

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية: شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني LMD تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

تحت إشراف الأستاذة:

د. بشقة سميرة

إعداد الطالبة:

سايج مروة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا	أستاذ	بشقة سميرة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة أحد الموضوعات التي أصبحت محور اهتمام العديد من المؤسسات، نظرا لجملة التحولات الطارئة على المجتمعات والتي بدورها فرضت الأنساق التنظيمية نمط معين من الأنظمة الإدارية التي تمكنها من إدارة أعمالها والسعي نحو رفع الإنتاجية وكفاءتها، والتي هدفت في عمومها إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية لدى الفاعلين الإداريين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في:

- ما دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-؟

وانبثقت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تفويض السلطة في تحقيق الشفافية؟
- ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة ؟

وتماشيا مع طبيعة الموضوع ولإثبات أو نفي فرضيات الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة الميدانية ولجمع البيانات تم الاعتماد على أداة الاستمارة والمقابلة.

وبعد معالجة وتحليل البيانات الكمية والكيفية لخصنا إلى مجموعة النتائج التالية:

- للتمكين الإداري بمختلف أبعاده (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) دور في تحقيق مبادئ الحوكمة الإدارية لدى الفاعلين الإداريين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

-
-

Summary:

This study came to address one of the topics that has become the focus of interest of many institutions, due to the series of transformations that have occurred in societies, which in turn imposed on the organizational systems a specific type of administrative systems that enable them to manage their business and strive to raise productivity and

efficiency, which aimed in general to know the role of administrative empowerment In achieving administrative governance among the administrative actors in the Qadila Mineral Water Corporation – Biskra – where the study started from the main question represented by:

- What is the role of administrative empowerment achieving administrative governance at the GUEDILA Mineral Water Company In Biskra?**

Both variables were analyzed, and based on this, the study hypotheses were formulated as follows:

General Hypothesis:

Administrative empowerment contributes to achieving administrative governance at the Qadila Mineral Water .Company In Biskra -

:Two sub-hypotheses emerged from this

Delegation of authority contributes to achieving transparency at the Qadila Mineral Water Company .in Biskra -

Participation in decision-making contributes to achieving organizational justice at the Qadila .Mineral Water Company In Biskra -

In keeping with the nature of the topic and to prove or disprove the study's hypotheses, a descriptive approach was employed. A comprehensive survey method was also used in the field study, and data

collection was conducted using questionnaires and
.interviews

شكر وتقدير:

الإهداء:

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	ملخص الدراسة بالعربية.
/	ملخص الدراسة بالإنجليزية.
/	شكر وتقدير.
/	فهرس المحتويات.
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال + قائمة الملاحق.
<u>أ-ب</u>	- مقدمة

	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
	أولاً: إشكالية الدراسة.
	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.
	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.
	خامساً: الدراسات السابقة.
	سادساً: مجالات الدراسة.
	سابعاً: مجتمع الدراسة + منهج وأدوات جمع البيانات + خصائص مجتمع الدراسة.
	- خلاصة
	الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين الإداري.
	- تمهيد
	أولاً: خصائص التمكين الإداري والمؤسسة الممكنة.
	ثانياً: أهمية وأهداف التمكين الإداري.
	ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري.
	رابعاً: خطوات تنفيذ التمكين الإداري.
	خامساً: أنواع ومستويات التمكين الإداري.
	سادساً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري.
	- خلاصة
	الفصل الثالث: المعالجة النظرية للحوكمة الإدارية.
	- تمهيد
	أولاً: خصائص الحوكمة الإدارية .
	ثانياً: أهمية وأهداف الحوكمة الإدارية.
	ثالثاً: مبادئ الحوكمة الإدارية.
	رابعاً: معايير ومحددات الحوكمة الإدارية.
	خامساً: مقومات الحوكمة الإدارية.
	سادساً: دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية.
	- خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج .
	- تمهيد
	أولاً: عرض وتحليل البيانات.
	ثانياً: مناقشة النتائج.
	- خلاصة
	- خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

01	الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .
02	الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب السن
03	الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .
04	الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص الوظيفي .
05	الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة .
06	الجدول يبين حجم مجتمع البحث.
07	الجدول يوضح أسس تفويض المهام للمبحوثين .
08	الجدول يوضح سير عملية التفويض على معايير واضحة ومفهومة.
09	الجدول يوضح اتفاق عملية التفويض مع اللوائح والقوانين المعمول بها.
10	الجدول يوضح تحديد مهام وصلاحيات التفويض بدقة ووضوح.
11	الجدول يوضح نشر إعلان التفويض بمدته ومهامه.
12	الجدول يوضح طبيعة المهام المفوضة.
13	الجدول يوضح درجة الاستعانة بزملاء العمل في تأدية المهام المفوضة.
14	الجدول يوضح إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة بدقة ووضوح.
15	الجدول يوضح إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة في الوقت المناسب
16	الجدول يوضح امتلاك المبحوثين لسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة .
17	الجدول يوضح مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة.
18	الجدول يوضح اختيار المبحوثين الطريقة المناسبة لإنجاز المهام المفوضة لهم.
19	الجدول يوضح رضى المبحوثين عن طريقة اتخاذ القرارات الإدارية.
20	الجدول يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمبحوثين.
21	الجدول يوضح إشراك المبحوثين في اتخاذ القرارات.
22	الجدول يوضح وقت إعلام المبحوثين بالقرارات التي يشاركون فيها.
23	الجدول يوضح
24	الجدول يوضح
25	الجدول يوضح
26	الجدول يوضح
27	الجدول يوضح
28	الجدول يوضح

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط نموذج الدراسة.	
02	شكل يوضح أنواع الحوافز.	
03	شكل يوضح أبعاد التمكين الإداري.	
04	شكل يوضح الخطوات التدريجية لتطبيق التمكين الإداري.	
05	شكل يوضح خصائص الحوكمة الإدارية .	
06	شكل يوضح معايير الحوكمة الإدارية.	

07	شكل يوضح الخطوات التدريجية لتطبيق الحوكمة الإدارية.
08	شكل يوضح
09	

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستمارة قبل التحكيم.	
02	قائمة الأساتذة المحكمين.	
03	الاستمارة بعد التحكيم.	
04	دليل المقابلة.	
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.	

مقدمة

مقدمة:

يشهد البناء الاجتماعي بمكوناته وأنساقه الفرعية من مؤسسات وتنظيمات في العقود الأخيرة موجة من التغيرات على مختلف الأصعدة والمجالات ترافقت مع النظام العالمي الجديد، نتج عنها تقدما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية أدت إلى إدخال تقنيات حديثة في مجال العمل بهدف تحسين ظروفه وتحقيق الأهداف حتى أصبح بذلك بقاء المؤسسات مرهونا بقدرتها على التكيف والاندماج مع مختلف هاته التحولات من أجل تحقيق المكانة في سوق العمل.

فأصبح بذلك لزاما على هاته المؤسسات كمنظومة نسقية إعادة النظر في سياساتها اتجاه الفاعلين بطريقة إبداعية ومتطورة وتكثيف جهودها بهدف تحسين نوعية بيئة العمل، والمحافظة على النمط الذي يحقق التكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية على حد قول "تالكوت بارسونز" فالمورد البشري كفاعل محوري ضمن البيئة التنظيمية يمثل الغاية والوسيلة في الوقت ذاته لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات. حيث يتطلب الاستثمار فيه وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة له للتعبير عن أفكاره وتطبيق معارفه ومهاراته، بالاعتماد على العديد من أسس وقواعد التمكين الإداري التي تقوم على التحسين المستمر للفاعلين والعمل على تنميتهم بما يواكب نمط التغيرات التي تضمن نجاح المؤسسة، وتحقيق أهداف كامنة تعبر عن العدالة والشفافية التنظيمية أو ما يعرف بالحوكمة الإدارية التي تستهدف ضمان بيئة تنظيمية رشيدة تتصدى لمختلف أنواع الفساد والاحتكام للعلاقات الشخصية داخل التنظيم.

إذ تمثل الحوكمة الإدارية هدفا أساسيا تسعى مختلف الأنساق إلى تحقيقه، لتبنيه بشكل واضح مبادئ النزاهة والشفافية، الرقابة والمساءلة والعدالة، فالعديد من الأنساق تسعى بشكل كبير بلوع غاياتها بكفاءة عالية من خلال ضمان التسيير الجيد لمختلف عملياتها ووظائفها الإدارية، لذلك فالحوكمة الإدارية كغاية ووسيلة في الوقت ذاته، إذ يسعى النسق التنظيمي بطريقة أو بأخرى من خلالها إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة كأهداف نهائية تعكس تميزه المؤسسي، وفي الوقت نفسه يعتمد عليها كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، من خلال تحسين أساليب التسيير وضبط آليات اتخاذ القرار بما يضمن مشاركة الفاعلين وعدالة توزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة.

وانطلاقا مما تم عرضه سعيينا من خلال الدراسة الحالية إلى توضيح الدور الجوهرى الذي يؤديه التمكين كاستراتيجية إدارية في تحقيق الحوكمة الإدارية لدى الفاعلين الإداريين، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كالآتي:

الفصل الأول: تحت عنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة تم في هذا الفصل معالجة

إشكالية الدراسة مع ذكر أسباب اختيار الموضوع، وكذا توضيح أهمية وأهداف الدراسة، مع توضيح مفاهيم الدراسة وتحديد إجرائها، وأيضاً الاستناد إلى دراسات سابقة من أجل بناء تصور منهجي عن الموضوع المدروس، والانتقال إلى مجالات الدراسة والمنهج المعتمد مع أدوات جمع البيانات، وأخيرا خصائص مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان: **المعالجة النظرية للتمكين الإداري** حيث تم التطرق فيه إلى خصائصه وخصائص المؤسسة التي تعتمد عليه، مع بيان أهميته وأهدافه، ثم مبادئه هذا إضافة إلى الخطوات التدريجية لتطبيقه، مع التطرق إلى أنواعه وأهم مستوياته، وانتهاء بالنظريات المفسرة له.

الفصل الثالث: تحت عنوان: **المعالجة النظرية للحوكمة الإدارية** تم التطرق فيه إلى خصائصها وأهميتها وأهدافها، مع توضيح أهم المبادئ التي تقوم عليها ومعاييرها ومحدداتها وأهم مقوماتها، وأخيرا دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية.

الفصل الرابع: تحت عنوان: **عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج** تم فيه عرض البيانات وتحليلها في ضوء تساؤلات الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: مجالات الدراسة.

سابعاً: مجتمع الدراسة منهج وأدوات جمع

البيانات.

خلاصة

أولاً: إشكالية الدراسة :

تعتبر إدارة المؤسسات كنظام من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري والتي نالت حظاً وفيراً من الدراسة و الأبحاث العلمية، نظراً لأهميتها في ترشيد القرارات وحل المشكلات التي تواجه بنية النسق العام وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة، والتي تعود بالنفع على الفاعلين فيه باعتبارهم الدينامو والمحرك لمختلف العمليات و الوظائف من خلال تفاعلهم مع بقية العناصر المكونة للفعل التنظيمي بما يحقق التكامل بين مختلف الأبنية الفرعية واستقرار النسق الكلي.

وفي ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والمستمرة وبالأخص على مستوى نسق النظام المؤسساتي التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة لم تعد تسمح بالاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية لعدم مواكبتها التطورات الحديثة الحاصلة على نسق النظام المؤسساتي، بل فرضت على البنى التنظيمية مراجعة أساليبها الإدارية وتبني أنظمة حديثة تقوم على المرونة وسرعة الاستجابة، وفي هذا السياق أصبح لزماً على النسق المؤسساتي ضرورة تبني أنظمة حديثة وذلك مساهمة لنمط التطورات والتغيرات الطارئة على المجتمعات والتي من شأنها أن تحدث تغييرات داخل نسق المؤسسة من حيث البنى التنظيمية ونمط العلاقات فيها، وتسهم بذلك في تغيير زاوية النظر والاهتمام، حيث أولت المؤسسات في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً لرأس المال البشري باعتباره الفاعل الأساسي في منظومة العملية التنظيمية من خلال إدارته وتوجيهه وإعادة هيكلته على أسس ومبادئ إدارية تواكب التغيرات التي تستحدثها المؤسسات لتضمن للفواعل قدراً من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم وممارسة وظائفهم، مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والقدرة على إنجازه بكفاءة عالية فيتحول العنصر البشري بذلك من فاعل منفذ إلى فاعل ديناميكي، فيما يسمى بعملية التمكين الذي يستهدف تلبية حاجات النسق عن طريق إشباع حاجات الفاعلين المختلفة.

فالتمكن يقوم على منح الفاعلين صلاحيات ومهام يمارسونها ضمن اختصاصاتهم، إذ لا يقتصر على مجال محدد بل يشمل مختلف الوحدات التنظيمية، والتي تشتمل بدورها على مجموعة من الوحدات الفرعية التي تعد فيها الإدارة وحدة فرعية تسعى لتركيز تطبيق هذا المفهوم بشكل أساسي على المؤسسة، باعتبارها البنية الوظيفية المعنية مباشرة بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة بغية البقاء والاستمرار، مكتسباً بذلك طابعاً إدارياً يرتبط مباشرة بالغايات والأهداف المرجوة، إذ أصبح من متطلبات أي مؤسسة -بغض النظر عن طبيعة نشاطها- نظراً لاعتماده الكبير على تنمية الأفراد وبناء قدراتهم في إطار الوحدة الإدارية المعنية.

فالتمكن الإداري للفاعلين يقوم على منحهم المهام والصلاحيات اللازمة، بما يعزز من قدرتهم على إدارة النسق الإداري بفعالية، مبنياً في ذلك على تفويض السلطة كأحد الأساليب الرئيسة، بحيث لا تظل السلطة حكرًا على المسؤولين بل توزع بما يتناسب مع قدرات الفاعلين، فيسهم بذلك في تعزيز الثقة من خلال منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم الذاتية، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل محفزة تُشجع على الابتكار وتحمل المسؤولية، وتُسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، بوضع رؤية استراتيجية واضحة تشارك فيها الإدارة والفاعلين، بإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية، وتبني علاقات قائمة على الاحترام

المتبادل والدعم المستمر ومنح بعض المهام للفاعلين ليقوموا بإنجازها بالإضافة إلى وظائفهم الرئيسية وكذا تهيئة البيئة المناسبة للتفويض من خلال توفير الموارد اللازمة، بحيث يكون الفاعل قادرًا على تحمل المسؤولية وأداء المهام، كما أن المشاركة وإتاحة فرص أكثر لإثارة قدرات ومهارات الفاعلين واستثمارها في اتخاذ القرارات من خلال تمكين الفواعل من التعبير عن كفاءاتهم وتفعيل خبراتهم قد يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتعزيز المشاركة الفعالة، وهاته الأخيرة تشجع على الابتكار والمبادرة، وتحقّق الموظفين على تقديم الأفكار والمشاركة في صنع القرار دون خوف من الفشل، بهذا الشكل يتحول الموظف من منفذ للتعليمات إلى شريك فعال في تحسين الأداء وتحقيق التطوير المستمر، وهو ما قد ينعكس على كفاءة المؤسسة وجودة العمل وعلى تحقيق الذات وإشباع الحاجات المتعددة من جهة أخرى، وهو ما أشار إليه أبراهام ماسلو في نظريته للحاجات الانسانية في أن هناك حاجات داخل كل فرد لتحقيق ذاته تدفعه لسلوك لا يحقق قيمة اجتماعية أو إشباع حاجات طبيعية ولكن يحقق له الشعور بالرضا والسعادة، مثل الفاعل داخل النسق لا بد أن يكون مشاركاً ومبتكراً في عمله وسيحقق ذاته.

وبذلك فإن عملية التفويض والمشاركة كعمليات ووظائف أساسية يقوم عليها التمكين الإداري كفعل تنظيمي يصبو من خلالها أي نسق إلى تلبية احتياجاته الأساسية التي يحقق من خلالها الشفافية والعدالة كأهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الحوكمة الإدارية و كأهداف يضمن من خلالها تحقيق التوازن والاستقرار بما يحقق التكامل بين مختلف الأنساق والوحدات.

فالحوكمة الإدارية تعد هدفا عقلانيا تسعى المؤسسات باختلافها لتحقيقه، إذ تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات بأسلوب يحقق النزاهة الشفافية، والمساءلة، والكفاءة والعدالة، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وهي تنبثق من الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين الفاعلين عبر تحديد أدوارهم بدقة وتوزيع المهام والمسؤوليات، بشكل يضمن التكامل الوظيفي والتنسيق الفعال بين مختلف الأنساق الفرعية المكوّنة للمنظومة الكبرى. فالغاية الأساسية من الحوكمة لا تقتصر على الضبط والمراقبة، بل تتعداها إلى بناء بيئة من الانسجام المؤسسي، حيث يُسهم كل طرف في أداء دوره ضمن شبكة مترابطة من العمليات والقرارات، بما يعزز من كفاءة الأداء الجماعي واستقرار البنية العامة للنظام.

وفي ظل تعدّد شبكة العلاقات وتشابك المصالح، تبرز الحوكمة كوصفة علاجية وكآلية ضرورية لإرساء قواعد الرشادة ضمن نسق البناء، من خلال ترسيخ مجموعة المبادئ: المشاركة، الرقابة، المحاسبة والمساءلة، والمشاركة.. والتي تبرز فيها الشفافية كأحد الركائز الأساسية لتحقيق حوكمة فعّالة، إذ تُعد معياراً حاسماً في تمكين جميع الأطراف من الاطلاع على المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على معطيات واضحة ودقيقة، فهي تسهم في بناء الثقة بين الفاعلين، وتحديد المسؤوليات بوضوح، لضمان وصول الفاعلين إلى البيانات الضرورية في الوقت المناسب و الالتزام بنشر التقارير والقواعد التنظيمية والإدارية، وتطبيق قواعد الإفصاح الإداري من خلال فتح قنوات التواصل الفعال بين عناصر التنظيم، بما يعكس احترام المؤسسة أو النظام لمبدأ الحق في المعرفة، ويدعم بيئة منفتحة وفعّالة تستجيب للتحديات والمتغيرات.

كما وتبرز العدالة كمبدأ مكمل للشفافية، إذ لا تكتمل رشادة الحوكمة دون ضمان توزيع عادل للفرص والموارد والمسؤوليات بين مختلف الفواعل، بعيداً عن المحسوبية والمحاباة، فالعدالة تُحقق التوازن داخل المنظومة، من خلال توفير شروط متكافئة للمشاركة واتخاذ القرار، وضمان معاملة متساوية أمام القوانين والإجراءات التنظيمية بسن واتباع آليات واضحة لإنصاف الأفراد والمؤسسات، ومراجعة السياسات بشكل دوري لضمان عدم تهميش أي فئة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الحقوق والواجبات داخل الهيكل التنظيمي. وبهذا، تصبح الحوكمة ممارسة شاملة لا تقتصر على الشفافية فقط، بل تشمل أيضاً مبدأ العدالة بين الفاعلين بما يضمن الانسجام والاستقرار داخل النظام.

والمؤسسة الجزائرية باعتبارها جزءاً من النسق الاجتماعي تأثرت بالتطورات الحاصلة في مختلف المجالات، حيث سعت إلى استثمار الفاعلين وتطويرهم من أجل مسيرة نمط التغيير المؤسسي، ومن هذا المنطلق ركزت جهودها على الارتقاء بالموارد البشري ومحاولة إيجاد أكفأ الأنظمة التي تمكنه من تحسين أدائه وتحقيق نتائج وظيفية بكفاءة عالية.

وباعتبار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية نسق ضمن منظومة الأنساق التي تسعى لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة فاعليها من خلال محاولة فهم دور التمكين كأداة استراتيجية في تحقيق الحوكمة الإدارية، من خلال استكشاف كيف يُسهم تفويض السلطة في ترسيخ الشفافية، وكيف تُعزز المشاركة في اتخاذ القرار مبدأ العدالة داخل النسق الإداري.

لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية لكونها من الأمور الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية، وهو ما جعلنا نصل إلى تساؤل رئيسي للدراسة الحالية:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-؟

وانبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تفويض السلطة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟
- ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يتشكل أي موضوع في ذهن الباحث من خلال جملة من الأسباب تقوده إلى اختيار موضوع للدراسة، فعملية اختيار وتحديد موضوع الدراسة ليست عملية عشوائية وإنما هناك مجموعة من العوامل والأسباب التي تدفع الباحث لذلك الاختيار، بغرض دراسة مشكلة اجتماعية عن طريق جمع المعلومات والبيانات

الخاصة بهذه المشكلة وتحليلها واستخراج النتائج بدقة وموضوعية والتي قد تؤدي إلى استخلاص حلول لتلك المشكلة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة ما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- الإطلاع على بعض الدراسات التي أثارت فينا الرغبة في دراسة الموضوع.
- الرغبة الشخصية في اكتساب المعارف المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع التمكين و محاولة ربطه بموضوع الحوكمة الإدارية.
- الرغبة في تجسيد المعارف المكتسبة من الناحية النظرية و التطبيقية في موضوع التمكين الإداري والحوكمة الإدارية.

2. الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع وارتباطه بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الموضوع من شأنه أن يشكل إضافة علمية، من خلال إضافة فائدة للحقائق العلمية السابقة.
- حداثة موضوع التمكين الإداري وقلة تداوله خاصة الدراسات التي تجمع بين التمكين الإداري والحوكمة الإدارية.
- بروز موضوع التمكين كآلية حديثة تتبناها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها، وباعتباره أحد أهم المواضيع التي تتماشى مع التطورات الحديثة وتهدف إلى تطوير قدرات الفاعلين ومهاراتهم.
- معرفة قدرة تمكين الفاعلين في تحقيق إدارة رشيدة انطلاقاً من: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف الأنساق.
- مفهوم الحوكمة الإدارية الذي يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً لحل العديد من المشاكل الإدارية التقليدية (الفساد الإداري، الوساطة والمحسوبية).

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة:

1. أهمية الدراسة:

الدراسة الحالية كغيرها من الدراسات العلمية التي لها أهمية كبيرة في ميدان علم الاجتماع، وأهمية الدراسة تنبع من خلال طبيعة الموضوع نفسه، حيث يعد من المواضيع الهامة في الإدارة الحديثة خاصة وأن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي تجمع بين متغير التمكين الإداري والحوكمة الإدارية، وتتمثل أهمية الدراسة في:

- انتباه المسؤولين والقائمين على العمليات الإدارية بأهمية العنصر البشري والدور الفعال الذي يلعبه في إمداد المؤسسة بأفكار جديدة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- اهتمام المؤسسات بعملية التمكين الإداري و دوره في تحسين الإجراءات الإدارية.
- إبراز أهم الإجراءات والآليات التي من شأنها تجسيد الحكم الراشد داخل النسق الإداري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- تبين دور التمكين الإداري في تجسيد مبادئ الحوكمة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وأثر ذلك على الفاعلين الإداريين.

وعموما تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث عن الكيفية التي يساهم بها التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية، الذي يعتبر من المفاهيم التنظيمية التي بدأ تناولها في المؤسسات التي تتبنى الفكر الإداري الحديث، والتي تسمح بمشاركة الفاعلين في إدارة مؤسساتهم وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدرتها التنافسية.

ومما يزيد من أهمية الدراسة هو محاولتها الربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويأتي هذا الربط ليوفر مادة نظرية يضاف إليها جملة الحجج والبراهين للواقع العملي، مما يساهم في التأطير العلمي لموضوع الدراسة.

2. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أو دراسة ميدانية أهداف علمية وعملية يحاول الباحث الوصول إليها، ولكون هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية كهدف عام، ونهدف من خلال هذه الدراسة أيضا إلى:

- تسليط الضوء على أهمية التمكين في الفكر الإداري الحديث.

- فهم وتحليل مفهوم التمكين وتأثيره على ممارسات الحوكمة الإدارية.
- العمل على توسيع نطاق المعرفة العلمية الأكاديمية ومحاولة الإلمام بمختلف المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعود بالفائدة على شؤون البحث العلمي وعلى واقع المؤسسات.
- اقتراح استراتيجيات إدارية حديثة لتنفيذ مبادئ الحوكمة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- الكشف عن دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق حوكمة فعالة.
- تهدف الدراسة إلى معرفة دور تفويض السلطة في تحقيق الشفافية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- محاولة معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- تقديم حلول ومقترحات تساعد المؤسسات في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها في هذا السياق.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات يقتضي تعريف المفاهيم وتحديد أهدافها، لأهمية ذلك في نجاح البحث العلمي وتحديد مساره، فمن خلال التعريفات المقدمة للمفهوم يتم الاتفاق على محدداته الخاصة، وتعريف الشيء هو تحديد خصائصه التي تميزه عن غيره

من الأشياء، بالاعتماد على البناء الفكري والنظري للمفهوم، أي تعريفه من خلال بناءات لفظية تشير إلى المعنى كما يراه الباحث ويشرحه (دليو، 2024، 165-166)، ولعل من أبرز المفاهيم التي تقوم عليها الدراسة وتحتاج إلى توضيحها وإزالة اللبس والغموض عنها ما يلي:

1. الدور: يشكل مفهوم الدور محور الارتكاز في الكثير من تخصصات العلوم الاجتماعية، الشيء الذي أدى إلى استخدامه بمعان مختلفة، فهو من المفاهيم السوسيولوجية الهامة والأساسية في تحليل الأداء الوظيفي للنظم الاجتماعية فردية أو جماعية أو تنظيمية، وعلاقتها ببقية الأنساق التي تتفاعل معها في إطار مهامها وتخصصاتها الملزمة، ومن هنا سنقدم بعض التعريفات التي تزيل الغموض حوله:

يعرف الدور بأنه: الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي داخل النسق الاجتماعي الأكبر، أو بمعنى أكثر تحديدا يمثل الدور الوظيفة أو الإسهام الإيجابي للنسق الفرعي في النسق الأكبر (الجوهري، 1998، ص 95).

يشير التعريف إلى أن الدور يُعد آلية حيوية تضمن تكامل الأجزاء داخل النسق، بحيث يعمل كل نسق في انسجام مع الأنساق الأخرى، مما يحقق التوازن والاستقرار الاجتماعي، فالدور هنا يُفهم على أنه المهمة أو الوظيفة التي يؤديها النسق الفرعي لصالح المجتمع ككل. فكل نسق وظيفة محددة، ويُتوقع منه أن يساهم في استقرار النظام العام واستمراره، وباعتبار إدارة المؤسسة نسق فرعي له وظيفة محددة فيتوقع منه أدائها لتحقيق التكامل بين كل الوحدات الأخرى ومنه استقرار النسق الكلي.

ويعرف أيضا بأنه: وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من ضروب الأنشطة المؤسساتية، وهو من منظور التفاعل الاجتماعي مكون من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها الشخص في إطار قيم المجتمع وعاداته وتقاليده ومعتقداته (السيالي، 2010، ص 23).

يُفهم الدور الاجتماعي على أنه مجموعة من الأفعال والسلوكيات المرتبطة بوضع اجتماعي معين، يؤديها الفرد ضمن إطار من القيم والتقاليد والمعتقدات التي يتبناها المجتمع، وحسب هذا التعريف يسهم كل الفواعل من خلال أدائهم لأدوارهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات ومنه استقرار البناء الاجتماعي العام. فالدور ليس مجرد تصرف فردي، بل هو وظيفة اجتماعية تُسهم في تلبية احتياجات النسق الاجتماعي، حيث تتكامل أدوار الأفراد داخل الأنساق والوحدات الفرعية لضمان استمرار المؤسسة باعتبارها النسق الأكبر.

والمراد بالدور في الدراسة الحالية: هو جملة الأساليب والأنظمة الإدارية التي يتبعها الفاعلين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية باعتبارها نسقا عاما لممارسة الوظائف والأنشطة الموكلة لهم، والتي تمكنهم من بلوغ الأهداف التنظيمية التي يسعى النسق الإداري لتحقيقها وتلبي حاجات النسق الكلي.

2. التمكين الإداري:

أ. التمكين : يختلف مفهوم التمكين عن التمكين الإداري من حيث تطبيقه، فالتمكين الإداري يختص بالفئة الإدارية العليا والمستويات التابعة لها، في حين يهتم التمكين بمختلف الفئات والمستويات ومن هنا وجب التفريق بين المفهومين لتتضح الصورة ويزاح الغموض عن التمكين الذي يعبر في معناه العام عن:

زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى الفاعلين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بعرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة (كرميه، 2007/2008، ص 60)

حسب التعريف نجد أن التمكين يركز على تقريب المستويات الإدارية والقضاء على الفوارق الإدارية بينها، حيث يتم توزيع السلطات والمسؤوليات بدرجات متشابهة ومتقاربة بين النسق الأعلى والنسق الذي دونه، لتتم ممارسة القوة بشكل متساوي بين الطرفين لإنجاح العمليات التنظيمية وتحقيق الأهداف التي يصبو النسق الإداري لتحقيقها وتفعيل جو تنظيمي يسوده الاستقرار و التوازن .

ب. التمكين الإداري:

يختلف تعريف التمكين الإداري باختلاف العلماء والباحثين واختلاف تخصصاتهم وانتماياتهم الفكرية والأيدولوجية، ما جعل موضوع التمكين متشعبا في الكثير من التخصصات وكذا ظهور دراسات مختلفة ومتتابعة تبحث في حثيات المفهوم وهنا وجب علي كباحثة تعريف المفهوم وانتقاء التعريفات التي تتوافق مع موضوع المذكرة وأهدافها، وفي هذا السياق سيتم تعريف التمكين الإداري وأبعاده . تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار .

يعرف التمكين الإداري على أنه: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناعم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد" (البناء، 2015، ص16).

يشير هذا التعريف إلى أن النسق الإداري يعمل على تعزيز قدرات الفاعلين واستثمار طاقاتهم الفكرية والجسدية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال إشراكهم في بناء الخطط ومساهماتهم في تنفيذها بما يضمن إشباع حاجاتهم في حدود استقرار النسق الكلي وتحقيق أهدافه.

كما يشير مفهوم التمكين أنه: "عملية إدارية تتركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير

الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (سابق، 2024/2023، ص12).

ينفي هذا التعريف مركزية القرارات ويشجع على توسيع حرية الفاعلين، من خلال عملية التفويض والسماح لهم باتخاذ بعض القرارات والقيام بالإجراءات اللازمة دون الرجوع المستمر للإدارة العليا وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مما يعزز شعورهم بالمسؤولية وينمي قدراتهم الشخصية التي تثبت مكانتهم الاجتماعية داخل النسق.

كما تم تعريف التمكين الإداري بأنه: "منح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية (مشري، 2022/2021، ص33)

يتفق هذا التعريف مع التعريف الذي يسبقه بأن عملية التمكين الإداري تتم من خلال السماح للفاعلين بمشاركة فعالة بعيدا عن الشكليات غير الملموسة، كما يركز هذا التعريف على الجانب الإبداعي للفاعلين كنتيجة حتمية وجعلهم مسؤولين عن تصرفاتهم على أساس أن حرية التصوف التي تمنح لهم تكون على أساس الثقة المتبادلة بينهم وبين رئيسهم.

بالإضافة إلى ما سبق يمثل التمكين الإداري: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد المسؤول على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة مع توفير نظام فعال للاتصالات (معمرى 2018/2019، ص 145)

حسب هذا التعريف فإن التمكين الإداري يتجسد من خلال منح الفاعلين هامش من الحرية في التعبير عن آرائهم وطرحهم البدائل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم بتفويضهم الصلاحيات التي تتناسب مع اختصاصاتهم ما يحقق اللامركزية في اتخاذ القرارات مع توفير شبكة اتصالات فعالة تتضمن مختلف أنواع الاتصال التنظيمي.

وفي موضع آخر يشير التمكين الإداري على أنه: نقل طوعي الملكية الأعمال أو الحالات أو الظروف إلى فرد أو مجموعة أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة، والفهم المتطلبات العمل الدافعية الالتزام، الثقة، الإدارة الصادقة في محيط يشجع العمل وإتاحة الفرص لهم الاستثمار طاقاتهم (كرميه ، 2007/2008، ص62).

حيث يتم تعريف تمكين الفاعلين وتفويض المهام لهم على أساس الثقة فيهم وأنهم يتميزون بمهارات وقدرات تمكنهم من التسيير وحل المشكلات التي تواجه النسق، ويتميزون بالفهم الشامل حول المهام وطريقة إنجازها والالتزام بها باعتبار أن الرغبة والقدرة هما وجهان لعملة التمكين الإداري، وهذه المعايير تتيح للفاعلين إمكانية ممارسة أعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية في إطار صلاحياتهم .

اختلفت التعريفات حول مفهوم التمكين كعملية إدارية واختلفت زوايا معالجته كل حسب فكرته، لكنها اتفقت في أن التمكين الإداري يمثل:

- استراتيجية إدارية استحدثتها المؤسسات لتمكين من تحقيق أهدافها بفعالية .
- تخفيف حدة القرارات المركزية ومحاولة توزيعها على مختلف المستويات الممكنة.
- تهدف عملية التمكين الإداري لتقدير الفاعلين واستثمار طاقاتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمصالحهم التنظيمية وتفويض السلطات لهم.
- إتاحة جزء من الحرية والاستقلالية للفاعلين في ممارسة أعمالهم دون الرجوع لمسؤوليهم واتخاذ القرار بناء على الموقف.
- الثقة المتبادلة بين الفاعلين ورؤسئهم تمكنهم من ممارسة أعمالهم والمهام المكلفة لهم والإبداع فيها.
- تنمية شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي.

والمراد بالتمكين الإداري في الدراسة الحالية: مجموعة من الوظائف الإدارية الحديثة التي تتبناها مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كبناء ضمن أنساقها ووحداتها الفرعية، قائمة على التفويض من خلال تفويض المهام والأعمال والتنازل عن بعض الصلاحيات والمهام التي تتماشى وقدرات ومستويات الفاعلين، إضافة إلى توسيع نطاق مشاركتهم في اتخاذ القرارات والسماح بطرح البدائل التي تلبي احتياجات النسق بما يحقق الشفافية والعدالة داخل البناء الكلي.

• تفويض السلطة:

تقاس لامركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح من خلال تفويض بعض اختصاصات المدير التي استمدها من القانون لأحد الفاعلين (الشاويش، 2022، ص525) بهدف تعزيز إدراك المشاركين بمهام ومسؤوليات السلطة لحل ضغوط العمل والخروج منها والتفرغ لمهام أعلى (المكاوي، 2015، ص17) لكن في كثير من الحالات نجد أن التفويض لا يعن تحويل السلطات بشكل نهائي، فالسلطة الرئيسية لكل المهام تبقى هي من اختصاص المفوض وإن فوضها.

يشير التعريف هنا أن تفويض السلطة هو نقل السلطة والمسؤولية من النسق الإداري الأعلى إلى الفاعلين، لتحفيزهم على إنجاز مهام جديدة التي تساعد في حل المشكلات وتفرغ المسؤول بالأعمال الإدارية المهمة مع احتفاظه بسلطة بعض المهام التي فوض بها رؤوسيه.

ونعني بتفويض السلطة: أن يتيح مسؤولو مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية لمروؤوسيهم الفرصة في اتخاذ القرار بقدر معين يتوافق واختصاصاتهم، من خلال منح الصلاحيات وتحويلها من مستوى إداري إلى مستوى أقل دون أن يتنازل المفوض عن سلطته الرسمية لأن التفويض محدد بفترة زمنية.

• المشاركة في اتخاذ القرار:

ينبع مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار من حقيقة أساسها أن الفاعلين -على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم- إنما يمثلون عنصرا هاما في العملية التنظيمية، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق الأهداف (عواد، 2013، ص 249) من خلال اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر خلال فترة زمنية محددة في ضوء المعطيات الداخلية والخارجية للنسق (حامد ، 2020، ص 85).

ونظرا لصعوبة اتخاذ القرارات في بعض المواقف أو في بعض الأحيان يسعى الرؤساء إلى ترشيد القرارات مع مروؤوسيهم (المصري، 2008، ص 219) حيث يتم عرض الموضوع على الفاعلين ويتم مطالبتهم الإدلاء بأكبر عدد ممكن من الأفكار، فيما يخص المشكلة أو الموضوع المطروح (سليطين، 2006/2007، ص 44).

فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم القرارات، فالقرار الناجح متوقف على دقة المعلومات وفاعليتها (زردومي، 2012، ص 100) فكلما زادت الآراء اقتربت القرارات من الصواب والموضوعية وكلما اشتركت الجماعة في صنع القرار زادت قدرتهم على فهمه وإدراك أهدافه ويزيد حماسهم لتنفيذه مؤيدين له (عبد العال، د.س.ن، ص 16).

ونعني بالمشاركة في اتخاذ القرار: إتاحة فرص أكبر لإشراك الفاعلين في صنع واتخاذ القرارات، من خلال السماح لهم بطرح أفكارهم والتعبير عنها بكل أريحية ومناقشتها لاختيار البديل الأصح لحل المشكلة أو اتخاذ قرار معين.

3. الحكومة الإدارية:

أ. الحوكمة: تعتبر الحوكمة من المصطلحات الحديثة في التنظيم، ومن حيث تطبيقها وممارستها فإنها تتجسد من خلال ثلاثة أبعاد حيث تعني: (أبو الهيثل، 2024، ص 495)

- **الحكم**: أي وجود جهة تنظم وتوضح القواعد واللوائح و القوانين التي يستبين منها الفاعلين طريقهم في إدارة النسق الكلي أو الأنساق الفرعية.
- **الاحتكام**: تمثل الحوكمة هنا مختلف الإجراءات والوسائل والطرق المتبعة في تنفيذ القواعد واللوائح والقوانين، أي كيفية إدارة النسق والفاعلين فيه.
- **التحكم**: يعني وجود مرجعية يتم التقرير عن طريقها وبواسطتها نجاعة التنفيذ الصارم للحوكمة والرقابة على الأداء المؤسساتي في كل جوانبه وما يترتب على ذلك من المحاسبة لكل ممارسات الفاعلين السالبة واتباع مختلف وسائل تصحيح أخطاء الفاعلين وتقويمها لاستقرار النسق.

يركز هذا التعريف على الحوكمة باعتبارها وسيلة تعيد هيكلة المؤسسات من خلال وضع القواعد و القوانين التي تحدد مسار الفاعلين داخل النسق، والإجراءات التي يعتمدونها الفواعل في تأدية مهامهم بالإضافة إلى الرقابة و المحاسبة على الممارسات الإدارية لمختلف الفواعل لضمان السير الحسن للأعمال في إطار ما يصبو النسق لتحقيقه وما يضمن تحقيق التكامل بين أنساقه الفرعية ومكانة الفاعلين فيه.

ب. الحوكمة الإدارية:

باتت الحوكمة الإدارية شرطاً أساسياً وحاسماً لإدارة الأنساق وفعاليتها، فهي تعزز الإجراءات التنظيمية وضمان سيرها بما يحقق أهداف النسق، وذلك بتوفير الجو التنظيمي المناسب للفاعلين واستثمار طاقاتهم وتقديرها، هذا وأن الحوكمة الإدارية لها علاقة ذات اتجاهين مع التمكين الإداري، فالحوكمة الإدارية تشجع تمكين الفاعلين الإداريين بفتحها باب المشاركة في المساهمة في اتخاذ القرارات لمختلف الفاعلين حسب ما تقتضيه الضرورة وحسب مصالحهم الشخصية التي تتعلق بوظيفة كل منهم، كما أن التمكين يعد مظهراً من مظاهر الحوكمة الإدارية في المؤسسات، وهنا سنقدم مجموعة من التعريفات لتتضح الصورة حول هذا المفهوم ويزال الغموض عنه حيث:

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها: "أسلوب إداري حديث يمكن عن طريقه إدارة المؤسسات وإحكام الرقابة عليها ووضع الأطر اللازمة لتحديد العلاقات المتداخلة بين الأطراف داخل وخارج المؤسسة، ومسؤوليات كل طرف بشكل دقيق" (فداوي، 2014/2013، ص 33).

يشير هذا التعريف بأن الحوكمة الإدارية وسيلة حديثة لإدارة المؤسسات ومراقبتها على أساس القوانين التي تحدد مكانة الفاعلين داخل النسق و العلاقات التي تربط بين الفاعلين الإداريين و المتعاملين معهم بشكل واضح تتضح عن طريقه مسؤوليات كل طرف.

وتمثل الحوكمة الإدارية: مجموعة القواعد والأنظمة الرقابية التي يتم من خلالها السيطرة على أعمال المؤسسة وحمايتها، وتحقيق تفاعل كفاء بين كل الأطراف المرتبطة بها، وبما يحقق الإفصاح، الشفافية، والنزاهة (أحمد، 2018، ص 17).

يتفق هذا التعريف مع سابقه في التركيز على أهمية الرقابة الإدارية لتوجيه جهود الفاعلين وإدارة ممارساتهم وتكامل المصالح فيما بينهم، من خلال تمام الأدوار والوظائف بين الأنساق الفرعية لتحقيق الاستقرار بين الفاعلين من خلال الإفصاح عن المعلومات لهم وتقديمها بشفافية ما يؤدي لنزاهة الإجراءات الإدارية .

كما تشير الحوكمة الإدارية إلى أنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة و الشفافية (فداوي، 2013/2014، ص32).

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الحوكمة الإدارية تسعى للارتقاء بالنسق الإداري لأعلى مستوياته وتوجيه ممارسات الفاعلين لتحقيق الأهداف وفق ما تقتضيه الأحكام التنظيمية وبمعايير الجودة المطلوبة التي تسعى لتحقيق النزاهة و الشفافية.

بالإضافة إلى ذلك نقول أن الحوكمة الإدارية هي: إدارة المرافق العامة و الموارد الطبيعية استنادا لأحكام القانون بما يضمن نموها المستدام ويراعي المصلحة العامة للمؤسسة و الموظفين بطريقة خالية من سوء و الفساد الإداري (حمزة، د.س.ن ص21).

يشير هذا التعريف إلى حسن استغلال الموارد وإدارتها للحفاظ عليها وضمان نموها وفق ما تستند إليه الأحكام، من أجل تحقيق المصلحة العامة للفاعلين داخل النسق بموضوعية ونزاهة للقضاء على الممارسات الإدارية غير القانونية بما يحقق التكامل الوظيفي .

كما تشير الحوكمة الإدارية إلى أنها: الطريقة التي تستخدم بها السلطة المخولة صلاحياتها لتحقيق أهداف المؤسسة وإدارتها بطريقة عقلانية مع الإلتزام بجوانب العدالة والمساواة لتعزيز مبادئ المشاركة، وبالتالي تقوية المساءلة والرقابة والنزاهة في عملها بما يعود بالفائدة على الفواعل باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية (زيان حاج، 2023/2022، ص2.3).

يؤكد هذا التعريف على أن الحوكمة الإدارية تعبر عن الجهات التي تمتلك السلطة في تحقيق الأهداف مع التركيز على طريقة تحقيقها وإدارتها برشادة وعقلانية، مع مراعاة جانب المساواة والعدالة بين الفاعلين وتوسيع نطاق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبالمقابل إحكام الرقابة عليهم وتنم مساءلتهم على ما قاموا به بنزاهة وشفافية ما يضمن الفوائد الإيجابية على مكانة النسق ودور الفاعلين فيه.

اختلفت وجهات النظر في تقديم تعريف موحد للحوكمة الإدارية لكنها اتفقت جميعها على أن الحوكمة الإدارية تمثل:

- وسيلة إدارية حديثة تساعد المؤسسات في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها.
- تحتكم الحوكمة الإدارية إلى مجموعة القواعد والقوانين الموضوعة والمعمول بها في إدارة الأنساق وتوجيه الفاعلين بما يضمن تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة .
- تمثل الحوكمة الإدارية وسيلة رقابية فعالة لمتابعة الفاعلين ومراقبة أدائهم بالاعتماد على معايير الشفافية والعدالة والمساءلة.
- تحقق الحوكمة الإدارية نتائج إيجابية على الفاعلين وزيادة رضاهم عن الأساليب والإجراءات الشفافة والعادلة التي تتبعها المؤسسة .

والمراد بالحوكمة الإدارية في الدراسة الحالية أنها: الهدف الذي تسعى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تحقيقه، لبلوغ مستوى من التكامل والتوازن بين فواعل العملية التنظيمية، يتجسد في الشفافية عبر إتاحة المعلومات والإفصاح عن مختلف القواعد والقوانين والإجراءات الإدارية بكل وضوح، إضافة إلى العدالة بناءً على التوزيع العادل للمعلومات عند طلبها من الفاعلين حسب طبيعتها وحسب الوظيفة التي يشغلها كل منهم.

• الشفافية:

وتعني سهولة تدفق المعلومات والمشاركة في إنتاجها ضمن نمط وإطار مفتوح يسمح بالمساءلة، فالنظام الشفاف هو الذي يتمتع بوجود إجراءات واضحة في عملية صنع القرارات مع وجود قنوات اتصال تسمح بانتقال المعلومات بين الفواعل (بلخير، 2009، ص13)

بمعنى أن يتيح النسق الإداري المعلومات والبيانات للفاعلين وسهولة حصولهم عليها بما يسمح لهم بمشاركتها والعمل بها في صنع القرارات، حيث تظهر شفافية الإجراءات والأنظمة المؤسسية من خلال صنع القرارات مع وجود أنظمة اتصال تسمح بانتقالها بين الفاعلين وتسمح بمساءلتهم حسب أدوارهم ومكنتهم التنظيمية.

كما تعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة (أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم ص 10)
فالحق في المعلومة يمكن الفرد من مناقشة القرارات العامة وفهمها، وكذلك تقديم الطعون للجهات المختصة في حالة المخالفات والممارسات غير القانونية (بن عثمان، 2023، ص13.14)

يشير هذا التعريف أن الشفافية تعكس الانفتاح عن المعلومات وتدفقها، وضمان وصولها للفاعلين بوضوح والتحقق من سلامتها ومناقشتها وإمكانية تقديم الشكاوي في حال مخالفتها أو عدم توفرها بالشكل القانوني.

ونعني بالشفافية: أن توفر مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كل المعلومات المتعلقة بوظائف الفاعلين ومكانتهم التنظيمية داخل النسق، وتتيحها لهم بالقدر الذي يلبي احتياجات الوظيفة وفي الوقت المناسب، كما تعني توضيح القواعد والقوانين التي تدير وفقها المؤسسة وإعلانها لمختلف الفواعل.

• العدالة:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها: هي الطريقة التي يحكم الفاعل من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل معه على المستوى المهني والشخصي، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات داخل المؤسسة.

يشير هذا التعريف بأن العدالة التنظيمية تقاس بمدى عدالة الرئيس بين مرؤوسيه وأسلوب التعامل معهم، ويتحدد هذا المفهوم بناء على مدركات الفواعل بموضوعية الإجراءات التنظيمية داخل النسق.

كما تعرف بأنها: ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل، حيث يقارن الفاعل معدل مخرجاته (العائد من العمل الذي يؤديه كالأجر، العلاوات، المكافآت...) إلى مدخلاته (عمله والمهام التي يؤديها) مع معدل مخرجات زملائه إلى مدخلاتهم ففي حالة تساوي المعدلين فهذا يبرهن وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة (السهلي، 2021/2020، ص3)

يؤكد هذا التعريف أن عدالة النسق بين الفاعلين تكمن في المساواة بين الجهد المبذول و العوائد التي ترتب عليه، مع معدل عوائد زملائه مقارنة بما يقومون به، فإن تساوى الطرفان فإن العدالة مجسدة داخل النسق.

وبناء على ما تقدم نخلص إلى تعريف إجرائي للعدالة التنظيمية وهي: أن يتيح مسؤولو قذيلة للمياه المعدنية للفاعلين وبنفس الدرجة الحصول على المعلومات والإجراءات التنظيمية اللازمة، وتكون عدالة بينهم على المستوى الشخصي والعلاقات التنظيمية بشقيها الرسمي وغير الرسمي وعلى مستوى العائدات المادية والمعنوية التي تمنحها لهم المؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة:

يحتاج البحث العلمي في بنائه إلى الدراسات التي تحدد مساره وتثريه، من ناحية الأفكار النظرية ومن ناحية الإجراءات المنهجية حيث نقول أن الأدبيات السابقة خطوة ضرورية في إعداد المذكرة ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنها لأن العلم تراكمي ومتجدد فكل مذكرة جديدة تنطلق من نتيجة مذكرة سبقتها، حيث يستعين الباحث بالدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة و المتغيرات المشابهة لها لتساعده في تصميم دراسته وتعتبر كموجه له حيث تعرف الدراسات السابقة بأنها: " طريق للاستكشاف وقراءة النصوص الملائمة التي تسمح للباحث الإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة" (أنجرس، 2006، ص 125).

وبناء على ما تقدم فقد تم تصنيف الدراسات السابقة بناء على متغيرات الدراسة إلى جزأين: دراسات تناولت التمكين الإداري بأبعاده وأخرى تناولت الحوكمة الإدارية بأبعادها، وتم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وستعرض بالشكل التالي:

1. عرض الدراسات السابقة:

1.1. الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

الدراسة الأولى:

للباحثة دريدي فاطمة، تحت عنوان: تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر والية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

حيث هدفت الدراسة إلى فهم عملية تفويض السلطة من خلال التعرف على خصائصها ومبادئها وآلياتها التنظيمية، وفهم طبيعة العلاقة بين المفوض والمفوض إليه والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نجاح عملية تفويض السلطة والكشف عن معوقات عملية التفويض، حيث طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية؟

وتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟
- هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟

- ما هي معوقات تفويض السلطة؟

طبقت الباحثة دراسة وصفية على موظفي مقر والية بسكرة البالغ عددهم 704 موظفين موزعين على مختلف الفئات التنظيمية، حيث طبقت أسلوب المسح الشامل على الموظفين الإداريين بعدد 43 فرد نظرا لإمكانية التوصل إليهم، معتمدة في ذلك على الاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات الميدانية، وتوصلت بعد تحليلها إلي النتائج التالية:

- تعتمد إدارة المجتمع المحلي ببسكرة على مبدأ تفويض السلطة.
- إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين داخل إدارة المجتمع المحلي ببسكرة.
- تخلق عملية التفويض الثقة بين الرئيس والمرووس ألن إدارة المجتمع المحلي تشكل نسيج من العلاقات الاجتماعية المعتمدة على الأفراد موزعين على مختلف الأقسام والمصالح والمستويات التنظيمية المختلفة.
- إن تفويض السلطة يحقق الرضى التام عن العمل لأن المرووسين مستعدون لأداء مختلف المهام المفوضة ما يترجم سعيهم لزيادة صلاحياتهم في العمل.
- ترتبط عملية تفويض السلطة ارتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية.

الدراسة الثانية:

للباحثة سعود أمال، تحت عنوان: **التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة** (دراسة حالة مؤسسة الكوابل -بسكرة-)، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

وهدفتم هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل ومعرفة مدى انعكاسه على أهداف المؤسسة، كما تهدف إلى الكشف عن عالقة التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) على تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه هذه الآليات نحو المسار الصحيح من أجل العمل عليها مستقبلا وجعل المؤسسات الصناعية تفتح المجال لمثل هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ولتحقيق أهداف الدراسة طرحت للباحثة التساؤل التالي:

ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق أهداف المؤسسة؟

وانبثقت منه أسئلة فرعية كالآتي:

- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

وتم إجراء الدراسة على **40 مفردة** من فئة المسؤولين ويمثلون رؤساء عمل إداريين و نوابهم ويتميزون بأنهم: موظفين إداريين، تم تمكينهم من: فرصة في اتخاذ القرار، التواصل الفعال الرؤساء، وفوضت إليهم جزء من سلطة المؤسسة. مما يجعل منهم مجتمعا شاملا يخضع بأكمله للدراسة.

واعتمدت الباحثة في الجانب المنهجي للدراسة على **المنهج الوصفي** لاتفاقه مع خصائص الدراسة، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واعتمدت على **الاستمارة** باعتبارها أداة رئيسية، بالإضافة إلى **المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق** كأدوات ثانوية تفيد الباحثة في الحصول على إجابات ومعلومات لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة.

ومن خلال الدراسة الميدانية نجد أن الفرضية العامة قد تحققت: توجد عالقة بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة. وذلك بتحقيق الفرضيات الفرعية حيث:

- توجد علاقة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة.
- المؤسسة تعتمد وبشكل خاص على العملية الاتصالية في تحقيقها أهدافها.
- الموظف فرصة في اتخاذ القرار له علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

للباحثة يوسف شيماء، تحت عنوان: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالم، 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على أساسيات المشاركة في اتخاذ القرار ومدى فهم متخذي القرار لأهمية إشراك العاملين بالمؤسسة ومعرفة أهم الأساليب الحديثة التي تساعده على ذلك، وكذا الإطلاع على دور وأهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة ومعرفة

أهم الأساليب التي تستعملها المؤسسة في مشاركة اتخاذ القرار، حيث طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي المتمثل في:

هل تؤثر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين ؟

وانبثقت منه الأسئلة التالية:

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانتماء التنظيمي ؟
- ما هي معوقات المشاركة في اتخاذ القرار ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانتماء التنظيمي.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

طبقت الباحثة دراسة وصفية على 50 موظف استعملت في ذلك الاستمارة والمقابلة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغار قالمية.
- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

للباحثة مشري سميرة، تحت عنوان: **التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي**، دراسة ميدانية بمؤسسات ZIBAN GARDEN, GUEDILA, ENICAB ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021.

هدفت الدراسة إلى إبراز الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الجزائرية الساعية نحو تحقيق التميز والريادة بين منافسيها من خلال تسليط الضوء على كيفية إسهام أبعاد التمكين (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، تفويض السلطة، فرق العمل، والتحفيز) في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي والتعرف على دور التمكين في تحقيق التميز القيادي، التفوق الاستراتيجي، وإبداع الموارد البشرية في المؤسسات الميدانية (مؤسسة ZIBAN GARDEN, ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-) حيث طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف تسهم أبعاد التمكين التنظيمي في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي؟

حيث فككت الباحثة كلا المتغيرين وانقسم التساؤل الرئيسي إلى:

• كيف تسهم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟ وتدرج ضمنه الأسئلة التالية:

- كيف تسهم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق التميز القيادي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟
- كيف تسهم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟
- كيف تسهم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق إبداع المورد البشري بمؤسسات ميدان الدراسة ؟

• كيف تسهم عملية تفويض السلطة في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟ وتدرج ضمنه الأسئلة التالية:

- كيف تسهم عملية تفويض السلطة في تحقيق التميز القيادي بمؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف تسهم عملية تفويض السلطة في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟
- كيف تسهم عملية تفويض السلطة في تحقيق إبداع المورد البشري بمؤسسات ميدان الدراسة ؟

• كيف يسهم العمل بروح الفريق في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟ وتدرج ضمنه الأسئلة التالية:

- كيف يسهم العمل بروح الفريق في تحقيق التميز القيادي بمؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يسهم العمل بروح الفريق في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمؤسسات ميدان الدراسة ؟
- كيف يسهم العمل بروح الفريق في تحقيق إبداع المورد البشري بمؤسسات ميدان الدراسة ؟

• كيف يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة؟ وتدرج ضمنه الأسئلة التالية:

- كيف يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق التميز القيادي بمؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق إبداع المورد البشري بمؤسسات ميدان الدراسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات واختبار صحتها ومدى صدقها اختارت الباحثة ثلاث مؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية وهي على الترتيب: مؤسسة ZIBAN GARDEN لتغليف التمور، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- حيث أجرت دراسة وصفية لمؤسسات ميدان الدراسة حيث قامت بجمع المعلومات اللازمة باعتمادها على الاستمارة والمقابلة ، فوزعت الاستمارة على مفردات الدراسة والمتكونة من: 170 موظف إداري موزعين على المؤسسات التي اختارتها الباحثة لإجراء دراستها الميدانية، وبعد العديد من المقابلات التي قامت بها وتوزيعها للاستمارات وإعادة استرجاعهم وتحليل البيانات التي جمعتها توصلت للنتائج التالية:

- تسهم أبعاد التمكين التنظيمي في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة.
- مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات تسهم في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي .
- تفويض السلطة تسهم في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي.
- يسهم العمل بروح الفريق في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي.
- يسهم التحفيز في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي.

الدراسة الخامسة:

- للباحثة سابق أميرة، تحت عنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -ولاية بسكرة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2024.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والتحفيز) في تحقيق الولاء التنظيمي، والتأكيد على أهمية التمكين الإداري كأسلوب تسيير جديد واستراتيجية حديثة تنتهجها مختلف المؤسسات

المتطورة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة ومعرفة نسبة ولاء العاملين في إطار فلسفة التمكين الإداري، ولتحقيق هذه الأهداف طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟

ومن أجل سهولة اختبار هذا التساؤل فككته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05؟
- ما دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05؟
- ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05 ؟
- ما دور تفويض السلطة في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05؟
- ما دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، استمراري) لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0,05؟

وطبقت الباحثة دراسة ميدانية وصفية معتمدة في ذلك على أسلوب المسح الشامل، نظرا لقلة مفردات الدراسة وقدرة الوصول إليهم جميعا، حيث بلغ مجتمع الدراسة 66 موظف إداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية واعتمدت على الوثائق والملاحظة والاستمارة وأرادت أيضا إجراء بعض المقابلات لكن طلبها رفض ، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية :

- يعد التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) عاملا مهما من العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.
- مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ضيق.
- للعاملين بمؤسسة قديلة الرغبة في اتخاذ القرارات على اعتبار أنها حافز معنوي لديهم.
- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء العاطفي لأنها تكون الثقة وتزيد من الدافعية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات دافع للتحلي بالضمير المهني و الالتزام بقواعد التنظيم.
- درجة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء الاستمراري ضعيفة.
- مجال تفويض السلطة في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ضيق ومحدود.
- تفويض السلطة ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات لا يسهم في تحقيق الولاء الاستمراري لدى العاملين .

2.1. الدراسات التي تناولت الحوكمة الإدارية :

الدراسة الأولى:

للباحثان مريم بن عبيد ومروى حمادة، تحت عنوان: دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945، قالمة)، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة وتبيان أهمية إرساء الرشادة على مستوى جامعة 8 ماي 1945، والوصول لمفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العامة بما فيها جامعة 8 ماي 1945، حيث طرحت الباحثان التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة وهل هناك تطبيق فعلي لآليات الحوكمة في جامعة 8 ماي 1945 قالمة؟

وقد تفرع هذا التساؤل إلى أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما مفهوم الحوكمة؟ وما هي أهم مبادئها؟
- ما تأثير الحوكمة على المؤسسات العامة؟
- هل توجد الحوكمة داخل جامعة 8 ماي 1945؟

وتمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب بناء دولة ديمقراطية كمنهج لإدارة الشؤون ومجتمع مدني فاعل وفعال وقطاع خاص واع ومسؤول واعتماد المساءلة والإفصاح والشفافية مع إدخال آلية الحوكمة الإلكترونية وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسات العامة وخاصة الجامعات.
- كلما كان هناك آليات الحكم الراشد كلما كان هناك إمكانية لتحسين أداء المؤسسات العامة .

- إن انتهاج الحكم الراشد في المؤسسات العامة وخاصة الجامعات الجزائرية يؤدي ذلك إلى تفصيل المحاسبة والشفافية وتجسيد التشاركية.

طبقت الباحثتان **المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة موضوع الحكم الراشد وتحليله طبقاً للواقع الموجود، و**المنهج التاريخي** الذي يساعد على دراسة الظواهر في إطارها الزمني والتطورات التي لحقت بها، و**منهج دراسة الحالة** بهدف التعرف على جامعة 8 ماي 1945 وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن النهوض بالمؤسسات العامة ال يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم، فنجاح المؤسسات العامة يرجع أساساً إلى الاعتماد على الموارد وأهمها المورد البشري.
- لا يمكن للمؤسسات العامة أن تنجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من القدرات وثقافة تساعد على عملية المشاركة والشفافية.
- على جامعة 8 ماي 1945 التركيز على اعتماد الشفافية في التسيير، فالشفافية تقتضي اتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل إدارة الجامعة من خلال النشر والتوزيع لكل النصوص والقوانين والقرارات والتعليمات.
- التحفيز والتشجيع والتثمين لكل الجهود والمبادرات العملية والبيداغوجية.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات لتكريس مبدأ التسيير الجماعي والحوار والتشاور، وهناك قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة تكرر مبدأ الشفافية في التسيير، فعندما يكون الكل على دراية في كل شؤون المؤسسة ويشركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرهم بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم عن العمل.

الدراسة الثانية:

للباحث سلطان عبد الفتاح، تحت عنوان: أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصراع التنظيمي بين أفراد المنظمة ودرجة تطبيق العدالة التنظيمية من خلال توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل، عدالة الرقابة، عدالة العلاقات الانسانية، عدالة الحوافز) ومظاهر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث طرح الباحث السؤال الرئيسي كالتالي:

ما أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين ؟

وللإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم.
- التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين.
- غياب العدالة في العلاقات الانسانية بين الأفراد داخل المنظمة غالبا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.
- غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالبا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين في المنظمة.

ولاختبار هذه الفرضيات ميدانيا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي معتمدا في ذلك على الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة التي وزعها على المبحوثين المقدر عددهم ب84 مفردة تم اختيارهم وفق أسلوب المسح الشامل وتوصل إلى النتائج التالية :

- يتم توزيع المهام وفق مجموعة من المبادئ خاصة كفاءة العاملين، كما توزع على أفراد المجموعة وعلى أساس تخصص الموظفين، بما يثبت أن بلدية بسكرة ليست عادلة في توزيع المهام .
- الرقابة لا تطبق على كل الموظفين حيث تطبق رقابة لصيقة على فئة من الموظفين دون غيرهم وذلك لاستغلال سلطة ونفوذ المنصب بالإضافة إلى المحسوبية والجهوية.
- ينتمي أغلب مفردات الدراسة إلى جماعات غير رسمية خاصة الزملاء في نفس المصلحة وجماعات أخرى، وفئة أخرى تأخذ علاقاتهم مع رؤسائهم طابع رسمي دائما.
- رؤساء العمل يقدرّون الجهد والأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهـم ويظهر ذلك في عبارات الشكر والتقدير وتنقيطهم للحصول على علاوات مالية والتوصية لهم بالترقية بنسب متفاوتة.
- تسود المنظمة مظاهر الصراع فيما يتعلق بصعوبة الاتصال مع رؤسائهم ونقص مردود الأداء في بعض الأحيان ومظاهر التغيب أحيانا.

الدراسة الثالثة:

للباحث حنوف عبد الرحمن، تحت عنوان: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة (دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003/2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل وتقييم دور آليات الحوكمة في ضوء تعليمات بنك الجزائر في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية، من خلال اختيار مدى جودة آليات الحوكمة المطبقة في البنوك العمومية الجزائرية، وتقييم مدى توافقها مع المبادئ الدولية، واختبار الدور الذي تلعبه أبعاد الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي. تبلور السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية؟

وتم تفكيكه إلى خمسة أسئلة فرعية يتضمن كل سؤال بعد من أبعاد الحوكمة وهي كالتالي:

- ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بعمل مجالس إدارات البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري؟
- ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بمبدأي الشفافية والإفصاح في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري.
- ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري؟
- ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بتطبيق المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري؟
- ما مدى نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بأنظمة الرقابة والتدقيق في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري.

وللإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث هذه الفرضيات:

- توجد نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بعمل مجالس إدارات البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري عند مستوى معنوية ($a=0,05$)
- توجد نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بمبدأي الشفافية والإفصاح في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري عند مستوى الدلالة ($a=0,005$)
- توجد نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري عند مستوى معنوية ($a=0,005$)
- توجد نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر والمتعلقة بتطبيق المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في البنوك العمومية

الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري عند مستوى معنوية
($a=0,005$)

- توجد نجاعة تطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر
والمعلقة بأنظمة الرقابة والتدقيق في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من
الفساد المالي والإداري عند مستوى معنوية ($a=0,005$)

اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يحلل العلاقة بين الأبعاد المدروسة ويعبر
عن الظاهرة كما وكيفا، كما اعتمد على **المسح الاجتماعي** من أجل تجميع الحقائق
واستخلاص النتائج اللازمة من خلال تجميع البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة أداة
الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة.

تم اختيار **عينة عشوائية** قدرت بـ **215 مفردة**، موزعة على الطبقات التالية:

6 قضاة بمجلس المحاسبة، 5 مفتشين بمديرية متابعة نشاطات البنوك العمومية على مستوى
وزارة المالية، 29 خبير محاسبي ومحافظ حسابات، 175 محافظ حسابات.

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ضعف مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية.
- أفراد العينة يعتقدون أن تبني مبدأي الشفافية والإفصاح في البنوك العمومية
ضعيف، في ظل عدم توافر المعطيات و المعلومات بجوانب عمل هذه البنوك.
- أفراد عينة الدراسة يعتقدون ضعف فعالية أنظمة إدارة المخاطر في البنوك
العمومية الجزائرية.
- أفراد عينة الدراسة يعتقدون ضعف تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى
في البنوك العمومية الجزائرية.
- أفراد عينة الدراسة يعتقدون ضعف فعالية أنظمة الرقابة والمراجعة في
البنوك العمومية الجزائرية.

الدراسة الرابعة:

للباحث جمال العسالي، تحت عنوان: **تطبيق حوكمة الشركات على المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000/2004**، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2018/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن السبيل الأمثل لتطبيق حوكمة الشركات من خلال إرساء
مبادئها وقواعدها، وفقا لطبيعة الحاجة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
ومن ثم تحسين أداء الاقتصاد الوطني، من خلال التساؤل الرئيسي المتمثل في:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الاقتصادي الوطني؟ وتمت تجزئته إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- بما تختص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات؟ وما هو واقعها في الجزائر؟ وما هي المعايير المستخدمة في تصنيفها؟
- هل تعتبر المشاكل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائقا أمام تطبيق حوكمة الشركات؟
- ماهي الآفاق المستقبلية لهذه المؤسسات في الجزائر؟ وأثرها على التنمية الاقتصادية؟

ولاختبار هذه التساؤلات صاغ الباحث فرضيات الدراسة بهذا الشكل:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $a \leq 0,05$ بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على زيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $a \leq 0,05$ بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين الأداء الاقتصادي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $a \leq 0,05$ بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

في الدراسة النظرية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات التي تساعده على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة محل دراسته، أما بخصوص الجانب الميداني فقد أضاف المنهج الاستقرائي لتطبيقه على العينة المدروسة وإمكانية تطبيق النتائج على المجتمع الكلي حيث استعان الباحث بالاستبيان كأداة أولية لتجميع المعلومات اللازمة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

شملت عينة الدراسة 300 مؤسسة، تم توزيع 300 استمارة بالمقابلة المباشرة من خلال الزيارات الميدانية ومن خلال البريد الإلكتروني وتم استرجاع 260 استمارة. وصل الباحث إلى اعتبار أن:

- مبدأ الاستقلالية هو الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- مبدأ المساءلة هو الأكثر تأثيرا على تحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر.
- جميع أبعاد الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المسؤولية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية) جاءت ذات علاقة ارتباطية مع بعد الفعالية.
- جميع أبعاد تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الكفاءة والفعالية) جاءت ذات علاقة ارتباطية مع بعد الناتج المحلي.
- كل هذه النتائج تثبت صحة الفرضيات البديلة التي وضعها الباحث.

2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة يمكن إجمالها في:
- ✓ مثلت إطاراً مرجعياً لبناء الإشكالية والتساؤلات وفرضيات الدراسة خاصة فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري والحوكمة الإدارية.
 - ✓ تم الإلمام ببعض المراجع التي ساهمت في بناء الإطار النظري خاصة من حيث الإطلاع على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وأخذ فكرة عن الموضوع.
 - ✓ كانت بمثابة الموجه العلمي لدراستي في اختيار عناصر البحث وترتيبها حسب منهجية صحيحة .
 - ✓ من خلالها تم اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذلك الأدوات المناسبة لجمع البيانات.

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

من خلال تناولنا للدراسات السابقة سنحاول تسليط الضوء على مختلف جوانب الإتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية:

أ. أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب يمكن أن نوضحها كما يلي:

❖ من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الحالية إلى فهم وتحليل مفهوم التمكين الإداري ودوره في تحقيق الحوكمة الإدارية، مختلفة بذلك عن أهداف الدراسات السابقة والتي كان لكل دراسة منها هدف تصبو إلى تحقيقه.

❖ من حيث المجال المكاني والزمني:

تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة 2025/2024، بينما تم إجراء الدراسات السابقة في:

- دراسة سعود أمال، 2015/2014، مؤسسة الكوابل بسكرة.
- دراسة مشري سميرة، 2022/20121، مؤسسة ENICAB, ZIBAN GARDEN.
- دراسة دريدي فاطمة، 2014/2013، مقر ولاية بسكرة.

- دراسة يوسف شيماء، 2021/2020، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مدينة قالمة.
- دراسة مريم بن عدي ومروى حمادة، 2014/2013، جامعة 8 ماي 1945.
- دراسة مراد خرموش، 2014/2013، ولاية سطيف.
- دراسة سلطان عبد الفتاح،
- دراسة حنوف عبد الرحمن، 2018/2017، البنوك العمومية الجزائرية.
- دراسة جمال العسالي، 2019/2018، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مشري سميرة، 2022/2021، وسابق أميرة، 2024/2023 في مكان إجراء الدراسة الميدانية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: سابق أميرة، دريدي فاطمة، حنوف عبد الرحمن، سلطان عبد الفتاح في الاعتماد على أسلوب المسح الشامل.
- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات في دراسة الموضوع لذلك فهي تلتقي في هذه النقطة مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها، واتفقت مع دراسة سعود أمال، علوي بشرى، مشري سميرة، دريدي فاطمة، يوسف شيماء، سلطان عبد الفتاح في الاعتماد على أداة المقابلة لجمع البيانات الميدانية.

سادسا: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

يقصد به المكان الذي تم اختياره وتحديدته من أجل القيام بالدراسة الميدانية، حيث يعد اختيار مكان الدراسة خطوة أساسية ومحورية في البحث العلمي، إذ يعتبر الإطار المكاني الذي سيتم فيه إجراء الدراسة الميدانية،

نشأت هذه المؤسسة في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تتوفر في ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية وفقا للمرسوم التنفيذي 138-69 المؤرخ في 23-05-1983 بمداولة رقم 201-

83 بتاريخ 19-03-1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي لولاية بسكرة وفقا لشروط حددت سلفا.

حيث تمت الموافقة الرسمية لإنشاء وحدة المياه المعدنية وفقا للمداولة رقم **06-1984** وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة **1987** قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب **40000000** قارورة سنويا، شعارها **"نقاوة وخفة"** ويشغل حاليا داخل مؤسسة قديلة **418** عامل من بينهم **17** إطارا تعتبرهن المؤسسة القلب النابض لها، وبلغ عدد أعمالها لسنة **2009** ما يفوق **100 مليون** جزائري، وهذا بالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه التقسيم القانوني التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

كما كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة، وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد سنة **1990** والانتقال والسعي إلى الانضمام لمنظمة التجارة العالمية وبذلك تم حل الوحدة وبيعها للخواص.

وهي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب **600** مليون جزائري، تم إنشاء المؤسسة في **29-03-2003** وأعلن عن وجودها ككيان مستقل في **04-05** في ذات السنة، وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية **2004**، تحت مسمى: **"مؤسسة قديلة للمياه المعدنية"** مقرها **87** شارح قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة.

الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة:

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي وآمن.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.

أهداف مؤسسة قديلة:

- تحقيق الربحية وتلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية.
- زيادة حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- تطوير منجاتها وفقا لمقياس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كمجال مكاني للقيام بهذه الدراسة نظرا لجملة من الاعتبارات اهمها :

- الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بمحاولات مع مؤسسات عديدة تتوفر على شروط تؤهلنا لإجراء الدراسة الميدانية بها سواء من حيث طبيعة النشاط أو من حيث هيكلها التنظيمي أو خصائص المجتمع (حجم المفردات) أي تتوفر فيها الشروط التي تحقق

الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، إذ رفضت العديد من هذه المؤسسات استقبالننا لإجراء الدراسة الميدانية بها بحجج مختلفة كضغط العمل ، أو أنه قد تم الاكتفاء بمنح الموافقة لعدد معين من الباحثين أو عدم وجود اتفاقية بين الجامعة والمؤسسة تسمح بالقيام بهذه الدراسة، كما لا يخفى على أحد من الباحثين الجامعيين أنه يصعب على الطالب الحصول على موافقة المؤسسات لإجراء دراسته الميدانية، ما لم يكن لديه السبيل الذي يسهل عليه الدخول إلى المؤسسات والحصول على المعلومات التي يحتاجها، وقد كان هذا أحد الأسباب الأساسية في التوجه لهذه المؤسسة دون غيرها من مؤسسات بسكرة.

- كذلك تتميز هذه المؤسسة بالعديد من السمات التي تتوافق مع موضوع الدراسة نظرا لكون طبيعة الوظائف الممارسة فيها ذات طابع إداري خدماتي ما يعني وجود أنشطة ووظائف إدارية قائمة على اللامركزية في ضوء تبادل السلطات وتفويضها وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار للفاعلين.

2. **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، ومدة الدراسة دامت حوالي شهر من **2025-04-15** إلى غاية **2025-04-28**، إذ تم تقسيم هذه الفترة إلى قسمين هما:

أ. الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الهدف الأساسي من إجرائنا للدراسة الاستطلاعية -بالإضافة إلى التعمق والإلمام بجميع جوانب الموضوع- في إثراء استمارة البحث بوصفها أداة أساسية في الدراسة، وعليه فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فترتين:

• **الفترة الأولى بتاريخ: 2025-04-15** وبعد الحصول على الترخيص بالزيارة الميدانية من القسم تم التوجه إلى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- وتم استقبالي من طرف أعوان الأمن وبعد شرح سبب الزيارة تم إبلاغي بأن المسؤول الذي يمكنه إفادتي بحديثات الموضوع في اجتماع وتم تحويلي إلى مصلحة الموارد البشرية لتستقبلنا موظفة الاستقبال أين تم الاتصال برئيس قسم الموارد البشرية السيد "ح.ع" حيث قمنا بإعلامه بكافة تفاصيل الزيارة الاستطلاعية وتم التعريف بموضوع الدراسة الحالية، وبناءا على ذلك تم منحنا الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

• **الفترة الثانية بتاريخ 2025-04-20** تم التواصل مع إدارة المؤسسة بهدف جمع معلومات أكثر عن المؤسسة نستفيد منها وتخدمنا في موضوع الدراسة، إذ تم تزويدنا بمختلف الوثائق والمعلومات اللازمة مثل: الهيكل التنظيمي، والبطاقة التعريفية الخاصة بنشأة المؤسسة وكذا حجم الموظفين بالجناح الإداري.

ب. المرحلة التطبيقية:

• بتاريخ **2025-04-21** وبعد ضبط أداة الدراسة وإعدادها في شكلها النهائي تم التوجه للمؤسسة محل الدراسة، حيث تواصلنا مع مسؤول الاستقبال الذي تسلم نسخ الاستثمارات وأعلمنا بأنه يمكننا العودة لاستلامها بعد أسبوع، كما نبهنا إلى أن إدارة المؤسسة لا تتحمل مسؤولية ضياع أي استثمار، وأنه من الممكن ألا تسترجع الاستثمارات كاملة، لأن المؤسسة تواجه ضغطا كبيرا نظرا لاستقبالها عددا كبيرا من الاستثمارات الخاصة بطلبة آخرين من تخصصات مختلفة، الأمر الذي أثر علينا سلبا على سير العملية الميدانية.

• وبتاريخ **2025-04-27** تم التوجه للمؤسسة بهدف استرجاع استثمارات البحث أين تفاجأت الطالبة بعدم توزيعها على الموظفين، وهو ما أثار توتر الطالبة ودفعها لاستخدام العلاقات الشخصية لتفادي التأخر أكثر في جمع المعلومات ومواصلة باقي خطوات ومراحل الدراسة الميدانية، حيث أفاد ذات الشخص أنه سيقوم بتوزيعها في ذات اليوم وطلب مني الرجوع في اليوم الموالي لاستلامها.

• وبتاريخ **2025-04-28** فعلا وبعد انتظار الباحثة ولولا اللجوء إلى الاستعانة بالعلاقات الشخصية ربما كانت المدة ستكون أكثر من ذلك تم استرجاعها، رغم أن بعض الاستثمارات تم توزيعها بعدنا بمدة أسبوع وتم استرجاعها في مدة لم تتجاوز ثلاثة أيام وهي المدة التي استرجعنا فيها الاستثمار الخاصة بموضوع الدراسة.

• وفي يوم **2025-04-30** تم الرجوع للمؤسسة لإجراء المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية السيد "س.هـ" ورئيس قسم الموارد البشرية السيد "ح.ع" أين تم الحصول على المعلومات المطلوبة، وتوجيه كل الشكر للموظفين وكل من استقبلنا بصدق ورحب.

3. المجال البشري: يمثل مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر التي تجمعهم خاصية أو عدة خصائص مشتركة والتي تكون مستهدفة من قبل الباحثين لإجراء البحث عليهم (أنجرس، 2006، ص298).

حيث يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة المياه المعدنية - بسكرة- والبالغ عددهم **54 موظف إداري** حسب ما صرح به المسؤول لنا مقسمين إلى إناث وذكور، موزعين على مختلف المصالح والأقسام الفرعية للمؤسسة.

4. مجتمع الدراسة:

لتطبيق الدراسة الميدانية يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة في حالة ما إذا كان مجتمع البحث كبير جدا ومتجانسا، في حين يعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل إذا كان المجتمع أقل حجما، حيث يعتبر المسح الشامل من أكثر الأساليب انتشارا في دراسة الظواهر الاجتماعية التي يمكن جمع المعلومات والبيانات حولها، وهو يدخل ضمن الدراسات الوصفية التي تعتبر دراسات مسحية (سلاطنية والجيلاني، 2012، ص16) ويعرف أسلوب المسح

الشامل بأنه دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات، وتحليل وتفسير الوقت الراهن بموضوع ما في بيئة محددة وزمن معين، يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو نسبة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة (المحمودي، 2019، ص 51، 52).

ونظرا لأن مجتمع البحث صغير ويسمح لنا بالوصول لجميع مفردات البحث -دون استثناء- طبقنا أسلوب **المسح الشامل** حيث تم توزيع الاستمارات على جميع الفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.

خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	65%
أنثى	13	35%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل جنس المبحوثين في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية نلاحظ وجود فرق كبير بين جنس المبحوثين، فنجد أن عدد الإداريين الذكور يحتلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ 65% في حين قدرت نسبة المبحوثين من جنس الإناث 35%.

ونستنتج أن الفئة التي حازت على أكبر نسبة هم فئة الذكور وهذا ما يدل على أن فئة الذكور هي الفئة الفاعلة والأكثر تواجدا في النسق الإداري لمؤسسة قذيلة، وهذا راجع ربما لعدة عوامل منها: طبيعة نشاط المؤسسة التي ربما لا تقع أكثر ضمن دائرة اهتمامات فئة الإناث أو لعدم معرفتهن الكافية بالوظائف المتوفرة والتي يمكن للمرأة أن تشغلها، إضافة إلى موقع المؤسسة التي تقع في منطقة نائية تصعب على الفئة النسوية التنقل للعمل يوميا في ظل خصوصية المجتمع البسكري المحافظ والذي يمكن أن يكون له الأثر الواضح في ذلك، بيد أنه وبالنظر لموضوع الدراسة بأبعاده الخاصة بكلا المتغيرين يمكن القول أنه رغم التفاوت الموجود بين فئة الإناث و الذكور إلا أنه يمكننا القول أن المؤسسة تسعى دائما إلى توظيف الكفاءات وأصحاب القدرات والمهارات العالية بغض النظر عن طبيعة جنس المترشح لشغل الوظيفة سعيا للحفاظ على مكانتها وتحقيق تطور دائم ومستمر كما يتضح ذلك من خلال شهادات الجودة التي حصلت عليها المؤسسة في عدة سنوات متتالية، وهو ما يؤكد لنا أنه سواء تعلق الأمر بتفويض السلطة أو المشاركة في اتخاذ القرار يمكن ان يشمل ذلك كلا الجنسين وهو الأمر الذي يمكن أن يسهم في تحقيق مبدأي الشفافية والعدالة في المؤسسة مجال الدراسة وهو ما نسعى للتأكد منه في إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بالمحاور المتعلقة بذلك.

الجدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	32%
30-40 سنة	17	46%
40-50 سنة	8	22%
المجموع	37	100%

يبين الجدول الثاني الفئات العمرية للإداريين في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، فنلاحظ وجود تفاوت بين الفئات العمرية إذ حققت فئة من 30-40 أعلى نسبة قدرت ب 46%، تليها الفئة العمرية من الأقل من 30 بنسبة 32% ، في حين مثلت فئة 40-50 أقل نسبة قدرت ب 22%.

ومن خلال قراءتنا لبيانات الجدول يتضح لنا أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الشباب وهذا ما أكده رئيس قسم الموارد البشرية السيد "ع.ح" ما يعني أنها قد تمتلك المهارات والقدرات الكافية التي قد تؤهلها لاستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة أو تقديم مقترحات خاصة في مجال التكنولوجيا، ما قد يسمح للمسؤول بالاستعانة بقدراتهم وخبراتهم في عملية صنع واتخاذ القرار بما يحقق الأهداف بكفاءة عالية ذلك أن جودة المؤسسة تعتمد على مهارات وخبرات فاعليها فنلاحظ أن أغلب الإداريين تتراوح أعمارهم بين 35-37 ما يؤكد أن هذه الفئة لديها القدرة الكافية لاستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة وإمكانية تمكينهم إداريا لأنهم يمتلكون من المهارات والقدرات ما يسمح للمسؤول بتفويضهم وإشراكهم في صنع القرارات ما يساهم في تحسين جودة القرارات وتحقيق الأهداف بكفاءة، لأن جودة المؤسسة تعتمد على جودة الأفكار التي يمتلكها الفاعلين، إذن معيار السن يسهم بدرجة كبيرة في سيرورة الأعمال، أما فئة 40-50 فرغم أن عددهم قليل مقارنة بالفئات الأخرى نظرا لصعوبة تقبلهم للأساليب الحديثة ومقاومة التغيير ذلك أنهم اعتادوا على الطرق الإدارية التقليدية ولأنهم حاليا قد لا يمتلكون المرونة التي تحتاجها الإدارة الحديثة، إلا أن هذا إلا أن هذا لا يعني أن دورهم غير فعال داخل النسق، فقد يمثلون الفئة الأقدم والأكثر خبرة مما يساعدهم في نقل خبراتهم للمبحوثين الجدد والأقل خبرة، وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إذن أن هذه الفئة يمتلكون مؤهلات وقدرات علمية وعملية تساعدهم في الإنجاز وتحسين الأداء.

وبناء عليه يمكن القول أن معيار السن يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في سيرورة الأعمال داخل الوحدات التنظيمية، فالسن يرتبط بشكل مباشر بمستوى الخبرة، والقدرة على التكيف مع الضغوط، ومدى استيعاب المتغيرات في بيئة العمل، فالعاملون الأكبر سناً غالباً ما يمتلكون خبرات تراكمية تؤهلهم لاتخاذ قرارات أكثر نضجاً وتحملاً للمسؤولية، في حين يتميز الأصغر سناً بالحيوية والقدرة على مواكبة

التقنيات الحديثة والتفكير الفعال، ومن ثم؛ فإن التوازن بين الفئات العمرية في بيئة العمل قد يُفضي إلى تكامل فعال بين الخبرة والحيوية، ما يُحسن من إنتاجية المؤسسة ويُعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المتجددة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	13%
ليسانس	10	27%
ماستر	15	41%
دراسات عليا	7	19%
المجموع	37	100%

يعتبر التعليم ظاهرة اجتماعية ومحركا رئيسيا للتقدم والازدهار داخل الأبنية الاجتماعية، فهو يسهم في نقل الخبرات والمعلومات والقيم من جيل لآخر، ولا يقتصر دوره هنا فقط، وإنما يمتد لأبعد من ذلك حيث يعمل على تأدية وظائف سوسيولوجية جوهرية كالتنشئة الاجتماعية وإعادة إنتاج النظام الاجتماعي وهو ما أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي "بيير بورديو" في نظريته إعادة الإنتاج، ومن هذا المنظور يمكن اعتبار التعليم أداة فعالة تسهم في دمج الفاعلين داخل البنية الاجتماعية من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للجماعة، وهو ما يمنح لمسؤوليهم إمكانية تفويض السلطة لهم ومشاركتهم في صنع القرارات التي تخدم مصالحهم.

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة الجامعية هي الفئة الأكثر حضورا بين أوساط الموظفين بالمؤسسة إذ بلغت نسبة جد عالية قدرت بـ 81% تتراوح بين الحائزين على شهادة ليسانس وماستر بنسبة 68% تليها فئة دراسات عليا بنسبة 19%، في حين بلغت أدنى فئة 13% تعبر عن الموظفين ذوي مستوى تعليم ثانوي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يمكننا القول بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تقوم بتوظيف عمال ذوي شهادات مختلفة كلا حسب تخصصه، إلا أنها تركز وتحرص أكثر على استقطاب وتوظيف ذوي الشهادات والكفاءات العلمية، مما يعزز القدرة الإنتاجية للمؤسسة و يضمن استمراريتها. وهذا أيضا ربما راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تستدعي فيها بعض الوظائف أشخاصا ذوي مستوى تعليمي عالي، وهو ما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية ومدى الاستفادة منه من خلال منحه فرص عالية للمشاركة في اتخاذ القرار ومنحه فرص للابداع والابتكار وبالتالي فتح المجال للموظف للتكيف والاندماج أكثر داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص الوظيفي :

التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	15	41%
عون تحكم	13	35%
عون تنفيذي	9	24%
المجموع	37	100%

بالنظر للتطورات الإيجابية التي شهدتها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أصبح لزاماً عليها توظيف يد عاملة ذات مؤهلات علمية عالية وتمتلك مهارات تزيد من مستوى أداء جودة المؤسسة، لذلك قمن المرجح أن يكون أغلب الفاعلين الإداريين من فئة الجامعيين وذوي الكفاءات التي تسمح لهم بإنجاز المهام بفعالية.

يوضح الجدول أعلاه التخصص الوظيفي للمبحوثين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، فنلاحظ بروز فئة الإطار بنسبة 41% وهي فئة مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى، تليها فئة عون تحكم بنسبة 35% فيما مثلت فئة عون تحكم نسبة 24% ممثلة أقل فئة.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا تركّزاً ملحوظاً في فئة الإطار بنسبة عالية ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الكفاءات الإدارية أو الفنية ذات المستوى العالي، وتأتي في المرتبة الثانية فئة عون تحكم بنسبة ما يشير إلى دورها الهام في عمليات الرقابة والتنفيذ داخل المؤسسة، أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي فئة أعوان التنفيذ بنسبة، وهو ما قد يعكس إما اعتماداً أقل على المهام التنفيذية المباشرة أو إمكانية وجود توجه نحو تقليص الأدوار التشغيلية البسيطة، ويعكس هذا التوزيع توجهاً تنظيمياً نحو تعزيز الهيكل الإداري والرقابي في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن مؤسسة قديلة من أجل ضمان السير الجيد للعمل تعتمد في أداء مهامها ووظائفها على التنوع في المناصب التي تتناسب مع قدرات الأفراد أي الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وفقاً لهيكل تنظيمي يناسب احتياجات المؤسسة بحيث يحتاج إلى عمليات متطورة ومتخصصة لبرامج عمل إدارية خاصة في ضوء تطبيق مبادئ التمكين الإداري مما يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري وتحقيق الشفافية والعدالة داخل النسق الإداري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	22	60%
10-15 سنة	13	35%
15 سنة فما فوق	2	5%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل سنوات الخبرة للمبحوثين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية نجد أن المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية تقل عن 10 سنوات هم الأكثر تكرارا حيث يمثلون 22 مفردة من مجموع 37 مبحث وبلغت نسبتهم 60%، تليها فئة المبحوثين الذي تتراوح خبرتهم المهنية في مؤسسة قذيلة من 10-15 سنة حيث يمثلون 13 مفردة بمسبة مئوية مقدرة بـ 35% ، والفئة الأخيرة تتكون من مبحثين لديهم خبرة تفوق 15 سنة يمثلون 5% من إجمالي عدد المبحوثين.

تشير هذه القراءة إلى أن أغلب الإداريين بمؤسسة ميدان الدراسة يمتلكون خبرة قليلة نسبيا، نظرا لصغر سنهم كما سبق وذكرنا في (الجدول 02) وكما ذكرنا أن السيد "ع.ح" صرح لنا بأن أغلب الموظفين لا يتجاوزون 37 سنة هذا ما يعكس سنوات الخبرة لديهم، ولكن هذا لا يعن أن مدة عملهم قصيرة، فكلما زادت أقدمية الموظفين زادت خبرتهم وإطلاعهم على متطلبات المؤسسة واحتياجاتها، ما يزيد من أهمية دورهم في إنجاز المهام المفوضة لهم من قبل رؤوسهم وإتاحة الفرصة لهم للإدلاء بأرائهم وتقديم البدائل المناسبة لما يتوافق مع طبيعة الوظيفة والاختصاص، كما تتيح الأقدمية في العمل للموظفين إمكانية مواكبة التغييرات التي تحدث خاصة على مستوى الهيكل التنظيمي عندما يتم استحداث مصالح جديدة وهذا ما أكدته رئيس قسم الموارد البشرية السيد "ع.ح"، وكلما تزيد الفئة العمرية للموظفين ينقص عددهم لكنهم يساهمون في نقل الخبرات والمعارف للفاعلين الذين يمتلكون مستوى خبرة أقل نظرا لأن المؤسسة فنية وتستقطب المورد البشري على أسس علمية وتستثمر طاقاتهم الفكرية والجسدية في بناء وإدارة المؤسسة .

سابعاً: منهج وأدوات البحث:

1. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية في الوصول إلى الحقيقة أو القيام بالبرهنة عليها لذلك فهو يتبع إجراءات منهجية واضحة:

يعرف المنهج على أنه: مجموعة من القواعد والأساليب التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقائق، وهذه الطريق العلمية لجمع المعلومات والبيانات واختبارها والبرهنة عليها ومن ثم تعميم النتائج المتحصل عليها (سلاطينة والجيلاني 2004، ص)

كما تم تعريف المنهج بأنه: مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم به من أجل التقصي عن الحقائق العلمية أو الفحص الدقيق لها (عبد السلام، 2020، ص10) حسب طبيعة الموضوع التي تفرض على

الباحث اختيار منهج معين واعتماده في دراسته بغية الوصول إلى نتائج موضوعية وأكثر دقة.

ونظرا لكون الدراسة الحالية تبحث في دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية فقد تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** كون يعد المنهج الأنسب نظرا لتماشيه مع طبيعة الموضوع وخصائصه، والذي يقوم على أساس وصف الظاهرة كما يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويطبق على مرحلتين: (العسكري، 2002، ص6)

- **المرحلة الأولى:** تشمل الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخصي تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية و العملية و العملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها.
- **المرحلة الثانية:** هي مرحلة الوصف والتشخيص وذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.

ومن أهم خطوات هذا المنهج نذكر:

- التعرف على مشكلة الدراسة، وبناء على ذلك يتم تحديد المنهج كون المنهج الوصفي مناسب لها أم لا.
- موضوع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة أو المبحوثين.
- اختيار الأداة التي تتناسب مع المنهج الوصفي (الاستمارة والمقابلة).
- جمع المعلومات والبيانات التي يقوم الباحث بتبويبها وتصنيفها وتجهيزها لعملية التحليل.
- البيانات ووضع الاستنتاجات والمقترحات التي تساعد في حل مشكلة الدراسة.

تم تطبيق المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الكمي والكيفي، حيث تم توظيف التحليل الكمي من خلال تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها في الجداول ، والتحليل الكيفي يظهر من خلال تحليل الجداول وتحويل الأرقام إلى فقرات تحليلية توضح دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحقيق الحوكمة الإدارية بأبعادها (الشفافية والعدالة).

2. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية والمقابلة كأداة ثانوية، حيث نستعرض كلا منهما من خلال:

أ. الاستثمار:

يعرف (غيث، 2002، ص220) الاستثمار بأنها: شكل من أشكال البحث يستخدم فيه مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين وعادة ما تستخدم الاستثمار عندما يكون المبحوث متعلما حيث يطلب منه أن يكتب بنفسه الإجابة عن هذه الأسئلة، وتستخدم أيضا في حالة المبحوث غير المتعلم حيث يقوم الباحث بتدوين الإجابة نيابة عنه.

كما تعرف الاستثمار بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي، من خلال طرح الأسئلة على المبحوثين بطريقة موجهة، مايسمح القيام بمعالجة كمية يهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية (أنجرس، 2004، ص204) بهدف التوصل إلى معلومات وآراء تفيد في إثبات أو نفي صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة البحث، من خلال مجموعة من المحاور والأسئلة المكتوبة، ترسل بواسطة البريد أو تسلم مباشرة إلى عينة من أفراد المجتمع (المبحوثين) ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة دون مساعدة الباحث لهم (عبد السلام، 2022، ص57/58)، يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستجدة من الجانب النظري باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن أنواع الإجابات المقترحة (أنجرس، 2004، ص243) وتصنف أسئلة الاستثمار حسب طبيعة الإجابة عليها إلى: (يحيائي، 2020/2021، ص68):

- **أسئلة مغلقة:** في هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة، أي تقييده في إعطاء الإجابة ويطلب من المبحوث اختيار أحدهما أو أكثر، ويتضمن هذا النوع أسئلة الصواب والخطأ (نعم/لا)، وأسئلة الاختيار المتعدد حيث تقدم للمبحوث عدة إجابات محتملة وعليه أن يختار واحد منها فقط.
- **أسئلة مفتوحة:** يتميز هذا النوع من الاستثمار بأنه يحتوي على فراغي يتركه الباحث لكي يكون المبحوث المعلومات التي يعطيها حسب التعليمات الواردة في الاستثمار.

وبناء على ذلك، تم تصميم استثمار البحث طبقا لمواصفات البحث العلمي، مكونة من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور واحتوت في عمومها على 28 بندا موزعين كالآتي:

أ. المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية المبحوثين 01-05 .

ب. المحور الثاني: بعنوان يساهم تفويض السلطة في تحقيق الشفافية 06-

17.

ت. المحور الثالث: تحت عنوان تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق

العدالة التنظيمية 08-18.

وقد مرت الاستمارة في بنائها وقبل صياغتها بالشكل النهائي على عدة مراحل حيث:

✓ بتاريخ **2025-04-10** تم بناء الاستمارة في شكلها الأولي (انظر الملحق رقم 01) اعتماداً على التراث النظري والدراسات السابقة، وتمت مناقشتها مع الأستاذة المشرفة والتي أبدت بملاحظاتها حول عبارات الاستمارة أين تم تعديلها وتصحيحها بناء على ملاحظاتها يوم **2025-04-15** واقترحت عرضها على بعض أساتذة التخصص لتحكيمها.

✓ وبتاريخ **2025-04-16** تم عرضها على بعض أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل (انظر الملحق رقم 02) وتعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافها والإجابة على الأسئلة المطروحة فيما يخص أسئلة الاستمارة وشرحها لهم أين صححوا بعض الأخطاء المنهجية التي غفلت عنها، وبناءاً على توجيهاتهم ونصائحهم تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي (انظر الملحق رقم 03).

✓ وفي يوم **2025-04-21** تم التوجه إلى مؤسسة قذيلة المياه المعدنية -بسكرة- وتوزيع الاستمارة على الفاعلين فيها.

✓ وبتاريخ **2025-04-27** ذهبنا لاسترجاع الاستمارات لكن لم نحصل عليها لعدم توزيعها من الأساس على المبحوثين.

✓ وبتاريخ **2025-04-28** تم استلام استمارات البحث ولاحظنا ضياع وعدم استرجاع بعضها، مع استبعاد البعض الآخر نتيجة عدم وجود الإجابة الكاملة على الأسئلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(6): يوضح حجم مجتمع البحث:

حجم المجتمع	المفقودات	المستبعدة	المجتمع المعني
54	9	8	37

وللإشارة فقط، الاستثمارات المفقودة تمثل الاستثمارات التي لم نتمكن من استرجاعها ربما لم يجب المبحوثين عنها أو لم يتم توزيعها لهم من الأساس، أما الاستثمارات المستبعدة فهي تشمل إجابات ناقصة بحيث لا يجيب المبحوث عن جميع الأسئلة مع بعض الاستثمارات التي تضمنت إجابة باستخفاف حيث وجدت فيها إجابات متناقضة ولهذا السبب تم إلغاؤها.

ب. المقابلة:

تم اعتمادها كأداة مساعدة لجمع البيانات من المؤسسة ميدان الدراسة وهي عبارة عن "محادثة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بهدف الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة" (بختي، 2015، ص 16)

وتعتبر المقابلة استبياناً شفويًا يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المبحوثين، والفرق بين المقابلة والاستبيان يتمثل في أن المبحوث هو الذي يكتب الإجابة على أسئلة الاستبيان، بينما يكتب الباحث إجابات المبحوث بنفسه في المقابلة، وإذا كان الباحث مدرباً ومؤهلاً فإنه سيحصل على معلومات هامة تفوق في أهميتها ما يمكن أن نحصر عليه من خلال الملاحظة و الاستمارة ذلك لأن المقابلة تمكن الباحث من فهم تعبيرات المبحوث والإطلاع على مدى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقات ثقة مع المبحوث ما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة، كما يستطيع الباحث من خلال المقابلة اختبار مدى صدق المبحوثين ومدى دقة إجاباتهم (ذوقان وآخرون، 1984، ص 135).

يتطلب إعداد المقابلة: تحديد أهداف المقابلة وصياغتها بشكل يساعد الباحث على تحقيقها، كما يحدد طبيعة المعلومات التي يحتاج إليها والعينة التي تحقق له هدف المقابلة، ويشترط أن تتوفر عند هذه العينة الرغبة في إعطاء المعلومات المطلوبة والتعاون مع الباحث في هذا المجال، لأن عدم توفر الرغبة قد يحرم الباحث من الحصول على المعلومات المطلوبة (ذوقان وآخرون، 1984، ص 136).

وعموماً دارت أسئلة المقابلة حول عملية تفويض السلطة والمعايير التي تقوم عليها ومختلف الجوانب المرتبطة بها كما تم طرح أسئلة تتعلق بمجال المشاركة في اتخاذ القرار (عودة إلى الملحق رقم 04).

تم تحديد وقت إجراء المقابلة من طرف مدير مديرية الموارد البشرية السيد "س.هـ" وتم الاتفاق معه على يوم 2025-04-30 على الساعة 13:30، ومباشرة توجهنّا معه إلى القاعة التي حضر فيها مدير مديرية الموارد البشرية ورئيس قسم الموارد البشرية السيد "ح.ع" الذي طلب منا تقديم أنفسنا ونبذة مختصرة عن مواضيعنا حيث شرحت له الموضوع بمتغيراته وطرح بعض الأسئلة حول أبعاد الدراسة وتمت الإجابة عليها بأريحية وشرحها لهما بكل دقة وبالمفاهيم الإجرائية لها، وبدأت أطرح الأسئلة على رئيس قسم الموارد البشرية وهو يجيب بكل سلاسة وموضوعية وبعد أن يجيب يسأل السيد "س.هـ" عما إن كانت له بعض الإضافات التي قدمها بطريقة مبسطة، دامت المقابلة أكثر من ساعة من الزمن حيث بدأت المقابلة على 13:40 وانتهت قرابة 15:20 كانت مقابلة في المستوى العلمي المطلوب، ثرية بالمعلومات التي تعكس المستوى العلمي لكل منهما وخبرتهم الشخصية والمهنية في النسق الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

خلاصة:

تم في هذا الفصل طرح كل الأطر العامة للدراسة بما احتواه الفصل من إشكالية وتسؤلات فرعية، وبناءا عليها تمت صياغة فرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ، كما تم من خلال ما سبق تحديد المفاهيم التي سنعتمد عليها في الدراسة الميدانية، وطرح الدراسات السابقة التي استفادت منها الدراسة الحالية، وكذا الجانب المنهجي حيث تم تحديد مجالات الدراسة والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، ومن هنا أصبح بإمكاننا التعمق أكثر في المتغيرات محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها بناءا على ما تم تناوله في هذا الفصل.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين الإداري

- تمهيد

أولاً: خصائص التمكين الإداري والمؤسسة الممكنة .

ثانياً: أهمية و أهداف التمكين الإداري.

ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري.

رابعاً: خطوات تنفيذ التمكين الإداري.

خامساً: أنواع ومستويات التمكين الإداري.

سادساً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري.

- خلاصة

تمهيد:

تسعى المؤسسات للحفاظ على وجودها وتحقيق مكانة مميزة تمكنها من الاستمرار في تقديم السلع والخدمات وتطويرها بناء على متطلبات المجتمع المتواجدة فيه، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب على الأنساق المختلفة الاستفادة قدر الإمكان من جميع مواردها خاصة المورد البشري، باعتبار الفاعل هو العنصر الأساسي والركيزة الأساسية لنجاح النسق، ما دفع الإدارة العليا بالاهتمام بهذا المورد وتنميته وتطويره، من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجعه على التفكير الإيجابي بما ينفع المؤسسة ويحقق لها أهدافها، وهذا ما يندرج ضمن مفهوم التمكين الإداري ، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ملامح التمكين الإداري من خلال تناول العديد من العناصر التي تساعدنا في بلورة المفهوم وتحليله نظريا ليسهل علينا قياسه ميدانيا، وذلك بإبراز خصائص التمكين الإداري وخصائص المؤسسة التي تنتهج هذه الاستراتيجية والتي تعرف بالمؤسسة الممكنة، مع التركيز على الأهمية التي يستقيها هذا المفهوم في الفكر الإداري الحديث والأهداف التي يصبو لتحقيقها، مع تحديد المبادئ التي تركز عليها عملية التمكين الإداري، كما عالج هذا الفصل الخطوات التي يتبعها النسق الإداري لتطبيق أسلوب التمكين الإداري مع تحديد أنواع ومستويات التمكين، وأخيرا سيتم عرض النظريات المفسرة للتمكين الإداري وأهم ما جاءت به من أفكار تقدم البدائل التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وغاياتها.

أولاً : خصائص التمكين الإداري والمؤسسة الممكنة:

لقد أصبح تمكين الفاعلين ضرورة حتمية تتبناها مختلف المؤسسات-باختلاف أنواعها ونوعية نشاطها-سواء كانت عمومية او خاصة، لمواكبة التغيرات الطارئة على المجتمعات، حيث تتميز استراتيجية التمكين بمجموعة مميزات وخصائص ساهمت في سهولة وإمكانية تبنيها من قبل المؤسسات التي يطلق عليها المؤسسات الممكنة والتي تتميز هي الأخرى بمجموعة من الخصائص نركز على أهمها في:

1. خصائص التمكين الإداري:

تتميز عملية التمكين الإداري باعتبارها أسلوب إداري حديث تتميز بعدة خصائص تختلف حسب العلماء الدارسين لهذا الموضوع وحسب انتماءاتهم الفكرية والنظرية، فنجد أن الكبيسي وملحم حددا خصائص التمكين الإداري في عدة نقاط مذكورة كالاتي (الدغيلي، 2018، ص46):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير، حيث تعطى لهم حرية ومسؤوليات أكبر لأداء مهامهم بالطرق التي تناسب أدوارهم ومكانتهم داخل التنظيم.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف، من خلال إتاحة المعلومات الكاملة لهم عن وظائفهم والمطلوب منهم تأديته على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي.

- حرية العاملين في خياراتهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم، حيث تعطى لهم السلطة الكافية للاختيار دون الرجوع إلى المستويات العليا وذلك لاستثمار طاقاتهم الفكرية في حل المشكلات التنظيمية.
- المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف، بقدر الحرية ستكون المساءلة عن المسؤوليات التي فوضت لهم.
- المشاركة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها، بأخذ آرائهم في القرارات الإدارية-حتى وإن لم يتم الأخذ بها-.
- إحساس العاملين بمكانتهم و دورهم وأهمية الواجب الذي يقومون به.
- إيمان العاملين بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم (التأثير).

2. خصائص المؤسسة الممكنة ومستلزماتها:

وبناء على ما تتصف به عملية التمكين الإداري من خصائص تتيح لهم القدرة والاستقلالية في تأدية المهام وإنجازها، تتميز المؤسسات الممكنة لفاعليها بخصائص تميزها هي الأخرى عن المؤسسات ذات الأساليب التقليدية، حيث تتلخص هذه الخصائص في:(البناء، 2015،ص28)

- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتحول نحو الأفضل.
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة، فثقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الالتزام محل الرقابة، والفريق محل الموظف المنفرد، والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة.
- تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات.
- مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا أعذار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين.
- جعل العمل الجماعي بديل عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.
- إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الأمرين محل الشك، وأن يحل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، ومنح الجميع حرية التفكير والتصرف بحثا عما هو أفضل.
- وضع أفضل الأفراد تمكينا في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لأن التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل.
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها.

ثانياً: أهمية وأهداف التمكين الإداري:

1. أهمية التمكين الإداري:

- تكمن أهمية التمكين الإداري في استخراج كامل طاقات الفاعلين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف الفاعلين، فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا **(خلفه وعيساوي، 2018، ص361)**
- أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة الفاعلين في المواقع المختلفة لأداء عمل واحد، بالتركيز على فرق العمل ومكانة كل الفاعلين التي تبرز وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات التي تحدد أدوارهم في كل نسق، واستقرار الأنساق الفرعية يؤدي بالضرورة لتكامل النسق الكلي. **(سليطين، 2007/2006، ص87)**
- التقليل من الجهد الذي يبذله الإداريين بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه مرؤوسيهم وتحافظ على وقت الإداريين من الانشغال في القرارات والمشاكل اليومية، بحيث تفوض هذه القرارات للمستويات الدنيا للاهتمام بها، ما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار. **(سليطين، 2007/2006، ص87)**
- تمثل رقابة غير مباشرة داخل إطار المنظمة لتوجيه الأحداث والسلوكيات الخاصة بالفاعلين والوظائف والأقسام، لأن الفاعلين لديهم إحساس بأنهم شركاء وليسوا فقط عمال تنفيذيين لما تطلبه الإدارة العليا ويدركون مكانتهم وقيمة الجهد الذي يبذلونه لصالح الجماعة ولهذا سيقدمون أفضل ما لديهم وبيدعون في ذلك.

كما أشار **(الخضيري، 2007، ص40)** أن أهمية التمكين الإداري تتمثل في:

- التعريف بأهداف المؤسسة وتحديد كافة جوانبها وفهم أبعادها ومضمونها، وتوجيه الجهود البشرية لتحقيقها.
- تنمية ثقافة الالتزام والحوكمة الذاتية وزيادة الوعي الإدراكي بأهمية الدور الذي يلعبه الأفراد داخل المؤسسة.
- الإسهام في إشباع حاجات الفاعلين وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم
- تنمية الإحساس والشعور بالمشاركة الجماعية في صنع القرارات المتعين اتخاذها، بتحديد نوعية القرارات التي يشاركون فيها وفتح مجال النقاش لهم لطرح البدائل واتخاذ أحسنها وتطبيقه في أسرع وقت وأقل تكلفة.
- تحقيق المسؤولية الجماعية عن القرارات المتخذة، وتحقيق وحدة العمل والمشاركة والتفاعلية في اتخاذ القرارات، خاصة في ظل مساهمة المنفذين في اتخاذ القرارات، وفي ظل عرضهم للبدائل ومناقشتها، ومن ثم تتحقق كل من المسؤولية الإدارية عن اتخاذ هذه القرارات، وكذلك المسؤولية عن تنفيذها، ومن ثم تتعاظم ثقافة الالتزام ويزداد معها الانضباط الذاتي لكافة الفاعلين. **(الخضيري، 2007، ص55، 56)**

2. أهداف التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري هو إعطاء القدرة والسماح للفاعلين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، والهدف الأساسي لهذه العملية هو الاستفادة قدر المستطاع من الكفاءات البشرية واستثمار طاقاتهم لما يخدم المؤسسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأهداف في: (كرمية، 2008، ص77)

- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للخطط الاستراتيجية وتطوير خطط العمل؛
- الحصول على نتائج أفضل للأداء وذلك بتقليل ضياع الأدوات والموارد المادية وزيادة الإنتاجية وتلبية حاجات المجتمع.
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- تقليل فرص غياب الفاعلين ودوران عملهم؛

والهدف الرئيسي من التمكين الإداري هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي احتياجات الجمهور أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة توقعات الزبائن للمتعاملين مع المنظمة والمؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها (الدوري وصالح، 2022، ص 93).

- كما يهدف التمكين الإداري إلى تحقيق مكانة متميزة والحفاظ على السمعة الجيدة للمؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية من خلال خلق جو تنافسي داخل المؤسسة عن طريق فتح المجال أمام الفاعلين للإبداع.
- زيادة التعاون على حل المشكلات الإدارية ومحاولة التخلص من تفشي وظهور الآفات البيروقراطية (البارودي، 2015، ص 140).

ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري:

أ. **التحفيز:** يحتاج التمكين الإداري إلى فاعلين يتحملون مزيداً من الأعباء التي تنتج عن تحملهم لمزيد من المسؤولية والمشاركة في الشؤون التنظيمية، التي تعتبر في ذاتها نوعاً من التحفيز المعنوي للموظفين بتعزيز شعور الانتماء والولاء لديهم، إلا أن التمكين الإداري كما يؤكد عليه الكثير من العلماء "ليس بمنحة مجانية" فكما فيه مشاركة في المنافع تنتج عنه مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل مسؤولية النتائج بنفس قدر التفويض الممنوح للأفراد (المحمدي، ص 439) حيث يرى شستر برنارد أن التنظيم نسق يوازن بين الحوافز والإسهامات الفردية، وعلى ذلك فإن إسهام الفاعلين ومشاركتهم لا يتأتى إلا إذا قابله حوافز مناسبة ومغرية بالنسبة للفواعل، بمعنى أن الفاعل لا يتحمل مسؤولية التفويض إلا إذا اقتنع بأن الحوافز (المكافآت) التي يعرضها النسق الإداري كافية ومغرية لتدفع الفاعلين إلى بذل هذا الجهد (محمدي، 2015/2016 ص 145) حيث يعتقد فايول أن تحديد المكافأة يجب

أن يكون بما يتناسب والجهد المبذول لتحقيق رضا العاملين، كما يشير إلى التحفيز من خلال مبدأي العدالة والاستقرار (بوالشرش والعيادي، 2017، ص25).

ب. التدريب: يعرف التدريب بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في سلوكيات الفواعل، فيما يتعلق بالمهارات والمعلومات والخبرات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية (أبو النصر، 2005، ص87).

ويعرف أيضا أنه: تعليم المتدربين سواء كانوا عاملين جدد أو حاليين المهارات المطلوبة بواسطة برامج محددة، وذلك لتحقيق أهداف عديدة ولعل أهمها تعليمهم المهام الوظيفية المطلوبة منهم والقيام بها بالشكل المطلوب من خلال زيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم حتى يتسنى لهم ذلك (أبو النصر، 2005، ص87)، لأن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة المشددة لضمان أداء أعماله (السلمي، 1997، ص34).

ت. فرق العمل: هي تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز مهمة محددة ومعقدة، تتعلق بعدة وحدات تنظيمية في المنظمة وتلجأ المنظمة لاستخدامه في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث أن شعورهم المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والالتزام، والسعي دائما لخلق جو تنظيمي مثالي ما يحقق الأهداف الخاصة والعامة معا (عبد العال، د.س.ن، ص 9) لأن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج المرغوبة (السلمي، 1997، ص34).

كما يمثل فريق العمل: وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي كوحدة متجانسة، يتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة آراء مختلفة تصبو إلى حلها، ويكون التحدي على شكل مهمة واضحة ومحددة (عبوري والعطاري، د.س.ن، ص 158، 157)

شروط أداء العمل بروح الفريق:

- ❖ تحديد المهمة والهدف المطلوب تحقيقه.
- ❖ تحديد الإطار الزمني لمراحل إنجاز المهمة.
- ❖ إصدار وثيقة تكليف تضم أسماء أعضاء الفريق.
- ❖ تحديد ميزانية للتسيير.

ث. الاتصال: يمثل الاتصال عملية تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام رمزي مشترك، أو بواسطة لغة مشتركة (حامد، 2012، ص6) من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي وعلى مختلف مستوياته، بما يسمح بتدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات

والأوامر والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية على شكل تقارير، أبحاث، مذكرات، واقتراحات (حامد، 2012، ص79) كما أن الاتصال الفاعل يعزز مبدأ الابتكار والإبداع، ويختصر كثيرا من الجهود المبذولة، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب الذي يحتاجها فيه الأفراد لتحقيق الهدف الأساسي لعملية الاتصال التمكيني (عبد العال، د.س.ن، ص 9)

ج. تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من الأدوات والوسائل التي تعتمد عليها الإدارات المعاصرة لجعل المؤسسات أكثر تمكينا، باعتبار عملية التفويض هي تدريب للفاعلين المفوض إليهم بالسلطة والمسؤولية على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وحل المشكلات التي تعترض أعمالهم دون الرجوع للنسق الإداري الأعلى، ومن ذلك غرس قيم الولاء والانتماء لدى الفاعلين تجاه مؤسساتهم، ومن هنا تظهر أهمية تفويض السلطة كآلية تعتمد على الأنساق الممكنة لفاعليها (مشري، 2022/2021، ص 106).

شروط تفويض السلطة:

✓ **قانونية التفويض:** التفويض إلا بنص، حيث أنه لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين، كما لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون والنظام ولا يجوز التفويض إلا في المسائل المحددة وفق نص قانوني (دريدي، 2014/2013، ص38)، حيث أنه ومن خلال هذا القانون يتم فهم التفويض، ولا يعتبر هذا النص كافيا إلا إذا تم إرفاقه بقرار يوضح فيه المهام التي فوض المرؤوس بتنفيذها وهل هذا التفويض دائما أم أنه ينتهي بانتهاء تلك المهام (خطابي، 2007/2006، ص91)، فمن خلال هذه الإجراءات التي تلتزم بها المؤسسة فإنها تبتعد عن جميع الممارسات التي تثير الشك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن الأنشطة والأعمال الإدارية والتنفيذية، وأن تستند في ممارساتها على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتوعية الفاعلين على اختلاف مستوياتهم بحقوقهم بشفافية (أبو النصر، 2015، ص 114، 115).

✓ **علنية التفويض:** أي أن يكون التفويض صريحا وليس ضمنيا، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه، وأن ينشر (دريدي، 2014/2013، ص38) حيث يعتبر النشر مرحلة ضرورية، حيث لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس الاختصاصات المفوضة استنادا إلى قرار لم ينشر، ويعتبر القرار الصادر بناء على قرار التفويض الذي لم ينشر، قرارا صادرا من سلطة غير مختصة، كما النشر اللاحق لهذا القرار لا يعطي هذا العيب.

✓ **وضوح حدود التفويض:** كما سبق وتطرقنا لأن يكون التفويض واضحاً يخلو من اللبس والشك، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، لتفادي الوقوع في الأخطاء التي يصعب تصحيحها وقد تكون سبباً في سوء العلاقة بين المفوض والمفوض إليه.

✓ **جزئية التفويض:** يجب ألا يشمل التفويض كل اختصاصات المفوض، ولا بد على المفوض أن يحتفظ بالمهام الرئيسية ويتنازل بالتفويض عن المهام اليومية التي تثقل كاهله.

✓ **عدم تفويض المسؤولية:** فالقوانين تجيز تفويض السلطة دون المسؤولية؛ الرئيس يقوم بتفويض جزء من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة على هذه السلطات. ويصبح هذا المرفوض المفوض إليه مسؤولاً أمام رئيسه المباشر بقدر السلطة التي انتقلت إليه بالتفويض، ولا يسأل عنها إلا أمام رئيسه المباشر فقط.

مستويات تفويض السلطة:

1. **المستوى الأول (شبه مقيد):** يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، حيث يعلن المرفوض بما يجب أدائه من أعمال وكيفية أدائها، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرفوضين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيها، وبعد فترة زمنية تظهر قدرات ورغبات المسؤولين في تحمل المزيد من المسؤولية، ومن ثم يكون من المناسب الانتقال للمستوى الثاني من التفويض.

2. **المستوى الثاني (اختياري):** حدد للمرفوض ماذا يجب أن يعمل فحسب، واترك له حرية اختيار الأسلوب ومعدل الأداء، ومراقبة مدى الجودة التي يتم بها الأداء.

3. **المستوى الثالث (حر):** يتم التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع ترك الحرية للمفوض إليه تحديد ما يجب عمله وأسلوب تطبيقه ومعدل الأداء، وكذلك مدى جودة الأداء.

ح. **المشاركة في اتخاذ القرار:** ينبع مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار من حقيقة أساسها هي أن الفاعلين -على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم- إنما يمثلون عنصرا هاما في العملية التنظيمية، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق الأهداف (عواد، 2013، ص249) من خلال اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر خلال فترة زمنية محددة في ضوء المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة (حامد، 2020، ص85) ونظرا لصعوبة اتخاذ القرارات في بعض المواقف أو في بعض الأحيان يسعى المدراء إلى ترشيد القرارات مع مرؤوسيهـم (المصري، 2008، ص219) حيث يتم عرض الموضوع في الجلسة على الفواعل، ويتم مطالبتهـم بأن يدلوا بأكبر عدد ممكن من الأفكار، فيما يخص المشكلة أو الموضوع المطروح لمناقشته بين الأفراد، وتحكم نجاح هذه العملية أربعة شروط: (سليطين، 2007/2006، ص44)

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
 - العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.
 - كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.
 - التركيز على تنمية الأفكار المطروحة، من خلال محاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد وأفكارهم فيما بينها ولا تتعارض.
- فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم القرارات، فالقرار الناجح متوقف على دقة المعلومات وفعاليتها (زردومي، 2012، ص100) فكلما زادت الآراء اقتربت القرارات من الصواب والموضوعية وكلما اشتركت الجماعة في صنع القرار زادت قدرتهم على فهمه وإدراك هدفه ويزيد حماسهم لتنفيذه مؤيدين له (عبد العال، د.س.ن، ص 16).

أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

للمشاركة في اتخاذ القرار أهمية كبيرة داخل الأنساق الإدارية وذلك لأن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي، والقرارات الجماعية تكون قوية وأكثر فعالية من القرار الفردي، ويمكن أن نوجز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في: (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 43،44):

- تساعد على تحسين نوعية القرارات، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى الفاعلين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير ومروسيه، وبين النسق والمتعاملين معه.
- لها أثر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم للأهداف التنظيمية، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرار الذي اشتركوا في صنعه.
- رفع الروح المعنوية لدى الفاعلين وإشباع مختلف الحاجات لديهم.

فالتمكن إذن: امتياز إداري يمنح للموظف وفق المستويات الإدارية التي يحملها أو يقع ضمنها، وتقيم الإدارة وفق هذا المنظور بأنها ديمقراطية إدارية تنظر للنخبة الجديرة وليس الأكثرية الغالبة بأنها وفقاً لأدائها المحسن للعمل والقادر على الإجابة في الإنجازات بأن يمنح لها ذلك الامتياز **(المهيرات، 2009، ص42)** لذا تتجسد مهمة النسق الإداري في توفير بيئة تنظيمية فعالة تضمن وصول المعلومات للفاعلين وإتاحة الموارد اللازمة لهم لإنجاز أعمالهم، وإتاحة لفرص الدائمة لتطويرهم والعمل عليها ومنحهم القوة اللازمة لتأدية المهام بكفاءة وفاعلية وتحمل المسؤولية في ذلك. **(عيسات وآخرون، 2021، ص253، 252)**

رابعاً: خطوات التمكين الإداري:

لا يمكن تنفيذ استراتيجية التمكين بخطوة واحدة من طرف المسؤول أو مروسيه، لأن التمكين عملية مركبة تعتمد في تطبيقها على مجموعة من الخطوات التي يوضحها المسؤول للفاعلين وشرح استراتيجياتها لضمان استجابتهم لها لترشيد الأعمال وتناسقها، فتمكين الفاعلين عملية مخططة تهدف للتغيير المقصود على مستوى الفرد والجماعة لتتكامل الجهود من أجل أهداف محققة في بيئة تنظيمية أفضل، حيث اتفق العلماء على أن هذه الخطوات تتمثل في:

1. **تحديد مبررات التغيير:** يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأياً كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمروسين يساعد في الحد من درجة

الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها(البناء، 2015،ص23)

2. **التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين لذلك(البناء، 2015،ص23)

3. **تحديد القرارات القابلة للمشاركة:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون إلى المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك. فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي(ص 144).

4. **تكوين فرق العمل:** من الهام أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين للقدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذين يعملون منفردين.(البناء، 2015،ص 24)

5. **المشاركة في المعلومات:** لكي يستطيع المرؤوسون اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة. لذلك يجب أن تتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام في نجاح المنظمة.(المحمدي، 2021، ص445).

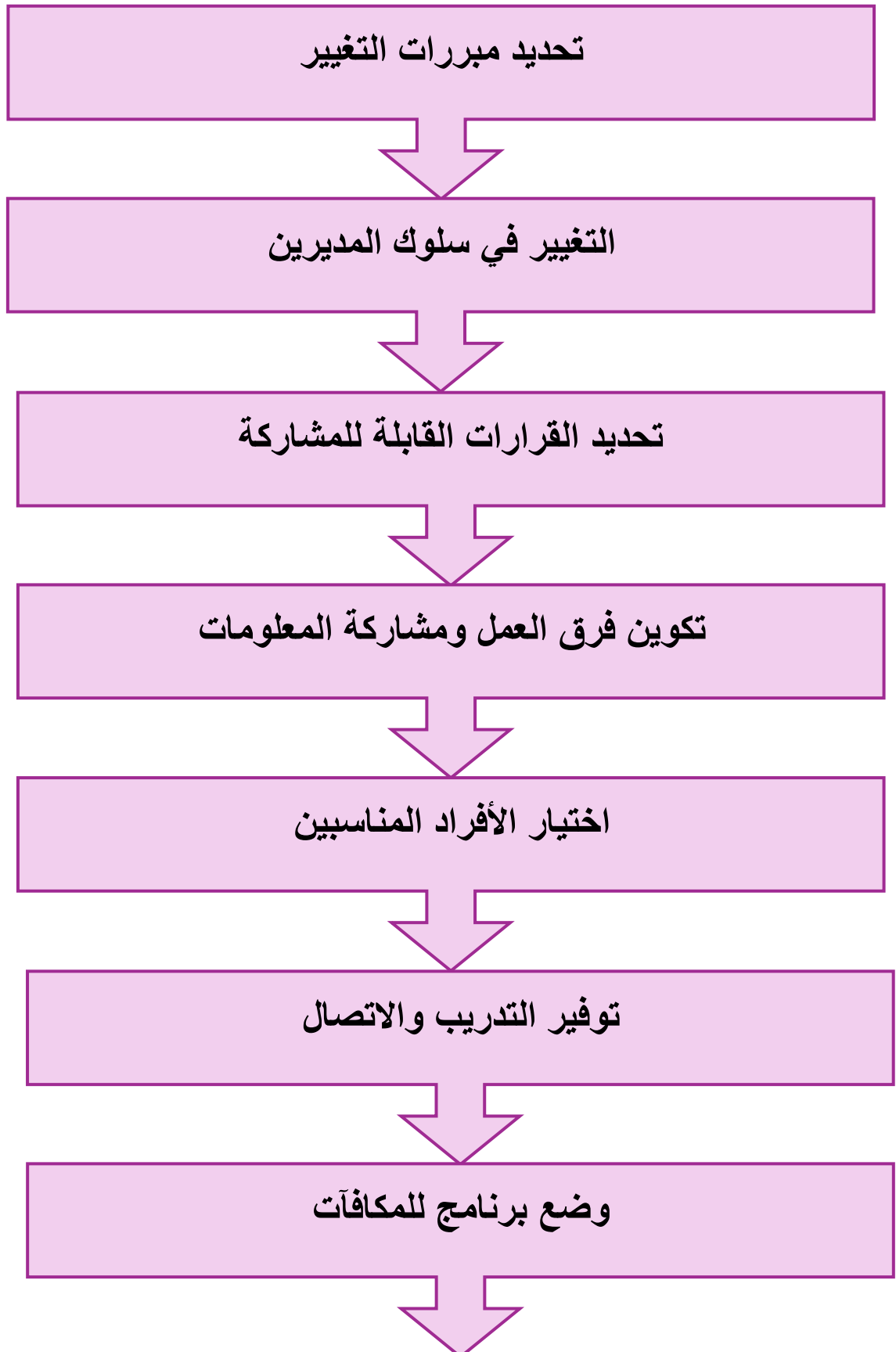
6. **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.(غرابي، 2022/2023، ص72)

7. **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.(غرابي، 2023/2022، ص73)

8. **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم توضيح مفهوم التمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة إلى الموظفين. (البناء، 2015، ص24)

9. **وضع برنامج للمكافآت:** يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت إلى الموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.(المحمدي، 2021، ص445)

10. التريث لجني ثمار التمكين: تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة. فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يتوقع أن يقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المديرون أي محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها. (البناء، 2015، ص 24)



التريث لجني ثمار التمكين

الشكل : يوضح الخطوات التدريجية لتطبيق استراتيجية التمكين الإداري:
المصدر: اجتهاد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري.

خامسا: أنواع ومستويات التمكين الإداري:

1. أنواع التمكين الإداري:

ينقسم التمكين إلى ثلاثة أنواع مرتبة حسب درجة تمكين كل فاعل داخل النسق (طه، 2013، ص42):

- **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجمع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- **العمل المتعلق بالنتائج:** يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

2. أنواع التمكين الإداري:

حدد باستور خمسة مستويات يمكن للنسق الإداري تطبيقها وهي كالآتي (حاج علي، 2022، ص19.20)

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويُعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يتخذ المديرون القرار ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا، ويُعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.
- **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

سادساً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

إنه من الصعب وضع قاعدة عامة لسلوك الفاعلين، لأن احتياجاتهم تختلف من جماعة لأخرى، فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات المعنوية منها التقدير وتحقيق الذات، بالإضافة لاختلاف البيئات الثقافية وأساليب الاتصال، مما جعل نظريات التنظيم تختلف (جواب الله، 2020/2019، ص30)، كون هذه الأخيرة مرتبطة بظروف اجتماعية واقتصادية محددة، إذ جاءت كل نظرية لمعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه التنظيم في فترات مختلفة، فكل عالم صاغ نظرية وفق أسس علمية تساعد على معالجة قضايا التنظيم وفقاً لما توفر من وسائل وإمكانيات في تلك الفترة.

حيث تعتبر النظريات الكلاسيكية هي أولى الأطر النظرية التي حاول أصحابها تقديم أسس ومبادئ علمية تساهم في سير العملية التنظيمية والإدارية وتحسين الأداء من خلال رفع الإنتاجية كما وكيفا، ويقصد بالنظريات الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر الفعل الإنساني بأنه سلبي ولا يرقى للمستوى العلمي والعملية المطلوب، حيث افترضت هذه الأخيرة أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تخطيط وتنظيم العمل وأنهم انفعاليين وغير عقلانيين، لذلك ظهرت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد على الفاعلين وذلك من أجل السيطرة والتحكم في السلوك داخل المؤسسات (جواب الله، 2020/2019، ص39): وأبرز هذه النظريات:

- **نظرية الإدارة العلمية** لفريدريك تايلور؛
- **نظرية التكوين الإداري** لهنري فايول؛
- **النظرية البيروقراطية** لماكس فيبر؛

تركز هذه النظريات على عناصر: العمل والهيكل التنظيمي وما يترتب عنها من تجديد للسلطة، توزيع للمسؤولية، تعيين نطاق الإشراف والرقابة، ثم إن هذه النظريات تنظر للتنظيم باعتباره نظام مغلق لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة وأن التغيرات الداخلية للتنظيم

ليس لها علاقة بالمتغيرات الخارجية (سيساوي، 2014/2013، ص10) وتقوم المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تمثلت في:

- ث. وحدة الأمر: أي قائد واحد داخل المؤسسة.
- ج. التخصص وتقسيم العمل: ويعني قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أو كل عامل بعمل محدد ومضبوط بدقة، ويقوم التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع كلما زادت درجة التخصص.
- ح. مبدأ الرشد: يقوم على أساس أن الفاعل يجب أن يتسم بالرشد والعقلانية وأن لا ينحرف عن القواعد الرسمية للتنظيم، وأن تكون أفعاله منسقة مع معايير السلوك الرشيد.

ركزت النظريات الكلاسيكية على الكفاءة الإنتاجية من خلال الجوانب المادية للعمل وأغفلت الجانب الانساني مثل الحوافز المعنوية والرضى الوظيفي، كما أغفلت الفروقات الفردية بين الفاعلين وشددت قوانين العمل مما قيد حرية الفاعلين ولم تعطي لهم نوع من الاستقلالية لممارسة أعمالهم وتشديد الرقابة عليهم ما أدى إلى تباطؤ وتيرة العمل لانخفاض الروح المعنوية للفاعلين، وركزت على تركيز السلطة للمدير فقط ولا يسمح بالتنازل عنها لأي كان أو مشاركتها، هذه أهم الانتقادات التي دفعت العلماء والمفكرين السوسيولوجيين بصياغة أطر نظرية جديدة تلبي احتياجات التنظيم وتأخذ بعين الاعتبار النقائص المذكورة، ونذك أهم هذه النظريات المتمثلة في:

- التمكين الإداري وفق نظرية العلاقات الانسانية.
- التمكين الإداري وفق تحليلات ماري باركر فوليت.
- التمكين الإداري وفق نظرية الحاجات الانسانية.
- التمكين الإداري وفق تحليلات كريس أرجيرس.
- التمكين الإداري وفق نظرية X و Y

وبناء عليه سيتم إدراج هذه النظريات

1) التمكين الإداري وفق نظرية العلاقات الانسانية -إلتون مايو-

جاءت نظرية العلاقات الانسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب المادية للعمل وأغفلت الجانب الانساني والاجتماعي، حيث تفترض مدرسة العلاقات الانسانية بأن الفاعل مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليست التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية إدارة الفعل التنظيمي والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفاعل داخل النسق يتفاعل مع زملائه ويتأثر بسلوكياتهم ومعتقداتهم، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه على البذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هي الأساس في تحفيزه للعمل(سيساوي، 2014/2013، ص10)، وتتمثل أهم مبادئ هذه النظرية في (سيساوي، 2014/2013، ص50):

- ✓ التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل جوانبه الاجتماعية.
- ✓ التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية للأداء .
- ✓ احترام شخصية كل فرد من الأفراد الفاعلين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.

- ✓ أخذ الفروقات بين الفاعلين بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
- ✓ سعي العلاقات الانسانية إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ العمل على تحقيق المصلحة المشتركة.

تشير هذه العناصر إلى الانتقال من منظور كلاسيكي يهتم بالجانب المادي فقط إلى منظور أكثر انسانية، فهي تعزز الرؤية لحاجات الفاعلين النفسية والاجتماعية وتعمل على إشباعها من خلال توفير الجو التنظيمي المناسب الذي يسوده التعاون والتكامل الوظيفي بين مختلف الأنساق، وضرورة احترام وتقدير الفاعلين مع مراعاة فروقاتهم الفردية واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية ، بالإضافة إلى إشباع هذه الحاجات في إطار تحقيق الأهداف العام للنسق الكلي لأن كفاءة التنظيم لا تعتمد فقط على العمل وإنما تحتاج للتفاعل الإيجابي بين الفاعلين والتنظيم.

نستنتج أن مدرسة العلاقات الانسانية تناولت موضوع التمكين الإداري ضمنيا في تحليل النتائج التي قام بها إلتون مايو، فحسبه إن تغليب البعد الاجتماعي على البعد المادي له دور فعال في تحقيق جو تنظيمي يسوده التعاون والتكامل الوظيفي بين الفاعلين، حيث تزداد مستويات الرضى والانتماء مما ينعكس إيجابا على الأداء الجماعي والكفاءة التنظيمية، كما أن الحوافز المعنوية تدفع الفاعلين إلى بذل مزيد من الجهد والالتزام، من خلال تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء، مما يسهم في رفع مستوى الدافعية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

(2) التمكين الإداري وفق تحليلات ماري باركر فوليت:

تعد من المؤسسين لحركة العلاقات الانسانية، تتلخص فلسفتها الإدارية باعتبار أن الفاعل يجد طبيعته الحقيقية وحياته من خلال نشاط الجماعة الذي هو عنصر فيها، وأن الوظيفة الحقيقية والدور الحقيقي للنسق هي أن يوفر فرصا للفاعلين حتى يتطوروا من خلال تنظيم العلاقات الانسانية، كما ترى أن السلطة الحقيقية والقوة لدى المديرين لا تتمثل في إملاء الأوامر فقط وإنما يجب تحفيزهم واستمالتهم لقبول القرارات والأوامر عن طواعية، وأن التكامل بين الفاعلين هو الأساس المرغوب فيه لحل المشكلات، حيث أن المدير يجب تدريبه على تأدية مهامه والتزاماته بالتعاون مع الفاعلين كفريق متكامل لإنجاز الأهداف المشتركة، ومن الأفكار والمبادئ التي نادت بها (جانب الله، 2020/2019، ص 66):

- ✓ يجب أن يستند التنظيم على وضوح الهدف لكل الفاعلين،
- فعندما تتضح الصورة يدرك الفاعلين ما يجب عليهم تحقيقه وتتكاتف جهودهم مع بعضهم لتحقيق الهدف العام للنسق في جو تنظيمي يسوده التعاون والاحترام.
- ✓ يمكن حل الصراع بين الإدارة والفاعلين من خلال التكامل ،
- بالتوفيق بين متطلبات الطرفين ومحاولة التوصل لحلول وسطية تضمن حقوق الفاعلين وتحقيق مطالبهم العادلة دون الإضرار بالمصالح العامة للنسق واستقراره.
- ✓ لا يجب استخدام سلطة العقاب والتهديد، ويفضل استخدام أسلوب الإقناع والتعاون،

بحيث يساعد هذا الأخير على نشر روح الفريق والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

✓ القائد الناجح لا يدير أتباعه وإنما يخلق فيهم روح الجماعة وينميها،

وكما ذكرنا سابقا أن العمل الجماعي هو أساس نجاح المؤسسات لأنه يساهم في تحقيق الأهداف مع إشباع حاجات الفاعلين وعلى هذا الأساس تم اختياره كبديل للعمل الفردي.

✓ التنسيق هو أحد فواعل التنظيم ويتم ذلك عن طريق تفعيل مختلف أنواع الاتصالات خاصة بين الوحدات التنظيمية،

فالعمل على توفير شبكة اتصال فعالة تعمل على نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الفاعلين يخفف من أعباء العمل، حيث أن الاستشارة بينهم تغطي جوانب قصور مهارات الفاعلين في جانب ما.

ومن خلال ما جاءت به ماري باركر فوليت نستنتج أن هذه المبادئ تعمل على احترام الفاعل ككيان مستقل له حاجات يسعى لإشباعها وأهداف يسعى لتحقيقها من خلال بيئة العمل التي توفر له الدعم المادي والمعنوي كتحفيز لاستثمار جهوده بما ينفع النسق وتوفير فرص مناسبة تمكنهم من توظيف مهاراتهم وخبراتهم كتفويض المهام لهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

(3) التمكين الإداري وفق نظرية الحاجات -أبرهام ماسلو-

وفي سياق متصل مع أعمال "إلتون مايو" ركز "ماسلو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الفاعلين بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد من وراء عمله أو نشاطه المهني، ولأجل التحقق من هذه الفكرة قام بصياغة فكرته والتي تقول: بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل النسق الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق التفتح الشخصي. لذلك ابتكر "ماسلو" مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات.

ولكي يشرح "ماسلو" هرم الحاجات ميز بين خمس فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في :

- **الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.
- **حاجات الأمن والأمان:** وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية. أو هي الحاجات الثانية في سلم الحاجات عند "ماسلو" كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر.
- **الحاجات الاجتماعية:** ويقصد بها أن يشعر الانسان بأنه مقبولا من الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين، وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكات إيجابية.
- **حاجات التقدير والاعتراف:** يرى "ماسلو" بأن الانسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية

تقدير داخلية كاحترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للفاعل مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها. ويلاحظ "ماسلو" أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريدا وأكثر تعقيدا من ناحية إشباعها.

• **الحاجة إلى تحقيق الذات:** ومنها مثلا استخدام وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل. وتعتبر هذه الحاجات أعلى الحاجات جميعها في هرم الحاجات "ماسلو" وفي هذا المستوى يصبح الفاعل ذاتي الضبط والتوجيه. بمعنى أن سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

وهنا نشير إلى أن الانتقال من مستوى لآخر يتطلب إشباع المستوى السابق، ويتم إشباع حاجات الفاعلين في إطار التمكين الإداري حيث يسهم هذا الأخير في إشباع الحاجات المختلفة للفاعلين، حيث يبدأ بتوفير بيئة عمل مناسبة، فترات راحة للفاعلين ورواتب عادلة لهم، مما يضمن تلبية الاحتياجات المعيشية الأساسية للفاعلين، كما توفر الإدارة الممكنة جوا مستقرا من خلال القضاء على التمييز والعنصرية التنظيمية ما يشعر الفاعلين بالأمن والأمان، ما يشجعهم على التواصل مع زملائهم ورؤسائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ما ينمي لديهم حب العمل الجماعي ومن ثم منح الثقة لهم والاعتراف بإنجازاتهم، وتدريبهم على تحسين مهاراتهم التي تمكنهم من تحقيق ذواتهم من خلال ما يقدمونه من أعمال.

(4) التمكين الإداري وفق تحليلات كريس أرجيرس:

يؤكد كريس أرجيرس على ضرورة فهم السلوك الانساني داخل التنظيم من خلال فهم خصائص الفرد وخصائص التنظيم معا، ويرى أن التنظيم يتكون من نسقين متعارضين في الأهداف هما النسق الرسمي الذي يعمل فيه الفرد ونسق الأفراد، فالأول يسعى لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد والثاني يهدف لتحقيق أهداف شخصية وإثبات الذات، ما يجعل شخصية العامل تتميز ب (سابق، 2024/2023، ص51)

أ. الشخصية الإنسانية ليست مجموعة ضمان إنسانية، بل هي تنظيم يجمع كل تلك الصفات المتفاعلة.

ب. تعتمد أجزاء الشخصية على بعضها البعض لإحداث التوازن الداخلي، وتعتمد على المحيط الخارجي.

ت. تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الانسان وحيويتها التي مصدرها الحاجات والقدرات المختلفة.

وبالتالي فإنه كلما تمكنت الأنساق من فهم وإدراك طبيعة الفاعلين واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية، كلما تمكنت من جذب الفاعلين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم من خلال تمكينهم وتفويض المهام والصلاحيات التي تتوافق ومهاراتهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن خلالها يمكنهم تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم مما يسهم في بناء شخصياتهم وتحقيق ذواتهم.

(5) التمكين الإداري وفق نظرية X و Y -ماك جريجور:-

ينطلق "ماك جريجور" في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ في تلك الفترة لم تكن قد ظهرت بعد نظرية قادرة على الكشف عن أسماه "ماك جريجور" بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، إذ توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بالفاعلين في المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة تقول بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء الفاعلين لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارساتهم للوظيفة الإدارية، فقد رأى "ماك جريجور" بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير.

وانطلاقاً من ذلك شكل "ماك جريجور" فكرته التي تقول بأن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الانسانية في العمل، وأنها هي من تفقد تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام

بصياغة نظريته التي أسماها **نظرية X ونظرية Y** وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الفاعلين في العمل : (سيساوي، 2014/2013، ص63)

1.5. نظرية X: تنطلق هذه النظرية من فكرة أن الفاعل كسول ومرغم عن العمل لأنه بحاجة لتأمين حياته وحاجاته الاقتصادية، لذا يتوجب ممارسة الرقابة عليهم، لأنهم يتهربون من المسؤولية ويفضلون الحفاض على الاستقرار، وهذه النظرية تقوم على مبدأ إدارة التحكم والسيطرة، حيث تقوم هذه الأخيرة على المبادئ التالية: (جواب الله، ص78.80)

- إن الموظف العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويحاول تجنبه.
- يكره أيضاً المسؤولية لذلك يجب أن يوجه من رئيسه.
- الموظف العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- يفتقد المبادئ التنظيمية ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.
- أغلب الموظفين يجب أن يجبروا على العمل وأن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الأداء اللازم لتحقيق الأهداف .
- إن الموظف العادي يفضل أن يوجه لأداء معين بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه، فهو يفضل أن يقاد وألا يتحمل المسؤولية.

تتعارض هذه النظرية بشكل واضح مع مبادئ التمكين الإداري، إذ تقوم على افتراضات سلبية تجاه الموظفين، مثل الكسل، وتجنب المسؤولية، والحاجة المستمرة للرقابة، هذا التصور يخلق بيئة عمل تقوم على السيطرة والتحكم، مما يحد من قدرة الموظفين على المشاركة الفعالة

واتخاذ القرارات، في حين يركز التمكين الإداري على بناء الثقة، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز الأفراد من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء. وبالتالي، فإن تطبيق نظرية X يؤدي إلى ثقافة تنظيمية تقيد الابتكار والمبادرة الذاتية، وتُضعف من الدافعية الداخلية للموظفين، مما يجعلها غير ملائمة في سياقات العمل الحديثة التي تتطلب المرونة والتفاعل الإيجابي مع التحديات.

2.5. نظرية Y: تقول بأن الفاعلين طموحين ويمتلكون حس تحفيز الذات ومراقبتها

ويتمتعون بالقدرات العقلية والجسدية التي تمكنهم من مواجهة تحديات العمل، لذلك لا بد أن تقوم الإدارة على الثقة المتبادلة، وذلك استناداً إلى مبدأ إدارة تفويض الفاعلين وذلك وفقاً للمبادئ التالية (جواب الله، ص 79.80):

- إن الفاعل بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة.
- في الظروف المناسبة يتعلم الفاعلين تحمل المسؤولية ويسعون إليها.
- إن الفاعل طموح ويكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع حاجاته وتؤمن له الأمن والاستقرار.
- الفاعل قادر على الابتكار والإبداع .
- استخدام العقوبة كوسيلة تدفع الفرد للعمل وسيلة غير فعالة.

تعتبر هذه النظرية عن رؤية إيجابية لطبيعة الفاعلين في بيئة العمل، حيث تفترض أن الفواعل بطبعهم يسعون إلى العمل، ويتحملون المسؤولية، ويبحثون عن فرص للتعلم وتحقيق الذات، وهذه الفرضيات تتقاطع بشكل مباشر مع مبادئ التمكين، التي تقوم على منح الثقة للفاعلين، وتفويض الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. فبينما تنظر نظرية Y إلى الإنسان كمكون فعال محفّز داخلياً، يمتلك الدافعية الذاتية للإنجاز، يعمل التمكين على توفير البيئة التي تعزز هذا التحفيز، من خلال إشراك الفاعلين في رسم السياسات، وتحفيزهم على الابتكار وتحمل المسؤولية. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار التمكين ترجمة عملية لمبادئ نظرية Y، إذ أن كلاهما ينبع من قناعة بأن الموظف الفاعل قادر على التطور وتحقيق نتائج إيجابية إذا ما أُتيحت له الفرصة المناسبة.

خلاصة:

وفي آخر هذا الفصل وبناءا على ما تقدم، نستنتج أن التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع الفكر الإداري الحديث، والتي أحدثت تحولا إيجابيا داخل الإدارات من خلال الأهمية البالغة التي تحظى بها والأهداف التنظيمية والإدارية التي تسعى لتحقيقها ، ما دفع بمختلف المؤسسات للتغيير ومحاولة تبني هذه الاستراتيجية لتحسين خدماتها وسرعة خدماتها من خلال استحداث الأساليب التي تقوم بتدريب الفاعلين وتلقينهم المهارات التي تمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم والقيام بها بالشكل المطلوب وتحفيزهم على العمل بروح الفريق والذي يسعى لتحقيق أهداف الجماعة، مع توفير قنوات الاتصال الفعالة التي تسمح لهم بتبادل الخبرات والمعارف التي تتعلق بوظيفة كل منهم وتأثيرها على الوظائف الأخرى، وتوفير نظام الحوافز الذي يتوافق و النظرة الإدارية الحديثة نحو الفاعلين، بالاعتماد على مجموعة المبادئ التي تم ذكرها والحرص على تطبيقها بأكفأ الطرق وانتظار الفوائد التي يحققها التمكين الإداري دون

إغفال الجوانب السلبية التي تحول دون تطبيق هذه الاستراتيجيات ومحاولة القضاء عليها بتكريس كل ما جاءت به عملية تمكين الفاعلين الإداريين.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للحوكمة الإدارية:

- تمهيد

أولاً: خصائص الحوكمة الإدارية.

ثانياً: أهمية وأهداف الحوكمة الإدارية

تمهيد:

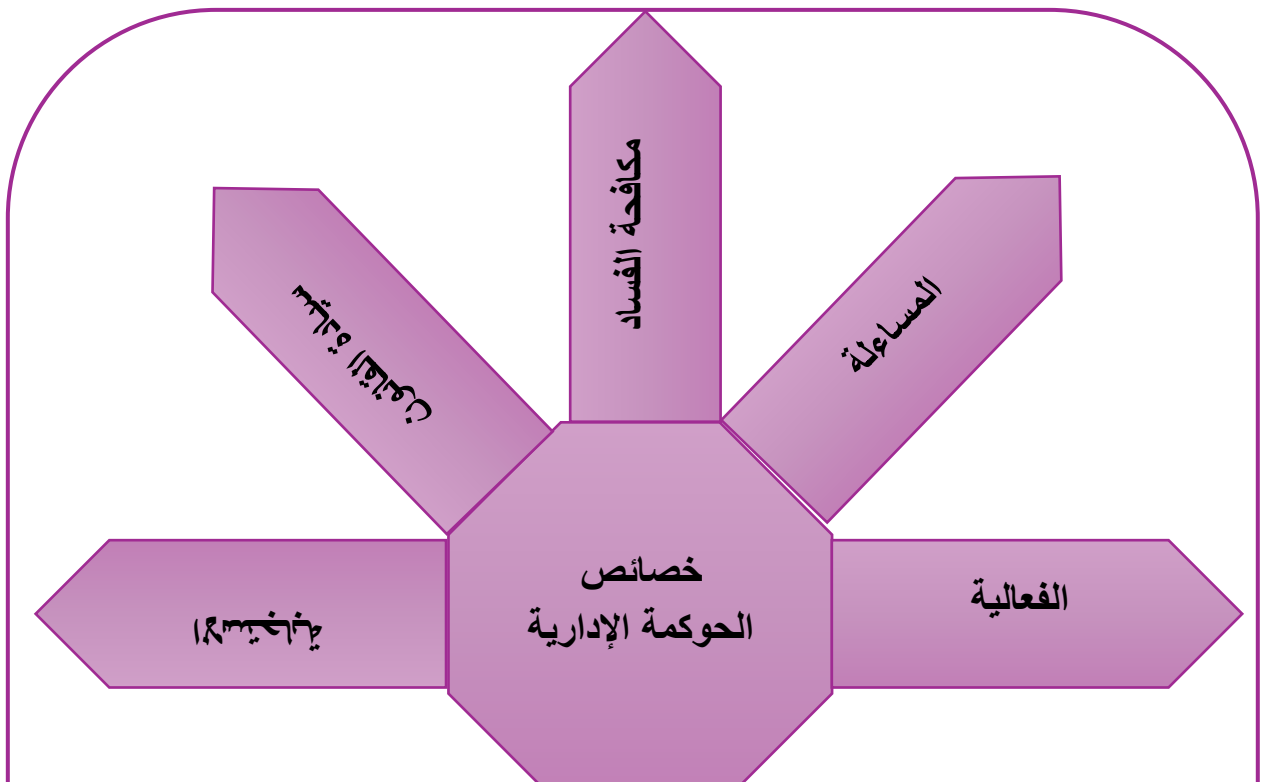
نركز في هذا الفصل على الحوكمة الإدارية باعتبارها أحد الموضوعات الأساسية في عصر الإدارة الحديثة، والتي كانت محل اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين من تخصصات مختلفة نظرا لتفاقم الأزمات التنظيمية وتفشي مظاهر الفساد الإداري حيث ثبت أن الحوكمة الإدارية تمثل آلية فعالة لمكافحة الفساد ومقوم أساسي لبناء إدارة فعالة تقوم على توجيه أداء الفواعل والارتقاء به لأعلى مستوياته ما يحقق الرضى والتكامل بين الأنساق الفرعية للنسق، سنركز بداية على خصائص الحوكمة الإدارية مع بيان أهميتها والأهداف التي جاءت من أجلها، ومن ثم المبادئ التي تقوم عليها ، والتركيز على معايير ومحددات الحوكمة الإدارية وأهم المقومات التي تركز عليها.

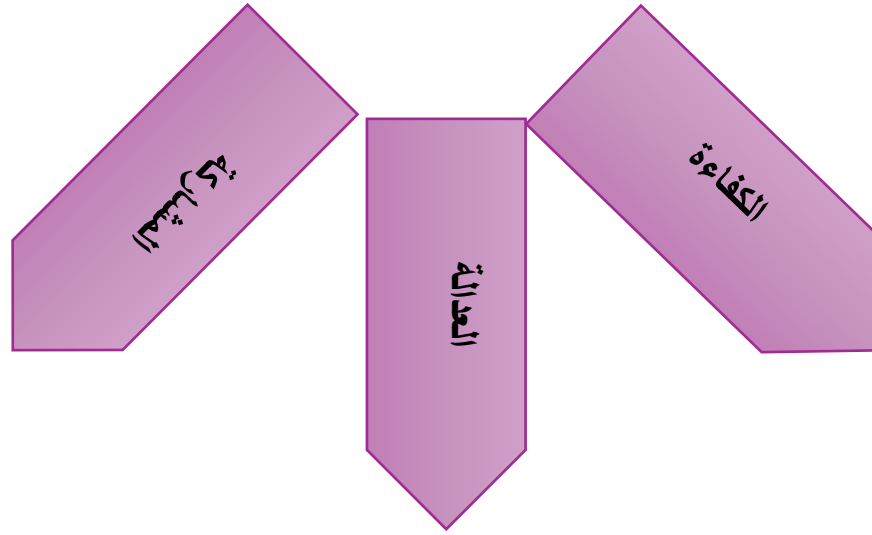
أولاً: خصائص الحوكمة الإدارية:

تتسم الحوكمة الإدارية بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي: (الرمادي، 2022، ص318)

- ✓ **الكفاءة:** مدى توفير الخدمات بأقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن، ووفقاً لمعايير الجودة.
- ✓ **الفعالية:** مدى رضى المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى تفضيلهم لها.
- ✓ **العدالة:** تقديم الخدمات على قدم المساواة، ووفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
- ✓ **المشاركة:** مدى مشاركة المواطنين بالرأي، والتقييم والمتابعة.
- ✓ **الاستجابة:** درجة استجابة الجهات المقدمة للخدمات لاحتياجات المواطنين، وطلباتهم وشكواهم.

- ✓ **المساءلة:** توفر آليات وجهات يستطيع المواطن اللجوء إليها لمساءلة الجهات المقدمة للخدمة عند عدم الحصول عليها بالشكل المطلوب.
- ✓ **سيادة القانون:** مدى توفر قوانين مفعلة ومطبقة تحكم عمل المؤسسات.
- ✓ **مكافحة الفساد:** مدى توفر نظام متكامل فعال لمكافحة الفساد في القطاعات المقدمة للخدمة.





الشكل (05): يوضح خصائص الحوكمة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري.

ثانيا: أهمية وأهداف الحوكمة الإدارية:

1. أهمية الحوكمة الإدارية:

- الإدارية أهمية بالغة في حياة الفاعلين والأنساق، باعتبارها أداة مهمة وفاعلة لتعزيز القيم الديمقراطية وتفعيل العلاقة القائمة بين الأطراف الشخصية والمعنوية من جهة والحكومة من جهة أخرى، لإيجاد عقد اجتماعي جديد طرفه الأول هو الحكومة بالإضافة إلى فواعل

آخرين لممارسة دورهم في الحياة الاجتماعية والاقتصادية (الشمري والشامي، 2019، ص23) .

- إن إجراءات الحوكمة الإدارية تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسة على تطوير استراتيجية سليمة بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة لأن حوكمة المؤسسات تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف الموارد ما ينعكس سلباً على المؤسسة واستمراريتها (بربار ومعراجي 2017، ص227) .
- إن الحوكمة الجيدة تؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية تتسم بالشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي (برقعان و القرشي، 2012، ص 14)
- كما تساهم في محاربة الفساد والمفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام يتميز بالرشادة وقادر على تلبية احتياجات المجتمع، ويوفر معدلات عالية من النمو (غادر، 2012، ص18).

2. أهداف الحوكمة الإدارية:

تسعى الحوكمة الإدارية إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، ويمكن إجمالها في: (حمزة، 2023، ص46)

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح العاملين
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.
- وضع أنظمة الرقابة على أعضاء المؤسسة بمختلف مستوياتهم.
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة وفقاً لهيكل يحدد توزيع الحقوق والواجبات بين أعضاء المؤسسة.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار على بناء استراتيجيات متطورة تخدم المؤسسة وأهدافها. (زرقون وآخرون، ص 647)
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي، الإداري والأخلاقي.
- توفير فرص عمل جيدة، والحد من هروب رأس المال البشري.

إن هدف الحوكمة الجيدة هو منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه. (برقعان والقرشي، 2012، ص 4)

إن إجراءات الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين إدارة النسق من خلال مساعدة المدير على تطوير استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بناء على أسس عقلانية ورشيدة، وذلك باستقطاب أكفأ الموارد البشرية ووضعهم في الوظيفة التي تتناسب مع كفاءاتهم وخبراتهم بما يؤدي لرفع الإنتاجية كما وكيفاً (بربار ومعراجي، 2017، ص 227، 226).

ثالثاً: مبادئ الحوكمة الإدارية:

لتطبيق نظام حوكمة فعال، تقوم هذه المبادئ على تعزيز مفهوم الحوكمة الإدارية في المؤسسات عموماً وفي الأنساق الإدارية خصوصاً، وتتمثل هذه المبادئ في:

- **المشاركة:** حيث يكون لجميع الأفراد مشاركة واضحة وصوت مسموع في صنع القرار، إما بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات وسيطة تعبر عنهم، فضلاً عن قدرتهم على المشاركة البناءة (الرمادي، 2022، ص 30).
- **الرقابة:** يقصد بها قدرة النسق الإداري على تطبيق مختلف أشكال الرقابة والرصد ومتابعة أعمال الفاعلين،
- **المحاسبية:** حيث إن صناع القرار مسؤولون أمام الأطراف المعنية، وكذلك أمام المستفيدين عن المؤسسات (الرمادي، 2022، ص 30)، لإثبات أن ما يقومون به من أعمال وما يتخذونه من قرارات يتطابق والأهداف المحددة (رايس وبن عيسى، 2013، ص 14) وتختلف هذه المسألة باختلاف المنظمات وما إذا كان القرار داخلياً أو خارجياً. (الرمادي، 2022، ص 30)
- **المساءلة:** هي مطلب رئيسي لتفعيل حوكمة رشيدة من خلال وضع معايير لقياس (تقية، 2015، ص 25) ما تم إنجازه من أهداف، جراء منح مزيداً من الاستقلالية للجهات المعنية باستغلالها في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها، وهذه الاستقلالية يتبعها قدر أكبر من المساءلة التي تتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس (الحسيني، 2020، ص 226)، كما يمكن تعريفها ببساطة على أنها: عملية يكون فيها الشخص "ألف" مسؤولاً أمام الشخص "باء" عن العمل "سين"، حيث أن "سين" عمل أسنده الشخص "باء" ووافق عليه الشخص "ألف" (أورتيز وآخرون، 2004، ص 17)
- **المسؤولية:** بمعنى تحديد المسؤولية المقررة عن كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة (العسالي، 2019/2018، ص 46).

- **الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، كما تعني العلنية والوضوح في مناقشة المواضيع الإدارية وحرية تداول المعلومات بين الفاعلين، وتعني أيضا الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات التنظيمية والإدارية التي تضمن حق الفواعل وسهولة تدفق المعلومات بينهم وإمكانية استخدامها (بشير، 2019، ص38).

عناصر الشفافية:

إن مفهوم الشفافية ارتقى من مجرد مفهوم نظري إلى أسلوب إداري تعتمد عليه المؤسسات بأنواعها في ممارسة مهامها حسب نشاطها والأساليب التي تعتمد عليها كل مؤسسة، حيث نفرق بين المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة، وبين الربحية والخدمية، في اعتمادها على عناصر وآليات تطبيق الشفافية من خلال:

✓ أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح: وأن يجرى تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة. (بشير، 2019، ص39).

✓ نشر واسع للمعلومات والبيانات: وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ويندرج ضمن هذا العنصر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد وغيرها.

✓ وضوح الإجراءات الإدارية: بأن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات التي تثير الشك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن الأنشطة والأعمال الإدارية والتنفيذية، وأن تستند في ممارساتها على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتوعية الجمهور على اختلاف أعمارهم بحقوقهم بشفافية (أبو النصر، 2015، ص115، 114).

✓ توثيق الإجراءات التنظيمية وتفعيلها: من الضروري أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية يتم تطبيقها والعمل بها في ممارسة جميع أنشطتها ومهامها، ولا تكون مجرد حبر على ورق، بل يجب العمل بها من قبل الجميع.

- **العدالة:** هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى المهني والشخصي، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات داخل المؤسسة،

وتقاس العدالة داخل المؤسسة من خلال ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل، حيث يقارن الفاعل معدل مخرجاته (العائد من العمل الذي يؤديه كالأجر، العلاوات، المكافآت...) إلى مدخلاته (عمله والمهام التي يؤديها) مع معدل مخرجات زملائه إلى مدخلاتهم ففي حالة تساوي المعدلين فهذا يبرهن وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة. (السهلي، 2021/2020، ص 3)

رابعاً: معايير ومحددات الحوكمة الإدارية:

لضمان التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة تخضع المؤسسات لمجموعة من المعايير والمحددات التي إن غابت لن تتحقق حوكمة المؤسسات ولن نصل لإدارة رشيدة فهي تساعد على إرساء مبادئ الحوكمة بتنفيذ معاييرها والالتزام بمحدداتها وهذه المعايير والمحددات كالآتي:

1. معايير الحوكمة الإدارية:

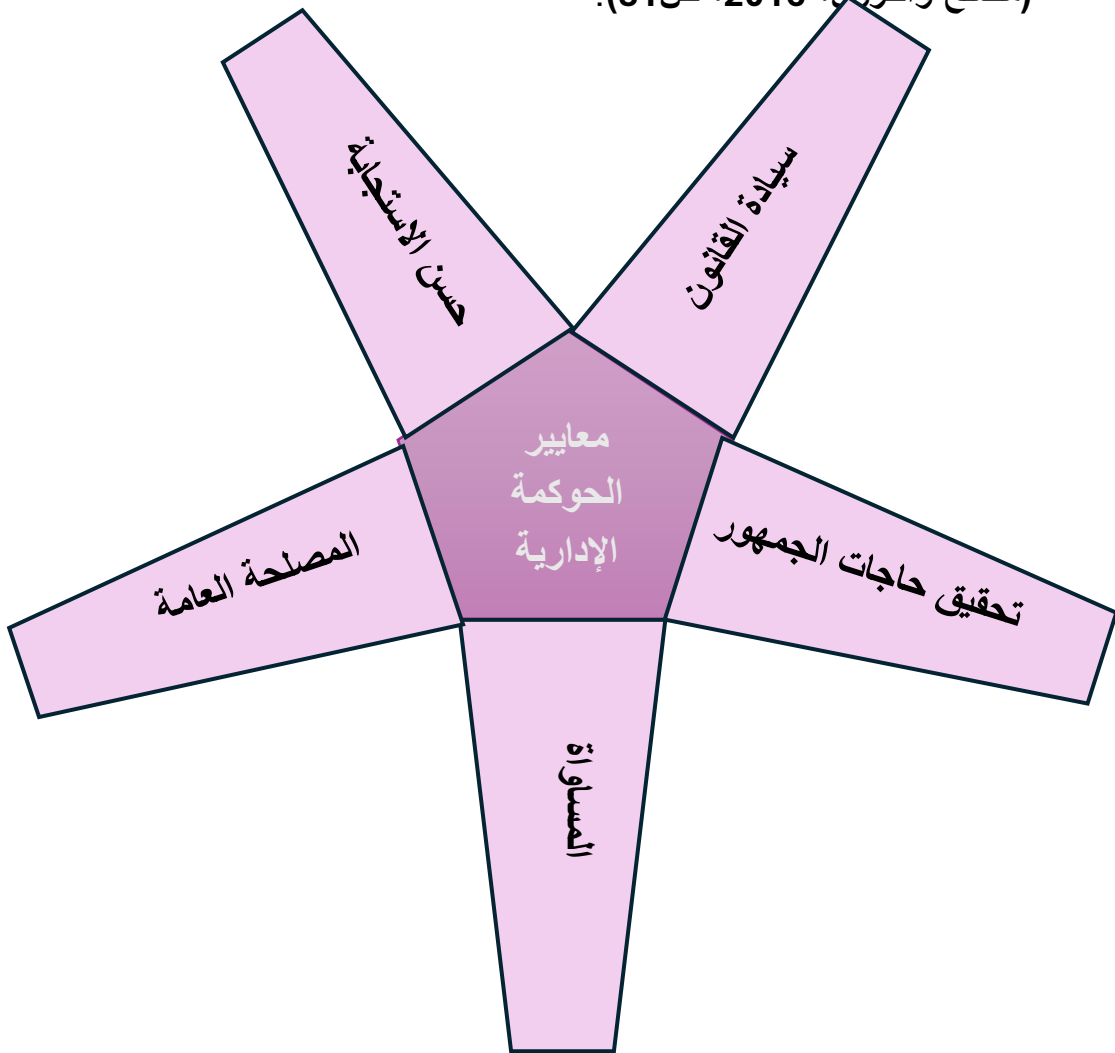
✓ **سيادة القانون:** لابد من توفر أطر قانونية واضحة وعادلة تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، وهو ما يقتضي نظاماً قضائياً ومستقلاً، وقوة تنفيذية غير فاسدة، تطبق القانون على الجميع بدون تمييز (بلخير، 2009، ص53) واتباع الإجراءات اللازمة التي تمنع وقوع التعسف أو سوء استخدام السلطة من قبل أصحاب الصلاحية (أبو الهيثل، 2024، ص501) ويتطلب ذلك بناء صيغة قانونية للعمل تتضمن طبيعة الوظائف وأنشطتها والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، وطبيعة علاقات العمل والاتصالات التنظيمية، بالإضافة الى ثقافة المؤسسة التي تحكم وتسير كل من الوظائف، الأهداف، العلاقات، والاتصالات.

✓ **تحقيق حاجات الجمهور:** يحدد هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة اسم المؤسسة على الاستجابة لحاجات الجمهور وتلبيتها، مع الإلتزام الأكيد والصارم بتوظيف الفواعل بطرق رشيدة بعيداً عن المحسوبية والمحابة وذلك لضمان استغلال المورد البشري وضمان حسن مخرجاته كما وكيفا بأقل التكاليف المادية (مصلح وآخرون، 2016، ص51).

✓ **المساواة:** تهدف إلى تكافؤ الفرص بين جميع الفاعلين في الحصول على الفرص المتساوية لتولي المناصب وتحمل الأعباء، مما يسهم في تحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية (حامد، 2020، ص147).

✓ **المصلحة العامة:** لتحقيق المصلحة العامة للنسق ومختلف أنساقه الفرعية يتطلب ذلك البحث عن مصلحة الجميع والتوسط فيما بين المصالح العامة، للوصول إلى إجماع حول المنافع الفرعية بما يرضي جميع الأطراف الفاعلة، وتحديد الإجراءات الإدارية التي تحقق الصالح العام للفاعلين في النسق الإداري الأعلى.

✓ **حسن الاستجابة:** حتى تتمكن الأنساق من توفير الآليات والأنظمة الإدارية التي تلبي احتياجات الجمهور، لا بد من وجود إطار زمني ملائم تقوم من خلاله الإدارة العليا بتنفيذ أعمالها وتقديم خدماتها، وهذا يعني بالضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع، وتعديل القرارات والخدمات والأنظمة الإدارية بناءً عليها (مصلح وآخرون، 2016، ص51).



الشكل (06): يوضح معايير الحوكمة الإدارية،

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري.

2. محددات الحوكمة الإدارية:

- **المحددات الخارجية:** وتمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات، وتختلف هذه البيئة من دولة لأخرى من حيث القوانين واللوائح التي تنظم العمل المؤسساتي وكفاءة الهيئات الإدارية والأجهزة الرقابية في تحقيق الأهداف المنوطة (بن عبدي وحماة، 2014/2013، ص 20)
- **المحددات الداخلية:** تشير إلى القواعد والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسات، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة لضمان ترشيد القرارات والإجراءات.

خامساً: مقومات الحوكمة الإدارية

تمثل الحوكمة الإدارية أداة ووسيلة يستعين بها النسق الإداري لتحقيق نتائج وأهداف يسعى الجميع لتحقيقها، إذ تشمل مجموعة المعايير والقواعد والقوانين التي تمكن الإدارة العليا من تحسين أدائها الوظيفي وممارسة مختلف نشاطاتها، ولتطبيقها لا بد من (المركز العربي للبحوث، ص49، 48):

✓ توافر إطار متكامل للحوكمة والإدارة الرشيدة يركز على أهم المقومات التي ينبغي التركيز عليها، بما يعزز المواءمة مع مختلف المستجدات والتوافق مع كل التغيرات والتحديات المتوقعة.

✓ التحديد المنهجي للأسس والمرتكزات التي تستند إليها الحوكمة، حسب الإطار التنظيمي التي تطبق فيه

✓ رصد عوامل الدعم والمساندة وعناصرها التي يمكن استثمارها، مثل: رغبة الحكومات والمؤسسات في تحقيق معايير الشفافية والمشاركة وتمكين الإدارات التنفيذية.

✓ تحديث الأطر القانونية والتشريعية لإيجاد اللوائح التي تنص على إحداث التغييرات في سبيل النهوض بأداء المؤسسات، وتعزيز حوكمتها في صنع القرارات الرشيدة المبنية على المساءلة واتخاذها وفق مستوى المسؤولية.

✓ تمكين القيادات العليا والوسطى والتنفيذية وتعزيز مشاركتها في صنع القرارات، بما يدعم تحقيق الأهداف ورفع كفاءة الموارد البشرية وقدراتها ومهاراتها.

✓ توفير قواعد البيانات الشاملة، وتطبيق الحوكمة الإلكترونية بما يتيح الفرصة لتحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات لجميع الأفراد المعنيين بها.

✓ تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية كأحد أهم الأساليب للحدّ من المخالفات الإدارية وتسهيل الإجراءات والمصادقية في فهمها، تطبيقها ببساطة.

✓ الرقابة والمحاسبة الإدارية في إطار من العدالة والمساواة، يتحقق هذا بوجود هياكل تنظيمية توضع فيها القواعد والتعليمات وتوصف فيها الوظائف وتحدد فيها مستلزمات الوظيفة وأخلاقياتها.

✓ تطوير الأساليب الإدارية بما يتوافق مع المستجدات الحديثة، من خلال توفير برامج تدريبية وتوفير ظروف تنظيمية تناسب الفاعلين فيها وتتوافق مع وظيفة كل منهم.

✓ توفير فرص المشاركة وتحفيز الفاعلين عليها بما يساهم في تحسين العمليات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة. ص49 حوكمة الإدارة التعليمية

سادساً: دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية:

يتجلى دور التمكين الإداري في دعم الحوكمة الإدارية من خلال التقارب الكبير بين أهداف ومبادئ كل منهما، ذلك لأن هذين المفهومين يُعدّان من الركائز الأساسية في الفكر الإداري، لما لهما من أهمية بالغة في تطوير أساليب تسيير وإدارة الأنساق والوحدات التنظيمية بمختلف أنواعها ونشاطاتها، مما يعكس علاقة تكاملية بين المفهومين تساهم في

تعزيز فعالية الإدارة وتنظيم العمل المؤسسي، لذلك فإن أبعاد التمكين الإداري والتي تشمل كل من تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار وقد يكون لها دور في تحقيق مبادئ الحوكمة ، وبناءا عليه نسعى في البداية إلى توضيح الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في بلوغ الأهداف، وذلك من خلال استعراض علاقته المباشرة بتفويض السلطة ودورها في تعزيز الشفافية وكيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة.

1. دور تفويض السلطة في تحقيق الشفافية:

تفويض السلطة يُعد أحد الممارسات التنظيمية الأساسية التي تساهم في تحسين الشفافية داخل المؤسسات، لما له من دور في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتقوية العلاقات بين المستويات الإدارية، ورفع مستوى المساءلة والوضوح في العمليات الإدارية، فالتفويض لا يعني فقط نقل المهام والصلاحيات، بل يتطلب أنظمة واضحة للرقابة، وتحديد المسؤوليات، وتوثيق العمليات، مما يؤدي في المحصلة إلى تعزيز الشفافية داخل الأنساق والوحدات الإدارية، لأن التفويض يعزز مشاركة الأفراد في صنع القرار، مما يزيد من الشفافية في تحديد الأهداف والمعايير، ومن خلال تمكين الموظفين، تقل الفجوة بين المستويات العليا والدنيا وفي نفس الشياق جاءت النظريات الحديثة والسلوكية تؤكد على ذلك، مما يساهم في انخفاض غموض المعلومات لدى الفاعلين.

2. دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة:

تُعد المشاركة في اتخاذ القرار من أهم المبادئ الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز العدالة، حيث تتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم والمساهمة في توجيه السياسات والإجراءات، مما يعزز شعورهم بالإنصاف والتقدير، لأن المشاركة تزيد من الإحساس بالتحكم والثقة بأن قراراتهم ستقود لنتائج إيجابية ما يعزز الشعور بالعدالة من خلال مقارنة الجهد المبذول في المدة الزمنية المستغرقة بالعائد المادي الذي يتحصلون عليه من جهة ومقارنة ذلك مع زملائهم من جهة أخرى، وبناءا عليه نحكم على المؤسسة بأنها عادلة مع مرؤوسيه أم لا.

خلاصة:

وفي نهاية الفصل وبعد معالجة أهم العناصر التي تقوم عليها الحوكمة الإدارية نستنتج أن الحوكمة تشمل مختلف القواعد والقوانين التي تحكم إليها الأنساق في إدارة أعمالها وتسيير الفاعلين بما يتماشى والأهداف التنظيمية التي تسعى لتحقيقها، لما لها من دور هام في زيادة كفاءة استخدام الموارد المادية وتوفيرها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب للفاعلين، من خلال تعزيز تكافؤ الفرص بين

الفاعلين وذلك بالإفصاح الذي يهدف إلى تفعيل الشفافية وتجنب حالات الشك وعدم التأكد، والرقابة التي تشمل جميع الآليات الرقابية الداخلية لتفعيل مبدأي المحاسبة والمساءلة، بتوفير قوانين مفعلة ومطبقة تحكم العمل الإداري في المؤسسات والذي يعمل على مكافحة الفساد بأنواعه وذلك باتباع السلوك الأخلاقي والتنظيمي الصحيح والمناسب ومشاركة الفاعلين في الإجراءات الإدارية المتناسبة ومهاراتهم واحتياجات وظائفهم، وتطبيق الإجراءات وفقاً لأسس ومعايير عادلة تنتج عنها كفاءة وفعالية السلع والخدمات المقدمة، ويمكن اعتبار أن هذه المبادئ تمثل حجر الأساس التي يمكن من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات



تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "التمكين الإداري والحوكمة الإدارية" سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المضامين النظرية

على الواقع الميداني ، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وبعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة نتطرق إلى إحدى أهم مراحل العملية البحثية ، والمتمثلة في محاولة استنتاج البيانات المتحصل عليها في الميدان من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة لنخلص إلى جملة من التوصيات ، في خطوة لاحقة لخطوة جمع البيانات يعمد الباحث إلى تفريغ هذه البيانات ومعالجتها كما وكيفا حتى يتمكن من الإلمام بجوانب موضوع الدراسة ، وذلك من خلال فهم السياق العام لإجابات المبحوثين ، واستنتاج العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة الدور الجوهري الذي يلعبه التمكين في تحقيق الحوكمة الإدارية من خلال الأبعاد المختارة للدراسة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى :

✓ عرض وتحليل تساؤلات الدراسة .

✓ عرض النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة:

سيتم عرض محاور الاستثمار وتحليلها بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وهذا باستخدام التحليل الوصفي، بالاعتماد على محاور الاستثمار واستنتاج التوجه العام لآراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة .

❖ السؤال الفرعي الأول: ما دور تفويض السلطة في تحقيق الشفافية الإدارية ؟

للإجابة على هذا التساؤل كان لا بد من تحليل فقرات محور تفويض السلطة لمعرفة الدور الذي يلعبه التفويض في تحقيق الشفافية.

الجدول رقم(07): يوضح أساس تفويض المهام للفاعلين الإداريين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى والمؤهلات العلمية	11	30%
الخبرة والأقدمية في العمل	10	27%
علاقة طيبة مع مسؤولك	6	16%
الثقة المتبادلة	10	27%
المجموع	37	100%

عملية تفويض السلطة تمثل إحدى أهم العمليات الإدارية التي تخضع لمعايير علمية ومهنية دقيقة ولعل أهمها وأساسها المستوى والمؤهلات العلمية التي تمكن المفوض إليه من تأدية المهام الموكلة له وإنجازها بالقدر المطلوب منه وتحقيق الهدف الذي وضع من شأنه التفويض، كما يتنازل المدير عن بعض مهامه للفاعلين الأقدم باعتبار أنه كل ما زادت أقدميتهم في النسق زادت خبرتهم في الإنجاز وكفاءة الأنشطة التي يديرونها وتمكنهم من إدارة النسق الإداري وإن زادت مهامهم ما يؤهلهم لمنحهم سلطة التفويض، كما يتم التنازل عن جزء من الصلاحيات للفاعلين الذين حازوا على ثقة رؤسائهم رئيسهم نفس الثقة الممنوحة لهم حيث يسند لهم المهام التي ترهق كاهله وهو على تمام الثقة بأن يتم إنجازها في الوقت المطلوب وبالشكل المراد؛

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن فئة المستوى والمؤهلات العلمية مثلت أعلى نسبة قدرت ب 30% وهي تعني ان المهام المفوضة للمبحوثين تفوض لهم بناء على مستواهم العلمي ومؤهلاتهم التي تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة لهم، باعتبار أن المهام المفوضة تحتاج لمستوى معين من المهارات الفنية والإدارية التي تتيح للفاعلين القدرة على العمل والدقة في الإنجاز، تليها بنسبة 27% تعبر عن المبحوثين الذين تمنح لهم المهام على أساس الخبرة والأقدمية في العمل، وبنفس الدرجة جاءت إجابات المبحوثين الذين أفادوا بأنه يتم تفويضهم على أساس الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه، بينما أفاد نسبة 16% من المبحوثين انه يتم تفويضهم على أساس العلاقة الجيدة والثقة المتبادلة مع مرؤوسيه، كما أشار سلطان عبد الفتاح في دراسته بأنه يتم توزيع المهام وفق مجموعة من المبادئ خاصة كفاءة الفاعلين كما توزع على أساس تخصص الموظفين.

بعد قراءة المعطيات الكمية للجدول وبناءا على أعلى نسبة محققة نستنتج أن عملية التفويض الإداري تتميز بالدقة والوضوح من حيث المعايير التي تحدد إمكانية التفويض ما يحقق مبدأ الشفافية داخل النسق الإداري لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ، حيث أن هاته العملية تخضع لمعايير علمية وموضوعية، بمعنى أن المسؤولين في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يستندون للمعايير الموضوعية بعيدا عن العلاقات الشخصية، لأن التفويض على أساس العلاقات الشخصية يعد من أشكال التحيز الذي قد يؤدي لانخفاض جودة الأداء، وخلق بيئة عمل غير عادلة بحيث يمنح الأفراد غير الأكفاء فرصا لا يستحقونها كون العلاقة بين الفاعلين تنسم بالترابط العاطفي وتخضع للمعايير غير الرسمية أي بمعنى أكثر دقة يتضح لنا أن عملية التفويض لا تبنى على العلاقات الشخصية والأهواء، بل تستند إلى معايير علمية وموضوعية دقيقة تهدف إلى تعزيز مبادئ التمكين الإداري والقضاء على الجانب العلائقي وهذا ما تسعى الحوكمة الإدارية من خلال مبادئها لتحقيقه.

إذ تساعد معايير التفويض الفعالة كلا من المفوض والمفوض إليه من فهم وإدراك طبيعة المهام المفوضة وكيفية تأديتها، وفي هذا السياق أشارت دراسة "مريم بن عدي ومروى حمادة" إلى وجود قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة تركز مبدأ الشفافية في التسيير، فعندما يكون الكل على دراية في كل شؤون المؤسسة ويشاركون فيها يشعرون بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم عن العمل.

فالشفافية في إجراءات التفويض تزرع الرغبة في الأداء الفعال عند الفاعلين وتمكنهم من إنجازهم بدقة تامة ما ينمي فيهم روح الإبداع والعمل المميز لنجاح النسق الإداري ما ينعكس بالإيجاب على مكانة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كنظام قائم ويؤدي إلى استقرارها وتحقيق التكامل الوظيفي فيها.

الجدول رقم(08): يوضح سير عملية التفويض على معايير واضحة ومفهومة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	20	54%
أحيانا	16	43%
أبدا	1	3
المجموع	37	100%

ينتج النسق الإداري لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية المعايير والأسس التي يتم من خلالها منح الصلاحيات للفاعلين وتفويضها لهم ، حيث لاحظنا بروز عنصر الإفصاح والوضوح التام لدى الفاعلين كل حسب اختصاصه، وكل حسب مستوياته المختلفة التي تتحكم في عملية التفويض؛

فمن خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن معايير التفويض واضحة وصريحة ومعلن عنها لمختلف الفئات الفاعلة داخل التنظيم الإداري في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ،حيث بلغت أكبر نسبة 97% جمعت بين فئتي دائما وأحيانا بمعدل تكرار قدر ب36 يؤكدون على أن عملية التفويض الإداري تتم بناءا على معايير واضحة ومفهومة، في حين أجاب مبحوث

واحد على أن هذه العملية لا تخضع للوضوح والشفافية بنسبة 3%، وهذا قد يعود ربما إلى طبيعة العلاقة التي تربطه برؤسائه داخل التنظيم أو أن مستوى أدائه ضعيف ولا يملك المؤهلات الكافية لذلك، وهو ما قد يكون سببا مباشرا في عدم تفويضه ومنحه بعض الصلاحيات الوظيفية .

تمثل القراءة الكمية لهذا الجدول تفاوت نسبي بين إجابات المبحوثين، فمن خلال أعلى نسبة يتأكد بروز عنصر الشفافية التامة في معايير التفويض وإبدائها للفاعلين الإداريين وتفويض المهام لهم بناءا عليها، فشفافية الإجراءات تدفع الفاعلين الإداريين بأن يبذلوا قصارى جهدهم لإنجاز المهام المفوضة لهم وهم يدركون تمام الإدراك ان مسؤولهم يثمن جهدهم ويثق بمهاراتهم وينتظر منهم الأفضل دائما، وبدورهم يسعون لتقديم الأفضل من أجل مكانتهم ومن أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية للنسق الإداري كفرع في النسق الكلي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي هذا الصدد أكد لنا السيد "ع.ح." بأن عملية تفويض السلطة تتم بناءا على الأسس والضوابط الموضوعية في المؤسسة ولا تحتكم للجانب العلائقي والشخصي، حيث أفاد بأنه هو شخصيا يفصل بين الشق الرسمي للعمل وبين الشق غير الرسمي (العلاقات الانسانية) وأفاد في نفس السياق بأنه يفوض مرؤوسيه بناءا على مجموعة المعايير المتداولة وإن حدثت بعض النقاشات معهم، حيث لا وجود للجانب الشخصي داخل التنظيم الإداري في المؤسسة وأن هذا يعرقل أداء المهام المطلوبة ويخلق جوا تنظيميا متوترا بين الفاعلين.

الجدول رقم (09): يوضح اتفاق عملية التفويض مع اللوائح والقوانين المعمول بها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	60%
أحيانا	13	35%
أبدا	2	5%
المجموع	37	100%

يعد الالتزام باللوائح والقوانين أحد الركائز الأساسية التي تضمن سلامة الإجراءات الإدارية داخل الأنساق الإدارية، ومن بين هذه الإجراءات تأتي عملية التفويض كوسيلة تنظيمية تتيح نقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى، بهدف تسريع اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة التنظيمية، ويكتسب التفويض مشروعيته عندما يتم ضمن إطار قانوني واضح ولا يخالف الأطر القانونية للعمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق فإن تقييم مدى توافق عملية التفويض داخل المؤسسة مع اللوائح والقوانين يُعد مؤشراً حيوياً على جودة الحوكمة الإدارية، والالتزام مؤسسة قديلة بالقواعد المعمول بها؛

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة المبحوثين الذين أفادوا ب دائما حققت أعلى نسبة قدرت ب 60% ، وبنسبة أقل جاءت إجاباتهم تفيد ب أحيانا قدرت ب 35% أكدوا أن عملية التفويض تتم وفقا للقوانين المعمول بها في المؤسسة وتتوافق مع اللوائح في

حين أجاب المبحوثين بنسبة 5% بعكس ذلك يعود ربما هذا لعدة عوامل قد تتحكم فيها طبيعة العلاقات الموجودة على مستوى البناء التنظيمي.

وبناءا عليه نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون أن عملية التفويض في المؤسسة تتم وفقاً لما تنص عليه اللوائح والقوانين، وهو ما يعكس وجود وعي تنظيمي واضح وبيئة إدارية تيسر وفق أطر قانونية منظمة، وفي هذا الشأن أكدت دراسة " **مريم بن عدي ومروى حمادة** " على أن النهوض بالمؤسسات لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الفاعلين في خدمة مصالحهم ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً يدل على التزام الإدارة بالممارسات السليمة في نقل الصلاحيات، وضمان عدم خرق قوانين التفويض التي تسهم في تنظيم العملية وضمان سيرها بشكل فعال ومنضبط داخل النسق الإداري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وعموماً يمكن أن نخلص إلى أن عملية تفويض السلطة تتم وفقاً لما تنصه القواعد الإدارية والتنظيمية ولا تخرج عن الأطر القانونية التي تعزز الشفافية وتسهم في تحقيق التوازن بين توزيع المهام المفوضة وفقاً لهاته التشريعات للحفاظ على توازن النسق واستقراره.

الجدول رقم (10): يوضح تحديد مهام وصلاحيات التفويض بدقة ووضوح:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	17	46%
أحياناً	16	43%
أبداً	4	11%
المجموع	37	100%

يُعد وضوح المهام والصلاحيات أحد العناصر الجوهرية لنجاح عملية التفويض داخل المؤسسات، إذ يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتفاذي التداخل أو التعارض في المهام والصلاحيات، فكلما كانت الصلاحيات المفوضة محددة ومعروفة بوضوح لدى الفاعلين المكلفين بإنجازها كلما زادت فعالية التفويض، وقلت فرص الوقوع في الأخطاء التقنية أو التجاوزات الإدارية؛

وتبرز نتائج الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول مدى وضوح المهام والصلاحيات المفوضة للفاعلين حيث نلاحظ أن الإجابة ب دائماً حققت أعلى نسبة قدرت ب 46% مما يؤكد أن مؤسسة قديلة تسعى دائماً لتحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الأنساق من خلال استثمار طاقات الفاعلين ومنح المهام وتفويضها لهم حسب قدراتهم وحسب اختصاصاتهم الوظيفية ما يجعلها واضحة لهم وفهم ما هو مطلوب منهم، فالشفافية في التفويض تكرر الثقة بين الرئيس ومرووسيه وتوضح حيث يكون للفاعلين معرفة واضحة ودقيقة بما كلفوا به، وبنسبة أقل أفاد بعض المبحوثين بأن مهام وصلاحيات التفويض تكون واضحة في بعض

الأحيان فقط قدرت نسبتهم بـ 43% وبنسبة 89% التي تراوحت بين من أفادوا بـ دائما وأحيانا بنسب متقاربة أكدوا أن مهام وصلاحيات التفويض داخل المؤسسة محددة بدقة ووضوح، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً يدل على وجود تنظيم إداري فعّال يعزز من كفاءة الأداء ويُقلل من احتمالات سوء الفهم أو التداخل في المسؤوليات، يساهم هذا الوضوح في تعزيز الثقة بين المفوض والمفوض إليه، ويدعم مبدأ الشفافية حيث يصبح كل طرف مدركاً بحجم الصلاحيات التي فوضت له وحدود تطبيقها، في حين أن النسبة القليلة 11% التي لم تؤيد هذا الطرح قد تُشير إلى وجود بعض الفجوات في التواصل أو عدم كفاية التوضيح في بعض الإدارات أو المستويات الوظيفية. وهو ما يستدعي تعزيز آليات الإرشاد والتوجيه لضمان أن يصل هذا الوضوح إلى جميع الفاعلين بنفس القدر.

الجدول رقم (11): يوضح نشر إعلان التفويض بمدته ومهامه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	32%
أحيانا	18	49%
أبدا	7	19%
المجموع	37	100%

لضمان تطبيق واحترام مبادئ الشفافية لا بد من وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجهة المعنية (المفوض إليه) وإتاحة الفرصة له للإطلاع على القرارات الصادرة بخصوص التفويض وما يحمله من مهام، لأن الشفافية الإدارية تتبلور من خلال إتاحة المعلومات للفاعلين والقدرة على توثيقها ما يسهل إمكانية الوصول إليها وقتما احتاجها الفاعلين للاستعانة بها في إنجاز المهام المفوضة لهم، حيث يعتبر مبدأ التوثيق عاملاً مهماً يضمن حقوق الفواعل ويمكن من مراقبتهم ومساءلتهم عما أنجزوه في إطار ما طلب منهم، وهذا ما نسعى إلى توضيحه من خلال نتائج الجدول أعلاه، حيث أفاد كل المبحوثين أنهم يكلفون بإنجاز المهام وفقاً لقرار إداري معن، وهذا القرار يشمل مختلف الصلاحيات ومدتها؛

حيث أفاد أغلب المبحوثين الذين تراوحت إجاباتهم بين دائما وأحيانا بنسب متقاربة قدرت بـ 49% و 32% بأن قرارات التفويض تنشر دائما أو في بعض الأحيان متضمنة مدة التفويض والمهام التي لا بد أن تنجز في هذه المدة، ويدل ذلك على وجود قدر ودرجة لا بأس به من الشفافية والإجراءات الإدارية الواضحة التي لها دور كبير في وضوح المهام يترتب عليه سهولة تطبيقها وإنجازها، وبالمقابل نلاحظ بنسبة 19% أجابوا عكس ذلك حيث ترى هذه الفئة لا تنشر بوضوح أو لا تتضمن تفاصيل المهام والمدة، وهنا نلاحظ وجود تفاوت في تطبيق شفافية إجراءات التفويض أو في طرق التواصل الإداري بين الأقسام والإدارات، وقد يرجع ذلك إلى غياب التوثيق الرسمي للقرارات الإدارية التي تعلن عن التفويض أو ضعف في نشرها وغياب العدالة فيها.

الجدول رقم (12): يوضح طبيعة المهام المفوضة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المهام اليومية	16	43%
قرارات إدارية	21	57%
المجموع	37	100%

تتحد العلاقة بين المفوض والمفوض إليه من خلال القرارات الإدارية التي تحدد طبيعة المهام المفوضة والصلاحيات الممنوحة له، حيث تمثل هذه المعلومات مرجعية قانونية للطرفين، فيتابع الرئيس إنجاز المهام التي فوضها وفقا لقرار التفويض، ومن خلاله يتمكن من مساءلة المكلف بإنجاز هاته المهام؛

واستنادا إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ نوعا من التفاوت إجابات المبحوثين حيث أجاب أغلبهم **57%** بأن مسؤوليهم يفوضون لهم القرارات الإدارية لإنجازها، في حين أجاب **43%** بأنه تفوض لهم المهام اليومية لتأديتها ضمن مهامهم الرئيسية .

وهذا راجع ربما لطبيعة المهام المفوضة والقدرات التي تحتاجها للإنجاز، حيث تفوض القرارات الإدارية لأعوان التحكم المتحصلين على شهادات جامعية مختلفة تمكنهم من إدارة العمل وكفاءة الإنجاز في حين تمنح المهام اليومية لأعوان التنفيذ المتحصلين على شهادات الثانوي ودونها حسب ما صرح به السيد "ح.ع" كما يمكن أن يمنح هذا التفويض على أساس ثقة الرئيس في هؤلاء الفاعلين لامتلاكهم الخبرة التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة، بينما يعتمد الرئيس على الفاعلين الآخرين في الجوانب التنفيذية والروتينية بهدف تخفيف العبء على المدير وتوفير الوقت للتركيز على الجوانب الاستراتيجية.

الجدول رقم (13): يوضح درجة الاستعانة بزملاء العمل في تأدية المهام المفوضة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	17	46%
أحيانا	18	49%
أبدا	2	5%
المجموع	37	100%

في ظل العمل الجماعي، تتحول المهام المفوضة من مسؤولية فردية إلى جهد مشترك، يتم فيه تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء، مما يرفع من جودة الأداء ويُسهل في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأكثر دقة، كما يوفّر هذا الإطار بيئة داعمة تُقلل من الضغوط، وتُعزز من روح التعاون، وتحفز على الابتكار من خلال التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق. لذا فإن الجمع بين التفويض الفعّال والعمل الجماعي البناء يُعد من العوامل

الأساسية التي تدعم نجاح المؤسسات وتُسهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والمسؤولية، والتكامل بين الأفراد؛

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول السماح لهم بالاستعانة بزملائهم في تأدية المهام المفوضة لهم، جاءت إجاباتهم متقاربة جدا بين دائما بنسبة **46%** وأحيانا بنسبة **49%** وبإجمالي النسبتين **95%** أفاد أغلبهم بأنه دائما أو في بعض الأحيان يسمح لهم مسؤولهم الاستعانة ببعض زملائهم في تأدية المهام المفوضة لهم، بالمقابل أجاب بنسبة **5%** عكس ذلك، يرجع هذا ربما إلى نوعية المهام المفوضة ودرجة تعقيدها تجعل من الأشخاص المفوضين الاستعانة بزملائهم.

ما يثبت أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تسعى دائما لتحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الأنساق ، حيث يتيح المسؤولون لمرووسيتهم حرية العمل، وتشجيع العمل التعاوني وعدم فرض العزلة الفردية في إنجاز المهام، ما يعزز حب العمل الجماعي وروح الفريق وبسهم في تبادل الخبرات والمهارات بين الفاعلين لتحسين جودة الأداء، وهذا ما دعت إليه نظرية **إلتون مايو** للعلاقات الانسانية مؤكدا على أهمية العمل بروح الفريق لأن الفاعلين يعملون بشكل أفضل عندما يشعرون أنهم جزء من مجموعة متعاونة، تتكامل جهودهم وأفكارهم فيما بينها وتسمح لهم بتبادل الخبرات والمعارف التي تمكنهم من إنجاز المهام المفوضة لهم لأن الموافقة على إشراك الزملاء تشير إلى أن المسؤول يثق في قدرة الموظف على اتخاذ القرار المناسب بشأن كيفية إنجاز المهام، والاستعانة بزملاء العمل يخفف من الضغط الوظيفي الفردي، ويُسهم في تحقيق توازن أفضل في توزيع المهام داخل الفريق.

الجدول رقم (14): يوضح إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة بدقة ووضوح:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	16	43%
أحيانا	15	41%
أبدا	6	16%
المجموع	37	100%

غياب الشفافية أو وجود غموض في المعلومات قد يؤدي إلى سوء الفهم، وتضارب في الأداء، وتكرار للجهود أو حتى فشل في تنفيذ مهمة ما، ما في المقابل، فإن الشفافية تخلق بيئة من الثقة المتبادلة، وتُعزز من قدرة الموظف على اتخاذ قرارات مناسبة خلال تنفيذ المهمة، خاصة إذا كانت هناك تحديات تتطلب مرونة أو حلاً مبتكرة، حيث تعد الشفافية في نقل وتبادل المعلومات عنصراً محورياً في إنجاز عملية تفويض المهام داخل المؤسسات، فعندما يُفوض الرئيس مهمة ما إلى الفاعلين فإن توفير المعلومات الكافية والواضحة وفي وقتها المناسب حول طبيعة المهمة، أهدافها، حدود الصلاحيات، والموارد المتاحة، يُشكل أساساً ضرورياً لضمان فهم مشترك وسليم لما هو مطلوب؛

واستنادا إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة من أفادوا دائما قد حققت أعلى نسبة قدرت ب **43%** تليها فئة المبحوثين الذي تتاح لهم المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم بدقة ووضوح في بعض الأحيان بنسبة **41%** أما المبحوثين الذين لا تتاح لهم المعلومات أبدا بلغت نسبتهم **16%**.

وبإجمالي نسبتي دائما وأحيانا والمقدرة ب **81%** أظهرت نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين أقرروا بأنهم يتلقون المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة إليهم بشكل واضح ودقيق، ما يشير إلى وجود نظام تواصل فعال داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا التوفر في المعلومات يُسهم في تحسين أداء العاملين ويعزز من قدرتهم على تنفيذ المهام بشكل صحيح وفق التوقعات، حيث أشارت دراسة **دريدي فاطمة** أن عملية التفويض ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية ، في حين أشارت فئة قليلة من المبحوثين إلى أنهم لا يحصلون على المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة بصورة واضحة، وهو ما قد يعكس وجود بعض القصور في آليات الاتصال أو التوجيه داخل المؤسسة. هذا النقص قد يؤدي إلى إرباك في تنفيذ المهام، أو إلى تفاوت في جودة الأداء بين الموظفين.

الجدول رقم (15): يوضح إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة في الوقت المناسب:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	60%
أحيانا	10	27%
أبدا	5	13%
المجموع	37	100%

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتاح لهم المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة في الوقت المناسب دائما حققت أعلى نسبة قدرت ب **60%**، وبنسبة أقل قدرت ب **27%** أفاد المبحوثين بأنهم تتاح لهم هذه المعلومات في بعض الأحيان، في حين بلغت نسبة أبدا **13%** نجد أن مسؤولو قديلة يتيحون المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة في الوقت المناسب للفاعلين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إذن أن غالبية المبحوثين أفادوا بتوفر المعلومات اللازمة لأداء مهامهم في الوقت المناسب، ما يعبر عن شفافية المعلومات وإتاحتها لهم حين يحتاجونها، هذا الأمر يعد مؤشرا إيجابيا على كفاءة قنوات الاتصال الداخلي، وقدرتها على تزويد المبحوثين بالبيانات والمستجدات الضرورية دون تأخير، الأمر الذي قد يُسهم في تحقيق الشفافية واتخاذ قرارات مدروسة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يتفق مع دراسة **مريم بن عبيدي ومروى حمادة** في أن الشفافية تقتضي اتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل الإدارة من خلال النشر والتوزيع لكل النصوص والقوانين، في حين أشار عدد من المبحوثين إلى أنهم لا يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب. ورغم أن نسبتهم أقل، إلا أن هذا يمثل نقطة ضعف محتملة قد تؤثر سلبا على سير العمل، خاصة في المهام التي تتطلب السرعة والدقة في اتخاذ القرار. قد يعود هذا الخلل إلى تأخر في تمرير المعلومات

من الإدارات العليا، أو ضعف في وسائل الاتصال، أو حتى غياب الوضوح في تحديد المسؤوليات المتعلقة بتوزيع المعلومات.

وباستقراءنا لنتائج الجدولين السابقين (13) و (14) يتضح لنا أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تسير في الاتجاه الصحيح فيما يتعلق بإتاحة المعلومات اللازمة التي تساعد الفاعلين في إنجاز المهام المفوضة لهم وإتاحتها لهم في الوقت المناسب، وإن كانت هناك فئة لا تنطبق عليها هذه الخاصية إلا أنها لا تؤثر بشكل كبير على سير أعمال المؤسسة، أن هناك حاجة لتحسين العملية بما يضمن وصول المعلومات لكافة الفاعلين دون استثناء ويمكن تعزيز ذلك من خلال اعتماد أنظمة رقمية أكثر فاعلية، أو تحسين مهارات الاتصال الإداري.

الجدول رقم (16): يوضح امتلاك المبحوثين لسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	20	54%
أحيانا	13	35%
أبدا	4	11%
المجموع	37	100%

تُعدّ السلطة في اتخاذ القرارات أحد الأسس الجوهرية في الإدارة الفعّالة، لا سيّما عند الحديث عن تفويض المهام، فعندما يُفوّض القائد أو المدير جزءاً من مسؤولياته إلى أحد الفواعل، لا يكتفي بنقل المهام فحسب، بل ينقل معها قدرًا معينًا من السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتلك المهام، وبدون هذه السلطة يفقد التفويض فعاليته ويتحوّل إلى عبء إضافي على الفاعل المفوّض إليه، الذي سيضطر إلى الرجوع إلى المسؤول الأعلى في كل خطوة. لذا يجب على المسؤول أن يسمح للفاعلين باتخاذ القرارات التي تتعلق بما فوضهم به؛

ويوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم تتراوح إجاباتهم بين من يمتلكون هذه السلطة وبين من يمتلكونها في بعض الأحيان فقط، في حين أجاب بنسبة 11% لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرار أبداً.

يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا امتلاكهم للسلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة إليهم، وهذا يشير إلى وجود وعي إداري بأهمية الربط بين تفويض المهام وتفويض الصلاحيات، فالتفويض لا يقتصر فقط على نقل الأعمال، بل يتطلب منح الفواعل القدرة على اتخاذ القرار ضمن حدود معينة، ثمّكنه من تنفيذ ما وكل إليه بكفاءة وسرعة.

إن هذه النتيجة الإيجابية تعكس وجود نمط قيادي مرن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، يعتمد على الثقة في الكفاءات، ويهدف إلى تحفيز الموظفين وتحسين الأداء العام

من خلال تمكينهم، فوجود السلطة عند المفوض له، يعزز من روح المبادرة ويزيد من شعوره بالمسؤولية، مما يدفعه لبذل جهد أكبر لتحقيق النتائج المرجوة . وينتهي الشفافية

الجدول رقم (17): يوضح مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مسؤولك	24	65%
السجلات والوثائق	13	35%
المجموع	37	100%

تُعد إتاحة المعلومات والوثائق للفاعلين من قبل رؤسائهم عنصراً أساسياً في دعم عملية تفويض السلطة فالمعلومة الدقيقة والموثوقة هي الركيزة التي يُبنى عليها الفعل الإداري السليم، وغياها يؤدي إلى التخبط والتأخر في إنجاز المهام. وعندما يحرص الرؤساء على توفير البيانات والمستندات اللازمة لمن ينفذون المهام، فإنهم لا يدعمون فقط الفاعلية الفردية، بل يساهمون أيضاً في بناء بيئة عمل شفافة تُشجّع على المبادرة وتحمل المسؤولية. وبالتالي، فإن تدفق المعلومات بشكل منظم ومنفتح هو من المقومات الرئيسة للحوكمة الرشيدة والإدارة الحديثة؛

يبين الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم حيث أجاب أغلبهم بنسبة 65% بأن مسؤوليهم يوفر لهم كل المعلومات التي تمكنهم من تنفيذ المهام المفوضة بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بها ضمن نطاق الصلاحيات المخولة لهم، وأجاب بقية المبحوثين المقدرة نسبتهم ب 35% بأنهم يعتمدون على السجلات والوثائق التي توضح المهام المفوضة لهم بدقة، والصلاحيات الممنوحة لهم، لضمان تنفيذ المهام في إطار التفويض الممنوح، حيث تمثل هذه الوثائق مرجعاً رسمياً يمكن الفاعلين من فهم وإدراك كل ما يتعلق بالتفويض وتوضيح ما يجب القيام به لتأدية هذه المهام مع مراعاة جودة الأداء وكفاءة الإنجاز، وهذا يعكس وجود درجة من التنظيم والتوثيق الإداري، ما يعزز استقلالية الموظفين واحتكامهم إلى مرجع إدارية رسمي وموثوق.

وهنا نستنتج أن الشفافية الإدارية محققة بشقيها الشفوي والموثق، فمن حيث إجابات الفئة الأولى من المبحوثين نجد أن مسؤولي مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يقدمون توجيهات شفوية لشرح المهام المفوضة والمعلومات اللازمة لإنجازها، أما بخصوص الفئة الثانية فقد أكدت أن الوثائق المعتمدة في التفويض متاحة لمن يحتاجها والتي توضح كل ما يتعلق بتطبيق المهام المفوضة تجنب الفاعلين من التأويل والاجتهاد الشخصي في فهم طريقة الأداء.

الجدول رقم (18): يوضح اختيار المبحوثين الطريقة المناسبة لإنجاز المهام المفوضة يؤدي إلى الهدف:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

دائماً	17	46%
أحياناً	19	51%
أبداً	1	3%
المجموع	37	100%

إن اختيار أسلوب العمل وطريقة إنجاز المهام الموكلة للفاعلين وممارسة الصلاحيات المخولة لهم تسهم في تحفيزهم وتعزز روح الإبداع لديهم فيستخدمون طاقاتهم ومهاراتهم بأقصى فاعلية حيث يتم التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، مع ترك الحرية للمفوض إليه تحديد ما يجب عمله وأسلوب تطبيقه، حيث يشعر الفاعلين بقدرتهم على الإنجاز و السيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير، حيث تعطى لهم حرية ومسؤوليات أكبر لأداء المهام التي فوضت لهم بالطرق التي تناسب أدوارهم ومكانتهم داخل النسق الإداري، وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال نتائج الجدول أعلاه.

وهنا نلاحظ بروز فئة المبحوثين الذين أفادوا ب دائماً وأحياناً بنسبة **97%** حيث نجد أن المبحوثين الذين يختارون الطريقة المناسبة لإنجاز المهام في بعض الأحيان تقدر نسبتهم ب **51%** وبنسبة **46%** أجاب المبحوثين بأنهم دائماً ما يختارون الطريقة المناسبة لإنجاز المهام، وبنسبة ضئيلة جداً قدرت ب **3%** أجاب أحد المبحوثين بأنه لا يختار الطريقة المناسبة إطلاقاً.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يتمتعون بحرية اختيار الطريقة التي ينفذون بها المهام المفوضة إليهم، وهو ما يعكس توجّهًا تنظيميًا داعماً للتمكين الإداري، هذا النوع من الممارسات يُعد مؤشراً إيجابياً للتمكين الإداري على وجود بيئة عمل مرنة تسمح للموظفين بتوظيف معارفهم ومهاراتهم في اختيار الأساليب الأنسب لإنجاز المهام المفوضة لهم بما يتماشى مع أهداف التفويض، وفي المقابل، فإن وجود حالة واحدة فقط لا يتمتع صاحبها بحرية اختيار طريقة الإنجاز قد يشير إلى استثناء ناتج عن طبيعة المهام المفوضة له تتطلب التقيد الحرفي بإجراءات معينة أو نقص في الثقة أو الخبرة لدى الموظف مما يستدعي توجيهها صارماً.

وهو ما يدل دلالة واضحة على تجسد مبدأ الشفافية من خلال السماح للمبحوثين باختيار طريقة إنجاز المهام المفوضة إليهم، الأمر الذي يعكس ثقة الإدارة في قدرات الأفراد، ويؤكد على وضوح الأدوار والصلاحيات داخل المؤسسة. إذ أن تمكين الموظفين من اختيار أساليب التنفيذ يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية، ويُعد مؤشراً على بيئة عمل تتسم بالوضوح والانفتاح، حيث تُمنح المعلومات والقرارات المتعلقة بالمهام بشكل عادل ومتساوٍ. كما أن هذا النمط من الإدارة يقلل من التوجيهات التعسفية، ويُبرز مبدأ الشفافية كعنصر أساسي في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

❖ **التساؤل الفرعي الثاني:** ما دور المشاركة في اتخاذ في تحقيق العدالة؟

الجدول رقم(19): يوضح مدى رضا المبحوثين عن طريقة اتخاذ القرارات الإدارية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	30	81%
أحيانا	7	19%
أبدا	0	0%
المجموع	37	100%

في إطار التعرف على مدى فعالية الأساليب الإدارية التي تتبعها مؤسسة قديلة في اتخاذ القرارات تم استجواب المبحوثين حول مدى رضاهم عن طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة والجدول أعلاه يوضح ذلك، حيث نلاحظ أن فئة المبحوثين الراضين عن طريقة اتخاذ القرارات دائما بلغت أعلى نسبة قدرت ب **81%**، أما المبحوثين الذي أجابوا بأنهم راضين عن طريقة اتخاذ القرارات في بعض الأحيان بنسبة **19%**.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن أغلب المبحوثين أبدوا رضاهم الدائم عن أساليب اتخاذ القرارات، ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالموارد البشري وتعمل على إشراكه

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين أعربوا عن رضاهم الدائم تجاه أسلوب اتخاذ القرارات، مما يعكس وجود ممارسات فعالة ومقبولة في هذا الجانب، ويُحتمل أن يكون ذلك نتيجة لشفافية الإجراءات أو إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، في حين أظهرت فئة قليلة فقط رضاهم في بعض الأحيان عن هذه الأنظمة، وهو ما قد يدل على وجود تفاوت في التجربة الفردية أو في تطبيق السياسات بين الإدارات أو المستويات التنظيمية المختلفة، هذا التباين يُبرز أهمية النظر في أسباب عدم رضا هذه الفئة، والعمل على تعزيز مبدأ المشاركة والتواصل لضمان شمولية الرضا وتحقيق العدالة في آلية اتخاذ القرار.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتضح أن جميع المبحوثين -سواء أبدوا رضاهم الدائم أو المؤقت- عبّروا عن نوع من القبول تجاه أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بالموارد البشري وتسعى إلى إشراكه في العمليات الإدارية، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة وتبادل الرأي.

إن رضا جميع المبحوثين بدرجاته المختلفة يشير أيضًا إلى أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في تعاملها مع الموظفين، سواء من حيث إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار أو من حيث مراعاة مصالح الأفراد والجماعات داخلها إذ تسهم العدالة في خلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالتقدير والانتماء، وفي هذا السياق أكد وهو ما ينعكس إيجابًا على رضاهم وسلوكهم الوظيفي.

بالتالي، فإن النتائج تعكس مستوى جيدًا من العدالة والمشاركة، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على فعالية الإدارة وأسلوبها في قيادة العمل وتنمية العنصر البشري.

الجدول رقم (20): يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	16	43%
أحيانا	14	38%
أبدا	7	19
المجموع	37	100%

يوضح الجدول أعلاه أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لدى المبحوثين فنلاحظ تباين بين الإجابات، حيث أجاب بنسبة **43%** بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار دائما ضرورية، وبنسبة أقل قدرت ب **38%** أفادوا بأن عملية المشاركة ضرورية في بعض الأحيان، أما الذين بأنها غير ضرورية قدرت نسبتهم ب **19%**.

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن المبحوثين الذين أفادوا بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار دائما ضرورية تمثل الفئة الفاعلة يؤمنون أن جودة القرار تعتمد على مجموعة البدائل المطروحة وترى أن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة للتأثير الإيجابي والمساهمة الفعلية في تحسين الأداء، حيث أشارت دراسة "سابق أميرة" أن الفاعلين بمؤسسة قديلة يمتلكون الرغبة في اتخاذ القرارات على اعتبار أنها حافز معنوي لديهم، أما بخصوص المبحوثين الذي أفادوا ب"أحيانا" نفس ذلك بأنهم ربما يمتلكون رغبة المشاركة في القرارات التي تمس وظائفهم ولها علاقة بمهامهم مباشرة أما بخصوص القرارات الإدارية الاستراتيجية تتطلب مهارات معينة قد لا يمتلكونها، أي ان المشاركة حسب هذه الفئة تتم بناء على طبيعة القرارات فالقرارات التشغيلية واليومية يشارك فيها الفاعلين باختلاف مستوياتهم أما القرارات الاستراتيجية فتتطلب السرعة والوضوح في التنفيذ، والحزم والصرامة من الإدارة لضمان فاعليته، وبخصوص المبحوثين الذين صرحوا بأن المشاركة ليست ضرورية فهذا يعود ربما لأنهم كسالى ولا يحبون العمل كما أشار لهم **ماك جريجور** حسب **نظرية x** وأنهم لا يحبون تحمل مسؤوليات أكبر.

الجدول رقم(21): يوضح إشراك المبحوثين في عملية صنع القرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	20	54%
أحيانا	11	30%
أبدا	6	16%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات المبحوثين تركزت أغلبها في أنهم دائما يشاركون في عملية صنع القرار بنسبة **54%**، وبنسبة أقل أجاب المبحوثين بأنهم يشاركون في صنع القرار في بعض الأحيان وليس دائما بنسبة **30%**، أما المبحوثين الذين لا تتاح لهم فرصة المشاركة فقد بلغت نسبتهم **16%** وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها.

تشير نتائج الجدول إلى وجود توجه إيجابي لدى مسؤولي مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية نحو إشراك المبحوثين في عملية صنع القرار، حيث أظهرت النسبة الأكبر أنهم يشاركون دائماً، مما يدل على بيئة داعمة تعزز الثقة وتمكين الفاعلين من خلال إتاحة الفرص لهم لطرح أفكارهم التي تسهم في تحقيق قرارات فعالة، بينما بيّنت نسبة المبحوثين الذين أفادوا بأنهم يشاركون أحياناً فقط في صنع القرارات، وهو ما يعكس تفاوتاً في فرص المشاركة قد يكون مرتبطاً بطبيعة القرارات أو الهيكل التنظيمي أو حتى طبيعة المبحوثين في حد ذاتهم فحسب العوامل الداعمة لجودة القرارات شخصية الفرد المتخذ لهذا القرار وهو ما قد يغيب لدى هذه الفئة، أما النسبة الأقل التي لا تُتاح لها فرصة المشاركة، فتُعد مؤشراً على وجود فجوة تحتاج إلى معالجة لضمان شمولية المشاركة وتكافؤ الفرص، مما يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع مستوى الرضا والانتماء لدى جميع الأفراد.

ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أنهم يشاركون في اتخاذ القرار دائماً أو في بعض الأحيان، يمكن الاستنتاج أن هناك مستوى من العدالة المحققة في عملية المشاركة، حيث تُتاح فرص المشاركة للجميع بدرجات متفاوتة، مما يعكس شعوراً بالإنصاف والعدل بين الغالبية، وفي هذا السياق أكد السيد "س.هـ" أنه يسمح للفاعلين باختلاف مستوياتهم بطرح أفكارهم في موضوع ما بغية ترشيد القرارات، وأشار في نفس السياق أنهم يدلون بأفكارهم لصنع القرار لكن لا يسمح لهم باتخاذها، فقط تطرح أفكارهم للمديرية العليا وبناء على البدائل المطروحة يتخذ القرار السليم.

الجدول رقم (22): يوضح وقت إعلام المبحوثين بالقرارات التي يشاركون فيها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قبل وقت كافي	20	54%
قبل يوم من الاجتماع	15	41%
قبل الاجتماع مباشرة	2	5%
المجموع	37	100%

يبين الجدول أعلاه وقت إعلام المبحوثين بالقرارات التي يشاركون فيها فنلاحظ أن فئة المبحوثين الذين يتم إبلاغهم بقرار قبل وقت كافي حازت على أعلى نسبة قدرت ب **54%** تشير هذه النسبة المرتفعة إلى وجود مؤشراً إيجابياً يدل على وجود توجه نحو إشراك المعنيين بطريقة منظمة ومدروسة، حيث يُمنحون الوقت الكافي للتفكير وبناء الأفكار حول الموضوع المطروح والاستعداد والمساهمة الفعالة في النقاش، في حين بلغت إجابات المبحوثين الذين يتم إبلاغهم قبل يوم من الاجتماع نسبة أقل قدرت ب **41%** ورغم أنها أقل من النسبة الأولى، إلا أنها لا تزال مرتفعة نسبياً وتشير إلى وجود درجة ما من التنظيم في مشاركة المبحوثين، وهذا يشير ربما إلى طبيعة القرارات التي قد تحتاج إلى مستوى أقل من

التفكير، في حين بلغت أدنى نسبة 5% تعبر عن فئة المبحوثين الذين يبلغوا قبل الاجتماع مباشرة، ما يشير ربما إلى القرارات الروتينية واليومية التي قد لا تحتاج إلى أي أفكار جديدة.

وفي هذا الشأن أكد لنا مدير مديرية الموارد البشرية السيد "س.هـ" أن عملية إبلاغ المبحوثين تتم بناء على طبيعة القرارات وأهميتها التي تتحكم في وقت إعلام المبحوثين بها، فعندما تكون القرارات مهمة واستراتيجية، فإن المدير يؤكد ضرورة التحضير الجيد لها من خلال توفير بدائل واضحة، ما يتيح للمشاركين (المبحوثين) فهماً أعمق ويساعدهم على التفاعل الجيد مع الموضوع المطروح، هذا يعكس احترام الإدارة للمعنيين بالقرار، ويعزز شعورهم بأن لديهم فرصة للمساهمة أو الاستعداد، أما بالنسبة للقرارات الروتينية أو اليومية، فيتم إبلاغ المبحوثين بها أثناء الاجتماعات، نظراً لطبيعتها المباشرة والبسيطة، ورغم أن هذا قد يبدو أقل تشاركية، إلا أنه مقبول في سياق الأعمال اليومية إذا تم بشكل منتظم وشفاف، مما يضمن استمرار الإحساس بالعدالة.

هذه الممارسة توازن بين كفاءة القرار وإشراك الموظفين، وتؤكد على أن العدالة التنظيمية لا تعني إشراك الجميع في كل قرار، بل تعني أن يتم اتخاذ القرارات المهمة من خلال إجراءات مدروسة، متوقعة، وتراعي مصالح الأفراد. وكلما زاد شعور الموظفين بأنهم يُبلَّغون في الوقت المناسب ويُعاملون بإنصاف، زاد التزامهم وثقتهم بالأنظمة الإدارية التي تتبناها المؤسسة باعتبارها نسقاً عادلاً بين جميع مستويات الفاعلين.

الجدول رقم (23): يوضح إتاحة فرص متكافئة للمبحوثين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بأداء عملهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	20	54%
أحياناً	15	41%
أبداً	2	5%
المجموع	37	100%

يبين الجدول أعلاه مدى قدرة النسق الإداري على إتاحة فرص متكافئة للمبحوثين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بأداء عملهم، إذ نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتاح لهم الفرصة دائماً بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 54%، وبنسبة أقل قدرت بـ 41% أفاد بعض المبحوثين بأنهم لا تتاح لهم الفرصة دائماً، في حين بلغت أدنى فئة 5% تعبر عن المبحوثين الذين لا تتاح لهم الفرصة أبداً لإبداء آرائهم فيما يتعلق بأداء عملهم.

نستنتج من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن النسق الإداري يوفر بدرجة كبيرة فرصاً متكافئة للمبحوثين لإبداء آرائهم حول أداء عملهم، حيث أفاد أكثر من نصف المشاركين بأنهم يحظون دائماً بهذه الفرصة، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو المشاركة العادلة في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن فئة المبحوثين الذين أفادوا بعدم توفر الفرصة دائماً تبرز وجود

بعض التفاوت في ممارسات الإدارة، مما قد يدل على نقص في التواصل أو التقدير المستمر لآراء الموظفين، كما تشير نسبة المبحوثين الذين لا تتاح لهم فرصة المشاركة ربما إلى طبيعة وظائفهم التي تتسم بالروتين والثبات في الإجراءات، ولا تتطلب إسهاماً مباشراً في عمليات التغيير أو اتخاذ القرار، حيث تشير هذه الفكرة إلى أن بعض الموظفين قد لا يُطلب منهم التعبير عن آرائهم ببساطة لأن طبيعة أعمالهم لا تشمل مهاماً تتطلب اتخاذ قرارات أو تطويراً مستمراً، بل تعتمد على تنفيذ إجراءات ثابتة ومحددة سلفاً. وبالتالي، فإن غياب المشاركة لا يعكس بالضرورة تهميشاً من الإدارة، بل قد يكون مرتبطاً بدورهم الوظيفي المحدود من حيث التأثير والتغيير.

وبناء عليه نستنتج أن النسق الإداري في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يسمح للفاعلين باختلاف مستوياتهم بطرح أفكارهم فيما يتعلق بأداء عملهم بغية الوصول إلى قرارات عادلة ورشيدة، ما يعني وجود بيئة تشاركية تتيح لجميع الأطراف المعنية بغض النظر عن مناصبهم أو درجات تأثيرهم، فرصة حقيقية للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم. هذه المشاركة المتنوعة تسهم في إثراء النقاش وتوسيع زوايا النظر إلى القضية المطروحة، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر عدلاً، لأنها تأخذ في الاعتبار مصالح مختلف الفئات وتوازن بينها.

الجدول رقم (24): يوضح مراعاة المدير لأهداف المرووسين الشخصية في القرارات التي تتعلق بوظائفهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	24	65%
أحياناً	9	24%
أبداً	4	11%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أكدوا أن مديرهم يراعي أهدافهم الشخصية في القرارات المتعلقة بوظائفهم دائماً بلغت أعلى نسبة قدرت ب **65%**، أما فئة المبحوثين الذين أفادوا بأن مديرهم يراعي أهدافهم الشخصية في بعض الأحيان فقد قدرت نسبتهم ب **24%**، في حين بلغت أدنى نسبة **11%** تمثل فئة المبحوثين الذين أفادوا بأن مديرهم لا يراعي أبداً أهدافهم الشخصية.

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يشعرون بأن مديرهم يولي اهتماماً بأهدافهم الشخصية عند اتخاذ قرارات تتعلق بوظائفهم، حيث بلغت نسبتهم أعلى نسبة مما يعكس وجود نمط إداري داعم ومحفز يعزز شعور العدالة والإنصاف بين المبحوثين ويزيد من الولاء المؤسسي، وفي المقابل، نجد أن الفئة التي أفادت بأن مديرهم يراعي أهدافهم الشخصية في بعض الأحيان قد تكون مرتبطة بمهام تتطلب مرونة نسبية أو مستوى معين من الاستقلالية، ما قد يجعل مراعاة الأهداف الشخصية غير دائمة ولكن ممكنة بحسب ظروف العمل أو أولويات المؤسسة، وهذا يشير إلى أن بعض المديرين

قد يوازنون بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين الشخصية وفقاً لطبيعة المهام، أما الفئة الثالثة التي تمثل المبحوثين الذين أفادوا بعدم مراعاة المدير لأهدافهم الشخصية إطلاقاً، فقد تكون مرتبطة بمهام ذات طابع روتيني أو صارم لا يتيح مجالاً للتفاوض أو التكيف مع الطموحات الفردية، مما يعكس بيئة عمل تقليدية تفتقر إلى المرونة والدعم الشخصي.

وبناءً على إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه نستنتج أن العدالة محققة إلى حد ما في ضوء متطلبات الوظيفة، حيث أظهرت الغالبية من المبحوثين أن مديريهم يراعي أهدافهم الشخصية عند اتخاذ القرارات، مما يعكس توازناً مقبولاً بين احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وهذا التوازن يدل على وجود عدالة مرنة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المهام وظروف العمل، حيث يُراعى البعد الإنساني دون الإخلال بأولويات المؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن العدالة هنا ليست مطلقة، بل محققة ضمن إطار وظيفي يوازن بين الطموحات الفردية ومتطلبات الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (25): يوضح حرص المؤسسة على تزويد المبحوثين بالمعلومات الضرورية في صنع القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	18	49%
أحياناً	14	38%
أبداً	5	14%
المجموع	37	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى حرص مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية على تزويد المبحوثين بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في اتخاذ القرارات، ويتبين بوجه عام أن المؤسسة تتيح فرصة الحصول على هذه المعلومات لغالبية المبحوثين، إذ صرّح 49% من المبحوثين بأنهم يتلقون دائماً المعلومات اللازمة لصنع القرار، بينما أشار 38% منهم إلى أنهم يحصلون عليها أحياناً، في حين أفادت النسبة الأدنى 14% بعدم تزويدهم بهذه المعلومات.

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تُتيح المعلومات بدرجات متفاوتة، ما قد يعكس تبايناً في إتاحتها حسب طبيعتها ومدى الحاجة إليها من قبل المبحوثين، فارتفاع نسبة من أفادوا بتوفر المعلومات دائماً يوحي بأن المؤسسة توفّر المعلومات الأساسية والضرورية بشكل منتظم، خاصة تلك المرتبطة بالمهام اليومية أو القرارات التشغيلية. أما نسبة من يحصلون على المعلومات في بعض الأحيان فقد تدل على أن بعض المعلومات تُقدّم بشكل انتقائي أو عند الطلب فقط، مما قد لا يتماشى دائماً مع احتياجاتهم الفعلية. في المقابل، فإن النسبة الأدنى ممن لا تصلهم المعلومات قد تعكس خللاً واضحاً في تحقيق العدالة داخل النسق المؤسسي، إذ يُفترض أن تُوزع المعلومات وفق مبدأ تكافؤ الفرص وبما يلبي حاجات جميع الموظفين دون تمييز، لضمان تمكينهم من اتخاذ

قرارات مستنيرة، وبذلك فإن عدالة توزيع المعلومات لا تقتصر على الكمية، بل تشمل أيضًا مدى توافقها مع طبيعة المهام واحتياجات متخذي القرار.

الجدول رقم (26): يوضح حرص المدير على أن يبدي كل المبحوثين آراؤهم قبل اتخاذ القرار النهائي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائمًا	37	100%
أحيانًا	0	0
أبداً	0	0
المجموع	37	100%

يوضح الجدول أعلاه حرص المدير على أن يبدي كل المبحوثين آراؤهم قبل اتخاذ القرار النهائي، حيث أفاد كل المبحوثين أن مديرهم يحرص تمام الحرص على أن يبدي كل منهم رأيه حول الموضوع المطروح قبل اتخاذ القرار، إذ بلغت نسبتهم 100% وهي نسبة تامة تؤكد أن العدالة محققة داخل النسق الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، إذ يحرص المدير على سماع آراء كل المبحوثين قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يدل على اعتماد نهج تشاركي حقيقي في صنع القرار، ويعكس هذا الفعل التنظيمي احترام الإدارة لحقوق الفاعلين في التعبير والمشاركة، ويعزز الإحساس بالعدالة والانتماء داخل بيئة العمل، وتدعيما لما سبق أكد مدير مديرية الموارد البشرية السيد "س.هـ" أن هذه المشاركة ليست شكلية بل حقيقية وفعالة إذ لا بد من سماع رأي جميع المشاركين وإتاحة لهم الفرصة لذلك، مما يدعم مصداقية الإدارة ويظهر حرصها على تحقيق العدالة وتقدير التنوع في وجهات النظر.

هذا الأسلوب يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة ثقتهم في المدير، ويؤدي إلى تحسين جودة القرارات وتقليل مقاومة التغيير، مما يعكس مدى مساهمة المشاركة في تحقيق العدالة وتعزيز الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (27): يوضح مشاركة المبحوثين في القرارات التي تخدم أعمالهم وتتعلق بوظيفة بوظائفهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائمًا	22	59%
أحيانًا	11	30%
أبداً	4	11%

المجموع	37	%100
---------	----	------

يوضح الجدول أعلاه مدى مشاركة المبحوثين في القرارات التي تخدم أعمالهم وتتعلق بوظائفهم، حيث صرح أغلبهم بأنهم يشاركون فيها بنسبة مختلف إذ بلغت نسبة المبحوثين الذين يشاركون فيها دائما 59% أما الذين يشاركون فيها أحيانا فبلغت نسبتهم 30%، في حين بلغت أدنى نسبة 11% تمثل فئة المبحوثين الذين لا يشاركون فيها إطلاقا.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة المبحوثين الذين يشاركون دائما في صنع القرار الذي يخدم مصالحهم في إطار الوظيفة التي يشغلونها نسبة عالية مما يدل على أن المؤسسة تسعى لإرضاء الفاعلين وتعديل بينهم إلى حد ما، كما تشير النسبة الثانية من المبحوثين الذين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، والنسبة الثالثة ممن لا يشاركون إطلاقاً، إلى وجود تفاوت في مستويات المشاركة قد لا يعكس بالضرورة ضعفاً في الإدارة، بل قد يكون مرتبطاً بطبيعة وظائفهم التي لا تتطلب بالضرورة إشراكهم المباشر في القرارات. فبعض المهام قد تكون تنفيذية أو روتينية بطبيعتها، ولا تستدعي تدخلاً في صياغة القرارات أو التوجيهات، ما يفسر اقتصار مشاركتهم على حالات معينة أو انعدامها. وبالتالي، فإن انخفاض هذه النسب لا يعني غياب العدالة أو التشاركية، بل يشير إلى تباين طبيعي في أدوار الموظفين، ما يستدعي التمييز بين الوظائف التي تتطلب مشاركة فعلية في اتخاذ القرار وتلك التي تعتمد أكثر على تنفيذ التعليمات ضمن إطار تنظيمي محدد.

الجدول رقم (28): يوضح بذل المبحوثين للجهد الذي يتماشى مع الامتيازات التي يحصلون علسها جراء مشاركتهم في صنع القرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	60%
أحيانا	13	35%
أبدا	2	5%
المجموع	37	100%

يبين الجدول أعلاه مدى عدالة المؤسسة بين جهد المشاركين ودرجة الامتيازات التي يتحصلون عليها بعد مشاركتهم، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 60% تعبر عن المبحوثين الذين أفادوا بأن جهدهم يتوافق مع امتيازاتهم وهذه النسبة تمثل الأغلبية، وتشير إلى أن هناك شعوراً عاماً بالعدالة لدى معظم المشاركين، وهذا يدل على أن المؤسسة تنجح إلى حد كبير في مكافأة الموظفين بشكل يتناسب مع جهودهم، ما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لديه.

وبنسبة أقل قدرت بـ **35%** أفاد بعض المبحوثين بأن الامتيازات التي يتحصلون عليها تتوافق في بعض الأحيان مع جهودهم المبذول، تشير هذه الإجابات إلى وجود توافق جزئي بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، وهو ما قد يعكس تبايناً في فاعلية الجهود المبذولة؛ فقد تكون هذه الجهود غير منتظمة أو لا ترتقي دوماً إلى المستوى الذي يستحق مكافآت عالية، ما يجعل المؤسسة تمنحهم امتيازات متوسطة أو متفاوتة، حيث تُربط المكافآت ليس فقط بكمية الجهد، بل أيضاً بجودته ونتائجه، مما يُبرز أهمية كفاءة الأداء كمعيار أساسي لتوزيع الامتيازات.

في حين تمثل نسبة **5%** من المبحوثين الذين أفادوا بأن امتيازاتهم لا تتوافق أبداً مع جهودهم فئة تشعر بوجود انعدام كامل للعدالة داخل الوحدة الإدارية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ما يعكس فجوة واضحة بين ما يقدمونه من جهد وما يتحصلون عليه من مقابل.

وبناءً على ما سبق، أكد مدير مديرية الموارد البشرية أن المؤسسة لم تستحدث بعد نظاماً للحوافز المادية، لكنها تعمل على ذلك في إطار سعيها لتعزيز العدالة التحفيزية. في المقابل، تعتمد المؤسسة على الحوافز المعنوية كنوع من الثواب المعنوي للمشاركين الذين أسهمت أفكارهم بفعالية في بناء قرارات عادلة ورشيقة تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ومكانتها. غير أن هذا التوجه، ورغم أهميته، قد لا يُنصف جميع العاملين، خاصة أولئك الذين يبذلون جهوداً قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بصنع القرار، مما يُعزز شعور فئة من الموظفين بانعدام التوافق بين جهودهم والمكافآت، وهو ما يعكس اختلالاً في مبدأ العدالة ويدعو إلى الإسراع في وضع نظام شامل وعادل للحوافز يراعي تنوع أدوار وجهود الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح مدى عدالة الامتيازات التي يحصل عليها المبحوثين جراء مشاركتهم في صنع القرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	30	81%
أحياناً	7	19%
المجموع	37	100%

تشير النتائج إلى وجود درجة عالية من العدالة في توزيع الامتيازات داخل المؤسسة بين المشاركين في اتخاذ القرار. إذ أفاد **81%** من المبحوثين بأنهم يحصلون دائماً على امتيازات تتوافق مع زملائهم المشاركين في نفس القرارات، ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى الأغلبية تجاه ممارسات المؤسسة في هذا الجانب، من ناحية أخرى، فإن **19%** فقط يرون أنهم يحصلون على امتيازات مماثلة في بعض الأحيان، ما قد يدل على وجود بعض التفاوت

أو الشعور بعدم العدالة في مواقف معينة. وهذا يسلط الضوء على أهمية مراجعة آليات توزيع الامتيازات لضمان الشفافية والإنصاف في جميع الحالات، وليس في معظمها فقط.

ثانيا: نتائج الدراسة:

انطلاقا مما سبق من تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تشكل خلاصة الدراسة الميدانية وتماشيا مع الهدف من هذه الدراسة، سنقف في هذا السياق على مناقشة أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة في شقيها النظري والميداني، والتي تعد في الحقيقة إجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، وذلك وفق طرح سوسيولوجي علمي وفي ضوء محاور أساسية تبرز فيما يلي:

1. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

ما دور تفويض السلطة في تحقيق الشفافية؟

بناء على النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول عبارات التساؤل الفرعي الأول يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق مستويات مرتفعة من الشفافية الإدارية من خلال الأساليب والأنظمة الإدارية التي تتبعها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وهذا ما أكدته النتائج التالية:

- تبين أن أغلب المبحوثين أفادوا أن وضوح معايير تفويض السلطة وإعلامهم بها يساهم بشكل كبير في تحقيق الشفافية.
- اتضح أن أغلب المبحوثين يؤكدون سير عملية تفويض السلطة على معايير واضحة ومفهومة بنسبة **95%** ما يعزز مبدأ الشفافية .
- أفاد أغلب المبحوثين بأن عملية تفويض السلطة تتوافق لحد بعيد مع اللوائح والقوانين المعمول بها، ما يؤكد أن الشفافية محققة بنسبة **95%**.
- تبين لنا أن أغلب المبحوثين أفادوا بأنه عندما تفوض لهم المهام والصلاحيات يتم تحديدها بدقة ووضوح وذلك بنسبة **89%**.
- تبين لنا أن نشر إعلان التفويض بمدته ومهامه يساهم في تحقيق مبدأ الشفافية وذلك بنسبة **81%**.
- تبين لنا أن تحديد طبيعة المهام المفوضة وتوضيحها للمبحوثين يساهم بنسبة **100%** في تحقيق مبدأ الشفافية.
- اتضح لنا أن تشجيع العمل بروح الفريق والسماح للمبحوثين بالاستعانة بزملائهم في تأدية المهام المفوضة لهم يساهم بنسبة **95%** في تحقيق الشفافية.
- تبين لنا أن إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة بدقة ووضوح يساهم بنسبة **84%** في تحقيق مبدأ الشفافية.

- اتضح لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن إتاحة المعلومات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم في الوقت المناسب يسهم في تحقيق مبدأ الشفافية وذلك بنسبة **87%.**
- اتضح لنا أن أغلب المبحوثين أكدوا أن امتلاكهم لسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المفوضة لهم له دور في تحقيق الشفافية بنسبة **89%.**
- تبين لنا أن وضوح مصادر المعلومات للمبحوثين وسهولة حصولهم عليها يسهم بنسبة **100%** في تحقيق الشفافية.
- اتضح لنا أن اختيار المبحوثين الطريقة المناسبة لإنجاز المهام يسهم بنسبة **97%** في تحقيق مبدأ الشفافية.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق العدالة ؟

بناءً على النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول عبارات التساؤل الفرعي الثاني يمكن توضيح الدور الذي تلعبه عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق مستويات مرتفعة من العدالة، من خلال الأساليب والأنظمة الإدارية التي تتبعها مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، وهذا ما أكدته النتائج التالية:

- تبين لنا أن أغلب المبحوثين راضين عن الأساليب الإدارية التي تتبعها مؤسسة قذيلة بنسبة **100%.**
- اتضح لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار مهمة وضرورية بنسبة **81%.**
- اتضح لنا أن أغلب المبحوثين يشاركون في صنع القرارات وذلك بنسبة **84%** ما يؤكد أن العدالة محققة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- اتضح لنا أن تحديد وقت إعلام المبحوثين بالقرارات التي يشاركون فيها يسهم بنسبة **95%** في تحقيق العدالة.
- تبين لنا أن إتاحة فرص متكافئة للمبحوثين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بأداء عملهم يسهم بنسبة **95%** في تحقيق العدالة.
- تبين أن مراعاة المدير لأهداف المرؤوسين الشخصية في القرارات التي تتعلق بوظائفهم تسهم في تحقيق العدالة وذلك بنسبة **89%.**
- تبين أن المدير يحرص على تزويد المبحوثين بالمعلومات الضرورية في صنع القرار بنسبة **86%** ما يثبت أن العدالة محققة في المؤسسة محل الدراسة.
- اتضح لنا أن حرص المدير على أن يبدي كل المشاركين رأيهم قبل اتخاذ القرار النهائي يسهم بنسبة **100%** في تحقيق العدالة.
- تبين لنا أن مشاركة المبحوثين في القرارات التي تخدم أعمالهم وتتعلق بوظائفهم تسهم بنسبة **89%** في تحقيق العدالة.

- اتضح لنا أن بذل المبحوثين للجهد الذي يتماشى مع الامتيازات التي يتحصلون عليها جراء مشاركتهم في صنع القرار تسهم بنسبة **95%** في تحقيق العدالة.
- وتبين أن المساواة بين الامتيازات التي يتحصل عليها المبحوثين جراء مشاركتهم في صنع القرار مع الامتيازات التي يتحصل عليها زملاؤهم تسهم بنسبة **100%** في تحقيق العدالة.

تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة المتمحورة في: **"التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة"** للباحثة سعود أمال: في النتيجة التالية توجد علاقة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة.
- واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المتمحورة في: **"دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي"** للباحثة سابق أميرة في النتائج التالية: للعاملين بمؤسسة قذيلة الرغبة في اتخاذ القرارات على اعتبار أنها حافز معنوي لديهم، وأن للمشاركة دور في تحقيق الهدف لأنها تكون الثقة وتزيد من الدافعية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المتمحورة في: **"تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية"** للباحثة دريدي فاطمة في النتائج التالية: تخلق عملية التفويض الثقة بين الرئيس والمرووسين باعتبار الإدارة تشكل نسيج من العلاقات الاجتماعية المعتمدة على الأفراد موزعين على مختلف الأقسام والمصالح والمستويات التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى أن التفويض يحقق الرضى التام عن العمل لأن المرووسين مستعدون لأداء مختلف المهام المفوضة ما يترجم سعيهم لزيادة صلاحيتهم في العمل، كما وترتبط عملية تفويض السلطة ارتباطاً وثيقاً بمدى القدرة على تحمل المسؤولية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة المتمحورة في: **"دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة"** للطالبة مريم بن عدي في النتائج التالية: إن النهوض بالمؤسسات لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم، فنجاح المؤسسات يرجع أساساً إلى الاعتماد على الموارد وأهمها المورد البشري، بالإضافة إلى أنه لا يمكن للمؤسسات أن تنجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من القدرات وثقافة تساعد على عملية المشاركة والشفافية، فالشفافية تقتضي اتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل الإدارة من خلال النشر والتوزيع لكل النصوص والقوانين والقرارات.

بالإضافة إلى أن هناك قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة تركز مبدأ الشفافية في التسيير، فعندما يكون الكل على دراية في كل شؤون المؤسسة ويشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم عن العمل.

- واتفقت مع الدراسة السابقة المتمحورة في: "أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية" للباحث سلطان عبد الفتاح في النتيجة التي مفادها بأنه يتم توزيع المهام وفق مجموعة من المبادئ خاصة كفاءة الفاعلين كما توزع على أفراد المجموعة وعلى أساس التخصص الوظيفي.

النتيجة العامة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الحوكمة الإدارية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وذلك من خلال جملة من المؤشرات والأبعاد التي تمثلت في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، واستنادا على النتائج المتحصل عليها في التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي توصلنا إلى نتيجة مفادنا أن للتمكين الإداري دور إيجابي في تحقيق الحوكمة ومبادئها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تشخيص واقع مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -بسكرة- واعتمادا عليه تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية حيث توصلنا إلى أن للتمكين الإداري دور إيجابي في تحقيق مبادئ الحوكمة الإدارية.

خاتمة:

في ختام الحديث عن التمكين الإداري والحوكمة الإدارية، يتضح أن هذين المفهومين يشكلان ركيزتين أساسيتين في بناء مؤسسات فعّالة وقادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة. فالتمكين الإداري يُعزز من قدرات العاملين ويمنحهم الثقة والمسؤولية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الولاء المؤسسي. أما الحوكمة الإدارية، فتُمثل الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن الشفافية، والمساءلة، والعدالة في اتخاذ القرار، ويُسهم في تقوية الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

إن الجمع بين التمكين الإداري والحوكمة الرشيدة لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء المؤسسي، بل يعزز من فرص الابتكار ويضمن استدامة التطوير والنمو في بيئة عمل تحترم القيم وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. محسن أحمد الخضيرى، ديمقراطية الإدارة: الطريق الفعال للإدارة العلمية الرشيدة لتنمية روح التعاون والمشاركة والانتماء والولاء بين العاملين في الشركات والمشروعات من أجل تفوقها وتقدمها وامتيازها في عالم الأعمال محليا ودوليا، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 2 محمد زياد الدغيلي، التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- 3 حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية_جامعة الدول العربية_الجزائر، مصر، 2015
- 4 عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا(دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، 2022
- 5 أحمد زردومي، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2012
- 6 عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7 فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية _دراسة عسنة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250_ أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، مالية، محاسبة، والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013/2014
- 8 جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000/2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نفود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية ووالعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2019.
- 9 خلفه سارة و عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة سطيف 02،الجزائر، 2018.
- 10 ماجد محمد ابراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عنلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، ببحث مستخلص من رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة السادات، د.س.ن،

- 11 نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء ففي المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016
- 12 شهد ابراهيم أحمد، تأثير حوكمة الشركات في التدقيق التسويقي: بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء العاملين في قطاع المصارف التجارية الخاصة في كربلاء المقدسة، بحث مقدم من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المصارف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2018.
- 13 ميرفت ربحي الحسيني، تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، محلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، المنارة للاستشارات، 2020.
- 14 جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في توزيع المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، 2007.
- 15 محمد زرقون وآخرون، أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،
- 16 عيد أحمد أبو بكر، دراسات وبحوث في التأمين بحوث علمية محكمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17 فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 18 أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات_المعلومات_القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
- 19 عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، 2013.
- 20 خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 21 محمد سليمان حمزة، الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات،
- 22 حوكمة الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت، 2022.
- 23 مايح شبيب الشمري وحسين علي الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق، 2019
- 24 محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.

25 زيد منير عبوري ويوسف ذيب العطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي: فرق العمل، دار الخليج.

26 بربار صفية ومعراجي عبد المالك، آليات الحوكمة ودورها في تقييم أداء المؤسسات: دراسة ميدانية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، (حالة مؤسسة صيدال)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 14، مخبر البحث: إدارة وتقييم أداء المؤسسات، 2017.

27 فطيمة الزهرة عيسات وآخرون، دور التمكين الإداري في تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين فيها_دراسة حالة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة_Les Cahiers du Cread، العدد 04، البويرة، 2021.

28 أحمد محمد أحمد برقعان و عبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012.

29 محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة_دراسة حالة المجتمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2013/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة،

30 هديل وائل أبو الهطيل، الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار السابع، العدد اثنان وسبعون، السعودية، 2024.

31 كرمية توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان_SC SEG_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

32 بوالشرش نور الدين والعيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 29، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2017.

33 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.2004.

34 محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة نور، 2020.

35 عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.

36 سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها فيرفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال العامة في الساحل السوري، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2007/2006.

37 شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية «مدخل متكامل»، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

38 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

39 محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.

40 غراب خولة، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية_دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية والخاصة بولاية مسيلة_ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، 2023/2022.

41 بلخير آسيا، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي _بين النظرية والتطبيق_(الجزائر أنموذجا 2007/2000م_1428/1421هـ)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.

42 ليلي محمد أبو العلا، استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حشب أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11، العدد 1، جامعة السلطان قابوس، 2017.

43 رايس وفاء وبن عيسى ليلي، الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، 2013.

44 حامد عبد الناصر سليم، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

45 ظاهر أحمد حسن، المحاسبة الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

46 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.

47 حامد خالد، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر نشر وتوزيع، الجزائر، 2020.

48 عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع العربي: فرنسي/عربي، ترجمة ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، 2012.

49 العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

50 محمدي عبد القادر، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة (أنموذجا)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

51 معمري محمد، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

52• عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2009

53 مرزوق سارة، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين: رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2021

54 خودير نصيرة وخلوفي أحلام، الحوكمة المحلية (أسس ومقومات)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، تخصص: قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان منيرة، بجاية، 2013/2012.

55 بن عثمان فوزية، الشرعية وبناء الحوكمة الرشيدة في الدستور الجزائري 2020، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 01، المجلد 06، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023.

56 أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، مركز أبة ظبي

57 غادر محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012.

58 بشير محمد حسن، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد السادس، المجلد الثالث، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة الزعيم الأزهري، السودان، 2019.

59 أبو النصر مدحت محمد محمود، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

60 المحمدي سعد علي ريحان، نماذج من الإدارات المعاصرة، ددار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

61 بن عبيدي مريم وحمادة مروي، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 _قائمة_) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل. م. د) في العلوم السياسية، تخصص: حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، 2014/2013.

• يوب أمال و بودبزة إكرام، حوكمة المستشفيات العمومية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية في الجزائر _دراسة حالة المستشفى العمومي ساعد قرمش السعودي_ احميدة_ عمار بولاية سكيكدة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 07، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017.

• ترقية عائشة، أهمية الحكم الراشد في تفعيل الأداء داخل الجماعات المحلية في الجزائر 2004_2014 "دراسة حالة بلدية زدين" مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.

• خودير نصيرة وخلوفي أحلام، الحوكمة المحلية (أسس ومقومات)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، تخصص: قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2012/2013.

• السهلي ناصر بن سيف شنار الظهيري، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2021.

• إيفين فونتين أورتيث، تفويض السلطة والمساءلة: سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، الجزء 2، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف، 2004.

• بكوش ابتسام، الحكم الراشد دوره في تحقيق التنمية المستدامة _حالة الجزائر_ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد نقدي ومالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الملخقة الجامعية مغنية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.

• غربي محمد، الديمقراطية والحكم الراشد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية، دفاثر السياسة والقانون، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.

• بن داوود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

• حنوف عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة (دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال فترة 2003/2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.

• محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر الاسكندرية، 2000.

• يحياوي لخضر، منهجية البحث العلمي، مطبوعة موجهة لطلبة جذع مشترك 1، معهد العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2021/2020.

• العسكري عبود عبد الله، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير، دمشق، 2002.

• بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.

• فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، مخبر الاستخدام والتلقي في الجزائر، بن عكنون، 2024.

• سابق أميرة، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي _دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة_ ولاية بسكرة_ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024/2023.

• مشري سميرة، التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بمؤسسات ENICAB,GUEDILA,ZIBAN GARDEN بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الكور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021.

• حاج زيان وهيبة، الحوكمة وأخلاقيات المهنة، دروس مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة لونييسي علي، البليدة 2، 2023/2022.

• بختي ابراهيم، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الIMRAD ، ط4، مخبر الجامعة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

• ذوقان وعبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، دون بلد النشر، 1984.

• علوي بشرى، استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة: دراسة ميدانية ببلدية النشماية – ولاية قالمة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019.

• يوسف شيماء، تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2020.

- دريدي فاطمة، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، تر بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- زكرياء الدوري وأحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2015.
- مصلح عبير وآخرون، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط4، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، القدس، 2016.