



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

طاهري فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:

خمولي أسماء

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

<http://univ-biskra.dz>

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تُعْمَلُونَ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

شكر وعرفان

الشكر لله أولا أخيرا و أحمده كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

المتواضع وعلى كل النعم التي انعمها علينا

أتقدم بجزيل اشكر والعرفان للدكتورة الفاضلة التي غمرتني بعطفها ولن

تفيها الكلمات لا شكرا ولا تقديرا أحبك فاطمة الزهراء طاهري

إلى الذي كان أكثر من أب أعظم من صديق الدكتور اليمين لفالته

إلى الغالية على قلبي من كان لدعمها المتواصل الأثر الكبير إلى محبوبة قسمنا

الدكتورة القديرة جوهرة أقطي

إلى الدكتور الفاضل المتواضع الإنسان النبيل حجازي اسماعيل

أليكم بالأخص يا من أحببتكم وكنتم أكثر من أساتذة بالنسبة لي أحلام خان

، سلاف رحال، الزير صبرينة، شنافي نوال، برني لطيفة، شين فيروز، ميادة، ألفة مزبو

إلى الغالي ذو المكارم رويضة عبد السميع ، إلى رئيس القسم وجميع الأساتذة

وأشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

الإهداء

الهدايا

إلى نبع الصبر بحر الحنان و صاحبة الأيادي البيضاء، إلى شمسي المشرقة التي تتلقاني

بدفئها و لم تغب عني بنورها، إلى قلبي الذي به أحيأ والدتي الغالية .

إلى الغالية على قلبي توأم روحي أختي مسعودة

إلى زوجها الغالي محمد وكل إخوتي وأخواتي.

ليلي، مولود، علي، الحسن، الزهرة، سفيان.

إلى من لم ينجبهم بطني فاطمة الزهراء، سلسبيل، وئام، محمد، كوثر

إلى أسرتي و صديقاتي الرائعات اللاتي لم تبخلن علي بأرائهن السديدة و دعمهن

المتواصل: سعاد وشن، سمية قرقط، زهرة، نادية، أسماء

خديجة، يمينة، نجوى، زهية، عائشة، عفاف، منيرة، بسمة، صليحة

سارة، سميرة، أحلام، صفية، سلمى، سليمة

إلى من كانوا عوناً لي وساعدوني دون تدمير زملائي في العمل

أخي العزيز: المنير كبابي

حسام، أسامة طبي، محمد، أميرة

إلى أول قسم ادرسه قسم خامسة ابتدائي بالتوفيق لهم لأنني أحببتهم

إلى كل من أحبني بصدق.

خمولي أسماء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، وذلك من خلال معرفة واقع الثقة التنظيمية وهذا بقياس أبعادها المتمثلة في (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) في المديرية محل الدراسة، وأيضا استقراء لمختلف اتجاهات إطارات هذه المديرية فيما إذا كان هناك واقع لتفويض السلطة، و العمل ضمن الفريق وفيما إذا كانت تمنح مكافآت نظير الإنجازات المحققة وإذا كان فعلا يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات وإذا ما كان فعلا هناك تفويض للسلطة ومشاركة فعلية في إتخاذ القرار ، كما تستهدف في نفس الوقت البحث فيما إذا كان هناك تأثير للتمكين الإداري بالثقة التنظيمية أم أن هذا قد تحكمه عوامل أخرى لا ترتبط بهذه الأخيرة. وأيضا لمعرفة مدى تأثير الثقة على التمكين بمختلف أبعاده وهي مجتمعة .

حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الواقع المعاش للفرد العامل في المؤسسات العمومية وما يكابده من الإحساس المصاحب لعدم الاستقرار الكافي الذي يمنحه الحرية في إتخاذ القرار، هذا من جهة، ومن جهة أخرى الدور الهام الذي تلعبه الثقة بمختلف أبعادها من منطلق الثقة في الزملاء والرؤساء والإدارة العليا والتي تجعل بيئة العمل ذات طبيعة تفاعلية من شأنها تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، الأمر الذي يجعل المديرية تحاول بناء بيئة مناسبة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى التمكين بدرجة كبيرة في المديرية محل الدراسة وأيضا وجود مستوى للثقة التنظيمية بدرجة كبيرة يعزي للثقة في الزملاء هذه الأخيرة التي تعكس الأثر الإيجابي على التمكين الإداري ووجود أثر إيجابي للثقة في المشرفين على التمكين، وبالنسبة للثقة في الإدارة أيضا، كما أنه هناك تغيرات في التمكين بأبعاده ناتجة عم الثقة.

ولهذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (37) سؤال وزعت على عينة مكونة من (40) مفردة من عمال مديرية أملاك الدولة لولاية -بسكرة-
قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري مديرية أملاك الدولة لولاية -بسكرة-
الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، الثقة التنظيمية، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا.

ABSTRACT

فهرس المحتويات

البسمة
آية قرآنية
دعاء
شكر وعرهان
إهداء

الصفحة	الموضوع
II	الملخص
III	Abstract
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
12 - 1	مقدمة عامة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
15	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
16	أولاً: تعريف التمكين الإداري
18	ثانياً: التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى
23	المطلب الثاني: تطور التمكين في الفكر الإداري
24	أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة
25	ثانياً: الأساليب السلوكية في الإدارة
27	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد التمكين الإداري

36	المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري
36	المطلب الأول: متطلبات ومبادئ التمكين
39	المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري
43	المطلب الثالث: نماذج ومراحل التمكين الإداري
47	المبحث الثالث: عوامل نجاح التمكين الإداري
47	المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري
48	المطلب الثاني: فوائد التمكين الإداري
51	المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الثقة التنظيمية – التأطير النظري -	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية
56	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية
57	المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية، طبيعتها وأهميتها
57	أولاً: تعاريف حول الثقة التنظيمية
60	ثانياً: طبيعة الثقة التنظيمية
61	المطلب الثالث: مصطلحات لها علاقة بالثقة التنظيمية وخصائصها
61	أولاً: مصطلحات لها علاقة بالثقة
64	ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية
65	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
65	المطلب الأول: نظريات الثقة التنظيمية ووظائفها
72	المطلب الثاني: قياس الثقة وأنواعها

75	المطلب الثالث: قواعد الثقة وأبعادها
79	المبحث الثالث: عوامل نجاح الثقة التنظيمية
79	المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية
80	المطلب الثاني: مقومات الثقة التنظيمية
82	المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة التنظيمية
48	المطلب الرابع: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري
88	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: تصميم الدراسة
91	المطلب الأول: نموذج الدراسة
92	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
93	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها
98	المبحث الثاني: سياق الدراسة
98	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
98	أولاً: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
98	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
104	المطلب الثاني: عينة الدراسة
111	المطلب الثالث: حدود الدراسة
112	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
113	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

	المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة
127	المطلب الثاني: اختبار فروض الدراسة
133	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
138 - 135	خاتمة عامة
14-140	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
07	الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.	01
95	معامل الثبات <i>Alpha de Cronbach</i>	02
97	معامل الاتساق الداخلي	03
104	توزيع العينة حسب الجنس	04
105	توزيع العينة حسب العمر	05
106	توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل	06
108	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
109	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	08
110	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	09
113	واقع تفويض السلطة	10
115	واقع العمل في فريق	11
116	واقع التدريب والتطوير	12
117	واقع الاتصال	13
118	واقع التحفيز	14
119	التمكين الإداري	15
121	قياس مستوى الثقة في زملاء العمل	16
123	قياس واقع الثقة في الرؤساء والمشرفين	17
125	قياس مستوى الثقة بالإدارة العليا وبالإدارة المركزية	18
126	الثقة التنظيمية	19
127	القدرة التفسيرية للنموذج	20
128	المعنوية الكلية للنموذج	21
129	المعنوية الجزئية للنموذج	22
130	الانحدار البسيط لأثر الثقة في الزملاء على التمكين	23
131	الانحدار البسيط لأثر الثقة في المشرفين على التمكين	24
132	الانحدار البسيط لأثر الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية على التمكين الإداري	25

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	التمكين والمدرسة الكلاسيكية	01
25	الأساليب السلوكية في الإدارة	02
26	الأساليب الحديثة في الإدارة	03
42	خطوات التمكين الإداري	04
45	نموذج ماركوردت في التمكين	05
71	نظريات الثقة التنظيمية	06
85	أهمية العامل في ظل التمكين	07
91	النموذج النظري للبحث	08
103	الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	09
105	توزيع العينة حسب الجنس	10
106	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	11
107	توزيع العينة حسب طبيعة العقد	12
108	توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	13
109	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	14
110	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	15

المقدمة

يشهد العالم منذ ع.قدين من الزمان تقريبا بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد و الإدارة، و التي تستدعي تغييرا أساسيا في الإستراتيجيات التنظيمية، و التي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية مثل ظاهرة العولمة و التطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات حديثة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة من هذه التغيرات و التطورات العالمية و منها نجد مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام كبير من قبل المهتمين بمجال الموارد البشرية، حيث يمثل التمكين الإداري مدخلا حديثا في الفكر الإداري المعاصر، و قد شاعت ممارسته في المنظمات بعد زيادة الاهتمام بالعنصر البشري و رأس المال الفكري و التحول من أساليب التحكم و السيطرة إلى أساليب المشاركة بالقرارات و الاستقلالية في العمل و الثقة في الأداء. و بالتالي فالعنصر البشري يعد أحد أهم مداخل التغيير و حجر الزاوية في العملية الإدارية و مورد أساسي في المنظمة، فهو يمثل ركيزة المنظمة في تحقيق نجاحها الاستراتيجي و تنفيذ مختلف أهدافها.

لقد أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين و زيادة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة، فهو يركز على تكوين الثقة بين القادة و العاملين و بين العاملين و الإدارة العليا مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة و اتخاذ القرارات، بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل من الإدارة. فالتمكين يساهم في رفع إنتاجية العاملين و تخفيض معدل دوران العمل، مما يشبع حاجات الفرد و يحسسه بالرضا عن وظيفته و رؤسائه و تنمية الشعور بالمسؤولية لديه.

فمن خلال التمكين، الثقة، السماح بتدفق المعلومات و كذا زيادة فرص الحوار و التفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أصبح التمكين من الأمور المهمة في المنظمات و من المفاهيم التي تحتاج إلى البحث و باعتبار الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها و تحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، و بالتالي فهي من الأمور المهمة التي تستدعي البحث و معرفة كيفية تأثير الثقة التنظيمية على التمكين الإداري، باعتبار العنصر البشري سبيل للمنافسة و تحقيق التميز.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

هناك اهتمام كبير في المؤسسات بإدارة الموارد البشرية ، وتطوير رأس المال البشري باعتباره من الموارد اللاملموسة الهامة في المؤسسة، ومع نزايء حدة المنافسة في جميع المجالات وخاصة في المجال الإقتصادي ، أصبحت المؤسسات تبحث عن الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية، وتساهم في خلق القيمة ، فظهرت مقارنة حديثة تعتبر أن الفرد هو بمثابة مورد ثمين وهذا كرد فعل للمقارنة التقليدية التي تنظر إلى الأفراد كتكلفة ،لذا وجب الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على الاستثمار فيها أكثر والبحث عن الأساليب والسبل التي تعمل على تطوير أصولها الفكرية ، ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة فلسفة التمكين الإداري التي تقوم على منح وتفويض صلاحيات أوسع للعاملين واختيار أنسبهم لتحمل المسؤولية والعمل على تدريبهم وتطوير معارفهم وتعزيز قدراتهم وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ، حيث أن ثقة الفرد العامل في أولئك الأشخاص الذين يحيطون به في مكان عمله مثل زملاء العمل والمشرفين المباشرين ،الرؤساء غير المباشرين ممن في الإدارة العليا تُعد مصدراً هاماً وأساسياً في جعل علاقات العمل أكثر ديناميكية وفعالية وتقود للسلوك البناء وعامل حيوي للتعاون وفي تحقيق العمل الإبداعي في المؤسسة، وهو ما نعتبره ضرورة حتمية تدفع لإجراء البحوث التطبيقية التي يمكن أن توضح محددات ونتائج ما يطلق عليه الثقة التنظيمية، مع التركيز على إبراز الأهمية النسبية لمختلف جوانبها والنتائج المترتبة عليها، كمصدر من المصادر التي قد تحقق التمكين.

بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في دراسة التمكين الإداري والتعرف على تأثير الثقة التنظيمية ، ليصاغ التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على الشكل التالي:

ما أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع التمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة ؟
- 2- ما واقع الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة؟
- 3- ما أثر الثقة في زملاء العمل بالتمكين الإداري ؟
- 4- ما أثر الثقة في المشرفين المباشرين في العمل على التمكين الإداري ؟
- 5- ما أثر الثقة في المسؤولين بالإدارة العليا على التمكين الإداري؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

✓ الأهمية العلمية

-تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال الثقة التنظيمية من خلال كشف واقع تبني هذه الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية.

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى واقتراحات.

-الربط بين متغيرين هامين هما الثقة التنظيمية والتمكين الإداري ، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما على المستوى النظري، ثم محاولة إسقاطه على الجانب العملي ،من خلال دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية بسكرة.

✓ الأهمية العملية

-يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسات بأهمية تأثير الثقة التنظيمية في التمكين الإداري الأمر الذي يمكن المؤسسات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.

-يؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة لبناء ثقة تنظيمية يكون لها الأثر الفعال لتمكين العاملين.

ثالثا :أهداف الدراسة

بناء على تحديد الإشكالية فإن الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية .

- التعرف على مفهوم التمكين الإداري.

- وكذا التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري.

- دراسة وتحليل وقياس أثر الثقة في الزملاء والمشرفين والإدارة العليا على التمكين الإداري.

- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لبناء الثقة التي تجعل العامل ممكنا في عمله مما يساهم في زيادة إنتاجيته كما ونوعا.

رابعاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي و التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات فالمنهج الوصفي والتحليلي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع معينة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ثم يعبر عنها كمي أو كينيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هاته الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى . كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح . كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري المؤسسة في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة.

خامساً: التعريفات الإجرائية

في هذا البحث مجموعة من المصطلحات المفتاحية التي لها خصوصيات ينبغي الإشارة إليها:

- **التمكين:** هو إستراتيجية تنظيمية، و هو مهارة جديدة و ببساطة هو مدخل فعال للتطوير و التحسين الإداري المستمر و المتواصل.
- **التمكين الإداري:** هو تخويل العاملين حرية المشاركة و إبداء الرأي و صلاحيات إتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة، وحل المشكلات مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة لزيادة أداء المنظمة.
- **الثقة التنظيمية:** هي قرار الطرف الأول سواء كان (فرد أو جماعة) النابع عن رغبته بأن يكون معرضا لأفعال الطرف الآخر(منظمة أو إدارة) عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى المبادئ الأخلاقية التي تحكم العلاقة بينها.

- **الثقة في الزملاء:** هو إمكانية التفاهم والاعتماد على الزملاء في العمل عند مواجهة المشاكل والابتعاد عن الغموض والأنانية في العمل وربط علاقات صداقة مع أغلب الزملاء.
- **الثقة في المشرفين:** هو حرص المشرف على أن تسود علاقات حسنة بينه وبين الموظفين.
- **الثقة في الإدارة العليا:** وتكون بتقدير مجهودات العمال من طرف المسؤولين في الإدارة المركزية
- **تفويض السلطة:** هو تشجيع الإدارة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لأصحاب الخبرات مع تحمل المسؤولية الإنجاز وذلك باختيار أفضل الأشخاص
- **العمل في فريق:** هو العمل ضمن أعضاء من ذوي المهارات المتنوعة يسودهم الانسجام والتفاهم واتخاذ القرارات جماعيا.
- **التدريب والتطوير:** هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد العامل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها والتي بدورها تحسن أداء الفرد العامل وتزيد فعاليته.
- **الاتصال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريها من شخص إلى آخر. فالانصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.
- **التحفيز:** وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

سادسا: هيكل البحث

تم معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، يناقش الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري حيث تعرض لدراسة كل من: ماهية التمكين الإداري ، تطبيق التمكين الإداري ، عوامل نجاح التمكين الإداري.

والفصل الثاني جاء بعنوان الثقة التنظيمية وأثرها على التمكين حيث تعرض لدراسة ماهية الثقة التنظيمية، وأساسيات الثقة التنظيمية، وعوامل نجاح الثقة التنظيمية بالإضافة إلى أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري. كما تناولنا في الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، وتعرض إلى تصميم الدراسة، وسياقها وعرض وتحليل نتائجها.

سابعا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الطالبة بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

✓ دراسات سابقة متعلقة بالتمكين الإداري

1. دراسة محمد سليمان البلوي، تحت عنوان: "التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، الإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008 .
لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين باختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لهم.

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة إستبانة الدراسة و التي تكونت في صورتها النهائية من 53 فقرة تم التأكد من دلالات صدقها و ثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري 89% و الأداء الوظيفي 91% و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين و المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة 372 معلما و معلمة، و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

إن مستوى التمكين الإداري و الأداء الوظيفي جاء مرتفعين، و إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لم.تغيري النوع الاجتماعي و المؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة ، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

2. دراسة د.جواد محسن راضي، تحت عنوان: "التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين" ، كلية الإدارة و الاقتصاد: جامعة القادسية، 2010.

تختص الدراسة بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب الاتصال الفعال و التحفيز، و إبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المحازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير و حل المشاكل.

وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري و إبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها 37 موظفا يعملون في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين. و برهنت نتائج الدراسة الميدانية على وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، و محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

3. دراسة: فلاق محمد، وبن نافلة قدور، بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين ، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي 2015)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، تمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب، الاتصال الفعال) وبينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون.

4. دراسة باسم عبد الحسين ، تحت عنوان: " اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ". 2012

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العاملين المتمثلة ب (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف ، بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود و الخزانات ، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت (40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت (100 %) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية ، معامل الارتباط (Spearman) ، والانحدار المتعدد) .

وقد كانت ابرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لتمكين العاملين في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العاملين وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها.

✓ دراسات سابقة متعلقة بالثقة التنظيمية

1. دراسة أجراها "Tan & Tan" (2000)، بعنوان "نحو تمييز الثقة بالمشرف والمؤسسة" يشار إلى الثقة بالمشرف والمؤسسة على أنهما ليستا بنيتين مستقلتين وأنهما مترابطتان، إذ تحمل كل واحدة منهما سماتها ومحصلاتها، وتدعم النتائج التجريبية هذا الاعتقاد وعلى الرغم من أن الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة كانتا ترتبطان بشكل ايجابي ودال فإن الثقة بالمشرف كانت ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات المحورية (القدرة والإحسان للأخر ونزاهة المشرف)، بينما كانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات العامة (إدراك الموظف للدعم والعدالة في المؤسسة). وظل هذا الاستنتاج قائماً رغم إدراج المتغيرات المحورية في تحليل الانحدار المتعلق بالثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة فإن محصلات المتغيرين كانت مختلفة، فقد كانت الثقة بالمشرف ترتبط بازدياد السلوك المبدع (المجدد) و الشعور بالرضا تجاه المشرف وكانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بالالتزام المؤسسي العالي، وبالتالي فإن الباحثين يقدمان بيانات أولية واضحة حول تميز الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة، وتحمل هذه النتائج مدلولاً يشير إلى أن المؤسسات يجب أن تتبنى طريقة أكثر شمولية في بناء الثقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على المكونات المختلفة في المؤسسة ومستويات المتغيرات (مثل مستويات المشرف ومستوى المؤسسة)
2. دراسة Albrecht (2003)، بعنوان "الثقة في الإدارة العليا بالقطاع العام" ذكر أن موضوع الثقة بحضي بالأهمية حيث قام باقتراح نموذج يحدد مكونات الثقة وعناصرها وعلاقتها بالإدارة العليا في القطاع العام، وشمل البحث مسحا ميدانيا لأكثر من 1900 موظف إذ تم استخدام المعلومات التي تم تجميعها والحصول عليها من مؤسستين في القطاع العام لتحديد مستوى الثقة وربطها بالإدارة العليا كما تم استخدام تحليل الانحدار للتعرف بشكل أكبر وتحديد مدى كل من الأمور السابقة التي تؤثر على الثقة في الإدارة العليا، والمدى الذي يمكن أن يحدثه التأثير في الإدارة العليا على النتائج.

وأظهرت النتائج أن عملية الاتصال الفعالة في المنظمة، والعدالة الإجرائية، ودعم المنظمة والرضا والأمان الوظيفي يمكنها أن تتنبأ بمدى الثقة في الإدارة العليا يؤثر على الالتزام النفسي والعاطفي تجاه المنظمة وتساهم في استمرارية الالتزام، وعدم الخوف من التغيير.

وأوصت الدراسة بالعمل على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة العليا.

3. دراسة صبيحة قاسم هاشم (2010)، بعنوان " أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة " .

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي: الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر و الثقة في الإدارة العليا ، وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى 8 فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي : محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع ، وتمثل المتغيرات المعتمدة . وتم بناء أنموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من 36 فرداً وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ 93 . وقد تم وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة SPSS تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي وضع الباحثين مجموعة من التوصيات والمقترحات.

4. دراسة زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة (2012) " اثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستُعي منها (665) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V10).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

✓ أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

✓ وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رض المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

5. دراسة محمد جودت محمد فارس (2014)، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها :وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها :ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطورها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

✓ دراسات سابقة متعلقة بالثقة التنظيمية والتمكين الإداري

1. دراسة Moye (2003)، "علاقة ثقة الموظف بفعالية المنظمة" اختبرت هذه الدراسة المدى الذي يكون فيه

تمكين الموظف والتزامه نحو المنظمة مرتبطا بالثقة التفاعلية والثقة على المستوى التنظيمي في المنظمة ، وقام الباحث باختبار هذه العلاقة من خلال دراسة عينة عشوائية لـ 2000 موظف من أفضل خمسمائة شركة في الولايات المتحدة وقد أظهرت النتائج أن ثقة الموظفين في المدير (العلاقات التفاعلية) تكون على أسس مختلفة عن ثقتهم بالنظام في المنظمة ، كما أن الموظفين الذين يمتلكون درجة عالية من الالتزام نحو المنظمة أيضا لديهم درجة عالية من الثقة التنظيمية ، وأم الموظفين الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم لديهم درجة عالية من الثقة التنظيمية كما بينت الدراسة أن الخصائص الديمغرافية للموظفين لها علاقة بمستوى ودرجة التمكين والالتزام نحو المنظمة.

2. وهناك دراسة شيلتون Shelton (2002)، بعنوان "علاقة الموظف بالمدير و التمكين في القطاع العام ودور

الثقة بالموظف" وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثقة الموظف في مديره وإدراكه للتمكين . وقد تم اختبار هذه العلاقة من خلال تصميم استبيانة تحتوي على أسئلة لقياس التمكين وعناصره وقياس ثقة الموظف وتم توزيع هذه الاستبانة على دائرة الصحة والخدمة الإجتماعية في أربع ولايات من الولايات المتحدة الأمريكية وركزت

هذه الدراسة على اختبار التمكين من خلال المؤشرات العملية بالاعتماد على مفهوم Thomas &

Velthouse والعناصر هي (قيمة العمل والمقدرة والقدرة الذاتية على اتخاذ القرار، و التأثير) ،وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج أهمها :

- إن ثقة الموظف بمديره من أهم العوامل المساعدة في تمكين الموظفين.

-إن هناك علاقة ايجابية بين ثقة الموظف بمديره وإدراكه للتمكين.

✓ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من الملاحظ ندرة الدراسات العربية التي تناولت مفهومي الثقة والتمكين
أظهرت الدراسات السابقة وخاصة تلك المتعلقة بالثقة التنظيمية أهمية لدى الموظف بالمدير و بالإدارة حتى يكون لديه الحافزية للتمكين.

أن التمكين الإداري موضوع يحضى باهتمام القطاع الخاص من أجل الربحية والتحسين في تقديم الخدمة للزبون وتحقيق
الفعالية في الخدمة والأداء.

كما أنه هناك اتفاق على أهمية مفهوم التمكين وتأثيره على بعض النواحي المؤسسية التي تؤدي إلى التحسن في الأداء.
إن هدف التمكين في القطاع العام هو الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة للمواطنين من خلال الاهتمام بالموظف، لأن
من خلاله يمكن نقل الخدمة إلى الموظف بالشكل المنشود وهو الهدف الذي تسعى الحكومة إليه .

ارتباط مفهوم التمكين بعدد من المصطلحات و المفاهيم الإدارية التي قد تشكل بعضها عوامل مساعدة في إنجاح
التمكين.

هناك ارتباط قوي بين الثقة والتمكين وذلك يظهر من خلال الدراسات السابقة التي تناولت ربط ثقة الموظف بالتمكين .

✓ إن ما يميز هذه الدراسة :

- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما يجعل
الباب مفتوحا لأي باحث بسد هذه الثغرات البحثية ،والإسهام في الإثراء المعرفي أو التطبيقي في موضوعي الثقة والتمكين
مع الإشارة إلى أن مفاهيم هذين الأخيرين من المفاهيم التي ظهرت حديثا في أواخر التسعينات من القرن الماضي ،وبما
أن التقدم العلمي والتكنولوجي يفرض على المؤسسات تبني مفاهيم عامة أقلها الثقة والتمكين بين الرئيس و المرؤوس بين
الرئيس والإدارة وقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للطالبة لإيجاد أثر الثقة التنظيمية على التمكين .على الرغم من أن
الدراسات التي تناولت الثقة والتمكين نادرة ،وتعتبر دراستي من أولى الدراسات إذ لم تجرى دراسة سابقة تماثلها حسب
إطلاعي بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة، وبهذا تعد رؤية جديدة.
- كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الطالبة في تكوين تصور لموضوع الدراسة، وأيضا في الإطلاع على
أهمية متغيرات الثقة والتمكين ، الأمر الذي ساهم في صياغة إشكالية وفرضيات الدراسة.

تمهيد:

التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي ترد في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المنظمة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري، وهو مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المنظمة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

إن التمكين لا يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط، وإنما يتطلب تطبيقا تفصيليا، ولا شك أن الاهتمام به يشكل عنصرا أساسيا وحاسم في المنظمات خصوصا في ظل تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقا لذلك فإن المنظمات في حاجة ماسة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع متطلبات التطور المعاصرة.

لذلك من خلال هذا الفصل سنحاول تحديد مفهوم التمكين الإداري، حيث إنه وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، ومن هذا المنطلق، سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين الإداري، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين.

المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري.

المبحث الثالث: التمكين الإداري وعوامل نجاحه.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، وظهر مفهوم التمكين في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي المتحكم، فهو من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وعلى ضوء ذلك سنحاول في هذا المبحث استعراض ومناقشة مفاهيم التمكين الإداري وخصائصه والنظريات التي عززت التمكين الإداري.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة للتمكين: وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين الباحثين في هذا الشأن، كما أن هذا الموضوع مازال يعتبر خصبا وقابلا للتحليل والتشخيص العلمي، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف التي نستخلص منها مفهوم التمكين:

أولاً: تعريف التمكين الإداري

1. التمكين لغة:

حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، مصدر تمكن، هو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء: أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.¹

تقول العرب إن بني فلان ل ذو مكنة من السلطان: أي تمكن، ويقال لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه² وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكمه فيه³. ويرى التوحيدي: أن التمكين هو السلطة ونفاذ الأمر على الآخرين⁴.

أما بالنسبة للغة الإنجليزية فقد ورد التمكين في عدد من القواميس وغالبا ما تم ربطه بالتفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة كالتالي:

¹ - المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية. ط3، القاهرة، 1998، ص 354.

² - الرازي محمد بن بكر، مختار الصحاح. بيروت، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1996، ص 230

³ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب. ط3، دار إحياء التراث العربي، 1995، ص 412.

⁴ - التوحيدي محمد عبد الله، البحر المحيط. ج3، دار الكتب العلمية، 1993، ص 376.

Empower: to give some one official authority or the freedom to do.(something)¹

2. التمكين كمصطلح قرآني:

إذا كان مفهوم التمكين قد عُرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1438 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، يُمَكِّنُ، تُمَكِّنُ).²

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " { وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الَّذِينَ قَالُوا عَلَيْنَا مِثْلَ بَاطِلٍ كَبِيرٍ }" سورة الكهف³

قال الله تعالى: " { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ }" سورة يوسف⁴

3. التمكين اصطلاحاً

- عرفه "Potterfield Thomas" بأن التمكين هو: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم"⁵.

- "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة فهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه

¹ - عبد الأمير، أثير وعبد الرسول حسين، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلد10، العدد3، ص4.

² - أبو بكر بوسالم ، دور سياسة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية عمى شركة سونطراك البترولية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2013 - 2012 ، ص03

³ - سورة الكهف من القرآن الكريم الآية 84.

⁴ - سورة يوسف من القرآن الكريم الآية 56

⁵ - باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 106.

ينظر إليه على أنه شخص مبدع ويساهم في الأداء وتطويره، كما أنه يعمل على إزالة الحواجز التي تساهم في إحساسه بالضعف. والعمل على إيجاد بيئة عمل تقوي شعوره على الفاعلية الذاتية¹

التمكين الإداري (Administrative Empowerment): يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتنفيذه²

كما أشار (IMSAN CEVICHET) "على أنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وبذلك يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة"³ فإن تعريف التمكين (Empowerment) من الجانب الإداري يتركب من ثلاثة عناصر⁴:

Power: ويعني السلطة (القوة).

em: يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة.

ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة.

ويعرفه (Ford & Fottler) بأنه: "إعادة توزيع السلطة و المعلومات داخل المؤسسة التي تمكن العاملين من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية"⁵

وعرفه (Jean) بأنه: إعطاء كامل السلطة من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها فالفرد مسؤول ومحفز.⁶

¹ -John Lord and Peggy Hutchison, **The empowerment process : integrating theory and practice**,

Published in Canadian Journal of Community Mental Health, 12:1, 1993 canada ,p 477

² - محمد الجرايدة. أحمد بن عبد العزيز المنوري. واقع التمكين الإداري مدارس التعليم ما بعد الأساسي. عمان. المجلد 20. العدد 1. ص 63

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. 27.

⁴ - Migneault, J. (2006). **Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?** Mémoire présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal. 2006.p20

⁵ - Robet, J ,Pul. Et al.(2000). **Empowerment ,expectation and the psychological contract-managing the dilemmas and the advantages.** journal of socio-economics , North Holland ,vol 29,p 472.

⁶ - Jean, M ,P.(2005). **Gestion des ressources humaines**, Librairie vuibert, paris, 13^{éd} ,p 173.

وعرف الزاملي التمكين الإداري " بأنه منح العاملين صلاحيات أوسع ومزيدا من المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق إستراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف " ¹.

يتضح مما سبق أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات سابقة الذكر فكلها تؤكد على:

- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.
- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
- وجود نظام وقواعد للعمل.
- تدعيم الإحساس بالشعور والأمان.
- ضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير
- من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي

ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل أي التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في . كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل ².

ويمكن استخلاص التعريف التالي للتمكين الإداري: الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص والدعم. واستقلالية في صنع القرار، ما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة لزيادة أدائهم .

ثانيا: التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة التي لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الرياض. 2005. ص6

² - سعد بن مرزوق العتيبي.، مرجع سابق، ص7

1. التمكين والتفويض.

يسود اعتقاد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه في الواقع يختلف عنه. حيث يقصد بتفويض السلطة تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً للقوانين والأنظمة الفرعية.¹

فيختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض فالتمكين أكثر ثراء من التفويض. حيث في التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض للأدنى في جزئية محددة ولا يتاح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة. وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه. وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية.

كما تقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعني. فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعُرم عليه. كما أن كلا من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.²

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المؤسسة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.³ كما حددت العوامل المعززة للشعور بالتمكين:⁴

- 1- تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف.
- 2- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- 3- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منظم.
- 4- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف.

¹-العوالمة نايلي عبد الحفيظ، مفهوم تفويض السلطة، دراسة ميدانية في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة"، مجلة جامعة عبد العزيز، الأردن: جامعة الأردنية، مج 7، 1994، ص:94.

²- الباقي صلاح محمد، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 145.

³- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 64.

⁴- جودة محفوظ أحمد، "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، 2010، مج 12، ع 1، ص: 63.

5- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على التفكير و الإبداع، وقبولهم لمبدأ احتمال المخاطر.

ويوضح الجدول الآتي أهم الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين:

الجدول رقم (01) : الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر
تفويض السلطة في المجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
تظل المسؤولية مسؤولية مفوض	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته
في التفويض، يقاد العامل	في التمكين ينسب للعامل القيادة الذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس
التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: لأحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة. مصر، الناشر ، 2005، ص130.

2. التمكين والمشاركة.

يعد استخدام نموذج المشاركة والتمكين واحدا من أهم أساسيات تطوير المؤسسات.¹

ويقصد بالمشاركة هو استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين لنجاح المؤسسة،

وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم. و كذلك إعطاء العاملين من يمثلونهم دورا

في عملية صنع القرار.²

¹فرنش وندل، ترجمة، الهندي وحيد بن أحمد، تطوير المنظمات تدخلات علم لتحسين المنظمة، السعودية، مكتبة الملك فهد، 2000 ص146

² - عبد الوهاب سمير أحمد، و البرادعي، ليلي مصطفى. إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، جامعة القاهرة،

كذلك السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي.¹

ووفقاً لتعريف التمكين الإداري تعد عملية المشاركة هي الخطوة الأولية والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.²

3. تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

✓ يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته."³

إن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكلهم مهام جديدة، وليس كالتمكن الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.⁴

وبناء على ذلك فإن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية ومصدر لتطبيق التمكين، حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته⁵

إن وجود نموذج للإثراء الوظيفي يركز على خمس خصائص أساسية لوصف الوظيفة وهي:⁶

1- تنوع المهام: ويقصد بها أن الوظيفة تحتوي على أنشطة متعددة وتتطلب مهارات مختلفة.

¹- عبد الوهاب سمير أحمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص200

²- محمد الطاهر، عبد العزيز، وعلي مرزوق، عبد العزيز. تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، تم تصفحه يوم 2017/04/07 <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>.

³- لعمرى، غسان عيسى، "التمكين كمدخل لتحسين الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. (26-27 ماي). سكيكدة، الجزائر، 2008، جامعة 20 أوت 1955.

⁴- المعاني أمين، و عبد الحكيم ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 ص191.

⁵ :- Lelanie Laage ,PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN A CHEMICAL INDUSTRY, 2003, p12.

⁶- الجميلي، مطرب عبد المحسن. الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 ص37.

2- هوية الوظيفة: القيام بوضع تعريف للوظيفة وهذا من خلال توضيح اسم الوظيفة، ذكر الأنشطة التي تضمها، المهارات المطلوبة وغيرها.

3- أهمية المهام: ويقصد بها أن لكل وظيفة دور في التأثير على الآخرين وأنها تترك آثار على الآخرين داخل أو خارج المنظمة.

4- الاستقلالية في العمل: وهي أن تمنح للعامل حرية التصرف في تأدية وظيفته بالطريقة التي يراها مناسبة.

5- التغذية العكسية: وهي أن يحصل العامل على المعلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج أدائه. والواضح أن التمكين يمد جذورا مشتركة مع نموذج الإثراء الوظيفي وذلك من حيث الخصائص الوظيفية الخمس المذكورة أعلاه إلا أن التمكين يركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أكثر من تركيزه على هذه الخصائص فالرئيس يحرص على وضع الثقة في مرؤوسيه ومحاولة الاتصال المكثف بهم من خلال السعي لإقامة لقاءات متكررة معهم، وبث الروح المعنوية في نفوسهم والعمل الجماعي الذي يتسم بروح التعاون والانسجام على خلاف نموذج الإثراء الوظيفي الذي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.¹

4. التمكين والاندماج:

ويقصد بالاندماج: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات

وبهذا فإن الاندماج جزء من التمكين وهو واحد من القواعد الأساسية التي تعمل على تقويته داخل المؤسسة.

5. التمكين واللامركزية:

اللامركزية: تعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة.²

¹ - Patrick Mingneault, Empowerment: Quelle est L'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ? Ecole de relations industrielles Facultés des Arts des Sciences, 2006, p 16 .

² - رامي جمال أندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، الأردن، 2008 ، ص60

ويسمح نظام اللامركزية الإدارية للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية، غير أن هذا الاستقلال نسبي غير كامل، إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارستها لوظائفها لنوع من الرقابة، أو الإشراف تمارسه عليها المركزية ضمانا لوحدة وسلامة السياسة الإدارية.

ومن خلال ما ذكر يتبين لنا أن مفهوم التمكين مفهوم أوسع وأشمل من اللامركزية من حيث الاستقلالية في المهام والواجبات واتخاذ القرارات والمعلومات من عمليات التمكين مقارنة باللامركزية.¹

ثالثا: خصائص التمكين الإداري

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن التمكين الإداري له الخصائص التالية:²

- التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم.

- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.

المطلب الثاني: تطور التمكين في الفكر الإداري (النظريات التي عززته)

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.³

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين وبالتالي فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور من الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ومنه سنحاول التطرق إلى أهم ملامح التطور في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال أهم المفكرين الذين

¹- محمد يوسف عزات شقورة. متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة الماجستير، غزة، 2015، ص17، ص18.

² - Said Shaban Hamed, Antecedents and Consequences of Employees Empowerment, Management Review: An International Journal, Faculty of Commerce Al-Azhar University, Volume 5, Number 1, 2010, Egypt, p71. <https://www.chalons-mars-consultant.com>

³ - برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي"، جامعة محمد خيضر بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدائية العدد الخامس عشر جوان 2014، ص9، ص10

ساهموا في تطوير النظريات التي ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر .

سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري وعلاقتها بالتمكين.¹

1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة.

2- الأساليب السلوكية في الإدارة.

3- الأساليب الحديثة في الإدارة.

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة : وتنقسم إلى ثلاثة أقسام.

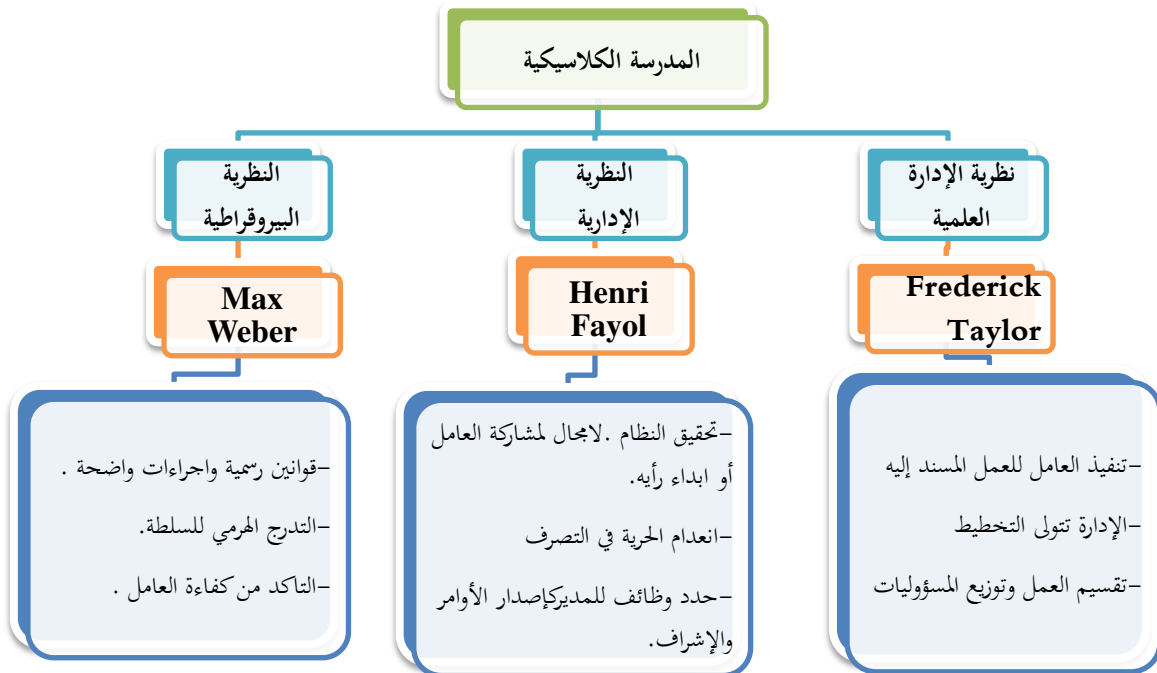
❖ نظرية الإدارة العلمية.

❖ النظرية الإدارية.

❖ النظرية البروقراطية.

يمكن اختصار مميزات هذه النظريات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): التمكين والمدرسة الكلاسيكية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على :- يحيي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر. 2011. ص26. ص27

¹- يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، الشركة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، مصر الجديدة ، القاهرة ، 2006 ، ص 14

Jean françois souterain ,Organisation et Gestion de l'entreprise,édition foucher, paris,2006,p36

نلاحظ أن هذه النظريات ركزت على المركزية في اتخاذ القرار، وحدة الأمر، السلطة المركزية، الرقابة الصارمة، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني لذلك فإن في هذه الفترة لم يعرف مصطلح التمكين الإداري لأن مبادئ النظريات كانت تتناقض مع مبدأ التمكين¹.

ثانيا : الأساليب السلوكية في الإدارة : وتنقسم إلى :

❖ النظرية السلوكية.

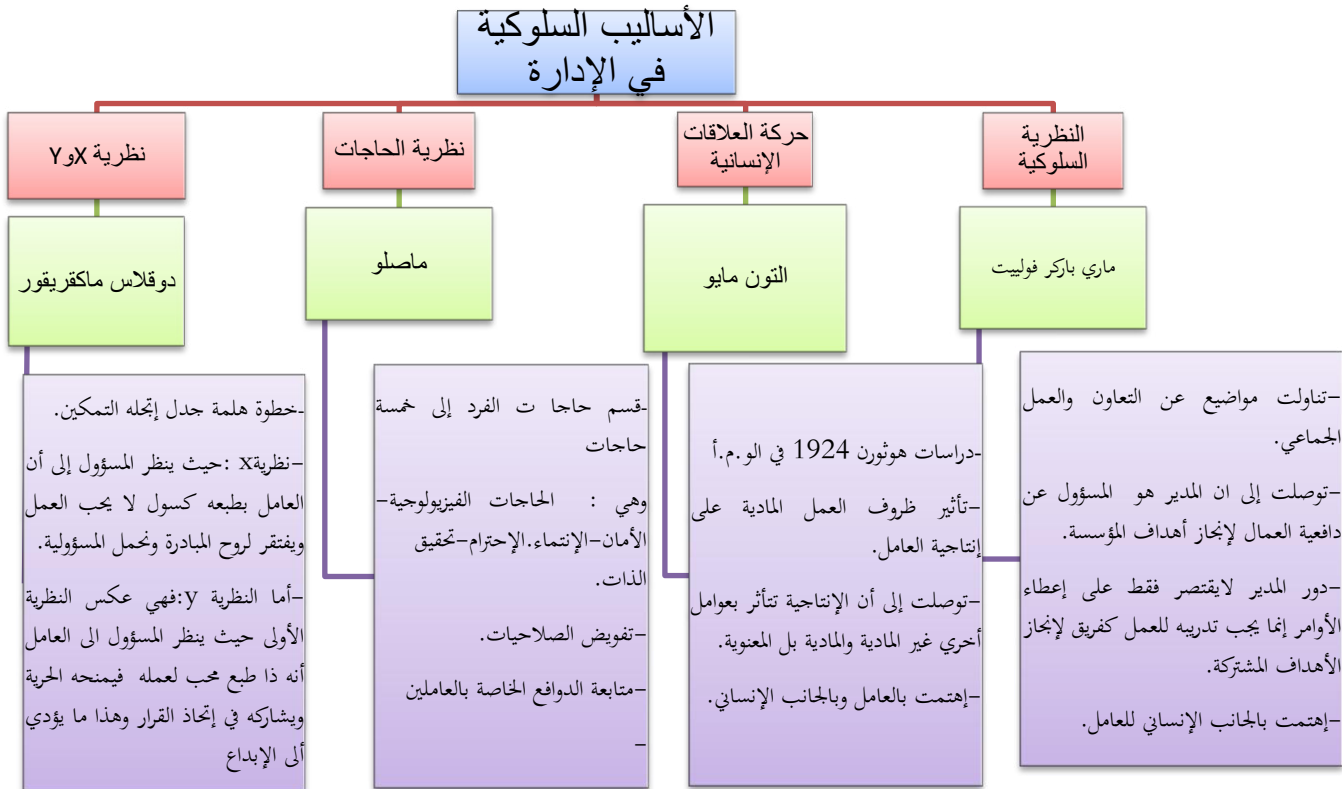
❖ نظرية الحاجات.

❖ نظرية العلاقات الإنسانية.

❖ نظرية X وY

ويمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي.

الشكل رقم (03): الأساليب السلوكية في الإدارة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على :- يحيى ملحم ، كتاب التمكين مفهوم إداري معاصر. مرجع سابق ، ص29، ص32

¹-صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء منظمة متعلمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، 2016، ص33

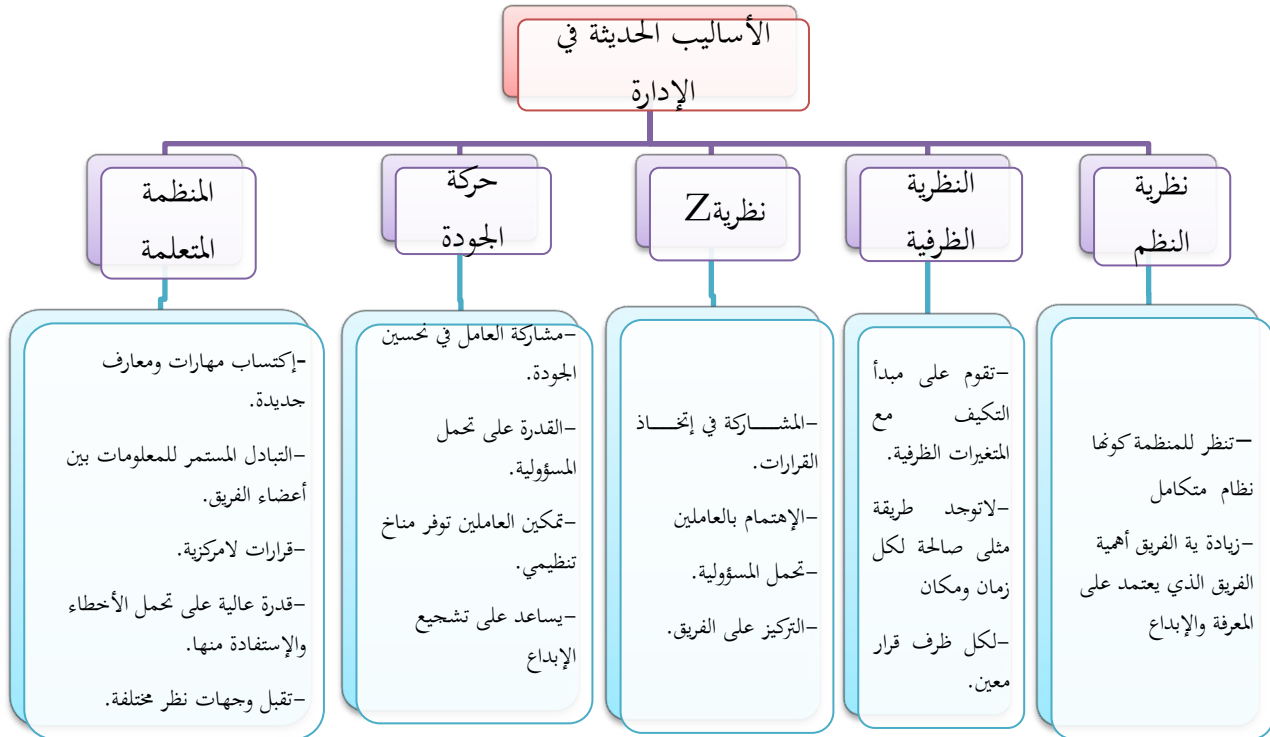
هذه التوجهات ركزت على الجانب الإنساني للعاملين، تفويض السلطة، الحوافز المعنوية، بالإضافة إلى الحوافز المادية، فتح المجال لمشاركة العاملين، كل هذه الخصائص كانت ذات علاقة لظهور مصطلح التمكين فقد مهدت لظهور هذا المصطلح.

أولاً: الأساليب الحديثة في الإدارة : ونذكر منها.

- ❖ نظرية النظم
- ❖ النظرية الطرفية
- ❖ نظرية Z
- ❖ حركة الجودة
- ❖ المنظمة المتعلمة

يمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي.

الشكل(04): الأساليب الحديثة في الإدارة.



المصدر: صباح بن سهلة، مرجع سابق، ص34

نلاحظ من الشكل أن النظريات ركزت على المبادئ التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تشجيع الإبداع، تبادل المعلومات، وكذلك في حركة الجودة كان هناك تمكين العاملين ولكن لم يحظى بالاهتمام كما هو الآن. ومنه هذه المبادئ ساهمت بشكل كبير في ظهور مصطلح التمكين.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد التمكين الإداري

أولاً: أهمية التمكين الإداري

سنحاول إبراز أهمية التمكين في النقاط التالية:¹

- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- التمكين الإداري يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء إلى المنظمة.
- الأفراد الممكّنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت القرار.
- زيادة التركيز والاهتمام حول القضايا المهمة من الإدارة العليا الإستراتيجية وترك الأمور يوم بعد يوم للمرؤوسين.
- يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز. كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

- التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المنظمة، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملين بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المنظمة، وسيكون ملتزمون لتحقيقها.²
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.³

ثانياً : أبعاد التمكين الإداري

¹ مطلق الدوري، زكرياء، و على صالح، أحمد. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن: دار البازوي للنشر والتوزيع، 2008، ص: 29.

² -Said Shaban Hamed ,Op Cit ,p 70.71.

³ -نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية(تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص48

اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين، حيث يرى (Spector) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1- البعد المهاري (البعد النفسي): ويقصد به التمكين النفسي وهو يستخدم لزيادة تحفيز العاملين في العمل، وله تأثير على دوافعهم ومواقفهم اتجاه العمل، وله أربعة عوامل مميزة ومستقلة ومكملة لبعضها البعض. وهي معنى العمل، المهارات، الإختيار، التأثير.¹

أ. معنى العمل (Meaning): هو قيمة هدف المهمة أو الغرض، أي يعتبر المهام التي يقوم بها الفرد لها معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وهذا يتطلب توافق بين احتياجات العمل من جهة ومعتقداته وقيمه وسلوكياته من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة، فهذا يشعره بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثيرا ما يقول العاملون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه.²

ب. المهارات (Competence): وهو إيمان الفرد وثقته بقدراته على القيام بعمله بمهارة عالية، فالأفراد الذين يتمتعون بالمهارات يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان.

ت. الإختيار (Choice): شعور الفرد بحريته بالإختيار عندما يرتبط الأمر بالإلحاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وحسب تقديره الخاص.

ث. التأثير (Impact): وهو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المنظمة والتأثير يكون في سياق العمل.

2- البعد الإداري (التمكين الإداري): لم يتفق الباحثون والمختصون الذين اهتموا بدراسة التمكين على عناصر أو أبعاد موحدة للتمكين.

¹ - GARY A. YUKL WENDY S. BECKER, Effective Empowerment in Organizations, Organization Management, Journal Linking Theory, Practice: EAM White Papers Series Vol 3, No3, 2006, p 211. <https://www.omicsonline.org/business-and-management-journals.com>

² - ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 30.

وحدد (Lashely & McGoldrick) خمسة أبعاد للتمكين:¹

1- المهمة: يهتم هذا البعد بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

2- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم. و إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3- القوة: هذا البعد يهتم بمفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد. يتصل بعد الالتزام بالمواضع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة واحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5- الثقافة التنظيمية: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

- بعد عرض أبعاد التمكين الإداري نحن بصدد تسليط الضوء على الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة

1- تفويض السلطة: يشير مصطلح تفويض السلطة إلى "قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها الأشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة. فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات المرؤوسين."²

¹ - ممتاز عبد الخالق، تامر. أثر التمكين على سلوكيات المواطنة: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس مصر، 2010، ص 29، ص 30.

² - سماهر مرزوق احمد أبو وطف، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 15

وهناك من يعرف تفويض السلطة من حيث المضمون على أن: تفويض السلطة

" هو عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة الشخص المسئول المخولة له أصلاً بموجب القانون والنظام إلى أحد مرؤوسيه لياشرها تحت إشرافه وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهام معينة في العمل الإداري، على أن يتخذ التدابير والوسيلة الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة وذلك من أجل تضخم العمل الإداري الملقى على عاتق الرئيس. وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومتراصة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم في أي منطقة عامة أو خاصة، أي أن تولد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة عامة كانت أو خاصة، بمعنى تولد القناعة بذلك المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في أي منطقة لا يتم في فراغ وبدون أية متطلبات أساسية¹

إن التفويض السلطة يدور في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- 1- توزيع الواجبات والاختصاصات:** يتم توزيع الواجبات والاختصاصات على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع: طبيعة مواهب مؤهلات وخبرات ومهارة وإمكانيات وقدرات كل منهم، والتدريب الذي حصل عليه كل منهم. وبالتالي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبدع فيه.
- 2- إعطاء التصريح والسلطة:** لا يكن للفرد الواحد القيام بجميع الأعمال لوحده بل يحتاج إلى معاونين له، يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم وحتى يقوم هؤلاء الأفراد بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إلى كل منهم، تعين أن يكون لديهم السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل. ومن هنا يتم تفويض السلطة إليهم.
- 3- خلق التزام والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة للمرؤوسين فرصة لخلق إحساسا لديهم عمق بالالتزام، والمسؤولية وبالتالي زيادة الاهتمام بأداء الأعمال أولاً بأول وتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية. كما يحقق تفويض السلطة مزايا عديدة نذكر منها مايلي:²

✓ السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقرتها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.

✓ قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

¹ - نائل عبد الحافظ العوالم، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، للإقتصاد والإدارة، المجلد 07، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994، ص 94، ص 95.

² - نائل عبد الحافظ العوالم، نفس المرجع السابق، ص 96.

- ✓ تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
- ✓ يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.
- ✓ تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.
- ✓ إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.
- ✓ يحقق المرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

2- تدريب العاملين.

يعتبر التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية، ولا بد من توافره في أي منظمة نظرا لأهميته ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية . ونظرا لاعتبار التدريب علما قائما بحد ذاته فلقد تعددت التعاريف في الكثير من الكتب والمؤلفات ولم يتم الاتفاق على تعريف موحد للتدريب

يمكن تعريف التدريب كما يلي:

يعرف التدريب على أنه: "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم".¹

كما يعرف على أنه: الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل العاملين.²

كما أعطى (Raymonds Vatier) تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو: "أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة".³

¹ -حمول، طارق وبودي، عبد الصمد، "مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين": تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة **GMS Assurance** ، جامعة بشار، الجزائر، 2009، ص 2.

² -الصريرة، أكثم عبد الجيد، والغريب، رويدة خلف، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردنية، مج 6، ع 4، 2010، ص 316.

³ -عائد عبد العزيز علي نعناع، علاقة التدريب لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 11.

ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية:¹

- أ- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة.
 - ب- يساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب .
 - ج- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي على درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها.
 - د- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل .
 - هـ- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا نستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
 - و- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة ي مختلف مجالات عملهم.
 - ي- يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه استثمار في أفضل حال وأهم ما يمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأس مالها.²
- 3- تحفيز العاملين.**

يمكن تعريف تحفيز كما يلي:

يعرف التحفيز بأنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.³

وهناك تعريف آخر يقول بأن التحفيز: هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.⁴ ويعرف أيضا على أنه: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.⁵

¹ - اياا محمود عبد الكريم، ساعد زناد الحياوي، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، ط 01 ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد. المدربين، 2001 ، ص157 .

² - علي يونس مايا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان، مجلة اللاذقية، سوريا، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 ، العدد01،الأذقية،سوريا، ص07

³ - عبد الله حمد محمد الحسائي، اثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وازرة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011ص16

⁴ :العميان، محمود سليمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر و الطباعة، 2002،ص: 280 .

⁵ :محمد فالج، صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2004، ص: 113 .

إن أهمية التحفيز تكمن في ما يلي:¹

أ- المساهمة في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية.

ب- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.

ج- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.

د- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة و تفوقها .

هـ- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة لانجازها.

4- فرق العمل:

لقد أجمعت الأدبيات في مجال التمكين على مكانة فرق العمل كأحد الأسس والآليات الأساسية لتطبيق التمكين والتحسين الإداري وفريق العمل هو عبارة مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، والبعض يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد،. بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم²

يمكن تعريف فرق العمل كما يلي:

يعرف فريق العمل على أنه: " مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض

متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها".³

كما يمكن تعرف فريق العمل على أنه: " وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخرصة

للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك".⁴

يختلف دور فريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية. ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه

¹ -- روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، كلية الاقتصاد ، جامعة النجاح. الوطنية نابلس، فلسطين، 2011 ، ص18

² -احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة، 2010 ، ص 11

³ :حمدان، عيضة بن سالم بن صالح. ، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:10 .

⁴ أحمد محمد خميس الديسري، نفس المرجع السابق، ص10

يشمل أنشطة المؤسسة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.¹

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:²

1. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في الأنشطة بصورة فعالة.
2. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج
3. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
4. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
5. تحمل المخاطرة: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها.
6. الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام بين أعضاء الفريق.
7. التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
8. الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

وانطلاقاً مما سبق نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال والتي هي:³

✓ اللارسمية .

¹ - النوفل، بدر عيسى، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة لأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص: 24.

² - احمد محمد خميس السد يري، مرجع نفسه، ص13

³ - احمد عبد الغني، إدارة وبناء العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة، ص7

- ✓ وضوح الأهداف .
- ✓ التعاون بين أعضاء الفريق .
- ✓ المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ القيادة الفعالة لنشاطات أعضاء الفريق، والتغلب على الصراعات.
- ✓ دعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

5-الاتصال الفعال:

الاتصال هو أداة يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والمجموعات في المنظمة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة ، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والمجموعات لغرض تحقيق أداء المنظمة.

ولقد تم وضع العديد من التعاريف للاتصال والتي منها ¹:

- "نقل الآراء والمفاهيم والأفكار وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التوصل إلى تعديل سلوك معين".

- "فن خلق التفاهم بين العاملين أي تبادل ونقل الأفكار والمعلومات ونشرها بين الأفراد والمجموعات".

أما الاتصال الإداري :هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهي وسيلة تبادل للأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المنظمة، ويحقق الاتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أفراد المنظمة، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، وهو عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري ²

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الاتصال هو تبادل للمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين طرفين لتحقيق هدف معين، مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية: ³

-الاتصال عملية ديناميكية حركية مرنة ومتغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق هدف محدد .

-يتأثر الاتصال بالسلوك الفردي .

¹: أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظرية و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي، الأردن 2009، ص311

² ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية، 2012 ، ص 11 .

³- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة .ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011 ، ص16

المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري

بعد ما تطرقنا إليه في المبحث الأول الذي من خلاله تعرفنا على مفهوم التمكين الإداري و أهميته لكل من المنظمة و العاملين بها و عملائها، لذلك ارتأينا من خلال هذا المبحث التعرف على التمكين بصفة معمقة، و ذلك بتوضيح متطلباته، ومبادئه، والأساليب الأساسية المعتمدة في قياس التمكين ، ثم شرح خطوات تطبيقه، و من ثم إبراز نماذجه .

المطلب الأول: متطلبات ومبادئ التمكين

أولا: متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري وهي:

1-**الثقة:** إن الثقة تنشأ عن إيمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في المؤسسة، ومن دعم وتعاون الزملاء والعاملين في العمل، لإضافة إلى أن التجربة الإيجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها أن تساعد في تقوية عادات الاندماج في المؤسسة¹.

2-**الدعم الاجتماعي:** لابد أن يشعر العاملين بالدعم والتأييد من طرف زملائهم ورؤسائهم وهذا سيزيد من شعور العاملين بالتمكين الفعلي وبالتالي زيادة الثقة وزيادة شعور الانتماء والولاء والالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

3-**الأهداف والرؤية المستقبلية:** لتحقيق درجة عالية من التمكين لابد على المنظمة أن تقوم بشرح وتوضيح أهدافها و إدراك العاملين لرؤية الإدارة العليا وذلك سيترتب عليه شعور العاملين بقدراتهم على التصرف ذاتيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا وانتظار الأوامر وتنفيذها.

4-**فرق العمل:** وهو " مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية. " لتحقيق التمكين الإداري لابد على المنظمة أن تعمل على إعادة وتصميم العمل لكي يصبح بشكل جماعي، لان الأفكار والقرارات الصادرة عن الفريق أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ولفرق العمل العديد من الفوائد من بينها: تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، المرونة في الاتصال، مشاكل تحل بطرق إبداعية.

¹ - دعاء عبد العزيز الجعيري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2010، ص23

5-الاتصال الفعال: الاتصال هو " عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم "، ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لدى المنظمة وإنما لدى الأفراد المقربين من المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل المشكلة وإلا لن تحل وبالتالي يتحقق التمكين، ولا بد من فعالية الاتصال.

6-التدريب المستمر: التدريب هو " اكتساب العاملين مهارات محددة ومرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم .على تصحيح انحرافات الأداء ". ويعتمد التمكين على التدريب من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم والتدريب المستمر يمكن العاملين من حصولهم على المهارات الجديدة التي تؤهلهم على مواصلة نشاطاتهم وتحمل المسؤولية، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف وتنمية مهاراتهم لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، والمنظمات الحديثة أصبحت اليوم تتبع برامج تدريبية تواكب التطورات التقنية وبالتالي إتاحة مجال للعاملين لاكتساب المهارات والخبرات ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

7-مكافأة العاملين: وتعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.¹

-ويرى باحثون أن متطلبات التمكين الإداري هو تأثير الرئيس على العاملين حيث يقوم الرئيس بتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف، ووضع المكافآت وإيصال قيم المنظمة، ووضع هيكلية للتفاعل بين فرق العمل، وتنسيق تصورات العاملين حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدر أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في مجال عملهم.²

¹: عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة، 27/26 ماي 2008، ص12.

²: صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة مقدمة لنيل شهادة وديب الدكتوراه، 2016، ص40

ثانيا: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد (Tomas Stirr) أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:¹

أولاً- تعليم العاملين: E- EDUCATION: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين وبالتالي يؤدي إلى نجاح المنظمة. والتعليم يأخذ أشكالاً عديدة: صنع القرار وتحليل المهارات، حل النزاعات، تدريب مهارات التسيير، والاتصالات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، وعدم ملائمة التدريب والتعليم يؤدي إلى غموض المهام وعدم التزام العاملين.

ثانياً- الدافعية أو التحفيز: M-MOTIVATION- على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتنوع، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا. للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد.²

ثالثاً:- وضوح الهدف: P- PURPOSE- إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً- الملكية: (ownership): يقترح Stirr معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها 3A تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المسؤولية = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievment

من خلال هذه المعادلة نرى أن التمكين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها وبالتالي تحقيق الإنجاز أي التمكين هو السلطة والمسؤولية والإنجاز المحقق، ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، ولابد أن تكون المسؤولية مشجعة على تقديم الأفكار للإدارة العليا والسماح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

¹ - مطر الزيدانيين محمد، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، ص 26، ص 27.

² - محمد حسين الجوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2012، ص 256.

خامساً- الرغبة في التغيير **W- WILLINGNESS TO CHANGE**:- نتيجة التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل، لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة العاملين ورغبتهم بالتغيير.

سادساً- نكرات الذات أو التخلص من الأنانية: **E- EGO ELIMINATION**:- في كثير من الأحيان يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة، والسيطرة على العاملين ويعتبرون وتمكين العامل تهديدا لشخصيتهم، وليس باعتباره طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، وكفرصة لنمو المديرين والعاملين، كذلك العديد من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير أدوارهم القديمة (من مدير متسلط إلى مدير موجه ومدرب) ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم¹.

سابعاً- الاحترام **R- RESPECT**:- من خلال التمكين فإن كل أعضاء المنظمة قادرون على المساهمة فيها من خلال تطوير أعمالهم والإبداع فيها، والمنظمة التي تسعى إلى تطبيق التمكين تحترم أفرادها وتسمح لهم باستخدام مبادراتهم.

المطلب الثاني: خطوات وأساليب التمكين الإداري

أولاً: خطوات التمكين الإداري

أوضح الكثير من الباحثين أن عملية التمكين الإداري يجب أن تنفذ على مراحل فالأخذ بالأسلوب التدريجي هو من أفضل الطرق، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين الإداري يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم، ومستوى ارتياح المرؤوسين للتخلي عن السلطة.

وعليه يمكن تقديم الخطوات التالية كمفاتيح رئيسية لتنفيذ عملية التمكين الإداري¹

الخطوة الأولى: تحديد الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر الرئيس لماذا يريد أن يتبنى التمكين الإداري، ومن بين الأسباب مثلاً: زيادة الإنتاجية، تحسين خدمة الزبون، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسى....، وأياً كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد

¹: محمود، حيدر كاظم، إدارة جودة في المنظمات المتميزة، ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص: 119.

¹ - خطوات لتنفيذ التمكين الإداري، 2017/05/06، <http://www.sawslif.net>

ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويحتاج الرؤساء إلى تقديم أمثلة واضحة ومحددة للمرؤوسين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد الرئيس بشكل دقيق المستويات التي ستمنح لمرؤوسين من جراء هذا التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك الرؤساء: لإيجاد بيئة عمل ممكنة يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي عن قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين.

وقد أشارت العديد من الباحثين أن من الصعب التغيير في سلوك الرؤساء ومن الصعب عليهم التخلي والتنازل عن سلطاتهم لمرؤوسيههم لأن السلطة بالنسبة لهم هي القوة لذلك التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات للمرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالرؤساء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي يكتسبونها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقديم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للرؤساء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر¹.

الخطوة الرابعة: الاهتمام أكثر بتكوين فريق العمل: لا بد أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زدت مساهمتهم في المنظمة التي يعملون فيها.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على الرؤساء اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.

¹ - رزان أحمد، إدارة التمكين. حلقة بحث في قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007-2008، ص 28. ص 30

الخطوة السابعة: توفير التدريب : التدريب هو أحد المكونات الأساسية للتمكين الإداري حيث يجب توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين الإداري وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لا بد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو أداء العاملين.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: بما أن تبني عملية التمكين الإداري ستتضمن تغييرا في بيئة العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمنظمة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك.

من خلال الخطوات السابقة يمكن وضع الشكل الموالي.

الشكل (05): خطوات التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الخطوات السابقة.

ثانيا: أساليب التمكين الإداري

هناك عدة أساليب للتمكين الإداري كل منها تبنى وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر، ويمكن تقديم هذه الأساليب كالتالي.¹

1- أسلوب القيادة: يعتبر تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، والأسلوب هذا يتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: هذا الأسلوب يركز على الفرد ويسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عند توجه إدراك الفرد نحو قبول السلطة وحرية التصرف مع تحمل مسؤولية ذلك. وهذا وقد توصلت (Spreitzer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردي²

1- أسلوب تمكين الفريق: رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى وأن فوائده تتجاوز فوائد تمكين الفرد، وأسلوب التمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطورها وزيادتها من خلال التعاون والعمل الجماعي.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم الأسلوب هذا على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة لابد من أن يقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، وتحقيق التفاعل بينهم.

المطلب الثالث: نماذج ومراحل التمكين الإداري

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين

¹- يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص51

²: هجيرة بودرهم ، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر ، بسكرة. 2013. ص 38. ص 39.

التالي: ¹

أولاً: نموذج كونغو & كونغي (Conger and Kanungo):

عرف **Conger and Kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أم يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

الأولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة. (الاتجاه الاتصالي).

الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة (الاتجاه التحفيزي).

وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:

المرحلة الأولى: العمل على إزالة العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان السلطة، كضعف الاتصالات ومحدوديته بين الرؤساء، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع، عدم توفير التدريب، الروتين داخل العمل يؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والضعف، لذلك على الإدارة أن تعمل على اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور والعمل على إزالتها وهذا يكون عن طريق تبني التمكين.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وهذا عن طريق التجارب والاستشارة.

المرحلة الرابعة: نتيجة تقديم المعلومات للمرؤوسين سيشعرون بالتمكين وهذا سيؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول وتحسين الأداء.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة، ومنه يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية في تحسن.

¹: شذى احمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مجلد السابع، العدد 2011، ص 112، ص 113

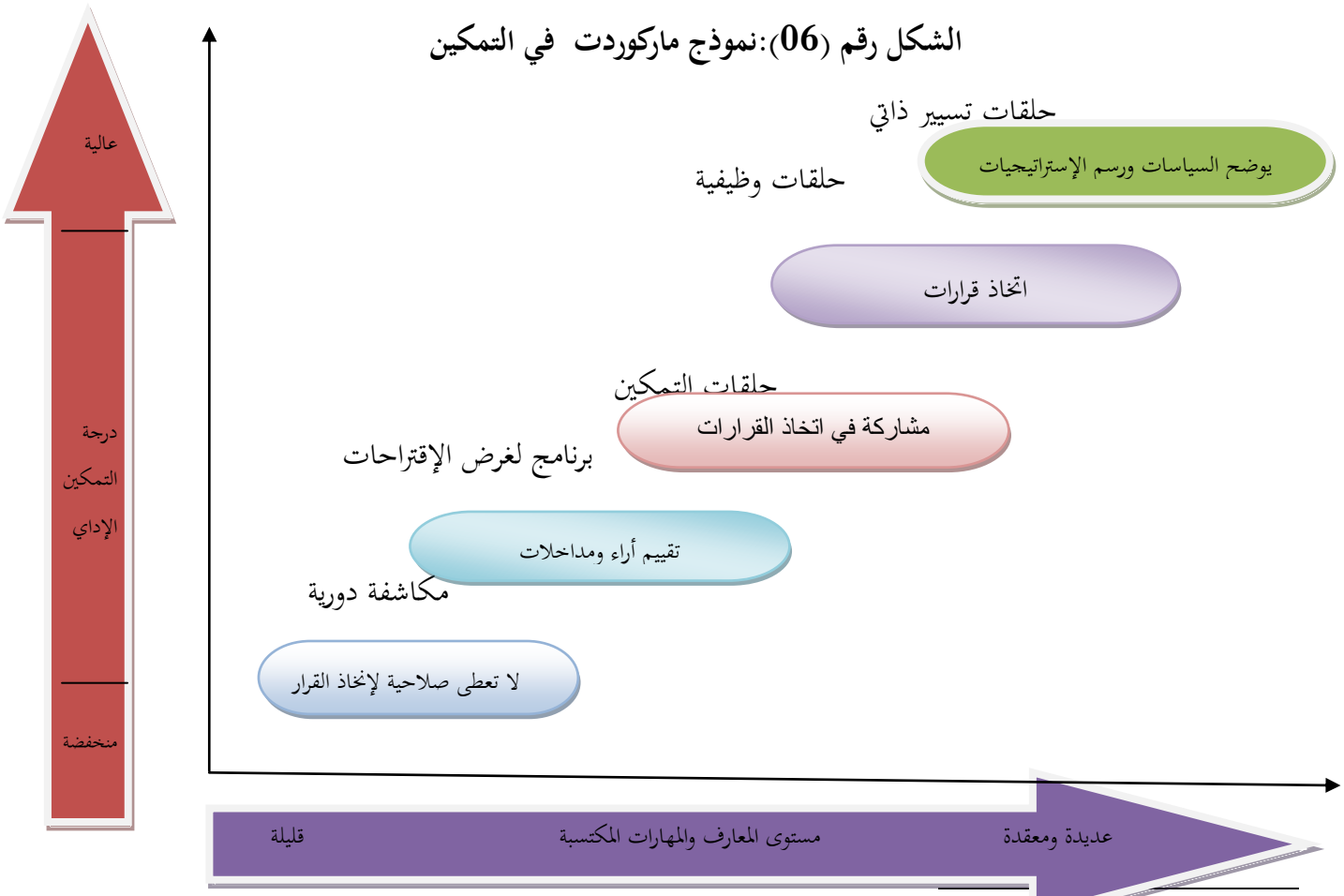
ثانياً: نموذج توماس و فيلتهوس (Thomas and Velthouse):

قام الكاتبان Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فيينا نموذج التمكين الإدراكي Cognitive Empowerment وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز وأشار أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف التمكين التي تطبق في المنظمة.

ثالثاً: نموذج ماركوردت (Marquardt):

أكد ماركوردت على العلاقة الوثيقة والترابط الفعال بين التعلم التنظيمي والتمكين بقوله: أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي ويوضح الشكل التالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت في التمكين¹:

الشكل رقم (06): نموذج ماركوردت في التمكين



¹ - حسين عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر. ط1، دليل إرشادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، د.س، ص 98.

المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير. في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص54

رابعاً: نموذج توم بيترز لعملية التمكين (Tom Peters): قدم نموذج لعملية التمكين، ويقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

-حسن الاستماع إلى الأفراد

-تقدير جهود الأفراد.

-الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

-الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

-توفير نظام الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الرؤساء للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء الرئيس.

المبحث الثالث: عوامل نجاح التمكين الإداري

إن الهدف الأساسي من وراء التمكين هو دعم التحفيز الداخلي و الخارجي للعاملين، و بناءً على الدراسات التي جاءت في مجال التمكين ، فقد تمت الإشارة إلى مجموعة مختلفة للمزايا التي تنتهجها المنظمات الإدارية على مستوى كل من المنظمة و الموظف و الزبائن و هو ما سنتناوله من خلال هذا المبحث، بالإضافة إلى الدوافع الحقيقية التي تبرز أسباب اللجوء إليه ثم نتطرق إلى أهم التحديات التي تواجه المنظمة و تعوق تطبيق عملية التمكين الإداري، و تحدد من نجاح المنظمات.

المطلب الأول: أسباب اللجوء إلي التمكين الإداري

لقد ظهرت العديد من التغيرات في عصرنا الحالي أجبرت المؤسسات إلى البحث عن مفاهيم إدارية جديدة من أجل التأقلم مع طبيعة العمل، فهناك أسباب للجوء للتمكين الإداري منها مواجهة الصعاب والتحديات في الأعمال التي يقومون بها ومن هذه الأسباب مايلي:¹

- 1) - حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم، وبالتالي الاستجابة للظروف.
- 2) - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3) - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد
- 4) - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
- 5) - أهمية سرعة إتخاذ القرارات.
- 6) - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 7) - توفير المزيد من الرضا الوظيفي و الانتماء
- 8) - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية، غير الضرورية و وظائف الأفراد.
- 9) - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر من عملهم.

¹: أروزقي عباس، تحليل واقع تمكين العاملين دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية ، بغداد 2009، ص36

ومما لا شك فيه أن المنظمة الممكنة تحل محل المنظمة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع . وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل.

المطلب الثاني: فوائد التمكين الإداري

يرى (William Umiker) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:¹

1- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- ✓ يوفر التمكين إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
- ✓ تقلص التكاليف من خلال التحلي عن الطبقة.
- ✓ الاقتراب أكثر من أفكار العاملين.
- ✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً، وذلك لأنه يتم تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بحيث يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقتها وإبداعاتها.
- ✓ منح فرصة أكبر للإدارة العليا بالاهتمام بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالهم بالأمر اليومية.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة، بحيث أن العامل عندما يشعر بحرية التصرف والتمكين والحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل.
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات .
- ✓ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، فالعامل الممكن أكثر قدرة على التطوير والتجديد وأقل مقاومة للتغيير.
- ✓ تحسن العلاقة بين العاملين في المنظمة من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع التمكين من حيث جودة العلاقة مع العاملين او بين أعضاء الفريق ، فالتسويق شجع العاملين على فعل ما يمكن فعله ، لمساعدة زملائهم في العمل.
- ✓ ارتفاع القدرات الابتكارية.

¹: فارس النفيعي، السلامة المهنية وتقليل الأخطار، زيارة الموقع يوم 2017/05/02، رابط:

المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr18243.html>

2- بالنسبة للفرد العامل :

يحقق التمكين عددا من النتائج الإيجابية للعاملين منها :

- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ✓ يساعد العاملين على تفهم ظروف المنظمة وإمكاناتها وإستراتيجيتها¹
- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وزيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها العامل ولفريق العمل الذي ينتمي إليه ، ويساهم أيضا في رفع مستوى الفعالية والمشاركة الإيجابية ، وبالتالي ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية وتناقص معدل دوران العمل.
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتقليل إمكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية ، يؤدي ذلك إلى زيادة شعور العاملين بالسعادة والرضا بالعمل الذي يقومون به ، إضافة إلى احترام الذات ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الالتزام الوظيفي..
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وإشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.²
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.
- ✓ تعزيز التمكين للشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني ومنحهم فرصة إيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.³
- ✓ المحافظة على العامل من قبل المنظمة، فالمنظمات الحديثة لا تفرط بالعاملين المتمكنين بسهولة، فالمنظمة عملت على زيادة معرفة العامل ومهارته وتطوير كفاءاته وقدراته، وبالتالي سترغب المنظمة بإبقاء العامل أطول فترة ممكنة وحرصها على عدم فقدانه لصالح المنافسين.⁴

¹:أزهار نعمة أبو الغنيم، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية. جامعة الكوفة. الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية. السنة الثامنة ، العدد22.ص144

²:عبد العالي دبله. آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة 2010.ص11

³:الطراونة أحسن أحمد ، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة، الأردن،ص23

⁴:ملحم يحي، التمكين كمفهوم إداري معاصر ،مرجع سابق ص122.

- ✓ اكتساب المعرفة والمهارة ، حيث أن نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل حيث أن هذه الأخيرة لا يمكن ان تتحقق بدون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب دورات تكسب العامل معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها .
- ✓ تقليل الغموض والصراع والتضارب بين العمال في عملهم ، حيث أنهم يستطيعون السيطرة إلى حد معين في البيئة الخاصة بهم في عملهم ، هذا ويجد التمكين من الضغط النفسي.¹
- يتضح مما سبق أن من فوائد التمكين على الأفراد العاملين في المنظمة تطوير مستوى أداء العاملين ، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، وزيادة التحكم في العمل وتقديره ، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم .

3- بالنسبة للزبائن

هناك الكثير من الدراسات التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين التمكين ورضا الزبائن فقد أشار Mayle إلى أن من فوائد التمكين :

- ✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تقديم الخدمة حيث أن الزبائن بحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن يكون بقدرة العامل التصرف بطريقة أكثر فعالية عن الطرق المعهودة، فتمكين العاملين يمكن أن يوصل العامل إلى مستوى عالي من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي من شأنها أن تحول الزبون غير الراضي عن الخدمة أو المنتج إلى زبون راض عن الخدمة أو المنتج. وهذا التمكين يكون قيما في حالة عدم الرجوع إلى السلطة العليا لاتخاذ القرار، وهذا يتطلب من العامل أن يكون على ثقة تامة بأن كل ما يحتاجه لتلبية احتياجات الزبائن تحت سيطرته وسلطته.
- ✓ سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للزبائن غير الراضين عن الخدمة أو المنتج حيث خدمة الزبائن في حال وجود زبون غير راض، وبالتالي وجود عامل ممكن لإصلاح هذه الخدمة أو المنتج بطريقة سريعة ووقت قصير بدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل الزبون راضيا بشكل كبير.
- ✓ من الممكن أم يكون العامل الممكن مصدرا هاما في إيجاد أفكار جديدة هامة لخدمة الزبائن ، حيث إن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علما بما يحتاجه الزبون ، وما يرضيه أكثر، وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم.
- ✓ بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ على الزبائن.

1: دعاء عبد العزيز الجعيري ، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2010، ص13.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري

إن التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو يعتمد على الاختيار السليم، التدريب، التطوير، الشراكة وتفويض الصلاحيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا تخلو سياسة التمكين من مشاكل وصعوبات فهي ليست بالاختيار السهل، حيث قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين الإداري.

ويمكن إجمال هذه العراقيل والعقبات فيما يلي:¹

- 1- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- 2- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- 3- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تعليم وتدريب الأفراد.
- 4- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- 5- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- 6- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

كما يمكن الإشارة إلى المعوقات التالية:²

- 1- مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين.
- 2- خوف العاملين من تحمل المسؤولين والمسائلة أو المحاسبة.
- 3- عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
- 4- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- 5- خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم.

كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الإداري ومن أهمها:³

- 1- الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.

¹ - أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص 98

² - عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية، لأراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 1، ص 266.

³ - جاد سيد محمد، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية، مصر، مطبعة العشري، 2009، ص 267.

- 2- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
- 3- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين .
- 4- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
- 5- الفشل في قياس نتائج التمكين.
- 6- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادلات الفردية، أي لا ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا .

الخلاصة

نظرنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري، حيث تناولنا لمحة عن ظهور التمكين في القرآن الكريم إلى غاية ظهوره في الفكر الإداري، في القرن العشرين. واختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين إذ يمكننا استخلاص مايلي:

- التمكين الإداري من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها. - يتم تطبيق التمكين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج.

- أما مفهوم التمكين كغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من المزايا منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة، افتراض أن التمكين الإداري لا يمكن تطبيقه في كل المنظمات.

تمهيد:

اهتم العديد من الباحثين والكتاب بمفهوم الثقة حيث نال الاهتمام في العديد من الحقول العلمية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما ينطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، إن الثقة تساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتخفيض كلفة الصفقات، وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، إذ تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام، سينعكس بدوره على الأداء وحتى على العلاقات التي تربط بين الزملاء في العمل والتي تربط بين المسؤولين والإدارة مما سيجعل العاملين بلا قيمة و يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة .

نتناول في هذا الفصل موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثالث: عوامل نجاح الثقة التنظيمية

المبحث الرابع: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، ودراسة الثقة التنظيمية كظاهرة اجتماعية من جهة واقتصادية من جهة أخرى يستوجب التطرق إلى مفهوم الثقة والتعرف على ظهورها وأهميتها وعناصرها وكذا الخصائص ومن ثم التطرق إلى أساسياتها ومختلف جوانبها وعوامل نجاحها لأنها تؤثر في التمكين الإداري.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية ، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة¹.

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف (Goffman) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرية للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية ، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن سياقات تنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Luhman) الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة². وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية³.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين إن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة واهتمام بالعنصر البشري وكما

¹ - الشكرجي ، أسماء طه نوري ، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراف النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد2008 . ص39.ص40

² - Blanchard, Building Trust, Reveals-Employees-Lack-Trust-in-their-Workplace, www.maritz.com/Press-ReleasesMaritz-Poll-2010,p22.

³ - زكريا مطلق الدوري.أحمد علي صالح.إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة.عمان.2009.ص322

أكد برنارد على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة¹

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، الكفاءة) إذ كانت الثقة هي احدي المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.²

المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية ، طبيعتها وأهميتها

أولاً: تعاريف حول الثقة التنظيمية

العديد من النظريات التنظيمية الحديثة ترى أن الثقة هي "العنصر المعجزة في الحياة التنظيمية. على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية ألا أن دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد مفهوم للثقة³

تم العثور على العديد من التعريفات المختلفة للثقة في السلوك التنظيمي.

1-الثقة لغة:

في المعاجم العربية ورد مفهوم الثقة تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ ائتمنه)⁴، أو هي (ائتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها)

أما في قاموس (Oxford): فقد حدد معنى الثقة بأنها الشعور الإيجابي الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث

¹ -العنزي، سعد علي الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .، العدد 5، 2004، ص13.

² - تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والثمانون 2010 ، ص172، ص173.

³ - أميرة خيضر كاضم ، الفة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف .مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية .المجلد الثمن العدد31 2014 ص231

⁴-ابن منظور، مرجع سابق، ص687

ثقتة بالقيام بالأعمال والأفعال المتفق عليها.¹

2-الثقة اصطلاحاً

وبعد المراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون الثقة وفقها علة النحو التالي:

1-ضمن المنظور النفسي. 2-ضمن المنظور الإقتصادي. 3-ضمن المنظور الاجتماعي.²

وسوف نتناول المنظور الإقتصادي تماشياً مع متطلبات البحث، و مع ظهور الثورة التكنولوجية ودخول الأعمال

حيز التجارة والأعمال الالكترونية، أصبحت الثقة تدخل في كل مجالات الحياة.³

تعرف الثقة التنظيمية بأنها " توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة

بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة و التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن

كل ما يضر بالمصالح المشتركة."⁴

- عند يعرف ميشرا (Mishra) الثقة : "على أنها إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة

والمصارحة الكاملة ، مصحوب بإستعداد عالي لتقبل نقد وملاحظات الطرف الأخر .علاوة على الرغبة بتداول المعلومات

المهمة مع ذلك الطرف."⁵

¹ -Oxford ,worked power dictionary,for learner of English, oxford university press,New York.P799

² -الطائي، رنا ناصر صبر، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام، التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص61.

³ - سندس رضويي حوين ، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد35/2015، ص 127

⁴ -الشكرجي أسماء،مرجع سابق،ص57

⁵ - موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدة العاملين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد32، العدد1،2005، ص104.

-يعرف (Hosme) الثقة " بأنها توقعات متفائلة لطرف ما عن سلوك طرف آخر".¹

-يعرف جامبيتا (Gambetta) الثقة التنظيمية: الشعور الشامل باستحقاقات المنظمة بوصفها كيانا لتكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف.²

- أما الثقة من وجهة نظر اقتصادية ، "تظهر الثقة نتيجة تحليل الكلفة والمنافع للمخاطرة المدركة مقابل المكاسب الاقتصادية المدركة للتفاعل الاقتصادي".³

- عند هوي وكوبر سميث (Hoy & Korpersmithe): " هو شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل تام".⁴

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها كلها مست الثقة التنظيمية من الجانب السلوكي التنظيمي فهي تعريفات لم تكن متعارضة إلا أنها أهملت العلاقة التي تربط بين الإدارة والرئيس والمرؤوسين. إذ تتضمن الثقة العلاقة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات.

ومن جملة التعاريف نستنتج التعريف التالي :

"درجة إيمان كل طرف بمقدرات الطرف الآخر(الرئيس و المرؤوس) ،(الإدارة والموظفين) وإمكاناته واستعداداته وذلك بناء على أن الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح مانح الثقة حتى وان لم يكن قادرا على مراقبة السلوك أو التحكم به."

¹ - حلا صاحب عبد الستار . دور تبادلية القائد . العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد . المجلد 20. العدد 78. ص 118

² - حلا صاحب عبد الستار، نفس المرجع السابق، ص 119

³ - حاكم جبوري علك الخفاجي. التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل. الكوفة . العراق .مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد. 14. العدد. 3. 2013. ص 12

⁴ -زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية، بحث تحليلي فيم مركز وزارة التعليم العالي من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016، ص 249

ثانيا : طبيعة الثقة التنظيمية

نستنتج من خلال عرض المفاهيم السابقة، أن طبيعة الثقة التنظيمية، على النحو التالي:¹

✓ **متعددة المستويات** : وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو في الإدارة العليا للمنظمات، أو بين المنظمات بعضها، وبعض (على سبيل المثال : كثافة جامعة في جامعة أخرى) .

✓ **ذات جذور ثقافية** : بمعنى أن الثقة ترتبط-بشكل وثيق- بالثقافة التنظيمية التي تعنى القواعد، والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري .

✓ **تعتمد على الاتصال** : وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل : توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين ، والتي تسمح بجرية تبادل الآراء ، والأفكار .

✓ **الديناميكية** : فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المنظمة .

متعددة الأبعاد : وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل : المعارف والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة .

ثالثا: أهمية الثقة التنظيمية

أولا : أهمية الثقة التنظيمية

إن أهمية الثقة لتنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب ، إذ كان في مقدمتهم :

(Argyris – Likert – McGregor) الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها .²

بعدها يؤكد (Cook & Wall) أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة وتشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة .

¹ - السيد محمود إبراهيم سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 81/2013، ص ص418، 417

² - سندس رضوي خوين، مرجع سابق، ص 128.

- ✓ وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية لأن الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية (Amico).
- ✓ ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فعالية للإستراتيجية، والتنسيق الإداري.
- ✓ كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر (Mayer)
- ✓ وتؤدي دورا حاسما في تحقيق الالتزام التنظيمي كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لها كذلك تعتبر الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي ، وعملية خلق المعرفة .
- ✓ يحتاج العمل سوية مع الآخرين إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، وتعد الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الإقتصادي والإستقرار الإجتماعي والسياسي ، وكذلك تعد الثقة العامل المهم لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة¹ .
- ✓ كما تعمل على تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد.²

المطلب الثالث: مصطلحات لها علاقة بالثقة وخصائصها

أولا :مصطلحات لها علاقة بالثقة

نظر بعض الباحثين لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها وتعدد الصلة المباشرة ، ومن بين هذه المصطلحات، التعاون Cooperation وإمكانية التنبؤ forecasting³

1. التعاون Cooperation:

تتجسد إحدى الصعوبات المفاهيمية التي تتعلق بدراسة الثقة في أنها تخطأ أحيانا مع مفهوم التعاون . فعلى سبيل المثال أن ماير (Mayer) يؤكد على أن الوثوق بشخص معين يعني أن تكون احتمالية أن يؤدي أفعالا نافعة أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لنا عالية جدا بحيث تكفي لدفعنا إلى القيام بشكل من أشكال التعاون معه .

¹ - العنزي .الساعدي مرجع سابق .ص 54

² - أميرة محمد رفعت حواس . أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإداري على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير .كلية التجارة .القاهرة .2003ص 67

³ - رامي جمال اندراوس ،مرجع سابق ،ص17

وعلى الرغم من أن الثقة تؤدي في معظم الأحيان إلى ظهور السلوك التعاوني فإنها لا تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التعاون. فالموظف قد يتعاون مع موظف آخر رغم أنه لا يثق به. لأن وجود بعض الوسائل مثل آليات الضبط وعدم وجود بدائل أخرى قد يدفع بطرف معين إلى التعاون حتى لو ظل غياب الثقة.

2. الوثوق Confidence:

لا تبدوا العلاقة بين الوثوق والثقة (trust) واضحة المعالم في الدراسات الخاصة بالثقة ، فعلى سبيل المثال نجد أن (Cooch & Wall) يعرفان الثقة على أنها "المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً لأن ينسب النوايا الحسنة لأفراد آخرين ويحمل ثقة بكلماتهم وأفعالهم."

ويجادل لوهمان (Luhmann) في معرض اقتراحه التمييز بين الوثوق والثقة ، بأن الثقة تختلف عن الوثوق لأنها تتطلب مبادرة مسبقة من قبل الفرد بحيث يغترف بوجود المجازفة ويقبل بها ، وعلى الرغم من أن الثقة والوثوق قد يصبحان أمرًا روتينياً فإن التمييز بينهما يعتمد على التصور فإذا ما كنت لا تفكر في أي بدائل فأنت في حالة الوثوق أما إن اخترت أي أفعال رغم المجازفة فإنها حالة ثقة¹ ويذهب لوهمان في تمييزه بين الثقة والوثوق إلى أنه في حالة الثقة يتوجب الاعتراف بالمجازفة وافترض وجودها ولكن الأمر ليس كذلك في حالة الوثوق .

3. إمكانية التنبؤ: Predictability

من الواضح أن هناك علاقة بين إمكانية التنبؤ والثقة ولكن الارتباط بينهما ليس واضحاً ذلك أن التنبؤ والثقة هما وسيلتان لتقليص مستوى الشك (Luhman) ، لكن الكثير من الدراسات تميل إلى جعل إمكانية التنبؤ رديفاً إلى الثقة ومن هذا التعريفات : "المدى الذي يتوقع فيه المرء إمكانية التنبؤ بسلوك الشخص الآخر في سياقات ما يتوقع أن يفعله هذا الشخص بشكل طبيعي من منطلق النية الحسنة". كما عرف باحثون الثقة بطرق تبدو متداخلة بشكل كبير مع مفهوم إمكانية التنبؤ².

ويتجاوز معنى الثقة نطاق مفهوم إمكانية التنبؤ ولذلك فإن جعل المفهومين مترادفين هو من قبيل الإيحاء بأن الفرد يتجاهل وبشكل منتظم احتياجات الآخرين ويتصرف في إطار من المصلحة الذاتية ، يحضى بالثقة وذلك لأن من الممكن التنبؤ بسلوكه

¹ - جمال رامي أندراوس، مرجع سابق، ص 18.

² - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 118

غير أن ما هو مفقود من نظرة كهذه هو الاستعداد للقيام بالمجازفة في العلاقة بين الطرفين وأن يكون الفرد عرضة لتأثير سلوك الفرد الآخر ، ويمكن أن يعتقد الفرد بأن الشخص الموثوق به يتصرف بشكل يمكن التنبؤ به في حالة يؤثر فيها الموثوق به على توزيع المصادر بينه وبين مانح الثقة ولكنه يكون غير مستعد للوقوع تحت تأثير سلوك الموثوق به . إن أفضل صورة للتعامل مع إمكانية التنبؤ هي النظر إليها على أنها تؤثر على التعاون فإذا كان الفرد يتوقع أن يتصرف الطرف الآخر بشكل ايجابي فسوف يميل إلى التعاون مع ذلك الطرف ومع ذلك فإن السبب وراء ذلك قد يتمثل في كون إمكانية التنبؤ عنصرا خارجيا بالنسبة للطرف المعني ، مثلها كمثل آليات الضبط القوية فبدون هذه الآليات قد يكون الشخص غير مستعد لأن يكون عرضة لتأثير سلوك الطرف الآخر، وبالتالي فإن إمكانية التنبؤ ليست عنصرا كافيا لظهور الثقة.

4. **الثقة والنفوذ:** حلل باخمان (Bachmann) الثقة والنفوذ كوسيلة لتنسيق العلاقات ما بين المؤسسة ، وهي تجادل بأن هناك نمطين متميزين لضبط العلاقات تبعا للبيئة المؤسسية حيث تترابط الثقة والنفوذ بطريقتين مختلفتين تماما وهما :

✓ أن كلتا الآليتين تظهر على مستوى العلاقات الشخصية والثقة او النفوذ كشيء يهيمن على العلاقة.
✓ أن النفوذ يظهر على مستوى الإطار الهيكلي للعلاقات ويؤدي بشكل كبير إلى تطوير الثقة ما بين المؤسسات الفردية .

وبالتالي فإن من الممكن تأطير أشكال محددة للثقة والنفوذ، والنظر إلى البيئة المؤسسية على أنها تلعب دورا هاما في صياغة نوعية (جودة) العلاقات ما بين المؤسسات. وتستند الخلفية النظرية وبشكل أساسي على الأفكار المفاهيمية لنظرية النظم، والنظرية البنائية .

5. الثقة التنظيمية والأداء:

تمتج الثقة التنظيمية بالإنتاجية العالية، ويؤدي الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة غي العاملين ، في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه، موضحا صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا.

وقد أشار الغامدي إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة ، تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية حتي ولو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعا من السلوك المتسم بالثقة العالية. إن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقللة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية ، هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقللة الثقة .

وتوصل إلى أن الثقة تنمو وتتطور من خلال العلاقات بين المجموعات وأعضاء التنظيم، مشيراً إلى أن الانفتاح والشعور الحقيقي مع النفس و الآخرين ، وعدم اللجوء إلى تقييم الآخرين و انتقادهم ، يؤدي إلى زيادة الثقة .

6. الثقة المؤسسية والثقة الشخصية

بيدي لومان ، ويريد اهتماماً رئيسياً بما يسميانه ثقة المنظومة . وهما يقارنان هذه الثقة بتلك التي تظهر عندما يتفاعل الافراد وجها لوجه ويتعرفون على ميول وإهتمامات بعضهم بعضاً دون اللجوء بشكل كبير إلى الترتيبات المؤسسية ، أي الثقة الشخصية¹ .

وهنا تنسجم آراء الباحثين إلى درجة كبيرة مع الذي يشير إلى النظم الإجتماعية -الإقتصادية واضحة المعالم تفترض مسبقاً أن الثقة المؤسسية أو ما يسمى بالثقة المستندة إلى المؤسسة (Institutional-Based Trust) تظهر بشكل كاف وبصورة يمكن التعويل عليها . إن الفكرة الأساسية للومان تشير إلى أن القانون هو وسيلة من المجازفة تشير بالدرجة الكبرى إلى ثقة المنظومة .

ثانياً : خصائص الثقة التنظيمية

ويمكن تبيان أهمها في النقاط التالية :

1. أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال
2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
3. أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
4. كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جلياً في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم .

¹-جمال رامي أندراوس، مرجع سابق، ص19، ص20.

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

بعد ما تطرقنا إليه في المبحث الأول الذي من خلاله تعرفنا على مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها لكل من المنظمة و العاملين بها وحتى عملائها، لذلك ارتأينا من خلال هذا المبحث التعرف على الثقة التنظيمية بصفة معمقة من خلال مجموعة من الأساسيات وقد جاء هذا المبحث ليبين نظريات الثقة ووظائفها، قياس الثقة وأنواعها وأخيرا قواعد الثقة وأبعادها

المطلب الأول: نظريات الثقة التنظيمية ووظائفها

أولا: نظريات الثقة التنظيمية

تعد الرقابة أداة تساعد المنظمة في الكشف عن أخطاء الأداء بغرض تصحيحها ، كما أنها تعكس فلسفة المنظمة ، حيث ترتبط بالنمط القيادي ، إذ كلما قلت ثقة الرئيس في العاملين أدى ذلك إلى التشدد في استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة ، وكلما وثق الرئيس بالمرؤوسين فإن الأساليب الرقابية تكون أكثر ايجابية ، حيث إن شعور العاملين بفعالية الأسلوب الرقابي مدعاة لزيادة ثقتهم بالمنظمة ، لذا كانت الرقابة جزء رئيسي من ثقافة الإدارة وممارساتها في ظل نظريات التنظيم المبكرة ، إذ لم تكن أصلا تثق في قدرة العاملين على الإنجاز ، وغير متأكدة من كونهم سيلتزمون بالإنجاز وفق المعايير التي ترتضيها المنظمة

لذا كانت أفكار الرقابة والسيطرة سمة بارزة في النظريات المبكرة في الإدارة والتنظيم.

ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي ، فقد تطورت قدرات ومهارات العاملين عن طريق البرامج التطويرية التي تبناها المنظمة في إدارة مواردها البشرية¹ ، أو من خلال التطوير الذاتي بالاستفادة من فرص التدريب والتطوير المتوفرة في سوق العمل ، لذا قد يكون لدى بعض العاملين مهارات تفوق متطلبات المهام الموكلة إليهم ، كما يمكن لبعض منهم القيام بأكثر من عمل ، لذا فإن الوصاية والقيود التي تفرضها الإدارة على العاملين قد تصبح معوقا يحول دون تحقيق المزيد من الإنتاج بمستوى من الجودة يفوق ما يمكن تحقيقه فيما لو كان الاعتماد في تطوير العاملين مقتصرًا على برامج التدريب الخاصة بالمنظمة.²

¹ - زيد عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته ،دارأسامة،عمان،2006،ص204

² :حمد بن سليمان البدراني. إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية. دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية. الرياض 2010. ص 58. ص 59.

ومن منظمات عدم الثقة الى منظمات الثقة ، فقد تدرج الفكر الإداري في تصميم النظريات والأساليب والنماذج . بدا بنظريات عدم الثقة ، يليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وأصبحت ممهدة لمفاهيم الثقة ، والثقة أصبحت في الوقت الحاضر فكرا وواقعا وتطبيقات متميزة وتجارب ناجحة ، ولاقت شهرة وواسعة عالميا خاصة في اليابان.

1-1 نظريات عدم الثقة

تتمثل نظريات عدم الثقة بالعاملين في نظريتين هما :

1. الإدارة العلمية .

2. البيروقراطية.

تنسب أفكار المدرسة العلمية إلى فريدريك تايلور ، ظهرت المدرسة في عام 1911 وتضمنت مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل ، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج ، وهذا التذبذب يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس موحدة ، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المستهدفة ، لذا لا بد على الإدارة أن تتعامل مع العمال وفق مبدأ العقاب والثواب ، فمن يعمل وفق مبدأ الإدارة أي ما تعلمه في موقع العمل سينال مكافآت ، أما الابتكار والإبداع فتلك أمور يختص بها المختصون بالإدارة والإشراف، لذلك فالمدير لا يثق بالعاملين ، لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم دون رقيب . يقرر من يستحق العقاب ومن يستحق المكافأة.

وأما البيروقراطية ، أي عدم ثقة الإدارة بالعمال إذ يشعرون بأن العمال لا يحبون عملهم ولا يمكن إلا أن تتحقق من خلا الإدارة الدقيقة والتحكم المتزايد¹، فهي لا تقل أهمية عن سابقتها فقد صاغ أفكارها ماكس ويبر (1864-1920) ، وهو الذي جاء بمبادئ البيروقراطية . التي تعني حكم المكتب ، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة.

¹ killi J.Dammen .the effect of organizational stucture one Employee trust and job satisfaction .2002

p06www.cupahr.org/knowledgecenter/hehr_db/articles...

لاقت النظريتان انتقادات شديدة ، وذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، حيث كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة ، ينبغي فقط تنفيذها . اما مبادئ البيروقراطية فهي تخلق إنسان اعتمادي وسلي ، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل مركزي ، لذا لابد من توجه نحو تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين .

1-2- نظريات مهدت للثقة

تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتشمل : مدرسة العلاقات الإنسانية ، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد منها نظرية ذات العاملين لهوزبورغ وأفكارى باركر فولبيت ، ونظرية X و Y ونظرية ثنائية الأهداف لكريس ارجيريس (1973)، ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي

وفي عام 1920 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية ، فظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني . وتعد المواضيع التي تناولتها ماري باركر فولبيت (1926) ، بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعلاقات الثقة في المنظمات فقد تناولت التعاون والعمل الجماعي ، ونظرت إلى المنظمات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة ، دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت أهمية الحرية في التعبير على التعاون لحل الخلاف في العمل ، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد العاملين في المنظمة على التعاون معا لتحقيق التكامل في المصالح والأهداف .¹

وفي عام 1924 بدأت دراسات هاوثورن في شركة ويستون إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية ، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة ، على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت الدراسات حتى عام 1932 وقد كشفت على متغير جديد ، وهو أهمية التعاون والإهتمام بالنسبة للعامل ، باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في الإنتاجية إلتون مايو(1946). الأمر الذي مهد الطريق إلى حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد إن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل .

¹ - Shay Tzafirir. The relationship between trust, HRM practices. and firm performance. article in the international journal of human resource management. 2015.p6 ,
www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001dammenk.pdf

ظهرت المدرسة السلوكية وكانت أفكارها كمقدمة لظهور علم السلوك التنظيمي الحديث ، وشملت اهتماماتها بعض العمليات الأساسية في موضوعات الهياكل التنظيمية والدافعية والقيادة .

يعتبر شستر برنارد نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين ، لا سيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة اتجاه أسفل التنظيم ، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك ، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر ، يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة ، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين ، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار ، ليتسنى قبول العاملين للقرارات والتزامهم بالتنفيذ.

كانت نظرية X وY التي صاغها ماكس غريغور(1957) يؤكد إن التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين جميع أعضاء المنظمة سيساعدان على تسهيل الأساس وراء النظرية مما يخلق منظمة فعالة في جميع مساعيها¹. قد لفتت الانتباه إلى نوعين من العاملين ، النوع الأول الكسول الذي يفتقد إلى الطموح يميل إلى عدم الالتزام إلى في ظل رقابة مستمرة ، في مقابل النوع الثاني وهم أشخاص محبوبون للعمل طموحون وملتزمون ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية . من هنا فإن العامل جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء به أما الأول فليس جدير بالثقة إطلاقا .

ساهمت أفكار كريس ارجيريس في نظرية ثنائية الأهداف التي تتحاذب السلوك في المنظمات في تطوير فهمنا لأهمية الثقة ، يقترح على المنظمات في المستقبل أن تسعى إلى إثراء العمل وتقليل الاعتماد من جانب واحد و زيادة الانفتاح والثقة والمخاطرة والتعبير عن المشاعر² فهو يؤكد بأن الثقة التنظيمية كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات لأن الإدارة تركز على تحقيق أهدافها في الإنتاج وتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم وذلك غير مقبول من طرف المنظمة ، فحالة التعارض تجعل

¹ - killi J.Dammen .the effect of organizational structure one Employee trust and job satisfaction .2002 p7 www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001dammenk.pdf

²- Becky J. Starnes, Stephen A. Truhon, and Vikkie McCarthy. **Organizational Trust. Employee:Employer Relationships Human.development &leadership Division.p9**
www.researchgate.net/publication/294722472_.cana.com.

الطرفين غير واثق بالآخر. وهذا يجعل العامل يترك العمل بمجرد ما إن تتوفر له فرصة عمل أخرى وإذا حدث العكس يؤدي طبعاً إلى الاستقرار الوظيفي والنجاح التنظيمي.

وفي ذات السياق يرى أحد الباحثين : بأن ضمان نجاح المنظمة يتطلب وجود إمكانية التحكم في مستوى الثقة وتوجيهها نحو أهداف المنظمة ، وضمان استمرارها وتقدمها لتكون الثقة وفق هذه الوظيفة فضيلة أخلاقية و العكس صحيح .فإن كانت علاقات الثقة تعزز أهداف ومصالح لعدد من الأشخاص على حساب مصلحة المنظمة ، عندئذ تكون تلك الثقة بمثابة رذيلة أخلاقية ، لكونها مبنية على الإستغلال والتمسك بالفضائل مؤثر على جدارة الطرف الآخر بالثقة .

وطرح هوزبورغ نظرية العاملين التي كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال اشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية . وفي هذه النظرية لفت الإنتباه إلى العلاقة بالمشرف، وإعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل.

وفي مرحلة لا حقة برزت افكار جديدة تعرف بحركة التطوير التنظيمي التي ركزت على قضاي التغيير والقيادة التي تعنى بنقل العاملين بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة.¹

أما فيما يتعلق بنماذج القيادة يعتمد على عوامل خاصة بالموقف من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وأدائهم ، في حين تضمن نموذج بلاك وماوتن (Black&Mouton) خمسة انماط للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين يفتقران الى الثقة والإحترام المتبادل في النمط الاول . بينما بينما يتسبب المرؤوسين في أداء العمل نتيجة الثقة التي يمنحها الرئيس لأتھيثق بهم هذا في النمط الثاني ، أما في النمط الثالث فتقتصر ثقة الرئيس على المرؤوسى الذين كونوا انطباعات ايجابية ، اما النمط الرابع اذ يتسم بشعور الشك لدى الرئيس في مرؤوسيه بأنهم لن ينجزوا عملهم أما الأخير لا تسود ثقة متبادلة إلا إذا أثبت الطرفان جدارتهم .

¹:حمد بن سليمان البدراني. إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية .دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتورا في العلوم الأمنية .الرياض 2010.ص 60..

1-3- نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين أمريكا واليابان ، ظهرت نظرات تعتمد على توفير عوامل الثقة وإشاعتها داخل المنظمة ، وخرجها لتكون الجودة والسمعة عوامل لجذب العملاء، ومن أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح وهناك نظريتان رئيسيتان هما :إدارة الجودة الشاملة ، ونظرية Z.

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية هو الاهتمام بمهارت العاملين وأهدافهم وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية. وبهذا تم تشكيل الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب ، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة . إذ ان الجودة الشاملة تستهدف الحصول على المنتج الموثوق .اما النظرية التي توصل إليها أوشي التي توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية أن تواجه التحديات اليابانية (1981) ، إذ تؤكد على ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، وأن انتاجيته لن تحل بزيادة الحافز المادي بل تصحبها عملية تعلم الافراد تجعلهم يشعرون بروح الجماعة لذا قدم أوشي :

❖ الأول:الثقة ، بأن الثقة المتبادلة بين جميع العاملين لازمة وضرورية.

❖ الثاني : المهارة ، فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن ، أي المهارة وفن التعامل ، وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة .

❖ الثالث : الألفة والمودة والتي تعتمد عليها الرابط المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليه من الاهتمام ودعم الآخرين ، والإبتعاد عن الأنانية .

فتعد ثقة بالإضافة الى الرضا أهدافا رئيسية في إدارة الجودة الشاملة وفي نظرية Z، واستفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات اداء وجودة عالية ، ودقة في الإنجاز مع خفض التكاليف ، وبدورها التكنولوجيا ذات أهمية في تطبيق الهندرة التي تتطلب إعادة تصميم الإدارة الوسطى . بإتجاه المنظمات لتمكين العاملين للتصرف بمرونة وحرية في معالجة طلبات العملاء ، وفي الوقت نفسه فإن الحكومة الإلكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتيحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لإتخاذ القارارت وتنفيذ الخدمات

،فقد ساهمت في تمكين العاملين لأ اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات¹ العليا ، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ويحقق رضا المتعاملين بالعاملين الذين يقدمون الخدمات، ويمكن تلخيص النظريات في الشكل المقابل

الشكل رقم (07): يمثل نظريات الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا : وظائف الثقة التنظيمية

بوصفها مكونا من مكونات رأس المال الاجتماعي ، وبالتالي مؤثرا مهما في بناء السلوك الاجتماعي الايجابي فإن الثقة تعمل على إتمام الوظائف الايجابية التالية:²

¹ يونس طارق شريف. الفكر الإستراتيجي للقادة :دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . 2002.ص72

² - ألفة مزيو. تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية. أبحاث اقتصادية إدارية . جامعة بسكرة. العدد 13 . 2013. ص

- 1) الوظيفة التكاملية : حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحتكم بمعايير السلوك الموثوق والجدير بالثقة.
- 2) تخفيض التعقيد : من حيث نتائج القرارات والتي بنيت على أساس السلوك المتوقع من الأفراد الناجمة منحهم درجة من ثقة معينة.
- 3) توفير ميزة التعاون: حيث إن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد ضمن مدخل الخيارات الرشيدة

المطلب الثاني: قياس الثقة وأنواعها

أولاً: قياس الثقة التنظيمية

اختلف الباحثون حول قياس متغير الثقة التنظيمية ، إذ أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى إنطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلان ، يقوم كل منها على أساس منظور معين .

المدخل الأول : يسمى بمدخل أساس الثقة (**Trust Base**) ، و يقوم على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح) ، واعتبارات علائقية ، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الواثق (**Trustor**) والموثوق به (**Trustee**) (Yang,2005).

ويذكر ضمن هذا المدخل عدة إبعاد للثقة منها :¹

1- أبعاد (Mayer et al.,1995)

❖ البعد الإدراكي (**Cognitive**)

❖ البعد العاطفي (**Affective**)

(من المقاييس التي اعتمدت على هذه الأبعاد مقياس (McAllister,1995))

2- أبعاد (Shockley-Zalabak et al.,2000)

❖ القدرة (**Competence**)

❖ الاتصال المفتوح (**Open Communication**)

❖ الاهتمام بالعاملين (**Concern for Employees**)

¹: حامد كاظم متعب .عامر على العطوي .تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية .دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية .كلية الإدارة والاقتصاد .قسم إدارة الأعمال .الرياض.2008.ص.06.ص.08

❖ المعولية (Reliability)

❖ الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات (Sharing of Goals , Values and Norms)

(من المقاييس التي اعتمدت هذه الأبعاد مقياس (Shockley-Zalabak et al.,2000))

المدخل الثاني : يسمى بمدخل بؤرة الثقة (Trust Foci) أو (مرجعية أو مصدر الثقة) ، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة ، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين (الأنداد)) ، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang,2005;Adams,2004) .

وأبعاد هذا المدخل هي (Scott,1981) :-

❖ الثقة بزملاء العمل (Coworker-Trust)

❖ الثقة بالرئيس المباشر (Immediate Supervisor-Trust)

❖ الثقة بالإدارة العليا (Upper Management-Trust)

إذ تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين (Adams,2004) ، إما الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات ايجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Zalabak,2001) . وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى .¹

ثانيا:أنواع الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية حقل يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وآراء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته، والثقة التنظيمي أنواع عديدة من أبرزها²:

1- **الثقة التعاقدية Contractual Trust:** وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفني بما

¹ محمد مفضي عثمان الكساسبة. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية .دراسة ميدانية على أجهزة الخبرة الأردنية. متطلبات نيل شهادة الماجستير الأردن.1997.ص32

² - موسى احمد السعودي ،مرجع سابق،ص 105 .

أُتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات.

إن هذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية ، بمعنى أنه يقتصر على تفاعل حقيقي أو خيالي بين طرفين على الأقل التفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، أما الثاني فهو الوفاء أو عدم الوفاء بهذا التعهد بحيث تحصل ثقة في الآخرين حيث يكون هناك توقع بأن ما يقولونه سوف ينفذونه وهذا النوع من الثقة في مجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية. وهو الاستعداد لتنفيذ الإتفاق. وقد تطورت الثقة التعاقدية من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أما بالنسبة للمخاطر فهي تكون أقل في هذا الفرع من الثقة لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة ، بدلا من التركيز على الإتجاهات أو المعتقدات.

2-الثقة المكشوفة (Disclosure Trust) وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطرا؛ ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه. وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف المكاشف. أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

وهناك درجات للمكاشفة ، تبدأ من درجة أقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية. إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية .

3-الثقة المبنية على العاطفة (Effect-Based Trust): وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتقدون مبدأ واحدا، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة، وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التأخي¹ .

¹: عبد الله الطجم. مقالة بعنوان الثقة التنظيمية. 2017. www.blogger.com

- 4-الثقة المبنية على المعرفة: حيث كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا كانت الثقة المترتبة عليها أكبر . ، وتكون الثقة مستندة على المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما ترجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي وتوفر المعرفة والأسباب الجيدة قاعدة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة .
- 5-الثقة على المستوى الفردي: (Individual Trust) إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية ، أمر ضروري بين الرئيس ومروؤوسيه ، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، والإستقرار العاطفي ، وزيادة الإبداع والابتكار.
- 6-الثقة على مستوى المجموعات: (Team Trust) وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.
- وكذلك يميز ويتنر (Whitener) بين نوعين من الثقة في المؤسسة هي :

- 1.الثقة الروتينية:وهي التي تغطي العلاقات اليومية ، التي تتكون مع مرور الزمن ، ومن خلال التعاملات المتكررة، وتظهر في العلاقات الإجتماعية ، والتعاملات الإقتصادية ، وتشتمل على تفاعلات تبلغ مستوى الواجب . أو المسؤولية.
- 2.الثقة الأساسية : فتظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول هدف أو مادة الثقة ، ويمكن تمييزها من خلال غياب عملية التقييم الفاعل .¹

المطلب الثالث: قواعد الثقة وأبعادها

أولا: قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحولات من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة ، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته ، وفيما يلي أهم هذه القواعد:

1. عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا، ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.
2. محدودية الثقة: إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية ، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها ، والمنظمات

¹:عادل سالم معاينة.رامي جمال اندراوس..ص92

المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة ، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.¹

3. **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف** : إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ، فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضا ، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.

4. **الثقة تتطلب الحزم**: وذلك إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

5. **حاجة الثقة للتكامل التنظيمي**: ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

6. **حاجة الثقة للاتصال** : يتطلب الالتزام والوفاء بحاجة المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا لذلك فالمنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط ، بل ولتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية أيضا.

7. **الثقة تتطلب تعددية في القادة**: لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ، ولذلك فهي بحاجة إلى التعثر والتشديد.

8. **تناقض الثقة التنظيمية**: وتتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة ، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها.²

¹: هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب نوح. الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. للحصول على درجة الدكتوراه . 2013. ص19

²:رامي جمال يوسف اندراوس. ص 32

ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً قسمت الأبعاد إلى ثلاثة، هي:

أ. الثقة بالمشرفين Trust in Supervisors:

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه صفات الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم

أما (Ellis & Zalabak :2001) فقد حددا الثقة بالمشرف على أنها التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر(المشرفين)، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم¹

ب. الثقة بزملاء العمل Trust in co-worker

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراكي في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra & Cupta)،² وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (هاشم والعايدي). وأكد (Dirks & Ferrin) إلى أن الثقة بين زملاء العمل قد أصبحت مسألة مهمة

¹: حميد سالم الكعبي. دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة. وزارة الإعمار والإسكان. كلية الرافدين. العدد 32..2013. ص 271

² - Iram Bashir , "Employee-employer relationship" Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and Its Impact on Overall Profitability of an Organizations" International Journal of Asian Social Science ,2012 , Vol.2, No.3,pp.262-270.

في منظمات هذا اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل ، والتي يحملون مهارات تكاملية (تكمل بعضها البعض الآخر).¹

ج. الثقة بالإدارة العليا (إدارة المنظمة): Trust in Organizatoin Management

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم لايجود أداء ولا ولاء²

فقد أشار (Kritsonis) للثقة بإدارة المنظمة بأنها درجة ايمان المرؤوسين للقرارات و الأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف

المبحث الثالث: عوامل نجاح الثقة التنظيمية

إن الهدف الأساسي من وراء تبني مفهوم الثقة التنظيمية هو زيادة التفاعلات التنظيمية وإضفاء بيئة مناسبة تسمح بتحقيق الإنجاز و التطور، و بناء على الدراسات التي جاءت في مجال الثقة، فقد تمت الإشارة إلى مجموعة مختلفة للمزايا التي تنتهجها المنظمات الإدارية على مستوى كل من المنظمة و الموظفين و ما سنتناوله من خلال هذا المبحث، هو محددات الثقة ومقوماتها ثم نتطرق إلى أهم المعوقات التي تواجه المنظمة و تعوق تطبيق عملية الثقة التنظيمية، إضافة إلى معرفة الشروط الأساسية التي يتم من خلالها التطبيق و التنفيذ الناجح للثقة في المنظمات .

المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية

هناك ارتباط قوي بين ثقة الفرد في رؤسائه وثقته في المنظمة فمن الممكن أن يثق الفرد بالرؤساء وبالمنطقة التي يعمل فيها في وقت واحد إذا ما رأى المرؤوسين بأن الرئيس يمثل المنظمة ومن ثم يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة ككل والعكس صحيح ، وبالرغم من ارتباط الثقة بالمنظمة مع الثقة بالرئيس فإن محدداتها تختلفان ومن هذه المحددات:

¹:زهراء غام مرجاح .مرجع سابق .ص.250

²:محمد فارس.العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة الأزهر .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية .المجلد22،العدد2..2014.ص.169ص.170

أولاً: محددات الثقة في المنظمة

محددات الثقة في المنظمة والتي تنجزاً الى :

➤ **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الاداء وتتجزأ بدورها الى :

✓ عدالة توزيعية وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الاداء بين العاملين.

✓ عدالة إجرائية وتعني صحة الاجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت .

1) **الدعم التنظيمي:** وهو تامين المنظمة لإسهامات عامليها واهتمامهم بمصالحهم الشخصية وقد يبني الافراد

احساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة

تساعدهم على انجاز اعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه .¹

ثانياً: محددات الثقة بالرئيس المباشر:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر وهي كمايلي:

1) النزعة إلى الخير وتعني مدي إيمان المرؤوسين أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة اتجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية .

2) الاستقامة وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

وهناك عدة عوامل تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستفادة منها :

❖ اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته .

❖ امتلاكه إحساساً وياً بالعدالة .

❖ مدى التطابق بين أقواله وأفعاله.

¹ علي حسون فندي الطائي .فاضل جميل طاهر .حمد سلمان.تأثير ابعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية.دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات

الإدارة في وزارة النفط العراقية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية .المجلد 18 .العدد 67.ص 12

3) القدرة على أداء العمل بكفاءة : وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها

الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل.

المطلب الثاني: مقومات الثقة التنظيمية

فالثقة إذن بين أعضاء المنظمة تعد في غاية الأهمية للمؤسسات فما هي إذن العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين الأعضاء؟ فنجد في هذا الصدد مجموعة من المقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة وهي كالتالي :¹

1. الكفاءة :

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى ، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة . فبحكم التخصص كان المدير يعلم، ويعرف، وعلى مهارة أكبر من أي موظف في المؤسسة ، ولكن الآن ليس شرطاً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها ، إذن وظيفة المدير في القرن الواحد والعشرين هي وظيفة تنسيقية . ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها . ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكينها واستقلالية ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز

2. العمل الجماعي والجماعة :

العنصر الثاني المعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي ، والجماعة قد تشكل كفرق عمل ، هذه الأخيرة التي تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية . ويتصف هذا الفريق بما يلي :²

أ- التمتع بروح المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار .

ب- المهارات المتعددة للموظف حيث يتم دمج بعض الوظائف والمهام في بعضها الآخر

¹ - سيد الهواري -القادة صناع التغيير -دار الجيل للطباعة -مصر، 2005 ص 51

² - ملحم يحيى ملحم، مرجع سابق، ص60

ج- تحديد دور كل عنصر في الفريق وتوقعاته من زملائه ففرق العمل تشكل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما .

فرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها لأنها تعزز الكفاءة ، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي والثقة هي أهم مقومات التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم .

3. الانتماء :

وهو العامل الثالث المعزز للثقة ، فالثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها ، والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين.

4. الاتصال:

ويتكرر الاتصال هنا لعلاقته مع محور الثقة . فالاتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة . فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف . وفي الأخير نذكر أن الثقة تنبثق من قناعة الفرد بان هنالك من هو مهتم به ، ويسأل عنه ويدعمه¹ .

المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة التنظيمية

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك التنظيمي. (Katie Delahaye Paine²) ، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني وفقا لرأي (Gambetta, 1988)

¹ - مؤيد نعمة الساعدي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 111 .

² - Katie Delahaye Paine. **Guidelines for Measuring Trust in Organizations**. Copyright 2003 The Institute for Public Relations . www.instituteforpr.com . p02

حيث أن العمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية (Dominguez & pels .2004) ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارة والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي ، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة¹ ، فالمنظمات لا تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال لان التأثير في الزملاء والإدارة على تبادل المعارف داخل المجموعات وعبرها، إذ يشكل تبادل المعرفة أمرا حاسما بالنسبة للمنظمات لكي تتمكن من تنمية المهارات والكفاءات وزيادة القيمة، والحفاظ على المزايا التنافسية² ، حيث أنه هناك أربع عناصر أساسية لبناء الثقة وهذا من خلال نموذج الثقة إذ يمكن للأفراد إنشاء خطط عمل لزيادة مستوى الثقة في العلاقات أو إصلاح العلاقات التالفة التي كسرت فيها الثقة:

- القدرة على إظهار الكفاءة أي تزويدهم بمختلف المعلومات اللازمة لانجاز عملهم .
- التصرف بنزاهة أي من ناحية إنشاء عمليات عادلة ومتابعتها، ويحتاج العمال إلى الشعور بأنهم يعاملون معاملة منصفة، بشكل مناسب.
- الرعاية والاهتمام أي التركيز على العاملين وتحديد احتياجاتهم وهو مدعوم بفضول مهارات التواصل، وتبادل المعلومات.
- تحمل المسؤولية الناجمة أو المترتبة عن أفعالهم

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة ، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات سابقة أنه يوجد علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع إذ كلما زادت الثقة بالمنظمة من قبل العاملين قل دوران العمل والصراع داخل المنظمة .

1- العززي، سعد علي ، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة.مرجع سابق.ص54

2- Kelli J. Dammen. **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL TRUST STRUCTURE ON EMPLOYEE AND JOB SATISFACTION**. The Graduate School University of Wisconsin-Stout . May 2001.p16. www.academia.edu/5900493/In_Search_of_Defining.com

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، أن المنظمات التي تكون فيها الثقة عالية، أظهرت أداء تنظيمي مرتفع وتكون أكثر نجاحاً وتميزاً مقارنة بالمنظمات التي تنعدم بها الثقة.¹

وعلى ضوء ما سبق فإن تكوين أو بناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التبادل والتفاعل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة مما يسهم بشكل ملحوظ في تحقيق المنظمة أهدافها ونموها، إذ تؤكد أبحاث بلانشارد في أكثر من 1000 إستمارة تخص هذه النقطة، أن 59 في المائة من المستطلعين أشاروا إلى أنهم تركوا العمل بسبب قضايا الثقة²

المطلب الرابع: أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري

أولاً: أثر الثقة في الزملاء على التمكين الإداري

- أصبح مفهوم الثقة هاما حيث اعتبرت ظاهرة هامة على نحو متزايد، إذ ولا بد من إنشاء وصيانة الثقة وتعتبر الثقة في الزملاء كأداة فعالة وراء النتائج التنظيمية الإيجابية وزيادة في الالتزام التنظيمي، ويعتبر هذا المجال من الثقة في المقام الأول من أهم المسائل داخل المنظمة، حيث تلعب دوراً مهماً في السيطرة على سلوك الأفراد وحتى الجماعات كما أنها تعمل على تعزيز الرضا وتضمن الاتصال الفعال ولغة الحوار وانفتاح أفضل للتبادل الفكري³، وكذلك الاستعداد للعمل والاعتماد على بعضهم من خلال العمل في فريق وبالتالي فهم في بيئة عمل تفاعلية فهم يعتبرون قيمة رأس المال⁴

¹ -Lenny van den Akker . Leonie Heres . Karin Lasthuizen **ETHICAL LEADERSHIP AND TRUST: IT'S ALL ABOUT MEETING EXPECTATIONS**. University Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands . *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 2009.p10 6 www.regent.edu/acad/global/pubnew.COM

² -Amy Lyman. **Building trust in the workplace**. Articl .www.melcnum.com.2003.p24

³ - Fariba Karimi, **The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University**, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Vol. 8, No. 11; 2015.p.p220.221. www.ccsenet.org/ies.

⁴ -ميادة كاظم نتوش، دور الثقة و العدالة التنظيمية كمتغيريين وسيطيين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغير، مجلد8، العدد2016، 16، ص309.

- تتحقق الثقة في المرؤوسين من خلال الإهتمام ببعضهم، الناتج بإيمان كل طرف بمقدرات الطرف الآخر فمشاركة مشاكلهم يدفعهم للشعور بالإنتماء للمنظمة التي يعملون بها والشعور بالإنتماء لفريق العمل والمهام التي يؤديونها، أي وجود مناخ من الثقة المتبادلة يؤدي إلى التمكين

- فالعامل الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر أن هناك من يقدره ويحترمه ويشق به.¹

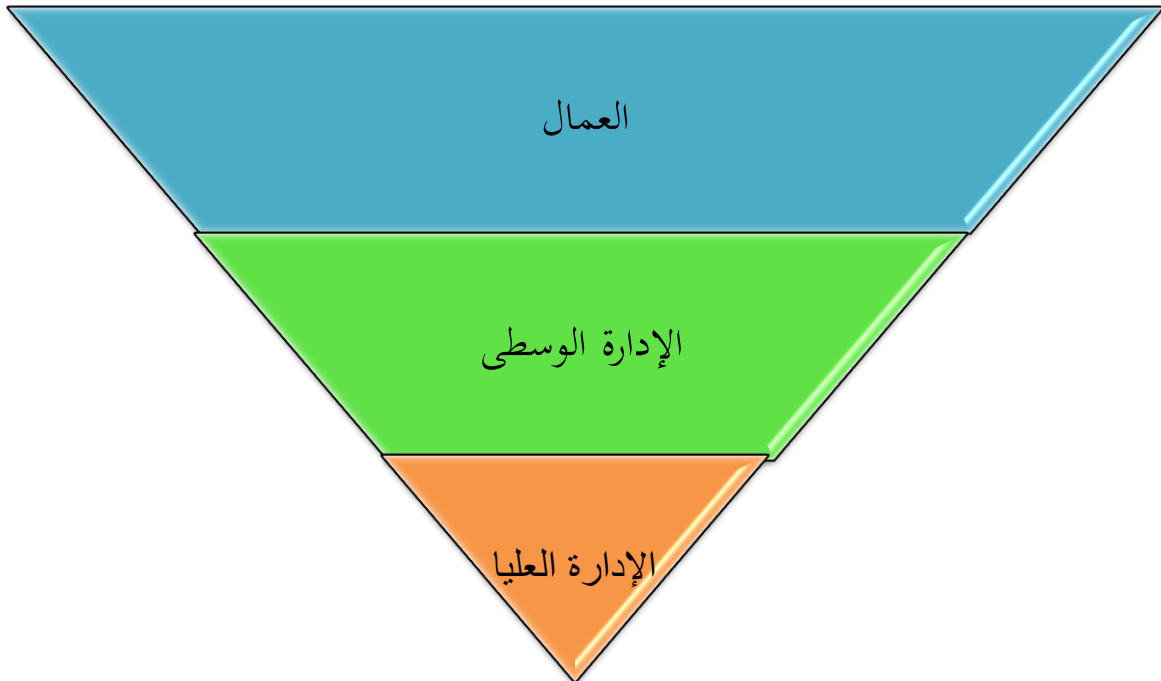
- وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها:

(الكفاءة-العمل الجماعي - الانتماء- الاتصال .الثقة بالنفس)

- وتعتبر الثقة بين الزملاء مما سبق ذكره من أهم عوامل التي تساهم بالمشاركة في إتخاذ القرار أي التمكين.

- فالتمكين بدوره يمنح أهمية أكبر للعمال تليهم الإدارة الوسطى في الصفوف الأمامية للمنظمة وهكذا حتى نصل إلي الإدارة العليا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): أهمية العامل في ظل التمكين



¹ -Alper Ertuk, **Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification** ;Turkey.2010,p25

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: أثر الثقة في المشرفين على التمكين الإداري

- إذ تتمثل الثقة بالمشرفين من خلال التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.¹
- إن القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل تتحقق من خلال الاهتمام ، وان يكون القائد في صف المرؤوسين ، وهذا الاهتمام يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة ، او على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي بذل طاقة أكبر من اجل التغيير والتطوير نحو الأفضل.
- عندما يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم فان ذلك يمنحهم بيئة ملائمة للتمكين
- إن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة ، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبيينهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي. وهذا ما يمنح المرؤوسين مزيداً من التمكين.
- توفير المعلومات والمسئولية والصلاحيه للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
- ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه كما أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات العامة.²

¹ - حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير اتفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة العمل، دراسة تحليلية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، 2014، ص24.

² - شاكر جار الله الخشالي، مقالة بعنوان، ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي"، نيوجرسي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005، ص14

ثالثاً: أثر الثقة في الإدارة العليا على التمكين الإداري

- تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام الفروع.¹
 - بناء الثقة بالإدارة تأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.²
 - فالإدارة يجب أن تبني فلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين في حل المشكلات ومما لاشك فيه أن المنظمات لما تعامل الموظفين بصدق فهي تحفزهم على الثقة وبهذا تبني جسور للتواصل ونقل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات وهب من بين أهم ركائز التمكين.
 - تشجع الثقة على تبادل المعلومات والمعارف.
 - إن للإدارة بالثقة فوائد كثيرة من أهمها الآتي:³
1. التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
 2. تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
 3. وضوح الأهداف والمهام و الإتفاق عليها مع الالتزام بها .
 4. ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
 5. الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
 6. المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المتعددة.
 7. تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها.
 8. تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة .

¹ - صبيحة قاسم، مرجع سابق، ص46

² - باسم عبدالحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2012، 32، ص268

³:رامي جمال أندراوس، مرجع سابق، ص27، ص28

رابعاً: علاقة الثقة بالتمكين

هناك عدد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين ، وهناك دراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتعزز أثناء عملية التمكين الإداري ، كما أن هناك دراسات ذكرت أن الهام هو ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين . وعلى كل حال فإنه يمكن القول أن الثقة يمكن أن يتم تناولها بالنسبة للتمكين كعلاقة تبادلية بين الموظف والمدير.

ويجب لتمكين الموظفين أن يؤمن المدير بأن الموظفين لديهم الرغبة في التعلم والتقدم والمساهمة في عمل ذي معنى والأفراد يرغبون بالعمل بشكل مميز ويسعون إلى أخذ المسؤولية عندما تكون ضرورية ولازمة لأداء عملهم.

كما يتطلب التمكين الثقة التي تناج من جهود صادقة إذ أن الخوف يولد قلة في التعاون ، وعملية اتصال ضعيفة والتزاما ضعيفا وعدم الرغبة في المجازفة المخاطرة . وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى إعاقة الابتكار والتطوير، كما ينتج عن الخوف نقص الدافعية الذاتية وانخفاض احترام الذات وقلة الثقة بالنفس، وحيث يتمكن المدير من التقدم لا بد عليه أن يكون لديه علم بنا يحدثه الخوف نتائج سلبية إذ لا بد له أن يسعى لاجتثاثه من جذوره . حتى يتمكن من تشجيع التغذية الراجعة الفعالة والبناءة.¹

¹ - رامي جمال اندراوس، مرجع سابق. ص 87

الخلاصة

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة و إحدى مكوناتها و رأسها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المنظمة ، فالثقة التنظيمية من السمات صعبة البناء سهلة الهدم . إذ اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واضح ودقيق لقياس الثقة التنظيمية ولكنهم واجهوا صعوبات في ذلك كون الثقة التنظيمية هي مفهوم إدراكي وغير ملموس، تعتبر موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين ، و بزلاء العمل ، و بإدارة المنظمة) تلعب دورا في أداء المنظمة ونجاحها

الثقة هي عنصر أساسي في علاقات العمل الناجحة بين القادة والمتابعين (والأفراد بشكل عام) التي تمكن التعاون وتساعد على إدارة الاختلافات وتشجع على تبادل المعلومات وزيادة الانفتاح والقبول المتبادل داخل المنظمة كما تعزز التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين الذي ينعكس على الطريقة التي تتحقق بها الأهداف التنظيمية الفعالة.

تمهيد

بعدها تناولنا في الجانب النظري متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقة التنظيمية والتمكين الإداري، وكذا تبيان أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري في الجانب النظري.

وفي هذا الفصل سنحاول دراسة اثر الثقة على التمكين ميدانيا بالمؤسسة محل الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تصميم الدراسة

المبحث الثاني: سياق الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تصميم الدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة

➤ متغيرات الدراسة.

- انطلاقاً مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة، تم تصميم النموذج النظري للدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه في صورة تبرز كل من المتغير المستقل ممثلاً في الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) والمتغير التابع المتمثل في التمكين الإداري، بالإضافة إلى الفرضيات المعبر عنها بالأسهم الموجهة نحو اليسار.

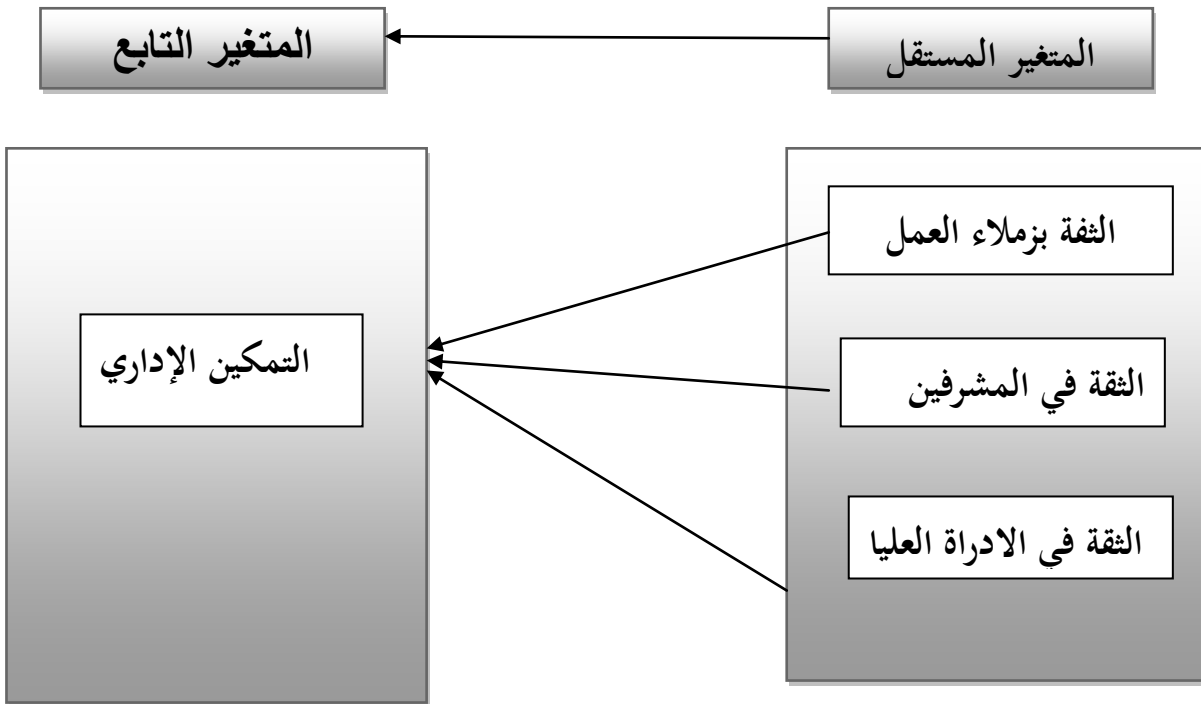
المتغير المستقل: الثقة التنظيمية.

المتغير التابع: التمكين الإداري.

➤ النموذج المقترح للدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

الشكل رقم (01): النموذج النظري للبحث



المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة سلفا يمكن أن نضع الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) على التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل في فريق، التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز) بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة عند مستوى معنوية 0,05 .

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح ثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء بالتمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة لولاية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية 0,05 .

– **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين بالتمكين الإداري في مديرية أملاك الدولة لولاية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية 0,05 .

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا بالتمكين الإداري في مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة عند مستوى معنوية 0,05 .

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

1 - بناء أداة الدراسة:

في هذه الدراسة يتم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استبانة تقيس أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر عمال مديرية أملاك الدولة بولاية بسكرة، وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبار إن الاستبيان يُعد من أنسب أدوات جمع البيانات اللازمة في مثل هذه الدراسات، وقد اشتمل هذا الاستبيان على 37 سؤال موزع على المحاور التالية:

المتغير الأول (المتغير التابع): التمكين الإداري، يشتمل على 19 عبارة قياس تشمل مختلف الأبعاد التي

تقيس هذا المتغير، وهي كالتالي:

✓ تفويض السلطة: ويتضمن خمس عبارات وهي [05-01].

✓ العمل في فريق: ويتضمن خمس عبارات وهي [10-06].

✓ التدريب والتطوير: ويتضمن ثلاث عبارات وهي [13-11].

✓ الاتصال: ويتضمن ثماني عبارات وهي [16-14].

✓ التحفيز: ويتضمن ثماني عبارات وهي [19-17].

المتغير الثاني (المتغير المستقل): الثقة التنظيمية، يشمل هذا المتغير على 18 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

✓ الثقة في زملاء العمل: ويتضمن ستة عبارات وهي [25-20].

✓ الثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل: ويتضمن ستة عبارات وهي [31-26].

✓ الثقة في المسؤولين بالإدارة العليا أو بالإدارة المركزية: ويتضمن ستة عبارات وهي [37-32].

صممت أداة الدراسة حسب سلم ليكرت الرباعي، حيث قُسمت الخيارات إلى قسمين أحدهما يتعلق بالموافقة

والآخر بعدم الموافقة على كل عبارة مستبعدين بذلك درجة الحياد، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات التالية

"درجة الموافقة التامة" و"درجة الموافقة"، أو "درجة عدم الموافقة" و"درجة عدم الموافقة التامة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان بحسب الفقرات السلبية والايجابية لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

الدرجات	الاختيارات	أوزان العبارات السلبية	أوزان العبارات الايجابية	مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة
عدم الموافقة	غير موافق تماماً	1	4	1.74 - 1.00
	غير موافق	2	3	2.49 - 1.75
الموافقة	موافق	3	2	3.24 - 2.50
	موافق تماماً	4	1	4.00 - 3.25

المصدر: من إعداد الطالبة

2 - ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي حيث يوضح الجدول التالي، معاملات ثبات مجالات التمكين الإداري ومجالات الثقة التنظيمية، وكذا معامل الثبات العام.

جدول رقم(02): معامل الثبات *Alpha de Cronbach*

المجالات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد التمكين الإداري	تفويض السلطة	05	0,83
	العمل في فريق	05	0,84
	التدريب والتطوير	03	0,82
	الاتصال	03	0,80
	التحفيز	03	0,78
المتغير التابع: التمكين الإداري			
أبعاد الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	06	0,83
	الثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل	06	0,96
	الثقة في الإدارة العليا أو الإدارة المركزية	06	0,87
المتغير المستقل: الثقة التنظيمية			
الصدق والثبات العام			
	37	862,	0,93
	19	844,	0,92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عالٍ ومقبول حيث بلغ حوالي 86% كما أن معاملات الثبات للمتغير المستقل والمتغير التابع قد بلغت 88%، 84% على الترتيب وهي مقبولة مثلها مثل مختلف الأبعاد التي تقيس كل من المتغير المستقل والتابع، حيث تراوحت معاملاتهما بين 60,5% و 92,8% وهذا يدل على أن جميع هذه الأبعاد على درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد على هذه الأداة في دراستنا الميدانية، وهو ما يؤكد أيضاً معامل الصدق الذي بلغ معامل العام 93% وهو معامل عالٍ جداً في مثل هذه الدراسات. ذلك أن الاستبيان الجيد هو الذي يقيس فعلاً ما صمم لقياسه أي يقيس الخاصية التي أعد لقياسها ولا يقيس شيئاً آخر، كما

أن الاستبيان الصادق هو الذي يصلح للقياس على مجموعة معينة من الأفراد بينما قد لا يكون صادقا لقياس نفس الخاصية على مجموعة أخرى، وذلك لتدخل مجموعة من العوامل لها علاقة بالفرد، لذلك يرتبط الصدق بمعامل الثبات، فإذا كان الثبات يعكس مدى الثقة في الاستبيان فإن الصدق يعكس الدقة فيه.

3 - صدق الاتساق الداخلي:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، ومن اجل معرفة الصدق الداخلي للاستبيان والتعرف على مدى الاتساق الداخلي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، (**Corrélation de Pearson**) حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالنسبة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(03): معامل الاتساق الداخلي

أبعاد قياس:	معامل الاتساق الداخلي	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	تفويض السلطة	,533**
	العمل في فريق	,623**
	التدريب والتطوير	,728**
	الاتصال	,833**
	التحفيز	,720**
أبعاد الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	,365*
	الثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل	,644**
	الثقة في الإدارة العليا أو الإدارة المركزية	,421*
** دال عند مستوى 1%		* دال عند مستوى 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد التي تقيس المتغير، هي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة أقل من (0.05)، وذلك دلالة على أن أبعاد القياس بالنسبة لكل بُعد تمثل نطاق صادق للخاصية المراد قياسها وتمثله تمثيلاً جيداً وصادقاً، وبالتالي فإنه يدل على اتساق هذه الأبعاد، ومن ثم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

المبحث الثاني: سياق الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بموضوع دراستنا، كان من اللازم وضع الإطار المنهجي الذي تسير وفقه وذلك من تحديد واختيار المفردات إلى تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا والذين لهم علاقة مباشرة بإشكالية بحثنا إلى اختيار الطرق المنهجية التي تتلائم مع طبيعة موضوع دراستنا

أولاً: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

هذا المبحث هو مدخل للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه تقديم للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف إلى مختلف أنشطتها من خلال هيكلها التنظيمي.

ومن هذه الزاوية نجد إن قانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المعدل والمتمم¹، والذي تناول الأملاك الوطنية سواء كانت أملاكاً عمومية لا تخضع للتصرف كالبيع والرهن أو أملاكاً خاصة في متناول الأفراد عن طريق التنازل والتي تسمح وتشمل كل الأملاك غير مصنفة ضمن الأملاك الوطنية العمومية والتي تؤدي وظيفة ذات طبع تملكي ومالي تخضع مبدئياً إلى قانون خاص . أما بالنسبة للأملاك الوطنية العمومية فتتمثل في الأملاك المنقولة والعقارية التي يستعملها الجميع مباشرة عن طريق مرفق عمومي، ضف إلى ذلك الأملاك المخصصة لأداء خدمة عمومية والتي تسمح للخواص تملكها كالمنشآت العسكرية والثروات الطبيعية .

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

من خلال الدراسة التمهيدية للهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة يتبين لنا أنها تحتوي على مجموعة من المصالح الداخلية و المصالح الخارجية.

2-1- المصالح الداخلية: تتمثل فيما يلي :

❖ مصلحة الشؤون العامة والوسائل

¹- قانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 المتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم بالقانون 14/08 المؤرخ في 20 يوليو 2008 .

سوف نتناول مجموع المكاتب التي تتألف منها المصلحة والتي يديرها رئيس المصلحة بمساعدة رؤساء المكاتب وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن المصالح الخارجية لأملاك الدولة¹.

أ. مكتب المستخدمين والإتقان

- ✓ يتابع عملية التسيير لكل العمليات الإدارية أو الحالة الإدارية للموظفين التابعين للمديرية والبطاقات والجداول الخاصة بالموظفين وتحصيل في كل نهاية دورة التقارير الخاصة بالمناصب الضرورية لتسيير المصالح الخارجية .
- ✓ متابعة عمليات التكوين الخاصة بموظفي أملاك الدولة .

ب. مكتب عمليات الموازنة والوسائل العامة

تسند له مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ المهام الخاصة بالمصالح الخارجية لأملاك الدولة للولاية ومتابعة تنفيذها وتحضير رواتب وأجور العمال وعملية صرفها .
- ✓ مسك محاسبة الالتزامات وأمر الصرف الخاصة بالالتزامات المتعلقة بهذه الإعتمادات الخاصة بالميزانية والأخذ بمحاسبة الالتزامات وصرف التسديدات على الإعتمادات .
- ✓ تحضير وتبليغ العناصر المستخدمة في تهيئة ميزانية أملاك الدولة للولاية.
- ✓ التصرف في التزامات النفقات على الإعتمادات وهذا ما يدعى بتسيير عمليات التجهيز والتشغيل .

ج. مكتب تحليل الإعلام الآلي والوثائق والأرشفيف

ويولى هذا المكتب ما يلي :

- ✓ التحضير والإعداد والمراقبة بالتنسيق مع المصالح الأخرى للعمليات المتعلقة بترتيب وإرسال الوثائق الموجهة للأرشفيف وحفظ جميع الوثائق والمحفوظات والمعطيات والإحصائيات الخاصة بقطاع النشاط.
- ✓ تجميع والقيام بكافة المعلومات الضرورية لتحضير الميزانية واستغلال كافة التحليل والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالقطاع والقيام بإصدار الوثائق المخصصة للأرشفيف بالتعاون مع المصلحة المعنية.

¹ - المادة 08 الجريدة الرسمية للجمهورية / العدد 10 ص 380.

❖ مصلحة العمليات والتقييمات العقارية :

تتألف هذه المصلحة من مجمع مكاتب الأتي سردها في الفروع وهي مكلفة بما يلي:

- ✓ تنفيذ عمليات تسيير أملاك الدولة والأملاك الشاغرة والتي لا وارث لها والموضوعة تحت الحراسة القضائية وأيضا تنفيذ والقيام بعمليات التقييمات والخبرات لأملاك الدولة.

1. مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات

تتمثل مجموع مهامه في ما يأتي :

- ✓ مسك الملفات والدفاتر الخاصة بعمليات الإيجار وشراء الأملاك العقارية .
- ✓ متابعة العقارات المخصصة والمصالح التابعة للدولة.
- ✓ مسك وإعداد الملفات الخاصة بعمليات التخصيص .
- ✓ تسيير الأملاك الخاصة للدولة والعمل على تحديد الشروط المالية للاستغلال المؤقت .
- ✓ القيام بتسيير الأملاك والعقارات الناتجة عن الشركات الشاغرة والتي تمت مصادرتها .
- ✓ مسك السجلات الخاصة بعقارات الدولة والقيام بتوظيف الأملاك غير المخصصة.

2. مكتب التحقيقات

وتتمثل مهامه بالتعاون مع المفتشية الجهوية وهي كالتالي :

- تقديم عرض حال الحسابات إلى مدير أملاك الدولة فيما يتعلق بنتائج بحوثها.
- المراقبة والتفتيش في مدى مشروعية ودقة الملاحظات، العبارات والتأشيرات الموضوعة في الوثائق والسجلات المحاسبية ودفاتر مكونات الجداول المتعلقة بجرد المنقولات والعقارات .
- ضمان التأكد من مشروعية بيع أملاك الدولة والقيام بعملية مراقبة الإجراء للعمليات المحاسبية الخاصة بعوائد الدولة ومراقبة التقييمات والخبرات العقارية وضمان مسك السجلات التي تخص كل مكتب.

3. مكتب العقود الإدارية والمنازعات

كان هذا المكتب يقوم بتحرير العقود الإدارية التي تنتهي إلى مستوى المصالح الداخلية بمديرية أملاك الدولة، وكذا إعداد العقود الإدارية التي تكون طرفا فيها مع الهيئات العمومية والمحلية والأشخاص الطبيعية . أما حاليا يقتصر على مراقبة وفحص العقود الإدارية التي تقوم المفتشية بتحريرها ثم يتم إمضاؤها من طرف المدير. كما يقوم هذا المكتب أيضا

بدراسة المنازعات، وكذا إعداد جداول إحصائية دورية تتعلق بمختلف العقود الإدارية المنجزة على مستوى إدارة أملاك الدولة وهناك عدة عقود يقوم بإنشائها مثل:

عقود إدارية في إطار القانون 01/81 الخاص بالتنازل عن أملاك الدولة .

➤ عقود الإيجار وعقود التنازل.

➤ عقود القسمة طبقا لقانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 والمتضمن الأملاك الوطنية المرسوم رقم

31/78 المؤرخ في 1987/05/26 الذي يحدد شروط إدارة الأملاك العامة والخاصة التابعة للدولة.

➤ عقود الاستصلاح طبقا للمرسوم رقم 724/83 المؤرخ في 1983/02/10 المحدد وتطبيق القانون رقم

18/83 المؤرخ في 1983/08/13 المتعلق بجائزة الملكية العقارية الفلاحية .

➤ عقود المستثمرات الفلاحية طبقا للمرسوم رقم 19/87 المؤرخ في 1987/12/08 يهدف إلى تحديد قواعد

استغلال الأراضي الفلاحية ورفع الإنتاج وتحديد حقوق المنتجين وواجباتهم .

4. مكتب الخبرات والتقييمات

ومن مهامه الأساسية :

✓ تحديد قيمة الممتلكات العقارية والمنقولة.

✓ المشاركة في إجراء نزع الملكية للمنفعة العامة ومراقبة عمليات التقويم .

✓ القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمحلات التجارية على المستوى المحلي وتحرير التقارير وكذا التحاليل النقدية.

2-2- المصالح الخارجية: تتمثل فيما يلي:

❖ مفتشية أملاك الدولة :

تعتبر المفتشية مؤسسة قانونية، أنشأت بعد التقسيم الجديد والذي يمس مصالح إدارة أملاك الدولة و أسندت إلى مفتشيه، مهام جديدة وذلك لتخفيف العبء على المديرية، حيث تعتبر مفتشية أملاك الدولة هي الوحدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة أملاك الدولة في تسيير ممتلكاتها في ظروف تسمح بالحفاظ على أموال الدولة، لأنها تعتبر المصلحة المكلفة رسميا، بتحصيل الأموال الخاصة بجميع النشاطات التي تقوم بها إدارة أموال الدولة، وتقوم المفتشية على مستوى الدوائر بنفس المهام، التي تقوم بها مديرية أملاك الدولة على المستوى ألولائي، وهذا من اجل التنسيق حيث توجد

مفتشيات، وهي موزعة على الدوائر كالتالي : بسكرة، سيدي عقبة، وطلقة، القنطرة، أولاد جلال . إن مفتشية أملاك الدولة تتكون من الأقسام التالية :

أ. قسم تسيير أملاك الدولة

يعتبر قسم تسيير أملاك الدولة أهم الأقسام الموجودة في المفتشية حيث يقوم بعدة مهام وذلك تماشيا مع حجم وموقع المفتشية فهو يستقبل الأوامر الواردة من مصلحة التسيير للمديرية، بحيث يقوم بفتح الملفات الموازية للملفات الموجودة على مستوى المديرية .

ب. قسم الخبرة والتقييمات : ينقسم إلى مكتبين رئيسيين :

1. مكتب التقييمات: تتم عملية التقييم وذلك بمعاينة العقار لتحديد معايير التقييم التي بموجبها تحدد القيمة التجارية للعقار على إن يتم مراقبة تقرير التقييم بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة.
2. مكتب البحوث والدراسات القانونية: من مهام هذا المكتب محاولة جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول الأسعار الموجودة في السوق العقارية.

3. قسم المحاسبة

وهو من أهم الأقسام على مستوى إدارة أملاك الدولة حيث يقوم بمراقبة محاسبية منظمة وهذا لمنع أي غش في تحصيل مختلف المحاصيل والإيرادات والأتاوى الناتجة عن استعمال الأملاك الوطنية.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة حصر مفردات مجتمع الدراسة، ومن أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع (40) مفردة، استبعدت منها ثمانية (08) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. ولقد تضمنت الدراسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة والمبينة على النحو التالي:

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

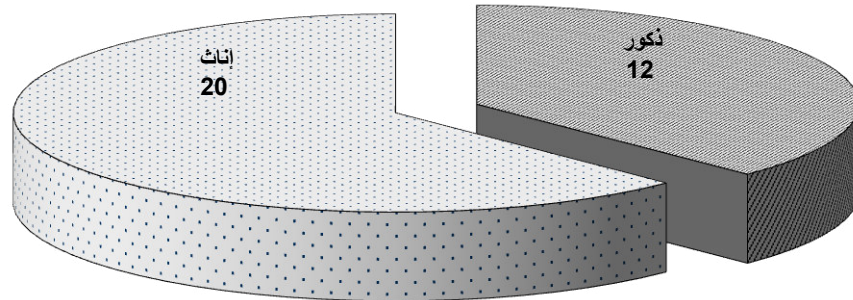
الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب الجنس

الذكور	النسبة %	التكرار
ذكور	37,5	12
إناث	62,5	20
المجموع	100,0	32

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة من الإناث أي ما نسبته 62.5% من أفراد العينة إناث والباقي ذكور أو ما يمثل نسبة 37.5%، وبذلك فقد كانت النسبة الغالبة هي من جنس الإناث ونسبة قليلة من الذكور. والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين

الشكل رقم(10): توزيع العينة حسب الجنس



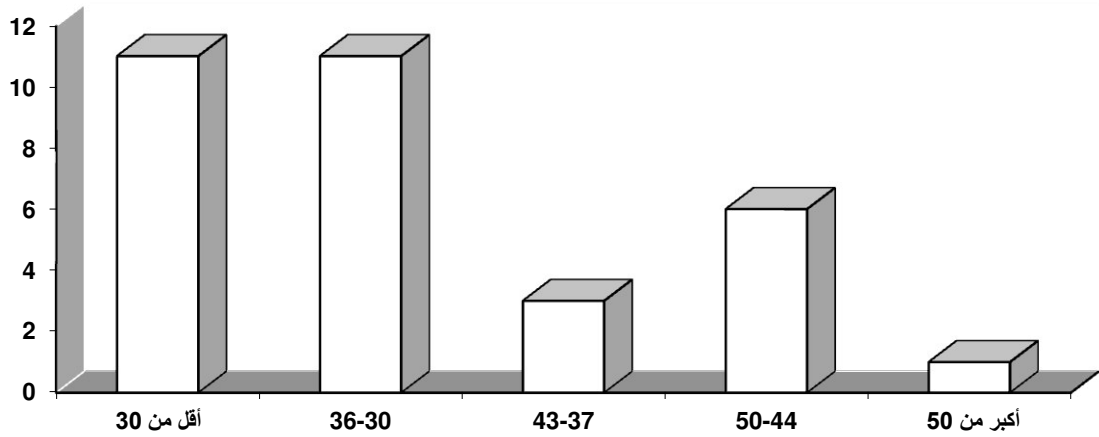
- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	%
أقل من 30	11	34,4
36-30	11	34,4
43-37	3	9,4
50-44	6	18,8
أكبر من 50	1	3,1
المجموع	32	100,0

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية مفردات عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 36 سنة، أي أن حوالي 79% تقريبا من أفراد الدراسة هم من فئة الشباب، مع العلم أن معدل عمر مفردات العينة حوالي 34 سنة، حيث توزع مفردات العينة بين الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة 34,4% وبذات النسبة للفئة (30-36 سنة)، أما باقي أفراد العينة تتوزع على الفئة (37- 43 سنة) بنسبة 9,4% والفئة العمرية (44-50 سنة) بنسبة 18,8% ثم وبدرجة أقل الفئة العمرية الأكبر من (50 سنة) بنسبة 3,1%. والشكل التالي يبين توزيع مفردات العينة بحسب هذه الفئات.

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة

- خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل:

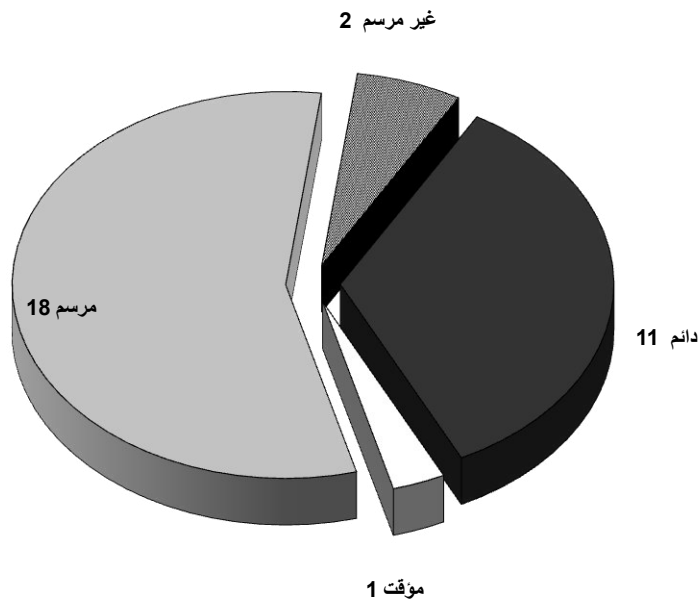
الجدول رقم (06) : توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل

%	التكرار	
3,1	1	مؤقت
34,4	11	دائم
56,3	18	مرسم
6,3	2	غير مرسم
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات الدراسة تربطهم علاقات عمل دائمة ومرسمين بالمنصب، حيث بلغت نسبة العمال الدائمين والمرسمين في مناصب عملهم 91% تقريبا وهذا ما يوحي بنوع من الاستقرار الوظيفي، باعتباره عامل مهم بالنسبة للتمكين الإداري ولثقة التنظيمية بمختلف أبعادها. أما باقي مفردات الدراسة هم من بين العاملين المؤقتين وغير المرسمين. والتمثيل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12) توزيع العينة حسب طبيعة العقد



- خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج(ة)	15	46,9
أرمل(ة)	3	3,1
عازب(ة)	16	50,0

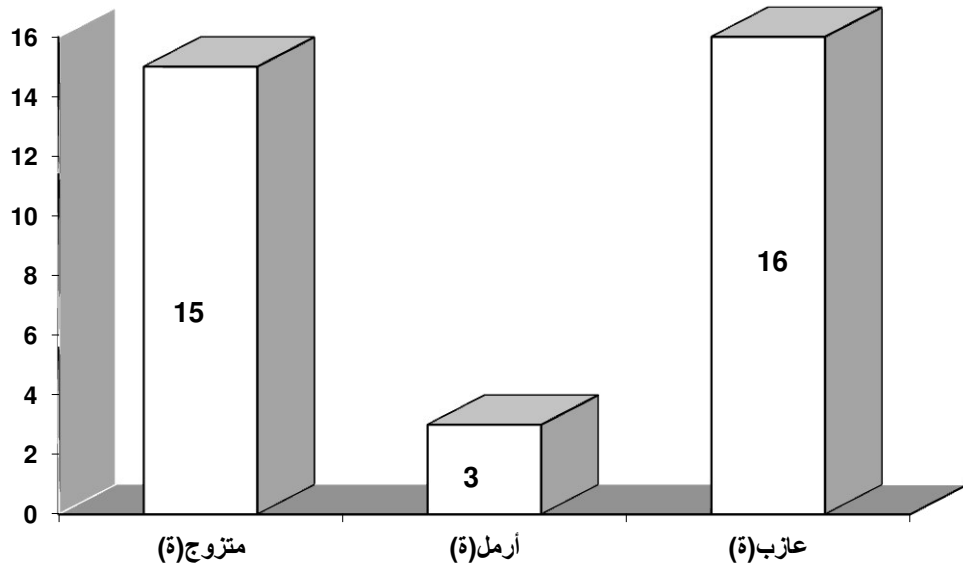
الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج(ة)	15	46,9
أرمل(ة)	3	3,1
عازب(ة)	16	50,0
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن نسبة مفردات الدراسة من فئة المتزوجين، هي 46.9%، أما نسبة مفردات الدراسة من بين فئة العزاب فقد بلغت 50%، وأخيراً ثلاث حالات من فئة الأرامل أي ما نسبته 3.1%. والتمثيل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



الجدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات

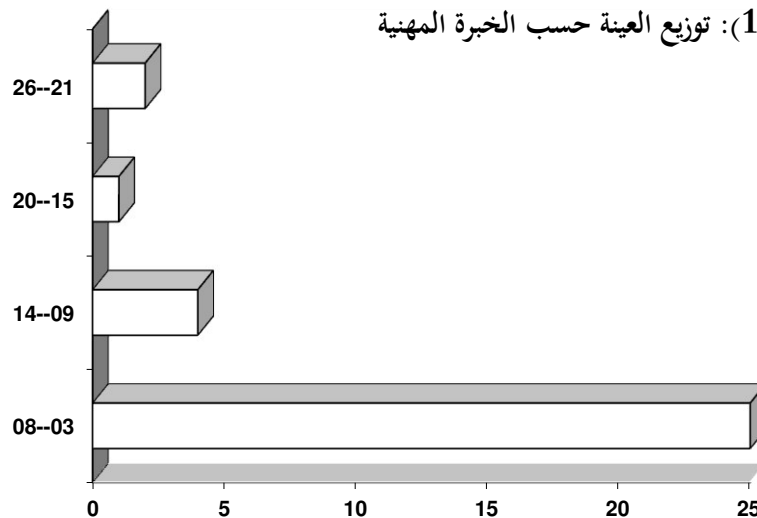
الخبرة المهنية:

فئات الخبرة	التكرار	%
08-03	25	78,1
14-09	04	12,5
20-15	01	3,1
26-21	02	6,3
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأغلبية وهو ما يمثل 78.1% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 03-08 سنوات، ونسبة 12.5% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم في المنصب الذي يشغلونه 09-14 سنة، مما يعني أن معظم مفردات العينة (90.6%) تقل خبرتهم عن 14 سنة، أما باقي مفردات العينة 9.4% فإنهم من ذوي الخبرات التي تزيد عن 14 سنة. حيث يمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



- خصائص عينة الدراسة حسب المراحل التعليمية:

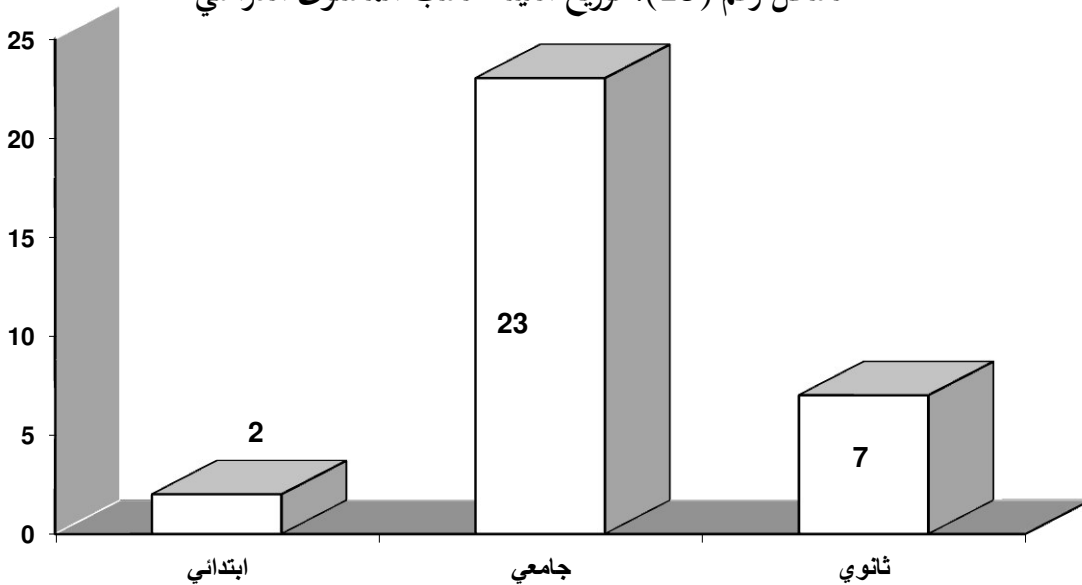
الجدول رقم (09) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصالح	التكرارات	%
جامعي	23	71,9
ثانوي	7	21,9
ابتدائي	2	6,3
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أنه تم تنوع المستويات والمراحل التعليمية أيضاً، بحيث تتقارب نوعاً ما حجم مفردات عينة الدراسة بين هذه المراحل، حيث وزعت عينة الدراسة بنسبة 42.2% على المرحلة المتوسطة، ونسبة 30.3% على مرحلة الابتدائي، وأخيراً نسبة 27.5% في مرحلة الثانوية. حيث يمكن تمثيل ذلك في الشكلين المواليين:

الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: حدود الدراسة

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وذلك بسبب طبيعة الموضوع والأهداف المراد الوصول إليها، وعلى هذا الأساس تتحدد هذه الدراسة بأطر ومجالات محددة دون غيرها، أما باقي المجالات والمتغيرات الأخرى، فإننا نفترض بأنها ستبقى ثابتة بالنسبة لهذه الدراسة، وهذه المحددات هي:

❖ **المجال البشري:** تقتصر دراستنا هذه على استقصاء اتجاهات واعتقادات مختلف عمال إدارة أملاك الدولة حول الثقة التنظيمية وأثرها في التمكين الإداري.

❖ **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال أواخر شهر أبريل من سنة 2017.

❖ **المجال المكاني:** أجريت دراستنا الميدانية بمديرية أملاك الدولة بولاية بسكرة

❖ **المجال الموضوعي:** استهدفت هذه الدراسة الوقوف على واقع الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة. وأثرها على التمكين الإداري، وهذا من خلال تقصي الأبعاد التالية:

– أبعاد الثقة التنظيمية:

✓ الثقة في زملاء العمل.

✓ الثقة في الرؤساء والمشرفين المباشرين في العمل.

✓ الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية.

– أبعاد التمكين الإداري:

✓ تفويض السلطة

✓ العمل في فريق

✓ التدريب والتطوير

✓ الاتصال

✓ التحفيز

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V20), وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
3. لمعرفة درجة الموافقة العامة (الاتجاه العام) تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة.
4. تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة. وفي اختبار مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة أو بعض أبعادها من جهة أخرى
5. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
6. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الفروق تم اللجوء لاختبار *Test-T* وكذا اختبار تحليل التباين الأحادي *One way Anova*
7. من أجل تحليل التباين تم استخدام اختبار (Levens) لوجود فروق في الانحرافات المعيارية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة

أولاً- الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة؟

من أجل الوقوف على واقع التمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة، من خلال اتجاهات وآراء العاملين فيها كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف الأبعاد التي تعبر وتقيس هذا المتغير، وعلى هذا الأساس لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية، كما هو موضح في الجداول التالي:

- الإجابة عن السؤال: ما مستوى تفويض السلطة؟

جدول رقم (10): واقع تفويض السلطة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		عبارات قياس تفويض السلطة
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	
عدم الموافقة	1	2,77	2,28	6	11	15	-	تقوم الإدارة بتفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب الخبرات والمهارات
				18,8	34,4	46,9	-	
عدم الموافقة	2	5,59	2,03	5	21	6	-	تشجع الإدارة المشاركة الجماعية على اتخاذ القرارات
				15,6	65,6	18,8	-	
عدم الموافقة	3	7,64	1,97	7	19	6	-	تعطي الإدارة للعامل حرية التصرف في عمله مع تحمله مسؤولية الإنجاز
				21,9	59,4	18,8	-	
عدم الموافقة	5	738	1,81	12	14	6	-	عادة ما تختار الإدارة أفضل الأشخاص للقيام بمهام أكثر تحدياً
				37,5	43,8	18,8	-	
عدم الموافقة	4	,707	81,8	10	16	6	-	تشجع الإدارة العامل على اكتشاف أخطائه بنفسه بعيداً عن تطبيق القوانين
				31,3	50,0	18,8	-	
عدم	-	,538	1,97	5	23	4	-	أولاً: واقع تفويض السلطة

الموافقة				15,6	71,9	12,5	-	%
----------	--	--	--	------	------	------	---	---

تبين نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة من عدم الموافقة على العبارات التي تقيس مدى تفويض السلطة بمديرية أملاك الدولة، حيث بلغ المتوسط المرجح (1,97 من 4) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 1.75 إلى 2.49) وبانحراف معياري 0,538 والتي تشير إلى أنه بشكل عام قلماً تقوم مديرية أملاك الدولة بعملية تفويض السلطة. حيث جاء الاتجاه العام لمختلف العبارات بعدم الموافقة، إذ يبدى الأغلبية (80.3%) عدم موافقتهم على العبارة التي تختبر فيما إذا كانت مديرية أملاك الدولة تختار أفضل ما لديها من أشخاص من أجل تكليفهم بمهم أكثر تحدياً، كما أنها لا تقوم بتفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب الخبرات والمهارات لديها، ولا تشجع العامل على اكتشاف أخطائه بنفسه، دون اللجوء إلى تطبيق القوانين، وهذا من شأنه تقليص حرية العامل في التصرف في طريقة أداء عمله، ففي هذه السياق يرى (80.3%) من العمال بأن الإدارة لا تعطي للعامل حرية التصرف في عمله على أن يتحمل بنفسه مسؤولية الانجاز

- الإجابة عن السؤال: ما واقع العمل في فريق؟

الجدول رقم (11): واقع العمل في فريق									
عبارات قياس العمل في فريق	التكرار	درجة الموافقة		درجة عدم الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		موافق تماماً	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً				
نعمل في فريق عمل يسوده الانسجام والتفاهم بين جميع أعضائه	التكرار	4	20	8	-	2,88	,609	2	الموافقة
	%	12,5	62,5	25,0	-				
الفريق الذي انتمى إليه يضم أعضاء من ذوي المهارات المتنوعة	التكرار	9	17	5	1	3,06	,759	1	الموافقة
	%	28,1	53,1	15,6	3,1				
نتخذ القرارات جماعياً ضمن فريق العمل ونتحمل المسؤولية معاً	التكرار	6	7	14	5	2,44	,982	4	عدم الموافقة
	%	18,8	21,9	43,8	15,6				
تخصص الإدارة مكافأة أو علاوة للإنجاز الجماعي	التكرار	2	2	12	16	1,69	,859	5	عدم الموافقة التامة
	%	6,3	6,3	37,5	50,0				
تمنح الإدارة للعامل فرصة للاحتكاك والتعلم من ذوي المهارات	التكرار	6	15	7	4	2,72	,924	3	الموافقة
	%	18,8	46,9	21,9	12,5				

الموافقة	-	,701	2,66	1	12	16	3	التكرار	ثانياً: واقع العمل في فريق
				3,1	37,5	50,0	9,4	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة الموافقة على معظم العبارات التي تقيس واقع العمل في فريق، حيث بلغ المتوسط المرجح (2,66 من 4) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 2.5 إلى 3.24) وبانحراف معياري 0.701 وأن وقوع المتوسط في هذه الفئة يعني وأن عمال مديرية أملاك الدولة بصفة عامة يعملون في فريق يضم أعضاء من ذوي المهارات المتنوعة، يسوده الانسجام والتفاهم بين جميع أعضائه، حيث تتاح فرصة للاحتكاك والتعلم من ذوي المهارات على الرغم من أن الإدارة لا تشجع العمل الجماعي، ولا القرارات الجماعية ضمن فريق العمل الواحد مثل، كما عبر عن ذلك أغلب العمال.

- الإجابة عن السؤال: ما واقع التدريب والتطوير؟

الجدول رقم (13): واقع التدريب والتطوير									
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		التكرار	عبارات قياس التدريب والتطوير
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
عدم الموافقة	2	,782	2,34	6	13	9	4	التكرار	تضع إدارتنا دورات تدريبية لكي يكتسب الأفراد مهارات جديدة في العمل
				18,8	40,6	28,1	12,5	%	
الموافقة	1	,602	2,59	2	13	13	4	التكرار	نتلقى الدعم والتشجيع على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات جديدة في العمل
				6,3	40,6	40,6	12,5	%	
عدم الموافقة	3	,718	1,75	13	14	5	-	التكرار	تشجع إدارتنا الأفراد على مواصلة دراستهم لتجديد المعارف والمهارات
				40,6	43,8	15,6	-	%	
الموافقة	-	031,0	2,81	5	5	13	9	التكرار	ثالثاً: واقع التدريب والتطوير
				15,6	15,6	40,6	28,2	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق فإن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة الموافقة مما يعكس حال التدريب والتطوير الذاتي لعمال مديرية أملاك الدولة، حيث بلغ المتوسط المرجح (2,81 من 4) حيث يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 2.5 إلى 3.24) مما يعني أن عملية التدريب والتكوين إلى حد ما تمارس من طرف عمال مديرية أملاك الدولة على الرغم من أن المديرية لا تضع دورات تدريبية لكي يكتسب الأفراد مهارات جديدة في العمل وهذا ما عبر عنه (59.4%)، كما عبر (84.4%) بأن الإدارة لا تشجع العاملين على مواصلة دراستهم لتحديد معارفهم ومهاراتهم لاسيما وان أغلبهم ذو مستوى جامعي حيث تتاح لهم فرص متابعة التكوين خاصة على مستوى الماستر.

– الإجابة عن السؤال: ما واقع عملية الاتصال؟

الجدول رقم (13): واقع الاتصال								
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		عبارات قياس الاتصال
				غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	
عدم الموافقة	3	,782	2,03	9	13	10	-	التكرار نتواصل بكل سهولة من أجل تبادل المعلومات الحساسة والمهمة في العمل
				28,1	40,6	31,3	-	
عدم الموافقة	2	,803	2,25	7	10	15	-	التكرار في العمل يمكن للعامل الوصول الحر إلى قواعد البيانات المخزنة
				21,9	31,3	46,9	-	
الموافقة	1	1,070	32,6	5	11	7	9	التكرار في العمل نستخدم أحدث تكنولوجيا الاتصال والمعلومات
				15,6	34,4	21,9	28,1	
الموافقة	-	1,042	2,59	5	11	8	8	التكرار رابعاً: واقع الاتصال
				15,6	34,4	25,0	25,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول السابق بأن عملية الاتصال تمارس بدرجة معينة بين عمال مديرية أملاك الدولة وذلك بمتوسط حسابي مرجح (2,59 من 4) وهو يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 2.5 إلى 3.24) على الرغم من أن أغلب أفراد عينة الدراسة (حوالي 69% من العمال) لا يوافقون على العبارة التي تعكس سهولة التواصل بين عمال مديرية أملاك الدولة من أجل تبادل المعلومات الحساسة والمهمة في العمل باعتبار ذلك أحد أهم ركائز التمكين الإداري وهذا ما يتضح أيضا من خلال صعوبة الوصول الحر إلى قواعد البيانات المخزنة بمديرية أملاك الدولة، حيث عبر عن ذلك عمال المديرية وهذا ما ينعكس سلبا على درجة التمكين الإداري.

– الإجابة عن السؤال: ما واقع عملية التحفيز؟

الجدول رقم (14): واقع التحفيز								
عبارات قياس التحفيز	التكرار	درجة الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
		موافق تماما	غير موافق تماما					
أشعر أن العمل الذي أقوم به يستحق مني كل الجهد والوقت	التكرار	1	22	2,75	,508	1	الموافقة	
	%	3,1	68,8	-	28,1	-		
يحصل الأفراد المبدعون في عملهم على مكافآت	التكرار	-	3	1,63	,660	3	عدم الموافقة التامة	
	%	-	9,4	46,9	43,8	15		
اعتقد أن جو العمل مشجع ومحفز بالنسبة لي	التكرار	-	4	1,78	,659	2	عدم الموافقة	
	%	-	12,5	34,4	53,1	11		
خامساً: واقع التحفيز	التكرار	2	12	2,47	,671	-	عدم الموافقة	
	%	6,3	37,5	3,1	53,1	17		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول السابق يبين أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة من عدم الموافقة على معظم العبارات التي تقيس واقع عملية التحفيز بمديرية أملاك الدولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2,47 من 4) حيث يقع ضمن فئة

المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 1.75 إلى 2.49) مما يعني أن عمال مديرية أملاك الدولة غير راضين عن عملية التحفيز، وذلك على الرغم من دافعية العمل لديهم حيث يبدي الأغلبية (حوالي 72% من العمال) أن العمل الذي يقومون به في حد ذاته مهم بالنسبة لهم ويستحق بذل الجهد والوقت، ومع ذلك فإن جو العمل بالنسبة لهم غير مشجع ولا هو محفز مثلما عبر عن ذلك حيث تتجه أغلب الآراء واقع التحفيز بالمديرية على درجة قليلة خاصة وأن الشخص المبدع لا يتلقى الدعم والتحفيز ولا يكافئ نظير ما يقوم به، وهذا ما يؤثر لا محالة سلبا على تمكين العامل في عمله.

من خلال ما سبق تطرقنا للإجابة على الأسئلة الفرعية، وبهذا يمكن صياغة الأبعاد التي تقيس مستوى التمكين الإداري لدى عمال مديرية أملاك الدولة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): التمكين الإداري								
الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		أبعاد قياس التمكين الإداري
				غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	
عدم الموافقة	5	,538	1,97	5	23	4	-	التكرار
				15,6	71,9	12,5	-	%
				%87,5		0%12,5		
الموافقة	2	,701	2,66	1	12	16	3	التكرار
				3,1	37,5	50,0	9,4	%
				60,40%		%59,40		
الموافقة	1	031,0	2,81	5	5	13	9	التكرار
				15,6	15,6	40,6	28,2	%
				0%31,2		80%68,		
الموافقة	3	1,042	2,59	5	11	8	8	التكرار
				15,6	34,4	25,0	25,0	%
				00,50%		00,50%		
عدم الموافقة	4	,671	2,47	1	17	12	2	التكرار
				3,1	53,1	37,5	6,3	%
				20,56%		80,43%		
الموافقة	-	,780	2,69	-	16	10	6	التكرار
				-	50,0	31,3	18,8	%
				00,50%		00,50%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الواضح من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن مستوى التمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة على درجة كبيرة، حيث تتجه أغلب الأبعاد التي تقيس هذا المتغير نحو درجة الموافقة بمتوسط حسابي مرجح يقع في الفئة (2,47 من 4) من سلم ليكرت الرباعي، بنسب متساوية بين درجة الموافقة وعدم الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.69 بانحراف معياري 0.780 على الرغم من أن مديرية أملاك الدولة لا تقوم بعملية تفويض السلطة، لذلك تأتي هذه العملية باعتبارها احد أبعاد التمكين الإداري في المرتبة الأخيرة، حيث تتجه آراء ما يقارب 87,5% من العمال نحو درجة عدم الموافقة على واقع ممارسة تفويض السلطة عملياً، ونفس المنطق ينطبق على عملية التحفيز حيث دلت نتائج تقصي الواقع بالمديرية على أنها تمارس بدرجة قليلة تتجه فيها آراء حوالي 56,2% من العمال نحو درجة عدم الموافقة على واقع عملية التحفيز.

ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة ؟

حتى تتمكن من الوقوف على واقع الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة، من خلال اتجاهات وآراء العاملين فيها كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف الأبعاد التي تعبر وتقيس هذا المتغير، والتي توضحها مختلف الجداول التالية بحسب مختلف الأبعاد:

- الإجابة عن السؤال: ما مستوى الثقة في زملاء العمل ؟

لتحديد مستوى الثقة في زملاء العمل من وجهة نظر عمال مديرية أملاك الدولة لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات التي تقيس وتعبر عن هذا البعد، والتي توضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (16): قياس مستوى الثقة في زملاء العمل

الدرجة الكلية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		التكرار	عبارات قياس مستوى الثقة في زملاء العمل
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
عدم الموافقة	6	,759	2,44	5	8	19	-	التكرار	أعتمد كثيراً على زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما
				15,6	25,0	59,4	-	%	
الموافقة	5	,492	2,63	-	12	20	-	التكرار	أتفاهم كثيراً مع جميع ممن يعملون معي
				-	37,5	62,5	-	%	
الموافقة	3	,734	2,91	-	10	15	7	التكرار	أنا أثق كثيراً في زملائي بالعمل
				-	31,3	46,9	21,9	%	
الموافقة	4	,751	2,88	-	11	14	7	التكرار	لا أحبذ أن أكون شخصاً غامضاً لزملائي في العمل
				-	34,4	43,8	21,9	%	
الموافقة	2	,619	2,94	-	7	20	5	التكرار	الواقع أن زملائي في العمل غير أنانيين
				-	21,9	62,5	15,6	%	
الموافقة	1	,740	2,97	-	9	15	8	التكرار	تربطني علاقات صداقة مع أغلب الزملاء
				-	28,1	46,9	25,0	%	
الموافقة	-	,793	2,88	-	12	12	8	التكرار	أولاً: مستوى الثقة في زملاء العمل
				-	37,5	37,5	25,0	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام تتجه نحو الموافقة على أغلب العبارات التي تقيس مستوى الثقة في زملاء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2,88 من 4) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 2.5 إلى 3.24) وبانحراف معياري 0.793 وأن وقوع المتوسط الحسابي المرجح في هذه الفئة يشير إلى وجود مستوى مقبول من الثقة التي يبديها العمال بزملائهم في العمل. وهذا ما يعكس علاقات الصداقة التي تربط أغلب زملاء العمل كما عبر عنه حوالي 72% من عمال المديرية، حيث تراوحت جميع المتوسطات المرجحة لمختلف عبارات القياس بين (2.44) و(2.97) أغلبها تشير إلى درجة الموافقة وبالتالي وجود مستوى مقبول من الثقة في زملاء العمل.

– الإجابة عن السؤال: ما مستوى الثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل؟

لتحديد مستوى الثقة في الرؤساء والمشرفين على العمل من وجهة نظر عمال مديرية أملاك الدولة لا بد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات التي تقيس وتعبّر عن هذا البعد، والتي توضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (17): قياس واقع الثقة في الرؤساء والمشرفين

الدرجة الكلية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة			عبارات قياس الثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
عدم الموافقة	3	,777	2,09	8	13	11	-	التكرار	ألتقى كل التشجيع والمساندة من طرف المشرف المباشر في العمل
				25,0	40,6	34,4	-	%	
عدم الموافقة	4	,759	2,06	8	14	10	-	التكرار	يعتمد مسؤولي المباشر على قدراتي وخبراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل
				25,0	43,8	31,3	-	%	
عدم الموافقة	6	,780	1,81	13	12	7	-	التكرار	يبدى مسؤولي المباشر اهتماما كبيرا بظروفي الاجتماعية
				40,6	37,5	21,9	-	%	
عدم الموافقة	5	,609	1,88	8	20	4	-	التكرار	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي
				25,0	62,5	12,5	-	%	
الموافقة	1	,798	2,59	2	13	13	4	التكرار	يحرص المشرف على أن تسود علاقات حسنة بين الموظفين
				6,3	40,6	40,6	12,5	%	
عدم الموافقة	2	,907	2,13	8	15	6	3	التكرار	تربطني علاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل
				25,0	46,9	18,8	9,4	%	
عدم الموافقة	-	,787	2,25	8	12	8	4	التكرار	ثانياً: واقع الثقة في المشرفين
				25,0	37,5	25,0	12,5	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن عمال مديرية أملاك الدولة بشكل عام يُبدون عدم الموافقة على أغلب العبارات التي تعكس مدى ثقتهم في الرؤساء والمشرفين المباشرين على العمل، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.25 بانحراف معياري 0.632 وهذا المتوسط يقع ضمن فئة المعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 1.75 إلى 2.49) وأن ذلك يشير إلى أن ثقة عمال مديرية أملاك الدولة في الرؤساء والمشرفين على العمل قليلة. وهذا يعود بالدرجة الأولى لعدم فعالية أسلوب الإشراف، والذي يعكس عدم اهتمام المشرفين على العمل بتوضيح الإجراءات التي يجب إتباعها في تأدية المهام، وهذا ما

عبر عنه 88% تقريباً من عمال المديرية، كما لا يولون اهتماماً كافياً لتشجيع العمال ومساندتهم في العمل حسب ما عبر عنه ما يقارب 66% من العمال، كما لا يولون اهتماماً لظروف العمال الاجتماعية كما عبر عن ذلك 78% من عمال مديرية أملاك الدولة.

-الإجابة عن سؤال: ما مستوى الثقة بالإدارة العليا؟

لتحديد مستوى الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية من وجهة نظر عمال مديرية أملاك الدولة لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الاتجاه العام لكل عبارة من العبارات التي تقيس وتعبّر عن هذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18): قياس مستوى الثقة بالإدارة العليا

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		عبارات قياس مستوى الثقة بالإدارة العليا
				غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	
عدم الموافقة	6	,707	1,88	10	16	6	-	يتم تقدير جهود في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة المركزية
				31,3	50,0	18,8	-	
عدم الموافقة	2	,833	2,38	5	12	13	2	معظم قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت، الترقية... هي قرارات عادلة
				15,6	37,5	40,6	6,3	
عدم الموافقة	4	,777	2,09	7	16	8	1	أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل
				21,9	50,0	25,0	3,1	
عدم الموافقة	1	,665	2,41	3	13	16	-	لا أعتقد إن الإدارة تتحيز تجاه بعض الموظفين
				9,4	40,6	50,0	-	
عدم الموافقة	5	,800	2,06	8	15	8	1	تتم الإدارة العليا ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جمعياً
				25,0	46,9	25,0	3,1	
عدم الموافقة	3	,870	2,22	6	16	7	3	تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء
				18,8	50,0	21,9	9,4	
عدم	-	,621	2,47	-	19	19	2	ثالثاً: مستوى الثقة في الإدارة العليا

الموافقة				-	59,4	34,4	6,2	%
----------	--	--	--	---	------	------	-----	---

مثل ما هو الشأن بالنسبة للثقة في المشرفين والرؤساء المباشرين في العمل، فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول السابق تتجه بشكل عام نحو درجة من عدم الموافقة وبشكل مطلق على جميع العبارات التي تقيس ثقة مفردات الدراسة في الإدارة العليا وبالإدارة المركزية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.47 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية وفقاً للمعيار الرباعي لسلم ليكرت (من 1.75 إلى 2.49) وبانحراف معياري 0.881 وأن ذلك يشير إلى أن ثقة مفردات الدراسة بالإدارة العليا وبالإدارة المركزية تكاد تكون منعدمة. وهذا يمكن إيعازه حسب النتائج المتحصل عليها لبعض القصور في تقدير جهود الموظفين من طرف مسؤولي الإدارة المركزية وعدم حرصها على عدالة القرارات المتعلقة بالمكافآت، الترقية. وهذا ما ينعكس سلباً على ثقة الموظفين فيما تصدره من تعليمات وقرارات تتعلق بأسلوب العمل وبطريقة إنجاز المهام.

من خلال النتائج السابقة المرتبطة بالأسئلة الفرعية، يمكن صياغة الأبعاد التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الثقة التنظيمية								
أبعاد قياس الثقة التنظيمية	التكرار	درجة الموافقة		درجة عدم الموافقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام
		موافق تماماً	موافق	غير موافق تماماً	غير موافق			
أولاً: درجة الثقة في زملاء العمل	التكرار	8	12	-	12	2,88	,793	1
	%	25,0	37,5	-	37,5			
		0%62,5		0%37,5				
ثانياً: درجة الثقة في المشرفين	التكرار	4	8	8	12	2,25	,787	2
	%	12,5	25,0	25,0	37,5			
		50,37%		50,62%				
ثالثاً: درجة الثقة في الإدارة العليا	التكرار	2	19	-	19	2,47	,621	3
	%	6,2	34,4	-	59,4			
		%40,6		0%59,4				
مستوى الثقة التنظيمية	التكرار	18	14	-	14	2,56	,504	-

				-	43,8	56,2			
درجة كبيرة				0%43,8		06,25%		%	

يبدو من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة على درجة كبيرة، وهذا لا يمكن إيعازه للثقة في المشرفين المباشرين في العمل، ولا للثقة في الإدارة العليا بل يمكن تبرير ذلك للثقة الكبيرة التي يديها العمال فيما بينهم، حيث تتجه أغلب الأبعاد التي تقيس الثقة التنظيمية نحو درجة عدم الموافقة، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح الذي يقيس مستوى الثقة التنظيمية 2.56 وهو يقع في الفئة (2.5 من 3.24) من سلم ليكرت الرباعي، بنسبة 56.20% بين درجة الموافقة، على الرغم من أن عمال مديرية أملاك الدولة لا يثقون كثيراً في الإدارة العليا ولا في الإدارة المركزية باعتبار أن هذه الثقة هي إحدى أهم أبعاد الثقة التنظيمية وقد جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث تتجه آراء ما يقارب 59,40% من العمال نحو درجة عدم الموافقة على العبارات التي تقيس الثقة في الإدارة العليا وفي الإدارة المركزية، ونفس الشيء ينطبق على الثقة التي يديها الموظفين في الرؤسين والمشرفين المباشرين، حيث تتجه آراء حوالي 62.5 من الموظفين بمديرية أملاك الدولة نحو درجة عدم الموافقة على عبارات قياس الثقة في الرؤسين والمشرفين المباشرين في العمل. وعلى هذا الأساس تعزى الثقة التنظيمية إلى الثقة في الزملاء بالدرجة الأولى.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) حيث يتم التركيز على اختبار قبول أو رفض الفرضيات من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار كل من F و T من أجل الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرؤساء والمشرفين، الثقة في الإدارة العليا والمركزية) على التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل في فريق، التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز) لدى عمال مديرية أملاك الدولة بيسكرة وهذا عند مستوى الدلالة (0.05) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

1. القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول رقم (20): القدرة التفسيرية للنموذج				
خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
,41744	,714	,741	,861 ^a	1
^a المتغيرات المفسرة: الثابت، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا				
المتغير التابع: التمكين الإداري				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق وبالرجوع لمعامل التحديد يتضح وأن أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة في الثقة في الزملاء الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا، تفسر ما نسبته 71.4% من التغيرات التي تحدث في التمكين الإداري لدى عمال مديرية أملاك الدولة، والباقي 28.6% مما يحدث من إجراءات التمكين قد تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي بما فيها الخطأ العشوائي.

2. المعنوية الكلية للنموذج

ومن أجل اختبار معنوية الشكل الدالي لنموذج العلاقة الخطية بين الثقة التنظيمية باعتبارها المتغير المفسر للتمكين الإداري المتغير التابع، هو نموذج مقبول لتمثيل هذه العلاقة، كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المعنوية الكلية للنموذج

ANOVA^a

المصدر		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الانحدار	13,996	3	4,665	26,772	,000 ^b
	الخطأ	4,879	28	,174		
	المجموع	18,875	31			

a. المتغير التابع: التمكين الإداري

b. المتغيرات المفسرة: الثابت، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق فإن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي. وأن واحد على الأقل من معاملات خط الانحدار له دلالة معنوية، مما يتطلب اختبار مدى معنوية هذه المعاملات على النحو التالي:

3. المعنوية الجزئية للنموذج

الجدول رقم (22): المعنوية الجزئية للنموذج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(الثابت)	-,358	,414		-,866	,394
1					
الثقة في الزملاء	,644	,121	,624	5,303	,000
الثقة في الرؤساء والمشرفين	,184	,084	,232	2,188	,037
الثقة في الإدارة العليا والمركزية	,348	,153	,250	2,272	,031

a . المتغير التابع: التمكين الإداري

من خلال مستوى المعنوية في الجدول السابق والمقابل لمختلف العوامل المفسرة للتمكين الإداري يتضح وأن جميع أبعاد الثقة التنظيمية ذات دلالة معنوية؛ أي أقل من مستوى الدلالة 5% بحيث كان معامل الثقة في الزملاء (0.644) وهو دال عند مستوى (0.000) أما معامل الثقة في الرؤساء والمشرفين فهو (0.184) وهو دال عند مستوى (0.037) وهو أقل من مستوى الدلالة 5% ونفس الشيء بالنسبة للثقة في الإدارة المركزية والإدارة العليا حيث بلغ المعامل (0.348) وهو أيضا دال عند مستوى بلغ (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة 5% بينما يعتبر المقدار الثابت كونه الحد الأدنى من التمكين الإداري بغض النظر عن تأثير الثقة التنظيمية، هو مقدار غير دال معنويا وهو أكبر من مستوى الدلالة 1% وبذلك تستبعده من النموذج، وعليه تكون معادلة نموذج الانحدار في هذه الحالة كما يلي:

حيث يكون التمكين الإداري (Y) دالة بدلالة الثقة في الزملاء (X₁)، الثقة في المشرفين (X₂)، الثقة في الإدارة العليا (X₃) على النحو التالي:

$$Y=0.644(X_1) + 0.184(X_2) + 0.348(X_3)$$

وبالرجوع إلى قيم (Bêta) نجد أن أكثر الأبعاد تأثيراً في التمكين الإداري هو الثقة في الزملاء بالدرجة الأولى مثل ما اشرنا سابقا ثم الثقة في الإدارة العليا وفي الدرجة الثالثة الثقة في المسؤولين والمشرفين على العمل، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في الرؤساء والمشرفين، الثقة في الإدارة العليا والمركزية) على التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة (تفويض السلطة، العمل في فريق، التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز) لدى عمال مديرية أملاك الدولة ببسكرة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

إن هذا يعني أن أبعاد الثقة التنظيمية تؤثر مجتمعة بشكل مباشر على التمكين الإداري لذلك يجب اختبار الفرضيات الفرعية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية ضمن نموذج الانحدار الخطي البسيط، على النحو التالي:

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على التمكين الإداري"

الجدول رقم (23): الانحدار البسيط لأثر الثقة في الزملاء على التمكين

تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة أثر الثقة في الزملاء على التمكين الإداري				
معامل الارتباط	معامل التحديد	B	T	الدلالة الإحصائية
,817 ^a	,656	,843	7,755	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين الثقة في الزملاء والتمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.817) وهو معامل قوي، مما يعني أنه كلما كانت درجة الثقة بين الزملاء كبيرة ومتينة أدى ذلك إلى مزيد من التمكين الإداري، وهذا ما يعكس وجود الأثر الإيجابي والمعنوي للثقة في الزملاء على التمكين الإداري، حيث يشير معامل التحديد المعدل إلى أن الثقة في الزملاء تفسر ما نسبته 65.6% من التباين الذي يحدث في التمكين الإداري لدى عمال مديرية أملاك الدولة، أي أن ما نسبته 65.6% من التغيرات في التمكين الإداري بأبعاده الخمس ناتج عن الثقة في زملاء العمل أما الباقي 34.4% مما يحدث من إجراءات التمكين قد

تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي بما فيها الخطأ العشوائي. ولأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج أقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على التمكين الإداري"

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الرؤساء والمشرفين في العمل على التمكين الإداري"

الجدول رقم (24): الانحدار البسيط لأثر الثقة في المشرفين على التمكين

تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة أثر الثقة في المشرفين على التمكين الإداري				
معامل الارتباط	معامل التحديد	B	T	الدلالة الإحصائية
,447 ^a	,174	,356	7,509	,010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط موجب بين الثقة في رؤساء العمل والتمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.447) وهو معامل ضعيف إلى حد ما، ومع ذلك فهو يعني وجود درجة من التلازم بحيث كلما كانت ثقة الموظفين في المشرفين على العمل والرؤساء المباشرين قوية أدى ذلك إلى مزيد من التمكين الإداري، وهذا ما يبرر وجود أثر إيجابي ومعنوي للثقة في رؤساء العمل على التمكين الإداري، حيث يشير معامل التحديد المعدل إلى أن درجة هذه الثقة تفسر ما نسبته 17.4% فقط من التباين الذي يحدث في مستوى التمكين الإداري لدى عمال مديرية أملاك الدولة، وأن هذه النسبة من التغيرات في التمكين الإداري بأبعاده الخمس رغم قلتها ناتج عن الثقة في المشرفين ورؤساء العمل، أما الباقي 82.6% تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي بما

فيها الخطأ العشوائي. ولأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.010) أقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الرؤساء والمشرفين على التمكين الإداري "

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية على التمكين الإداري "

الجدول رقم (25): الانحدار البسيط لأثر الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية على التمكين الإداري

تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة أثر الثقة في الإدارة العليا على التمكين الإداري				
معامل الارتباط	معامل التحديد	B	T	الدلالة الإحصائية
,512 ^a	,238	,714	10,671	,003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط موجب وقوي بين الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية من جهة والتمكين الإداري من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512) وهو معامل متوسط ومقبول إلى حد ما، وهذا ما يعني أنه كلما كانت ثقة الموظفين في الإدارة العليا والإدارة المركزية قوية أدى ذلك إلى مزيد من التمكين الإداري، ومن ثم يتضح وجود أثر إيجابي ومعنوي للثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية على التمكين الإداري، حيث يشير معامل التحديد المعدل إلى أن هذه الثقة تفسر ما نسبته 23.8% من التباين الذي يحدث في التمكين الإداري لدى عمال مديرية أملاك الدولة، وأن هذه النسبة من التغيرات في التمكين الإداري بأبعاده الخمس رغم قلتها ناتج عن الثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية، أما الباقي 76.2% من مستوى التمكين تساهم فيه متغيرات

أخرى خارج نموذج الانحدار البسيط الحالي بما فيها الخطأ العشوائي. ولأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج (0.003) أقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا والإدارة المركزية على التمكين الإداري "

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

يوجد مستوى التمكين بدرجة كبيرة بمديرية أملاك الدولة، على الرغم من عدم وجود تفويض للسلطة كما أن التحفيز يمارس بدرجة قليلة كما يوجد مستوى بدرجة كبيرة من الثقة التنظيمية وهذا ما يفسره انخفاض درجة الثقة في الرؤساء وكذلك انخفاض درجة الثقة في الإدارة العليا والمركزية، وهذا راجع لعدم تلقي التشجيع والمساندة من طرف المشرفين كما أنهم لا يراعون للظروف الاجتماعية للموظفين ولا يعملون على أن تسود بيئة عمل حية ولا حتى على ربط العلاقات هذا من جانب أما بالنسبة للإدارة المركزية من جانب آخر التي لا تبذل أي مجهود لتقدير جهود العاملين كما أنها لا تعترف بإنجازاتهم ولا مهاراتهم ولحني إبداعاتهم إذ تنعدم المكافآت تقريبا وان كانت فهي غير عادلة ما يؤكد عدم ثقة الموظفين فيما تصدره الإدارة العليا من قرارات تخص أسلوب العمل، إلا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على التمكين الإداري¹ ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على التمكين الإداري² ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا أو المركزية على التمكين.

¹ - Shay Tzafir. The relationship between trust, HRM practices. and firm performance. article in the international journal of human resource management. 2015

² - Employee-employer relationship" Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and Its Impact on Overall Profitability of an Organizations" International Journal of Asian Social Science , 2012 ,Vol.2, No.3,pp.262-270.

الخاتمة

في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، لذا صار لزاما البحث عن أساليب جديدة أكثر ملائمة لطبيعة المورد البشري الحالي - باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة- من جهة، وطبيعة التغييرات البيئية والتنافسية من جهة أخرى، لكن في ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، المرتبطة بعصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها ،وجد أن التمكين يلعب دورا حيويا في أي مؤسسة، باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير، وحدته في ظل اعتبار، أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي و تطويره. .

انطلاقا من الواقع المعاش من خلال دراستنا ، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة ، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الكشف عن واقع التمكين الإداري والثقة التنظيمية وأثر هذه الأخيرة عليه.

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من السرد النظري و النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومن ثم تحديد الإقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين:

الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للإقتراحات والأفاق المستقبلية

أولا: نتائج الدراسة

من خلال مناقشة إجابات عينة المبحوثين من العاملين وتحليلها، وبعد اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة التي انطلقنا منها، توصلنا إلى النتائج التالية:

1 - النتائج النظرية:

✓ إن التمكين، لم ينشأ من فراغ، وإنما لأهميته، المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة.

✓ التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في مؤسسات.

- ✓ - التمكين الإداري من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.
- ✓ يتم تطبيق التمكين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج
- ✓ مفهوم التمكين كغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من الأبعاد منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة، افتراض أن التمكين الإداري لا يمكن تطبيقه في كل المنظمات.
- ✓ لا يمكن بأي من أحوال، نجاح فكرة التمكين، في أي مؤسسة، إذ لم توفر بيئة العمل الملائمة لهم، وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- ✓ إن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، ك تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- ✓ كما دعا التمكين إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، وعدم استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف في المؤسسة.
- ✓ التمكين الإداري عدة أساليب نذكر منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق.
- ✓ واجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- ✓ الثقة لم تظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولدت من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري، في المنظمات.

- ✓ لاقت الثقة اهتماما لدى الغرب نظرا لإدراكهم لأهميتها البالغة فهي سلوك تنظيمي واجتماعي ايجابي تعمل على إتمام الوظائف التكاملية وتوفير ميزة التعاون.
- ✓ وتقاس الثقة حسب بورتها إلى الثقة في الزملاء، والثقة في المشرفين، والثقة في الإدارة العليا.
- ✓ الثقة قد تكون تعاقدية أو مكشوفة ، أو مبنية على العاطفة، أو على المعرفة كما تكون غلى المستوى الفردي أو الجماعي.
- ✓ أن للثقة آثار تتمثل في التمكين كما للتمكين أسس تتجسد أهمها في الثقة.
- ✓ أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعا عندما يتمكنون من خلال إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة للتفكير والإبداع الإداري.
- ✓ أن الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة و إحدى مكوناتها و رأسمالها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المنظمة.
- ✓ أن طبيعة الثقة متعددة المستويات وتعتمد على الاتصال والديناميكية.
- ✓ إن مفهوم الثقة التنظيمية يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كالتعاون، وإمكانية التنبؤ، والثوق، والنفوذ والأداء، والثقة الشخصية ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل الثقة.

2 - النتائج التطبيقية (الميدانية):

- ✓ تم التعرف و معرفة الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية خاصة مديرية أملاك الدولة حيث أن الفرد العامل يعاني من التهميش والشعور بعدم الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات، وسعيًا لتعزيز التمكين الإداري فهناك العديد من الطرق من بينها توفير البيئة المناسبة للعمل، توفير الحوافز و التشجيعات، توفير الثقة التنظيمية... وبناء عليه، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاء بدرجة كبيرة حيث تتجه أغلب الأبعاد التي قاست هذا المتغير إلى درجة الموافقة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.69) والانحراف المعياري (0.780).
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية السائد بمديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.56) والانحراف المعياري (0.504).
- ✓ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقة التنظيمية بأبعاده المجتمعة على المتغير التابع المتمثل في التمكين الإداري بمديرية أملاك الدولة بسكرة.

✓ كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعد الثقة في الزملاء على التمكين الإداري .

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعد الثقة في المشرفين على التمكين الإداري.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعد الثقة في الإدارة العليا على التمكين الإداري.

ثانيا: الإقتراحات والأفاق المستقبلية

1 - الإقتراحات

✓ العمل على تفويض المزيد من السلطة و الصلاحيات بمديرية أملاك الدولة بولاية بسكرة.

✓ الاهتمام بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للعمال نظرا لأثرها الإيجابي على معنويات العاملين لزيادة دافعيتهم نحو العمل و بالتالي تحسين أدائهم باستمرار.

✓ العمل على تحقيق مبدأ العدالة في الترقية، حيث يتوجب على إدارة المديرية أن توضح للعاملين المعايير التي تتم على أساسها الترقية بوضوح.

✓ منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، و تفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم، و كذا ثقتهم بأنفسهم و مضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات

2 - الأفاق مستقبلية.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:

✓ أثر الثقة التنظيمية على التمكين النفسي.

✓ العلاقة بين الثقة والتمكين في المؤسسات الخاصة.



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



(استبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد؛؛؛

ضمن إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة موارد بشرية نود من خلال مساعدتكم دراسة موضوع "أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري" وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة
طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة
خمولي أسماء

بيانات شخصية

- الجنس: أنثى ذكر
- العمر: أقل من 30 30-36 37-43 44-50 أكبر من 50
- المستوى الدراسي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي
- الحالة الاجتماعية: متزوج (ة) مطلقة (ة) أرمل (ة) عازب (ة)
- عدد سنوات الأقدمية في العمل: 3-08 09-14 15-20 21-26
- طبيعة عقد العمل: مؤقت دائم مرسوم غير مرسوم
- خاص بالتحليل الإحصائي

.....

درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		أولاً: تفويض السلطة	Y ₁
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
				تقوم الإدارة بتفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب الخبرات والمهارات	01
				تشجع الإدارة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	02
				تعطي الإدارة للعامل حرية التصرف في عمله مع تحمله مسؤولية الانجاز	03
				عادة ما تختار الإدارة أفضل الأشخاص للقيام بمهام أكثر تحدياً	04
				تشجع الإدارة العامل على اكتشاف أخطائه بنفسه بعيداً عن تطبيق القوانين	05
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	ثانياً: العمل في فريق	Y ₂
				نعمل في فريق عمل يسوده الانسجام والتفاهم بين جميع أعضائه	06
				الفريق الذي انتمي إليه يضم أعضاء من ذوي المهارات المتنوعة	07
				نتخذ القرارات جماعياً ضمن فريق العمل ونتحمل المسؤولية معاً	08
				تخصص الإدارة مكافأة أو علاوة للإنجاز الجماعي؛	09
				تمنح الإدارة للعامل فرصة للاحتكاك والتعلم من ذوي المهارات	10
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	ثالثاً: التدريب والتطوير	Y ₃
				تضع إدارتنا دورات تدريبية لكي يكتسب الأفراد مهارات جديدة في العمل	11
				نتلقى الدعم والتشجيع على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات جديدة في العمل	12
				تشجع إدارتنا الأفراد على مزاولة دراستهم لتجديد المعارف والمهارات	13
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	رابعاً: الاتصال والتحفيز	Y ₄
				نتواصل بكل سهولة من أجل تبادل المعلومات الحساسة والمهمة في العمل	14
				في العمل يمكن للعامل الوصول الحر إلى قواعد البيانات المخزنة	15
				في العمل نستخدم أحدث تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	16
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	خامساً: التحفيز	Y ₅
				أشعر أن العمل الذي أقوم به يستحق مني كل الجهد والوقت	17
				يحصل الأفراد المبدعون في عملهم على مكافآت	18
				اعتقد أن جو العمل مشجع ومحفز بالنسبة لي	19

درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		أولاً: الثقة في زملاء العمل	X ₁
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
				أعتمد كثيراً على زملائي في العمل عندما أواجه مشكلة ما	20
				أنتاهم كثيراً مع جميع ممن يعملون معي	21
				أنا أثق كثيراً في زملائي بالعمل	22
				لا أحبذ أن أكون شخصاً غامضاً لزملائي في العمل	23
				الواقع أن زملائي في العمل غير أنانيين	24
				تربطني علاقات صداقة مع أغلب الزملاء	25
درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		ثانياً: الثقة في المشرفين المباشرين في العمل	X ₂
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
				أنتلقى كل التشجيع والمساندة من طرف المشرف المباشر في العمل	26
				يعتمد مسؤولي المباشر على قدراتي وخبراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل	27
				يبيدي مسؤولي المباشر اهتماماً كبيراً بظروفي الاجتماعية	28
				يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي	29
				يحرص المشرف على تسود علاقات حسنة بين الموظفين	30
				تربطني علاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل	31
درجة عدم الموافقة		درجة الموافقة		ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا	X ₃
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً		
				يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة المركزية	32
				معظم قرارات الإدارة المتعلقة بالمكافآت، الترقية... غير عادلة	33
				أثق تماماً فيما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل	34
				لا أعتقد إن الإدارة تتحيز تجاه بعض الموظفين	35
				تهتم الإدارة العليا ببعض الإجراءات الرمزية كإحياء بعض المناسبات جماعياً	36
				تتخذ الإدارة إجراءات صارمة على جميع المقصرين والمستهزئين دون استثناء	37

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم