح الإدارة في لمساهمة لرفع مستواها و يجعلها في حالة دائمة لتطور و التغيير و مواكبة التحديات التي تطرأ عليها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية و اجراءاتها

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- حدود الدراسة.
- 3- مجتمع الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- ادوات الدراسة.
- 7- الخصائص السيكمترية لاداة الدراسة.
- 8- الأساليب الاحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

تناول الباحث في الفصلين السابقين الاطار العام للدراسة وأدبياتها، وفي هذا الفصل تم تناول خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع المعلومات وكيفية بنائها، وإجراءات الصدق والثبات وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة خطوة أولية يجب أن تكون، ومن خلال هذه المرحلة يتم تحديد الشكل النهائي لمتغير الدراسة والتأكد من صلاحية أدوات البحث مع تحديد العينة وحجمها.

فكان الهدف من اجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على الظروف المحيطة بالظاهرة التي نريد دراستها و التعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث العلمي، وعليه ما يلي:

- التعرف على صعوبات الميدان.
- التعرف أكثر على الظاهرة التي نريد دراستها من خلال جمع البيانات و المعلومات عنها.
- التحقق من وجود مشكلة واقع تمكين العاملين في الإدارة المحلية (البلدية) - بسكرة-.
- الاقتراب من أفراد العينة و التأكد من عددهم و التسهيلات كذلك.
- معرفة مدى صلاحية الأداة جمع البيانات، و ذلك من حيث بنودها ، و معرفة قدرتها على قياس ما يراد قياسه من متغير الدراسة .

2- حدود الدراسة:**1-2 الحدود المكانية:**

تم إجراء هذه الدراسة في الإدارة المحلية (البلدية) - بسكرة-

1-1-2 لمحة عن الإدارة المحلية البلدية :

الإدارة المحلية (بلدية عين الناقة) بسكرة ،كانت بلدية عين الناقة عبارة عن تجمع ثانوي تابع لبلدية سيدي عقبة، وبعد التقسيم الإداري لسنة (1984) ارتقت إلي بلدية ، حيث أن طابعها خدماتي ،والتي

يقع مقرها ببلدية عين الناقة، يحدها من الشمال ومن الغرب السوق البلدي ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 83 المؤدي إلى زريبة الواد و خنشلة ومن الشرق العيادة متعددة الخدمات هراكي حسين، ويبلغ عدد عمال الإدارة المحلية (البلدية) (93)موظف ، وتتكون من عدة مصالح منها مصلحة الفلاحة والمصلحة التقنية للبناء والتعمير ومصلحة الحالة المدنية ومصلحة التنظيم ومصلحة الأمانة العامة ،والتي بدورها تتكون من عدة مكاتب منها مكتب المستخدمين ومكتب الصفقات ومكتب المحاسبة ومكتب الانتخابات

2-2 الحدود الزمانية:

تمت الزيارة الميدانية يوم (16-03-2020) لكن بسبب جائحة كورونا (كوفيد 19)، تعذر علينا توزيع الاستمارات الدراسة ، و بعد رفع الحجر الصحي الذي دام (06) أشهر تم توزيع الاستمارات و جمعها في مدة دامت ثلاث أيام (من 06 إلى 08 سبتمبر 2020).

3- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع دراستنا من عمال الإدارة المحلية (بلدية) بسكرة ،وكان عدد أفراد هذا المجتمع 95عامل.

4- عينة الدراسة :

من خلال مجتمع الدراسة تم اختيار أفراد العينة المتمثلة في فئة من موظفين في كل مصالح الإدارة المحلية (البلدية)، و قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بحيث وزع الباحث (32) استمارة و تم استرجاع (30) استمارة.

5- منهج الدراسة :

تعتمد الدراسات على تطبيق مناهج مختلفة تساعد على جمع البيانات، فيعتبر المنهج اسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية و الحقائق و البيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية دراسة موضوعية بعيد عن الميول و الأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها و القياس عليها. (جمال و مهى ، 2016، ص 119)

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لأغراض الدراسة الحالية، بحيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم، لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات و معلومات مقننة من الظاهرة أو المشكاة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة. (جمال و مهى ، 2016 ، ص ص 86 ، 87)

6- ادوات الدراسة:

تتطلب أي دراسة تقنيات لجمع البيانات ، تمثل وثيقة ارتباط بين المنهج المستخدم و طبيعة الموضوع و الهدف منه، لذا كان استعانة الباحث بالأداة التالية:

6-1 الاستبيان:

تم صياغة الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، و كان كالاتي:

*صياغة العبارات و المؤشرات التي تقيس كل بعد وذلك بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع وكذلك من خلال ما ورد أدبيات الموضوع من المظاهر والمؤشرات الدالة عليها.

* تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتوجيهاته عليها، وكان من توجيهاته أن يتم عرضها على مجموعة من المحكمين.

* تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية، وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك مدى تمثيل العبارة للبند الذي تقيسه واقتراح ما يرويه مناسباً، وبعد

استعادة النسخة المحكمة تم تحليل نتائج التحكيم وإجراء التعديلات لبعض بنود الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم.

* تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ثم جمعها.

*تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 26 بند ولقد تم تقسيم هذه البنود إلى أربعة أبعاد تقيس واقع تمكين العاملين في الإدارة المحلية (البلدية) - بسكرة- و كانت كالاتي:

* جدول رقم (03) :يوضح أبعاد تمكين العاملين

الأبعاد	البنود
بعد التفويض	7,6,5,4,3,2,1
بعد تنمية روح الفريق	13,12,11,10,9,8
بعد المشاركة في اتخاذ القرار و صياغته	19,18,17,16,15,14
بعد السلوك الابداعي	26,25,24,23,22,21,20

أما بالنسبة لتقدير الدرجات فقد تم تقدير كل درجة على سلم خماسي وتم استخدام العبارات (عال

جدا، عال، متوسط ، منخفض، منخفض جدا) و تمثل رقميا على التوالي (1,2,3,4,5):

*جدول(04): يوضح مقياس ليكرت خماسي:

الرأي	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الوزن	5	4	3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

*المدى = اكبر قيمة - اصغر قيمة أي ($4=1-5$)، ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح وذلك

بعد تحديد طول الفئة بعد تحديد طول الفئة و التي تساوي ($4 = 3 \div 1.33$)، ثم يحدد اتجاه

الإجابات حسب قيم المتوسط المرجح كما هو مبين في الجدول التالي:

*جدول (05) يمثل مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى لمقياس ليكرت خماسي:

المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 الى 2.33
متوسط	من 2.34 الى 3.66
مرتفع	من 3.67 الى 5

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

1-7 صدق المحكمين:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، و عرضها على

مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير موارد بشرية من أساتذة

جامعة محمد خيضر بسكرة و البالغ عددهم (04) محكمين و الموضح أسمائهم في (الملحق 01) و

طلب منهم دراسة أداة و ابداء رأي فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، و مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات و شموليتها و تنوع محتواها، و تقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو اية ملاحظات يرونها مناسبة فيها يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد قام الباحث بأخذ رأي الأساتذة المحكمين و اقتراحاتهم، و أجريت تعديلات في ضوء توصياتهم و آرائهم ، و كان في الجدول الآتي:

* جدول رقم (06) يوضح العبارات التي تم تعديلها في الاستبيان واقع تمكين العاملين:

المحور	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
تمكين العاملين	8- جعل العاملين يعملون في إدارتي بروح الفريق الواحد.	8- جعل العاملين يعملون في الإدارة بروح الفريق الواحد.
	13- مشاركتي في اجتماعات دورية لتنسيق عمل البلدية.	13- أشعر بالانتماء عندما أشارك في الاجتماعات لتنسيق عمل البلدية.
	14- المشاركة في تحديد و صياغة العمل الإداري.	14- المشاركة في اقتراح أفكار لتحديد و صياغة العمل الإداري.
	15- السماح بتحديد الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي.	15- توضيح الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي.
	16- مشاركة وضع خطط أنشطة برامج العمل الإداري.	16- المشاركة في وضع خطط العمل الإداري
	24- القيام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل الإداري.	24- إدخال أفكار جديدة في العمل الإداري.

*و قد قام الطالب بالأخذ بملاحظات المحكمين و اجراء تعديلات المشار اليها أعلاه، و اعتبر الطالب أن الأداة صالحة للقياس ما وضعت له، بعدما أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوى على (26) بند. (الملحق 02).

ثم تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق " معادلة لاوشي":

• معادلة لاوشي لصدق البند مجموع نعم - مجموع لا

ن

- مجموع نعم : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (تقيس).
- مجموع لا: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (لا تقيس).
- ن: عدد المحكمين.
- معادلة لاوشي لصدق الاستبيان: مج ص ب

ن

* جدول (07) يوضح صدق الكلي للاستبيان:

المحاور	صدق الكلي للاستبيان
تمكين العاملين	0.88

7-2 الثبات :

المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية و يدل على اتساق النتائج بمعنى اذا كرر الباحث القياس و تحصل على نفس النتائج فهو ثابت.

*جدول (08) يوضح ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
26	0.95

8- الأساليب الإحصائية:

يعتمد الباحث في الدراسات الوصفية خاصة فيما يتعلق بدراسة العلاقات بين متغيرات عديدة الطرق الإحصائية المختلفة حتى يتمكن من وصف المتغيرات، و تحديد نوعية العلاقة و دلالتها ، فأعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الأساليب الإحصائية ، و قام بمعالجتها بواسطة الرزم الإحصائية (SPSS) في العلوم الاجتماعية و ذلك بالاعتماد على ما يلي :

- حساب الصدق بمعادلة لاوشي.
- حساب معامل الثبات الفا كرونباخ.
- حساب المتوسط الحسابي.
- حساب الانحراف المعياري.
- حساب معامل الارتباط بيرسون .

خلاصة:

ان من خلال عرض الباحث لمجريات ما نص عليه الجانب الميداني لدراسته، يتبين له معالم البناء والركائز التي اعتمد عليها في الجانب النظري، هذا ما يجعله واقفا على أرضية صحيحة لاختباراته الميدانية ومدى صدقها أو خطئها ولا يتم ذلك الا بالاعتماد على آليات متمثلة في أدوات منهجية علمية تمكنه من الوصول الى هدفه العلمي المرجو ومدى تطابق النظري بالميداني لتأخذ الدراسات العلمية منحا صادقا ومختبرا محققا. إن استخدامنا لهذه الأدوات والأساليب الإحصائية، هو ضرورة ملائمة لنوع البيانات والمعطيات المتاحة واستجابة لمتطلبات هذا البحث المقدم، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي سمح لنا بالوصف والتشخيص والتحليل بشكل علمي منظم ساعدنا على التوظيف الصحيح للمعلومات. أما ما ترتب على هذا التوظيف ساهم كل من المجال الزمني والمكاني ومجتمع البحث وكذلك أداة جمع المعلومات (الاستبيان)

الفصل الرابع

تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

- 1- عرض نتائج الدراسة.
- 2- تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.
 - تفسير و مناقشة الفرضية الأولى.
 - تفسير و مناقشة الفرضية الثانية.
 - تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة.
 - و تفسير و مناقشة الفرضية الرابعة.
- 3- الاستنتاج العام لفرضيات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبانة التي تم تطبيقها على

عمال الإدارة المحلية (البلدية) -بسكرة- و ذلك لتحليل و مناقشة فرضيات الدراسة الحالية .

1 - عرض نتائج الدراسة:

جدول (09) يوضح استجابات أفراد العينة لبعد التفويض:

الترقم	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	التشجيع على تفويض صلاحياتي للعاملين	تكرار	4	7	12	1	3.07	1.28	4	متوسط
		نسبة	13.3%	23.3%	40%	3.3%	20%			
02	تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا	تكرار	13	6	4	4	3.73	1.41	1	مرتفع
		نسبة	43.3%	20%	13.3%	13.3%	10%			
03	مناسبة الصلاحيات المفوضة مع طبيعة	تكرار	5	9	7	3	3.13	1.38	3	متوسط
		نسبة	16.7%	30%	3.3%	10%	20%			

										المهام الموكلة لي	
متوسط	2	1.32	3.40	4	3	7	9	7	تكرار	اتاحة الفرصة لي للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة اعمالي الادراية	04
				13.3%	10%	23.3%	30%	23.3%	نسبة		
متوسط	5	1.23	3	5	3	13	5	4	تكرار	تدريبي على مهارة تفويض الصلاحيات من خلال المشرف الادار	05
				16.7%	10%	43.3%	16.7%	13.3%	نسبة		
ضعيف	6	1.03	2.20	10	7	10	3	/	تكرار	الحصول على الصلاحيات المطلوبة	06
				33.3%	23.3%	33.3%	10%	/	نسبة		

لممارسة مهام الادارية											
ضعيف	7	0.90	1.93	13	6	11	/	/	تكرار	منحي الصلاحية التي تتعلق بحركة نقل العمال	07
				43.3%	20%	36.7%	/	/	نسبة		

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.85	2.68	المتوسط الحسابي للمحور

التعليق على الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على بعد التفويض ان العبارة رقم (02) "تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا" كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.73) بدرجة مرتفع و تليها العبارات (1,3,4,5) بترتيب (4,3,2,5) في اتجاه متوسط ، ثم تليها العبارتين (6,7) بترتيب (6,7)

في اتجاه ضعيف، و النتيجة العامة لهذا البعد كانت بمتوسط حسابي قدره (2.68) و انحراف معياري (0.85) في اتجاه متوسط و هذا يدل على ان بعد التفويض متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية (البلدية) بسكرة .

*الجدول(10) يوضح استجابات افراد العينة لبعد تنمية روح الفريق:

الرقم	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسط	منخفض	منخفض جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
08	جعل العاملين يعملون في الادارة بروح الفريق الواحد	تكرار	5	5	6	6	2.77	1.45	10	متوسط
		نسبة	16.7%	16.7%	20%	20%	26.7%			
09	تعزيز العمل الجماعي للاعمال	تكرار	3	8	7	7	2.90	1.26	9	متوسط
		نسبة	10%	26.7%	23.3%	23.3%	16.7%			

										الادارية	
ضعيف	24	1.04	2.07	11	10	5	4	/	تكرار	تنمية مهاراتي في قيادة فرق العمل الاداري	10
				36.7%	33.3%	16.7%	13.3%	/	نسبة		
مرتفع	1	1.39	3.90	4	/	6	5	15	تكرار	احترام رأي الادارة البلدية في قراراتها	11
				13.3%	/	20%	16.7%	50%	نسبة		
متوسط	3	1.27	3.47	4	1	9	9	7	تكرار	تحقيق الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل	12
				13.3%	3.3%	30%	30%	23.3%	نسبة		

متوسط	5	1.11	3.17	1	8	11	5	5	تكرار	13
				3.3%	26.7%	36.7%	16.7%	16.7%	نسبة	
اشعر بالانتماء عندما أشارك في الاجتماعات لتنسيق عمل البلدية										

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
3.04	0.98	متوسط
المتوسط الحسابي للمحور		

التعليق على الجدول:

يتضح من الجدول اعلاه استجابات افراد العينة لبعث تنمية روح الفريق ان العبارة (11) " احترام رأي ادارة البلدية في قراراتها" كانت بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب: (3.90) بدرجة (مرتفع)، و تليها العبارات (12،13،9،8) بترتيب (2،3،4،5) في اتجاه متوسط ، ثم تليها العبارة رقم (10) بترتيب (6) في اتجاه (ضعيف)، و النتيجة العامة لهذا البعث كانت بمتوسط حسابي قدره (3.04) و انحراف معياري

(0.85) في اتجاه متوسط ، و هذا يدل على أن بعد تنمية روح الفريق متوسط لدى موظفي الادارة المحلية (البلدية)- بسكرة.

*الجدول رقم (11) يوضح استجابات افراد العينة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته:

الرقم	العبارات	تكرار	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
14	المشاركة في تحديد وصياغة العمل الاداري	تكرار	1	7	8	7	7	2.60	1.19	14	متوسط
		نسبة	3.3%	23.3%	26.7%	23.3%	23.3%				
15	السماح بتحديد الاسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي	تكرار	2	5	9	9	5	2.67	1.15	11	متوسط
		نسبة	6.7%	16.7%	30%	30%	16.7%				
16	مشاركة وضع خطط انشطة برامج العمل الاداري	تكرار	3	3	7	9	8	2.47	1.27	15	متوسط
		نسبة	10%	%	23.3%	30%	23.7%				

ضعيف	20	1.10	2.13	10	11	5	3	1	تكرار	17	اخذ رأي في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرارات الادارية
				33.3%	36.7%	16.7%	10%	3.3%	نسبة		
ضعيف	22	1.12	2.10	11	10	5	3	1	تكرار	18	اصدار تعاميم وتعليمات تشجع على المشاركة بصناعة واتخاذ القرار
				36.3%	33.3%	16.7%	10%	3.3%	نسبة		
ضعيف	21	1.07	2.13	10	10	7	2	1	تكرار	19	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات العامة على مستوى ادارة البلدية

				33.3%	33.3%	23.3	6.7	3.3	نسبة		
						%	%	%			

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.94	2.35	المتوسط الحسابي للمحور

التعليق على الجدول:

يتضح من الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغتها إن العبارة (15) "توضيح الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي" كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: (2.67) بدرجة (متوسط) و تليها العبارتين (14،16) بترتيب (2،3) في اتجاه (متوسط)، ثم تليها العبارات (17،19،18) بترتيب (4،5،6) في اتجاه ضعيف، و النتيجة العامة للبعء كانت بمتوسط حسابي قدره (2.35) و انحراف معياري (0.94) في اتجاه (متوسط)، و هذا يدل على ان بعء المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغتها متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية (البلدية) - بسكرة.

*جدول رقم (12) يوضح استجابات أفراد العينة لبعده السلوك الابداعي:

الرقم	العبارات	عال	عال جدا	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه
20	التشجيع للأفكار الابداعية في العمل الاداري	1	4	4	8	13	2.07	1.20	23	ضعيف
		نسبة تكرار	3.3%	13.3%	26.7%	43.3%				
21	القيام بتنمية السلوك الابداعي من خلال الاستفادة من خبرات الاخرين	/	7	5	6	12	2.23	1.22	18	ضعيف
		نسبة تكرار	/	23.3%	20%	40%				
	دعم الافكار المتعلقة بتحسين	1	6	6	5	12	2.30	1.29	17	ضعيف
		نسبة تكرار	3.3%	20%	16.7%	40%				

										مستوى لأداء العمل الإداري	22
ضعيف	25	1.09	2.03	14	4	9	3	/	تكرار	تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة في العمل الإداري	23
				46.7%	13.3%	30%	10%	/	نسبة		
متوسط	13	1.32	2.60	8	6	10	2	4	تكرار	ادخال أفكار جديدة في العمل الإداري	24
				26.7%	20%	33.3%	6.7%	13.3%	نسبة		
متوسط	16	1.43	2.43	11	7	3	6	3	تكرار	التشجيع	

				36.7%	23.3%	10%	20%	10%	نسبة	على الاخذ بالمبادرات بعيدا عن الروتين الرسمي	25
				8	6	7	7	2	تكرار	توفير الامكانيات المطلوبة لتطبيق الافكار الابداعية الجديدة في العمل	26
متوسط	12	1.29	2.63	26.7%	20%	23.3%	23.3%	6.7%	نسبة		

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
المتوسط الحسابي للمحور	1	ضعيف

التعليق على الجدول :

يتضح من الجدول أعلاه استجابات أفراد على بعد السلوك الإبداعي إن العبارة رقم (26) "توفير الإمكانيات المطلوبة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل" كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدر ب: (2.63) بدرجة (متوسط) و تليها العبارتين (24،25) بترتيب (2،3) في اتجاه (متوسط)، ثم تليها العبارات (22،21،20،23) بترتيب (4،5،6،7) في اتجاه (ضعيف)، و النتيجة العامة لهذا البعد كانت بمتوسط حسابي قدر ب (2.32) و انحراف معياري (1) في اتجاه (ضعيف)، و هذا يدل على إن السلوك الإبداعي ضعيف لدى موظفي الإدارة المحلية (البلدية) - بسكرة.

2- تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-2 تفسير و مناقشة الفرضية الاولى: الرؤساء يفوضون جزء من سلطتهم للمرؤوسين:

بعد تفريغ الاستمارات الموزعة على العمال و القيام بالعمليات الحسابية اللازمة و المتمثلة في النسب المئوية و ذلك للتعرف على نسبة الموافقة لكل بند من البنود، و كذلك التعرف على واقع التمكين داخل مكان الدراسة، و المتوسط الحسابي و اختبار الأبعاد سواء كان ذلك على مستوى الأبعاد أو على مستوى البنود، و التعرف على اتجاه العبارات اتضح أن تفويض السلطة محقق بميدان الدراسة و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي العام للبند ككل، و الذي يساوي (2.68) و الذي يعتبر في اتجاه متوسط ، أما من ناحية تحليل النتائج المتحصل عليها من البنود بشكل منفرد نلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات العمال لمدى تحقق تفويض السلطة، فنلاحظ أن العبارة رقم (2) المتضمنة "تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا" جاءت باتجاه مرتفع بمتوسط حسابي يساوي (3.73) ثم تليها العبارة رقم (4) المتضمنة "اتاحة الفرصة لي للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة أعمالي الادارية " جاءت باتجاه متوسط بمتوسط حسابي يساوي (3.40) ، ثم جاءت بعدها العبارة رقم (3) و المتضمنة "مناسبة الصلاحيات المفوضة لي مع طبيعة المهام الموكلة لي" باتجاه متوسط بمتوسط حسابي يساوي (3.13)، كذلك العبارة رقم (5) المتضمنة "الحصول على الصلاحيات المطلوبة لممارسة مهامى الادارية" هي الأخرى جاءت باتجاه متوسط بمتوسط حسابي يساوي (3) أما بالنسبة للعبارتين (6) و (7) المتضمنتين "تدريبي على مهارة تفويض

الصلاحيات من خلال المشرف الاداري" و "منحي الصلاحية التي تتعلق بحركة نقل العمال" جاءتا باتجاه ضعيف بمتوسطين حسابيين (2.20) و(1.93) لكن هذا التفاوت لا يشكل تشتت كبيرا وهذا ما بينه الانحراف المعياري العام للبند والذي يساوي (0.85) وهو بذلك يمثل انحراف معياري صغير نسبيا وبالتالي نقول أن استجابات العمال اتجاه البعد الأول تفويض السلطة متجانس ، هذا حتى وان ركزنا تحليلنا على البنود منفردة نلاحظ تقارب جميع انحرافات البنود وهي صغيرة نسبيا حتى أنها لا تتجاوز (1.41)

2-2 تفسير و مناقشة الفرضية الثانية: تعمل الادارة على تنمية روح الفريق لدى موظفيها:

للتعرف على واقع تنمية روح الفريق بميدان الدراسة، قمنا بحساب نفس العمليات الاحصائية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبنود بصفة منفردة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للبعد وكانت النتائج كالتالي:

عملية تنمية روح الفريق محققة نسبيا بميدان الدراسة وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية سواء لكل بند أو بالاعتماد على المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث نلاحظ أن معظم البنود في اتجاه متوسط فأعلى متوسط حسابي في دراستنا يساوي(3.90) والذي يمثل البند رقم(11) المتضمن "احترام رأي الادارة البلدية في قراراتها" الذي جاء باتجاه مرتفع، ثم يليه المتوسط الحسابي (3.47) الخاص بالبند رقم (12) المتضمن "تحقيق الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل" باتجاه متوسط ويلييه أيضا المتوسط الحسابي (3.17) الخاص بالبند (13) باتجاه متوسط هو الآخر والمتضمن "أشعر بالانتماء عندما أشارك

في الاجتماعات لتنسيق عمل البلدية" أما بالنسبة لمتوسطات البنود المتبقية (9) و(8) المتضمنين "تعزيز العمل الجماعي للأعمال الادارية" و"جعل العاملين يعملون في الادارة بروح الفريق الواحد" بمتوسطين

حسابيين (2.90) و(2.77) هي الأخرى جاءت في اتجاه متوسط باستثناء البند رقم(10) الذي جاء باتجاه ضعيف بمتوسط حسابي يساوي(2.07) والمتضمن تنمية مهاراتي في قيادة العمل الاداري" وما نلاحظه من خلال استجابات العمال في ميدان الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية للبنود (11)،(12)،(13)،(9)،(8) المذكورة عباراتها سابقا أن الادارة المحلية تعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي وتقوم بالتشجيع على انجاز الأعمال بروح الفريق الواحد، أما فيما يخص تجانس استجابات العمال اتجاه البنود فالنتائج المتحصل عليها تدل على وجود تجانس وهذا ما تبينه الانحرافات المعيارية التي لم تتجاوز(1.39)

2-3 تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة: يوجد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته لدى موظفي الادارة المحلية(البلدية):

بما أن المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته يعتبر بعدا من أبعاد التمكين في دراستنا، قمنا بنفس العمليات الاحصائية وبتوضيح لنا من خلال النتائج التي تم التوصل اليها في الجانب الميداني لدراستنا أن استجابات العمال تدل وتعبّر على مشاركتهم في اتخاذ القرار وصياغته والدليل على ذلك هو المتوسطات الحسابية لهذا البعد، فنجد أن المتوسطات الحسابية للعبارات (15)،(14)،(16) والمتضمنة توضيح الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي"والمشاركة في اقتراح أفكار لتحديد وصياغة العمل الاداري"و" المشاركة في وضع خطط العمل الاداري" تساوي (2.67)،(2.60)،(2.47) كلها في اتجاه متوسط ، أما العبارات (17)،(18)،(19) والمتضمنة "أخذ رأيي في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرارات الادارية"و"اصدار تعليمات تشجع على المشاركة بصناعة القرار وصياغته"و" المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عامة على مستوى ادارة البلدية" تساوي (2.13)،(2.13)،(2.10) فجاءت باتجاه ضعيف،أما من ناحية التجانس بالنسبة لهذه البنود فقد سجلت اكبر تجانس وأقل تشتت، ومن خلال

ملاحظتنا للنتائج نرى بأنها سجلت أقل انحراف معياري بالنسبة لبعدي تنمية روح الفريق والسلوك الابداعي، ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته محقق بدرجة متوسطة والدليل على ذلك هو اتفاق معظم أفراد العينة من العمال والمتوسط الحسابي العام للبعد الذي قدر ب(2.35) بدرجة متوسطة ، بما أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته محقق في ميدان الدراسة بدرجة متوسطة ان دل على شيء انما يدل على اهتمام المسؤولين في الادارة المحلية بتشجيع العمال على ابداء آرائهم واعطاء أفكارهم مما يجعل العامل يشعر بالانتماء للمنظمة، ويكون لديه الولاء لها وي بذل كل مجهوداته لتحقيق أهدافها.

2-4 تفسير و مناقشة الفرضية الرابعة: تشجع الادارة المحلية موظفيها على تحقيق السلوك الابداعي

من خلال النتائج المتحصل عليها داخل المنظمة، نرى أن السلوك الابداعي غير محقق داخل مكان الدراسة، والدليل على هذا القول هو المتوسط الحسابي العام للبعد وكذلك الانحراف المعياري العام للبعد من جهة ومتوسطات البنود منفردة وكذلك الانحرافات المعيارية الخاصة بها من جهة أخرى، فعندما نلاحظ المتوسط الحسابي العام للبعد نجده يساوي (2.32) في اتجاه ضعيف وكذلك متوسطات البنود

معظمها في اتجاه ضعيف، فنجد العبارات رقم (22)،(21)،(20)،(23) والمتضمنة "دعم الأفكار المتعلقة بتحسين مستوى العمل" و"القيام بتنمية السلوك الابداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين" و"التشجيع للأفكار الابداعية للعمل الاداري" و"تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة في العمل الاداري" تساوي (2.30)،(2.27)،(2.07)،(2.03) باستثناء العبارات الأخيرة رقم (24)،(25)،(26) المتضمنة "ادخال أفكار جديدة في العمل الاداري" و"التشجيع على الأخذ بالمبادرات بعيدا عن الروتين الرسمي " و"توفير الامكانيات المطلوبة لتطبيق الأفكار الابداعية الجديدة في العمل" فانها جاءت في اتجاه متوسط، أما الانحراف المعياري العام الذي قدر ب(1) وهذا الانحراف إنما

يدل على تجانس استجابات العينة من جهة وتشنت صغير نسبيا من جهة أخرى، ويعتبر هذا الانحراف أكبر انحراف معياري مقارنة بالانحرافات الثلاثة السابقة الخاصة بالأبعاد الأولى والمتمثلة في بعد تفويض السلطة وبعد تنمية روح الفريق وبعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته، بما أن نتائج الدراسة لبعده السلوك الإبداعي غير محققة بميدان الدراسة فيجب على الإدارة إعطاء فرص للعمال لإبداء أفكارهم وتوفير الجو المناسب لتفجير الطاقات الكامنة لدى العمال، وتخصيص أوقات وتصميم برامج تدريبية وتكوينية للعمال .

3- الاستنتاج العام:

1- أن درجة تمكين العاملين في الإدارة المحلية (البلدية)-بسكرة جاء بدرجة متوسط، وظهر بعد تنمية روح الفريق وبعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته بدرجة متوسط كذلك، بينما جاء بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الرابعة بدرجة ضعيف.

2- جاء بعد تفويض السلطة بدرجة متوسط، وأبرز المظاهر الدالة عليه كانت "التشجيع على تفويض صلاحياتي للعاملين، مناسبة الصلاحيات المفوضة مع طبيعة المهام الموكلة لي، إتاحة الفرصة لي للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة أعمالي الإدارية، تدريبي على مهارة تفويض الصلاحيات من خلال المشرف الإداري، بينما جاء تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا بدرجة مرتفع، حيث أن الحصول على الصلاحيات المطلوبة لممارسة أعمالي الإدارية و منحي الصلاحيات التي تتعلق بحركة نقل العمال" جاءت بدرجة ضعيف.

3- أن درجة توافر التمكين ببعده تنمية روح الفريق كانت متوسطة، وأبرزها "جعل العاملين يعملون في الإدارة بروح الفريق الواحد، تعزيز العمل الجماعي للأعمال الإدارية، تحقيق الثقة بيني وبين رؤسائي في

العمل، أشعر بالانتماء عندما أشارك في الاجتماعات لتنسيق عمل البلدية" وجاءت عبارة "أحترم رأي إدارة البلدية في قراراتها" بدرجة توافر مرتفع، بينما عبارة "تتمية مهاراتي في قيادة فرق العمل الإداري" فجاءت في الرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيف.

4- درجة توافر التمكين ببعد المشاركة في اتخاذ القرار وصياغته في الإدارة المحلية (البلدية)-بسكرة ظهرت ثلاثة عبارات بدرجة متوسط هي "المشاركة في تحديد وصياغة العمل الإداري،السماح بتحديد الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي، مشاركة وضع خطط أنشطة برامج العمل الإداري" بينما ظهرت باقي العبارة بدرجة ضعيف هي "أخذ رأيي في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرارات الإدارية، إصدار تعاميم وتعليمات تشجع على المشاركة بصناعة واتخاذ القرار، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات العامة على مستوى إدارة البلدية".

5- أن درجة توافر التمكين ببعد السلوك الإبداعي كانت ضعيفة، وجاءت جميع العبارات بدرجة توافر ضعيفة،وهي "التشجيع للأفكار الإبداعية في العمل الإداري،القيام بتنمية السلوك الإبداعي من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين،دعم الأفكار المتعلقة بتحسين مستوى أداء العمل الإداري،تخصيص بعض الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة في العمل الإداري "باستثناء ثلاثة عبارات جاءت بدرجة متوسط، وهي "إدخال أفكار جديدة في العمل الإداري،التشجيع على الأخذ بالمبادرات بعيدا عن الروتين الرسمي، توفير الإمكانيات المطلوبة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل"

التمكين أسلوب اداري حديث، يقوم على أساس تهيئة الفرص للعاملين بالمؤسسة للمشاركة في ابداء آرائهم ، كما تقوم باستغلال واستثمار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم ومواهبهم والاستفادة منها، وتسخيرها في حل مشاكل العمل وزيادة جودة القرارات وتحسين الانتاجية. ويتمثل الهدف الأساسي من وراء تطبيقه في الذهاب باتجاه زرع الثقة في نفس العاملين واشعارهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبأنهم شركاء حقيقيون في ذلك. وتتبع أهمية التمكين بصورة جلية في زيادة حاجة المؤسسات الى تحسين خدماتها من خلال تشجيع العاملين على التفكير المستقل، والاستفادة من قدراتهم الابداعية، وتكليفهم بمهام معينة واعطائهم الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية، كذلك تتبع أهميته نظرا لوجود أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها.

ويعتبر التمكين مصدر طاقة العاملين داخل المؤسسة، اذ أنه لايمكن تقييد العاملين واعتبارهم مجرد آلات تتلقى الأوامر وتستجيب للتعليمات وتنفذ القرارات، ثم ننتظر منهم أن يقدموا أفضل ما لديهم لتطوير أداء المؤسسة التي يعملون بها، بالمقابل ان العمل على تمكينهم سيرفع من درجة رضاهم عن وظيفتهم، هذا الرضا سيساهم في حرية التصرف وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي واستقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، سيساهم في تنمية التفكير الخلاق والابداعي لديهم.من هنا فان تمكين العاملين هو سعي من المؤسسة لتطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم للوصول الى مؤسسات قادرة على تحقيق ما تصبو اليه، ويعد اقتناع المسيرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين واشراكهم في ادارة المؤسسة من خلال توظيف معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم لخدمة أهدافها، أمرا مهما في تعزيز دور المؤسسات في المضي قدما نحو تحقيق أهدافها.

خاتمة

بالرغم من أهمية التمكين. الا أن الكثير من المؤسسات لا تتوفر على رؤية واضحة المعالم لتبنيه وتطبيقه. ويعود هذا بشكل أساسي الى عدم الوعي بمكانه وأهمية العلاقة بين تمكين العاملين من جهة، وقدرتهم على التفكير الخلاق والابداع بما يساهم في تميز ونجاح المؤسسة من جهة ثانية. كما أن أغلب المسيرين وتحديدا في البلدان النامية مازالت طريقة تفكيرهم وعملهم تقليدية، اذ يعتقدون بأن تمكين العاملين من خلال اعطائهم مزيدا من المرونة والاستقلالية في العمل سيقبل من قدرتهم ونفوذهم. وسيكون على حساب سلطتهم التي أمضوا العديد من السنوات للحصول عليها، وينعكس ذلك في ضعف أو حتى غياب عنصر الثقة بالعاملين، عدم اشراكهم في المعلومات الهامة وخاصة تلك المرتبطة بنتائج وانجازات ومشاكل المؤسسة، عدم منحهم الفرصة في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وغلق المجال أمام العمل الجماعي والتعاون والروح الجماعية والمشاركة في التخطيط وصنع الأهداف وحل مشاكل العمل والتفكير بشكل جماعي.

وهدفت دراستنا الى دراسة واقع تمكين العاملين بالادارة المحلية (البلدية) بسكرة، حيث تناولنا في بادئ الأمر اطار عام للدراسة والذي تضمن اشكالية وتساؤلات فرعية وفرضيات وأهمية وأهداف ثم تحديد مفاهيم الدراسة الاجرائية ودراسات سابقة والتعقيب عليها، وبعدها تناولنا فصل نظري تضمن التمكين في القرآن الكريم ومفهوم التمكين والتمكين وعلاقته ببعض المفاهيم كذلك أهداف وأهمية وأنواع وأبعاد وأسباب التمكين ومراحله ومستوياته ونظرياته كذلك تم ادراج في هذا الفصل كل من متطلبات وخطوات ونماذج وأساليب التمكين ثم تطرقنا الى الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين، كذلك خصائص العامل المتمكن وفوائد التمكين ومعوقات تطبيق استراتيجية التمكين وفي الأخير نتائج التمكين. ثم أتبعنا ذلك بدراسة ميدانية أجريتها في الادارة المحلية (البلدية) بسكرة من خلال التعرف على واقع تمكين العاملين في الادارة المحلية (البلدية).

* التوصيات والمقترحات

- اعداد رؤساء المصالح لتحمل المسؤوليات جديدة وتمكينهم من خلال دورات تدريبية تعينهم على ذلك.
- منح رؤساء المصالح مزيد من الصلاحيات وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي الادارية.
- لا بد من اعطاء العمال الصلاحيات التي تهيئ لهم فرص التمكين دون الخوف من النتائج.
- تشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين لدى العمال.
- وضع نظام مكافئات وحوافز اضافية للعمال الذي تم تمكينهم لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتحفيزهم على الابداع والابتكار.
- ترسيخ ثقافة ديمقراطية صنع واتخاذ القرار حيث يعد ذلك آلية فعالة لضمان مشاركة جميع أفراد الادارة في جهود التطوير والاصلاح.
- تخصيص أوقات لسماع احتياجات العمال وايجاد حلول لها .
- القيام بدورات تدريبية للعمال لمواكبة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم.
- أهمية بناء نظام معلومات يساعد على اختيار القرار الأفضل والتعامل مع المشكلات بأسلوب واقعي علمي.
- اجراء مزيد من الدراسات حول التمكين والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.
- تشجيع العمل الجماعي، والفرقي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتيا وتفعيل استخدامها، وهذا يعمل على ترسيخ المسؤولية الجماعية.
- على رؤساء الوحدات رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم، وكفاءاتهم اذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
- تحسيس العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به من خلال اخضاعهم للتكوين المجدي والمكثف قبل القيام بالمهام الموكلة اليهم.

1- المراجع العربية:

- 1- ابو بكر سالم.(2014). دور تمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.رسالة دكتوراه. جامعة ابي بكر بلقايد.
- 2- احسان دهش جلاب، كمال كاظم، طاهر حسيني . (2013). ادارة التمكين و الاندماج .(ط1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 3 - اخلاص ابراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك المهدي. (2018). التمكين الاداري و مستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية. مديرات مدارس منطقة خميس النشيط. مجلة جامعة خميس بن طلال للبحوث. المجلد (04). العدد (01). ص 42
- 4- أماني حسام قديح . (2014). استراتيجية تمكين الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة.رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية غزة
- 5- أمينة سليم سالم الرادادي . (2012). التمكين الاداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. مكة المكرمة. جامعة أم القرى.
- 6- أيمن حسن ديوب.(2014). دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة.مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد(11).العدد(29).ص ص 284،285.
- 7- برني لطيفة.(2014). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية.رسالة دكتوراه.بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 8- بوكشيريدة صابر.(2013).القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة. شهادة ماستر.جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 9- جمال احمد عباس، مهى خالد شهاب. (2019). مناهج و أساليب البحث العلمي. ط1. الأردن: دار أمجد للنشر و التوزيع.
- 10- حسام الدين خليل حرب.(2011). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة على القيادات الادارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة.رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية .غزة.
- 11- حسن مروان عفانة.(2013).التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.غزة. جامعة الأزهر غزة.
- 12- حسين موسى قاسم البناء.(2015).أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة.(ط1).مصر،الجزائر العاصمة: الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية.

- 13- خليفة محمد بلكبير. (2012). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر 03.
- 14- زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح. (2009). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة. (ط01). عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15- ساخي بوبكر. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. رسالة ماجستير. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- 16- سعود أمال. (2014). التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل (بسكرة). شهادة ماجستير. بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 17- سيف الدين عماد أحمد، عالية جواد محمد علي. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة. العدد (36). ص 170.
- 18- شرين زهير البيطار. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع المستوى في التمكين الوظيفي للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية غزة.
- 19- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. (ط01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- عبد المعطي محمود البوحيسي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية. غزة.
- 21- عزة حسين ردة العبدلي الشريف. (2015). واقع التمكين الاداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية لمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. مكة المكرمة. جامعة أم القرى.
- 22- كرمية توفيق. (2007). تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان- SCSEG - سور الغزلان. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر.
- 23- محمد العطار هيثم. (2011). مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين. رسالة ماجستير. غزة. الجامعة الاسلامية.
- 24- محمد طاهر دربوش. راضية عروف. (2015). التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات. مجلة العلوم الانسانية. (44)، ص ص 94، 93.
- 25- حمد محمود الفاضل. (2011). تجديبات في الادارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 25- محمد مقداد الربيعي.(2016). قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي.(ط1). عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 26- محمود حسن الوادي.(2012). التمكين الاداري في العصر الحديث. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 27- معمر عقيل عبيد.(2015). دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة. مجلة واسط للعلوم الانسانية. المجلد(11)، العدد(29)، ص ص 284،285.
- 28- معيري هشام.(2011). ادارة التمكين. رسالة يحيي ملحم. ص ص 33،34.
- 29- مكرم عبد المجيد الجعيري.(2018). التمكين الاداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية، شهادة ماجستير. جامعة الخليل.
- 30- منار محمد رفعت (2004). أثر تمكين الموارد البشرية في وجود الخدمة المصرفية. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.
- 31- ملحم يحيي سليم.(2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. المنظمة العربية الادارية. القاهرة . مصر.

2- المراجع الاجنبية

- ALireza H, Mahmoud k ,sh, Behjaid.B,(junary2015).Emplayu Empowerment: **32** - Acampanaliv Study amomg Different theories. Momogement and adminishatuve Science Reriew1(4).p90.91.
- Julia Baumgartner.(2014).Bèenefits of employee empourment for service **33** - quality and job satisfyaction in the hospitality industry. Beachelor thesis for obtainmmg the Degree bechelelor of busines adminis Tration in Tourism and hospitality management, himberg.
- Salah.M.Darb.(2017).theimpacet of empowerment on the Organigahenal **34** - crcraterity omong health.Divectons in the jovdianian Ministry of Health(An,Empèrical studiy), intermational journal of acadernie Reseach in business and soual scinces,7(12);p823.Doi:10.6007/IJARBSS/V7-i12/3715- URL:http://dx.doi.org/10.6007/IJARSBSS/

الملاحق

ملحق رقم (01): الاساتذة المحكمين:

الرتبة	التخصص	اسم الاستاذ المحكم	الرقم
استاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	تاويريت نور الدين	1
استاذ محاضر – ا-	علم النفس المرضي الاجتماعي	بوعيشة أمال	2
استاذ محاضر – أ-	علم الاجتماع العمل و التنظيم	حليو نبيل	3
دكتوراه	علم النفس العمل و التنظيم	عمار حشوف	4

ملحق رقم (02) استبيان قبل و بعد التحكيم:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير
موارد البشرية بعنوان: واقع تمكين العاملة في الادارة المحلية (بلدية عين الناقة) بسكرة

نتقدم الى سيادتكم الموقرة بهذه الاستمارة راجين منكم التعاون و التكرم بالاجابة على جميع الأسئلة
الاستمارة بدقة، بحيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى صحة اجابتم، لذلك مشاركتكم في
بحثنا هذا مهمة بالنسبة لنا، و ابداء رأيكم عامل اساسي و مهم في نجاح هاته الدراسة الذي يعتمد على
تقديم لنا المعلومات المفيدة، و أحيطكم علما أن هذه البيانات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

و في الاخير اتقدم لكم بفائق الاحترام و التقدير لاستقبالكم لي و اعطاء وقت من وقتكم .

اولا: الاستبيان قبل التحكيم:

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	الملاحظات
1	التشجيع على تفويض صلاحياتي للعاملين			
2	تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا			
3	مناسبة الصلاحيات المفوضة مع طبيعة المهام الموكلة لي			
4	اتاحة الفرصة لي للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة أعمال الادراية			
5	الحصول على الصلاحيات المطلوبة لممارسة مهامي الادراية			
6	تدريبي على مهارة تفتيض الصلاحيات من خلال المشرف الاداري			
7	منحي الصلاحيات التي تتعلق بحركة نقل العمال			
8	جعل العاملين يعملون في ادارتي بلروح الفريق الواحد			
9	تعزيز العمل الجماعي للأعمال الادارية			
10	تنمية مهاراتي في قيادة فرق العمل الاداري			
11	احترام رأي ادارة البلدية في قراراتها			
12	تحقيق الثقة بيني و بين رؤسائي في العمل			
13	مشاركتي في اجتماعات دورية لتنسيق عمل البلدية			
14	المشاركة في تحديد و صياغة العمل الاداري			
15	السماح بتحديد الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي			
16	مشاركة وضع خطط أنشطة برامج العمل الاداري			
17	أخذ رأي في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرارات الادارية			
18	اصدار تعليمات تشجع على المشاركة بصناعة واتخاذ القرار			
19	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عامة على مستوى ادارة البلدية			
20	التشجيع للأفكار الابداعية في العمل الاداري			
21	القيام بتنمية السلوك الابداعي من خلال الاستفادة من خبرات الاخرين			
22	دعم الافكار المتعلقة بتحسين مستوى أداء العمل			
23	تخصيص بعض الوقت لمناقشة الافكار الجديدة في العمل الاداري			
24	القيام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل الاداري			
25	التشجيع على الاخذ بالمبادرات بعيدا عن الروتين الرسمي			
26	توفير الامكانيات المطلوبة لتطبيق الافكار الابداعية الجديدة في العمل			

ثانيا: الاستبيان بعد التحكيم:

الرقم	العبارات	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا
1	التشجيع على تفويض صلاحياتي للعاملين					
2	تحديد المهام التي يفوضونها لي كتابيا					
3	مناسبة الصلاحيات المفوضة مع طبيعة المهام الموكلة لي					
4	اتاحة الفرصة لي للتصرف بحرية فيما يتعلق بممارسة أعمال الادارية					
5	الحصول على الصلاحيات المطلوبة لممارسة مهام الادارية					
6	تدريبي على مهارة تفضي الصلاحيات من خلال المشرف الاداري					
7	منحي الصلاحيات التي تتعلق بحركة نقل العمال					
8	جعل العاملين يعملون في الادارة بروح الفريق الواحد					
9	تعزيز العمل الجماعي للأعمال الادارية					
10	تنمية مهاراتي في قيادة فرق العمل الاداري					
11	احترام رأي ادارة البلدية في قراراتها					
12	تحقيق الثقة بيبي و بين رؤسائي في العمل					
13	أشعر بالانتماء عندما أشارك في الاجتماعات لتنسيق عمل البلدية					
14	المشاركة في اقتراح أفكار لتحديد و صياغة العمل الاداري					
15	توضيح الأسلوب المناسب لانجاز المهام المسندة لي					
16	المشاركة في وضع خطط العمل الاداري					
17	أخذ رأي في الاعتبار عند المشاركة في صنع القرارات الادارية					
18	اصدار تعليمات تشجع على المشاركة بصناعة واتخاذ القرار					
19	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات عامة على مستوى ادارة البلدية					
20	التشجيع للأفكار الابداعية في العمل الاداري					
21	القيام بتنمية السلوك الابداعي من خلال الاستفادة من خبرات الاخرين					
22	دعم الافكار المتعلقة بتحسين مستوى أداء العمل					
23	تخصيص بعض الوقت لمناقشة الافكار الجديدة في العمل الاداري					
24	ادخال أفكار جديدة في العمل الاداري					
25	التشجيع على الاخذ بالمبادرات بعيدا عن الروتين الرسمي					
26	توفير الامكانيات المطلوبة لتطبيق الافكار الابداعية الجديدة في العمل					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تفويض على لتشجيع للعاملين صلاحياتي	30	1	5	3,07	1,285
يفوضونها التي المهام تحديد كتابيا لي	30	1	5	3,73	1,413
المفوضة الصلاحيات مناسبة لي الموكلة المهام طبيعة مع للتصرف لي الفرصة اتاحة	30	1	5	3,13	1,383
بممارسة يتعلق فيما بحرية الادارية اعمال	30	1	5	3,40	1,329
الصلاحيات على الحصول مهام لممارسة المطلوبة الادارية	30	1	5	3,00	1,232
تفويض مهارة على تدريبي المشرف خلال من صلاحيات الاداري	30	1	4	2,20	1,031
تتعلق التي الصلاحيات منحي العمال نقل بحركة	30	1	3	1,93	,907
في يعملون العاملين جعل الواحد الفريق بروح الادارة	30	1	5	2,77	1,455
للأعمال الجماعي العمل تعزيز الادارية	30	1	5	2,90	1,269
العمل قيادة في مهاراتي تنمية الاداري	30	1	4	2,07	1,048
في البلدية ادارة رأي احترام قراراتها	30	1	5	3,90	1,398
بين و بيني الثقة تحقيق العمل في رؤاسي	30	1	5	3,47	1,279
أشارك عندما بالانتماء اشعر العمل لتنسيق الاجتماعات في البلدية	30	1	5	3,17	1,117
افكار اقتراح في المشاركة العمل صياغة و لتحديد الاداري	30	1	5	2,60	1,192
المناسب الأسلوب توضيح لي المسندة المهام لانجاز خطط وضع في المشاركة الاداري العمل	30	1	5	2,67	1,155
	30	1	5	2,47	1,279

الملاحق

عند الاعتبار في رأي اخذ القرارات صنع في المشاركة الادارية	30	1	5	2,13	1,106
على تشجع تعليمات اصدار اتخاذ و لصناعة المشاركة القرار	30	1	5	2,10	1,125
اتخاذ عملية في المشاركة مستوى على عامة القرارات البلدية ادارة	30	1	5	2,13	1,074
في الابداعية لأفكار الشجيع الاداري العمل	30	1	5	2,07	1,202
الابداعي السلوك بتنمية القيام خبرات من الاستفادة خلال من الاخرين	30	1	4	2,23	1,223
بتحسين المتعلقة الأفكار دعم العمل أداء مستوى الوقت بعض تخصيص	30	1	5	2,30	1,291
في الجديدة الأفكار لمناقشة الاداري العمل	30	1	4	2,03	1,098
العمل في جديدة افكار ادخال الاداري	30	1	5	2,60	1,329
الأخذ على التشجيع الروتين عن بعيدا بالمبادرات الرسمي	30	1	5	2,43	1,431
المطلوبة الامكانيات توفير الابداعية الافكار لتطبيق العمل في الجديدة	30	1	5	2,63	1,299
Valid N (listwise)	30				

ملحق (05): ثبات الاستبيان:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	26