

جامعة مولود معمري _ تيزي وزو _

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



التمكين الإداري وآليات تطبيقه في الإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية تيزي وزو)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة وإدارة محلية

إشراف:

أ. د/ نبيلة بن يوسف

إعداد الطالبة:

صبرينة أقرور

لجنة المناقشة:

د. فضيلة عكاش.....رئيسا

أ.د/ نبيلة بن يوسف.....مقررا ومشرفا

أ. حسبية غارو.....عضوا ممتحنا

تاريخ المناقشة: 2018/ 10 / 15

شكر و عرفان

بعد حمد الله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

◆ الأستاذة الدكتورة " نبيلة بن يوسف " التي شرفنتني بالموافقة على الإشراف على هذه

المذكرة، وأسأل الله أن يبارك لها وقتها وعملها وان يسهل لها بعلمها طريقا إلى الجنة.

◆ الدكتور تامر عبد الوهاب (كاتب في الاقتصاد البشري وعضو الجمعية المصرية للموارد

البشرية) على كل ما قدمه لي من مراجع و أفكار.

◆ الأستاذ ناهض أبو حماد (استشاري تدريب ومشاريع تنمية بشرية، أستاذ محاضر

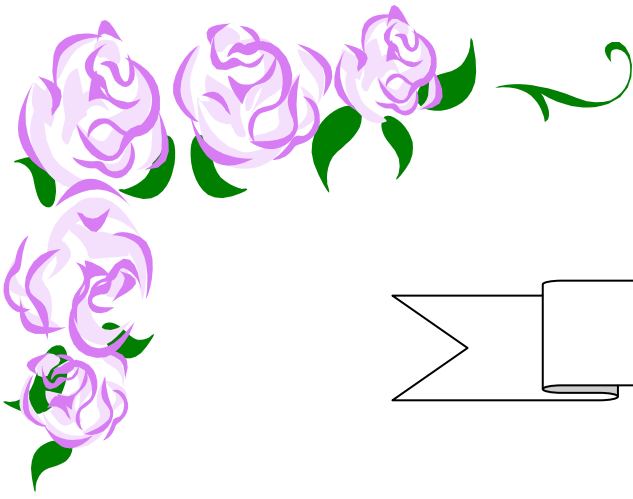
بجامعة الأزهر) على مساعدته لي في انجاز هذا العمل.

◆ كما اشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة لإتمام هذه المذكرة.

◆ وأدين بالشكر أيضا إلى كل موظفي ومسؤولي بلدية "تيزي وزو" على حسن استقبالهم

وتعاونهم معي خاصة رئيسة مصلحة المستخدمين والتكوين.

◆ والشكر والاحترام إلى كل أعضاء لجنة المناقشة.



إهداء

بكل أسمى عبارات ومعاني التقدير والامتنان اهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا على وهن
وزرعت في قلبي أسمى معاني الحياة إلى القلب الدافئ والدمعة الحارقة التي تسيل فرحا بنجاحي إلى
أعلى ما عندي في الوجود "أمي"

♦ إلى بلسم روحي وحياتي والذين لا معنى للحياة بدونهم إخوتي "أميرة، سفيان، إيمان، محمد
أمين، الصديق".

♦ إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة "نبيلة بن يوسف" أطل الله في عمرها ووفقها لما تحبه
وترضاه، حيث كانت سخية جدا معي ولم تبخلني بآرائها ونصائحها الراشدة .

♦ إلى مديرة الإقامة الجامعية للبنات لذراع بن خده التي ساندتني في مشواري الجامعي
السيدة "ممالك زهرة"

♦ إلى "نسيم، ليديا، سيليا، سمية، فريد، أعمر، نادية، رابح، رمضان، حسان،
و كل من عاش معي الحياة الجامعية بجلوها و مرها.



خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم التمكين الإداري من منظور الفكر الإداري

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التمكين الإداري

المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري وفقا للمداخل الإدارية

المطلب الثالث: أهداف وفوائد التمكين الإداري.

المبحث الثاني: نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري

المطلب الأول: النظريات التقليدية في الإدارة.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية في الإدارة

المطلب الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة

المبحث الثالث: أبعاد وآليات التمكين الإداري

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

المطلب الثاني: أهداف وعوائق التمكين الإداري

المطلب الثالث: آليات التمكين الإداري في المنظمات

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال الزماني والمكاني للدراسة

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (بلدية تيزي وزو)

المطلب الأول: تعريف ونشأة بلدية "تيزي وزو"

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المعتمدة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان (الدراسة الميدانية)

المطلب الأول: البيانات الشخصية

المطلب الثاني: التعيين واختيار الموظفين والتحفيز على الأداء

المطلب الثالث: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وأثره على التكوين

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين الإداري في بلدية تيزي وزو

خلاصة الفصل.

الخاتمة.

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم تحديا كبيرا، إذ تعمل في بيئة متقلبة وسريعة التغيير اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية، والانفتاح، والتطورات المتسارعة، والعولمة واقتصاديات السوق الحر، وبروز الميزة التنافسية المرتكزة أساسا على النموذج الإداري الفعال. فالمنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء. إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها، وتعقدها وسرعة التغيير وعدم الثبات، يحتم عليها النظر بنظرة شديدة نحو المستقبل من خلال اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لديها، بسبب التغييرات الناتجة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة، التي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح أهم موجودات المنظمات ويمثل البنى التحتية لها.

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا و التأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في تقديم الخدمات جميعها تؤكد الحاجة للتغيير وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب عن ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا، فقد أصبح التمكين الإداري موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى والاعتزاز لدى هؤلاء العاملين فطرح العديد من المقترحات، و الأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز أهمية التمكين الإداري كمنهج ضروري لمواكبة الظروف والتحديات الراهنة، والسعي للنمو والتطور وتحقيق الكفاءة والفعالية. يعتبر التمكين الإداري احد الأسس والمبادئ التي تقوم على منهج الإدارة المفتوحة أي انه وسيلة من وسائلها ، حيث ينظر إليه على انه ثقافة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية

الشخصية التي يؤدون بها عملهم، أي انخراط العاملين ومشاركتهم في صياغة وتطوير الاستراتيجيات الإدارية. حتى تصل المؤسسة إلى مرحلة تمكين العاملين ، وجب عليها أن تخطو خطوة خطوات إلى الأمام، أين تحاول تجديد الأفكار، والتخلص من العراقيل التي تقف حائلا أمام نجاحها.

جاءت الدراسة الميدانية للبحث والتي أجريناها في مؤسسة من مؤسسات الدولة وهي البلدية (بلدية تيزي وزو) حيث سنقوم بتوضيح مدى تطبيق التمكين الإداري بها واهم العوائق التي تحول دون تطبيقه.

أهمية الدراسة :

تتم أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو التمكين الإداري واليات تطبيقه في الإدارات العمومية كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1- يعد موضوع التمكين الإداري من أهم المواضيع التي يجب على الباحث اليوم الاهتمام بها وإعطائها أولوية قصوى من جانب البحث العلمي من أجل إثراء هذا الموضوع بالدراسات والبحوث التي قد تساعد على تحقيق مستوى جيد من التمكين موضوع التمكين الإداري من خلال الإطار النظري وخصائص وأبعاد التمكين الإداري، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة.

2- التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية التمكين وكذلك واقع التمكين الإداري

في إحدى المنشآت العمومية وهي بلدية "تيزي وزو" ونظرة الموظفين لهذا المدخل.

3- ستساهم هذه الدراسة في تقديم دراسة مستوفاة عن تحديد آليات وأبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في قطاع الخدمات العامة مما تفيد المسؤولين في إدارة هذه الهيئات على وضع الخطط الفعالة لاستثمار مواردها البشرية، وزيادة التزامهم نحو المؤسسات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين خدماتها المقدمة للمواطنين.

4- إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالي من التطور من خلال ما يقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري للعاملين.

5_ محاولة توضيح مدى أهمية مدخل التمكين الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الاستقرار الإداري، خاصة أن العديد من الدراسات والبحوث أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل.

6_ التعرف على أهم المعوقات التي تحد دون تطبيق أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات العمومية ولا سيما بلدية "تيزي وزو".

میررات اتخاذ الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه

- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها الجزائر من

انخفاض مستوى أدائها نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية وتفصيل الاستثمار في الموارد المالية، التكنولوجية على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية والكفاءات والمعرفة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري، وكذلك أهميته بالنسبة للمنظمات، ومعرفة أبعاده ومختلف عناصره ومراحل تطبيقه، وكذا حاجة المنظمات له، والتعرف على مستوى التمكين الإداري داخل المؤسسة العمومية (بلدية تيزي وزو)، وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (آليات تطبيق التمكين الإداري) والتعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة الدراسة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

_ الإحاطة بالجانب المفاهيمي لموضوع التمكين الإداري، وكذا آليات تطبيقه.

_ التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في الإدارات العمومية وبالخصوص بلدية تيزي

وزو.

_ تقديم مقترحات لأصحاب القرار الهادفة إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري وإزالة المخاوف من

تطبيقه ك ممارسة إدارية في المؤسسات .

مع محاولة اقتراح موضوع التمكين الإداري كنموذج تسييري يمكن للمؤسسة من مواجهة تحديات العولمة.

الدراسات السابقة:

في إطار السعي لانجاز البحث صادفنا البعض من الدراسات السابقة، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، حيث استفدنا منها كثيرا في تحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أسئلتها، وفيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة :

1- كتاب حول التمكين مفهوم إداري معاصر لمؤلفه يحي سليم ملحم¹؛

سعى هذا الكتاب إلى تقديم مساهمة في موضوع التمكين بهدف إثراء المكتبة العربية وتقديم جهدا مختلفا من خلال النظر إلى مفهوم التمكين بصفته مفهوما متصلا ومرتبطا مع مفاهيم وتطورات إدارية واقعية و مختلفة فلا يمكن بحال من الأحوال لفكرة التمكين أن تطبق وتنجح في أي مؤسسة بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب وحاول هذا الكتاب الإشارة إلى السياقات الملائمة للتمكين من جهة أخرى. فهذا الكتاب يهدف إلى تقديم معلومة من نوع جديد تساعد القارئ على محاولة التخلص من البيروقراطية والإدارة التقليدية.

¹- يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، القاهرة: دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

2- دراسة (الطار، 2012) حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع

العاملين_دراسة مقارنة بين جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة¹:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعتين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (169) موظفا في الإسلامية، (97) موظفا في الأزهر، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

_ درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت للإسلامية 78, 44% وللأزهر 68,51% .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه .

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

3_ كرمية توفيق، تمكين العاملين. دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان –SCSEG-

¹ الطار هيثم محمد، حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين_دراسة مقارنة بين جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011_2012.

مذكرة ماجستير: ¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين بشركة الاسمنت بسور الغزلان. وركز فيها الطالب على المفاهيم القريبة من الموضوع، والتي كثيرا ما يخلط بينها وبين التمكين الإداري، القيادة والتفويض الإداري. وفي فصل تطبيقي اهتم بتبيان التمكين في شركة الاسمنت.

4_دراسة حسن مروان عفانة، المعنونة التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل²

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل، والتأثير، وتحفيز العاملين، والقوة، وفاعلية فرق العمل) ومستوى تطبيق كل منها في العينة المبحوثة (المؤسسات الأهلية في قطاع غزة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي - التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من سبع (07) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد تم توزيعها على ثلاث مئة (300) مبحوث، وكانت نتائج الدراسة: أن مستوى التمكين الإداري في العينة المبحوثة كان مرتفعا بنسبة (81%) وكذلك فان فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا (80%)، وقد أوصت الدراسة

1- كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.

2- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.

بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتمكين الأفراد العاملين في العينة المبحوثة من أجل تحقيق الرضا لديهم.

5_ دراسة جواد محسن راضي حول التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد¹:

هدفت الدراسة إلى التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاد (السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز) وإبداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، المرونة والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري و إبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (38) موظفا يعملون في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية أدى التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين في مستوى إدراك العاملين لممارسة التمكين الإداري.

6_ دراسة دعاء عبد العزيز الجعبري، حول واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين_ دراسة حالة على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 1، 2010.

الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضا إلى التعرف على معيقات التمكين من وجهة العاملين أنفسهم، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من (226) مبحوثا وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (76%) وقد أشارت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات التي تعيق التمكين في ميدان الدراسة هي خوف المدراء من فقدان السلطة، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم تحديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين.

إشكالية الدراسة:

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات في الإبداع والمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي في إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية، تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة

1- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2010.

من خلال استخدام أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. و من هذا المنطلق لابد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهجها في إدارة العاملين فيها.

ويهتم مفهوم التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي، وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات، وتبحث الدراسة في؛

إلى أي مدى نجح التمكين الإداري بمختلف آليات تطبيقه في الإدارات العمومية، لاسيما في بلدية تيزي وزو؟

واستنادا لما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة بالتساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما يقصد بالتمكين الإداري ؟
- 2- ما هي الأصول النظرية والمرجعية الفكرية للتمكين الإداري في عالم الإدارة؟
- 3- ما هي آليات التمكين الإداري؟
- 4- هل للاتصال الفعال تأثير على أداء العاملين؟
- 5- هل تطبق مصالح بلدية تيزي وزو آليات التمكين الإداري لاسيما مصلحة المستخدمين والتكوين؟

6- ما هي عوائق تطبيق آليات التمكين الإداري؟

الفرضيات العلمية للدراسة:

الفرضية المركزية:

1_ كلما طبقت الإدارات العمومية آليات التمكين الإداري، كلما حققت تطوراً في أدائها الإداري.

الفرضيات الفرعية:

1- كلما اجتمعت آليات التمكين الإداري في الإدارة العمومية، كلما زاد الرضا الوظيفي ورضا

المتعاملين مع الإدارة.

2- كلما تفعل التمكين الإداري في الإدارات العمومية لاسيما في الجماعات المحلية، كلما تحققت

اللامركزية الإدارية.

مناهج واقترايات وأدوات الدراسة :

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليته،

وقصد فهم أدق وأفضل، وبغية استيعاب الإطار النظري للبحث وذلك في تحديد مفهوم التمكين

الإداري، أبعاده وأهدافه بالإضافة إلى وصف وتحليل خصائصه، اعتمدنا على:

الاقتراب المؤسسي: يعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث الهدف من

تكوينها، مراحل تطورها، هياكل المؤسسة أو بنيتها. كما يهتم هذا الاقتراب بالتطور التاريخي لبعض

المؤسسات وهذا برؤية شكلية تركز على العدد، أو على بروز هيكل أو اختفاء آخر¹. فالمؤسسة نموذج الدراسة في بحثنا هي مؤسسة من مؤسسات الدولة تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وهي بلدية تيزي وزو حيث قدمنا شرحا مفصلا لنشاتها وتعريفها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، وتحديد آليات التمكين الإداري لدى العاملين بالبلدية محل الدراسة.

الاقتراب القانوني: يركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث، والمواقف، والعلاقات والأبنية على الجوانب القانونية، أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها، والقواعد المدونة وغير المدونة. وبصيغة أخرى مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية، أو المؤسسة، أو العلاقة أو عدم شرعية ذلك. والاقتراب القانوني يفترض وجود مجموعة معايير وضوابط، وقواعد، ومن ثم تستخدم تلك الضوابط في التوصل إلى شرعية الفعل أو عدمه²، فعبر الاقتراب القانوني نجري تحليلا لأداء البلدية محل الدراسة، وذلك بالنظر إلى مدى التزامها بالقواعد القانونية في أدائها.

كما استعنا في دراستنا **بالمنهج التاريخي**، والذي يهتم بنشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري، وأهم التطورات التي شهدتها هذا المفهوم في مختلف المدارس و النظريات الإدارية، حيث يستخدم هذا المنهج عند دراسة التغيير الحاصل على شبكة العلاقات الاجتماعية وتطورها والتحولت التي تحصل لها، حيث يقوم المنهج التاريخي بدراسة الظواهر الماضية والتي ولدت في ظروف زمنية لها

¹ محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي_ المفاهيم، المناهج ، الاقترابات و الأدوات، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2002، ص.119

² المرجع ذاته، ص.120

خصائصها، أو دراسة ظاهرة حاضرة تمتد جذورها إلى الماضي، والتطورات التي لحقتها والعوامل التي يمكن افتراضها خلف تلك التطورات.¹ فهذا المنهج لا يكتفي بسرد الوقائع وتكديسها، ولكنه يقدم تصوره للظروف والمحيط الذي تحكم في ميلاد الظواهر واندثارها ويحاول أن يصل إلى إيجاد القوانين التي تحكمت في ذلك.

وتم الاعتماد في الجانب الميداني على أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في البلدية، وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما. وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة حالة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة لها.²

وأدوات البحث المعتمدة في بحثنا تمثلت في الملاحظة، والمقابلة الشخصية المباشرة، والاستبيان حيث وزعنا الاستمارة على عينة البحث، التي شملت 10 من موظفي البلدية، وزعنا 10 استبيانات على الموظفين بمصلحة المستخدمين والتكوين، استرجعنا كل الاستمارات.

¹- المرجع ذاته، ص.56

²- المرجع ذاته، ص.87

تقسيم الدراسة:

يتناول الفصل الأول للدراسة الإطار النظري، وفيه تطرقنا إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول منها مفاهيم التمكين الإداري (لغة واصطلاحا، ومدلولاتها في القرآن الكريم، وخلصنا إلى تعريفه إجرائي وأهم المميزات التي تميزه عن غيره من الظواهر الإدارية). وفي مطلب ثاني جاء الاهتمام بالمفاهيم حسب المداخل الإدارية المتنوعة، إلى مطلب الأهداف وفوائد الظاهرة الإدارية قيد الدراسة.

اعتمد المبحث الثاني من ذات الفصل اعتمد شرح نشأة الظاهرة وتطورها من خلال الأساليب من القديمة إلى الحديثة. وفي ختام الفصل فصلنا الأبعاد والآليات التي يقوم عليها التمكين الإداري.

أما الفصل الثاني فهو دراسة ميدانية وقسم إلى ثلاثة مباحث؛ الأول منها عالج مجالات الدراسة في حين تناول الثاني تقديم عام للبلدية محل الدراسة (بلدية تيزي وزو)، ووضحنا أدوات جمع البيانات. والمبحث الثالث حللنا فيه نتائج الاستبيانين وبحثنا من خلالهما عن الآليات المعتمدة في مصلحة مستخدمي بلدية تيزي وزو.

صعوبات الدراسة:

إن صعوبات البحث نختصرها في قلة الكتب المتخصصة بصلب الموضوع "التمكين الإداري"؛ لأن الموضوع يعتبر مدخلا جديدا في العلوم الإدارية، ووجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة للتمكين، بالإضافة إلى صعوبة القيام بالاستبيان على مستوى البلدية وفي جل الأحيان عدم فهم الموضوع من طرف موظفي البلدية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد :

يشير مفهوم التمكين إلى عدة معانٍ متباينة في مضمونها بين ما يثيره مضمون اللفظ الفقهي - اللغوي من جهة، وما يثيره التمكين كمصطلح علمي يتم تداوله في العلوم الإدارية من جهة أخرى، نظراً لاختلاف دعائم الفقه اللغوي وما تستند إليه من تعريفات تناوب عليها آراء العامة من الناس تبعاً لثقافة كل مجتمع بشكل منفرد، هذا بعكس العلم الذي لا يخضع لآراء العامة من الناس ولا يمكن أن ينال العامة من مصطلحاته الدقيقة في مضمونها والتي لا تحمل أكثر من معنى واحد لمضمون المصطلح العلمي.

لذلك عمدنا أن نحدد مفهوم التمكين الإداري في الفصل النظري من خلال مجموعة من التعاريف المقدمة إليه نخلص منها لتحديد خصائص وأنواع التمكين. ناهيك عن اهتمامنا بتحديد المفهوم بالعودة إلى المداخل النظرية لعلم الإدارة، مع تبيان أهداف وفوائد التمكين الإداري، وذلك في المبحث الأول.

المبحث الأول: مفاهيم التمكين الإداري من منظور الفكر الإداري

تمهيد:

لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين الإداري احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم. فمفهوم التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التمكين الإداري

أ. التعريف اللغوي:

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز و وردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَةٌ) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال "استمكن" الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفا بالعلم أو بالمهنة¹.

ورد تعريف مفصل لكلمة التمكين ومشتقاته حيث أن مكن الشيء أي قوى و متن ورسخ وضمن التمكن من الأمر أي قدر وظفر به.

- التمكين على صيغة المصدر يحمل معنى التوكيد فهو مصدر الفعل المضعف (مَكَّنَ)، ولذا يجوز القول أن التمكين يمتد بظله نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ، و يحمل في طياته معنى التوكيد.

1 - أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب،: ط3، لبنان: دار إحياء التراث العربي،1995، ص412.

ب - التعريف الاصطلاحي:

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات وازدهر في تسعينات القرن العشرين، وقد اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم. ويرى البعض أن التمكين مفهوم حديث في أدبيات الإدارة، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، حيث أن فكرة منح الصلاحية اللازمة للعاملين لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل: نقل القوة، تحفيز العاملين من قبل القيادة، تعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضا.

لقد لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، وعليه أعطيت له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل:

يعرف الباحث في علم الإدارة "خضير الكبيسي" التمكين الإداري بأنه: «زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.¹ ركز التعريف على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات، بالموازاة كم معرفي كافي حتى يتمكنون من المبادرة في اتخاذ القرارات.

ويعرف الدكتور "عبد الوهاب" وهو أستاذ في إدارة الأعمال التمكين: «² بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من

1 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2004، ص4.

2 - دعاء عبد العزيز الجعبري، مرجع سابق الذكر، ص.10.

الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم»¹.

ركز التعريف على أن تكون الإدارة بعيدة نوعًا ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة، لاسيما المناخ المناسب للعمل.

ج - تعريف التمكين في القرآن الكريم:

لقد وردت كلمة التمكين في نص القرآن الكريم، ولم يحدد لها اصطلاحًا خاصًا، بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة في خمسة معان وهي كالاتي:

1 - التمكين للدين:

أي القدرة على مزاوله شعائره في امن وإظهارها دون منازع. قال تعالى: « وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ لَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ »²

2 - التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: « إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَ آتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا »³.

3 - التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: « وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَ لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ »⁴

1 - دعاء عبد العزيز الجعبري، مرجع سابق الذكر، ص.10.

2 - سورة النور، الآية (54).

3 - سورة الكهف، الآية (83).

4 - سورة يوسف، الآية (55).

4 - التمكين بمعنى الظفر، قال تعالى: « وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ »¹، فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

5 - التمكين بمعنى التهيئة: قال تعالى: « وَ قَالُوا إِنْ تَتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نَتَّخِطُفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَ لَكِنْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ »²، أي لم نجعل حرماً ذا أمن.

د . خصائص التمكين الإداري:

يستشف من التعاريف الاصطلاحية المقدمة أعلاه أهم الخصائص أم الميزات التي يتميز بها التمكين الإداري عن غيره عن مصطلحات الإدارة لاسيما القريبة منه. يعتبر مفهوم التمكين الإداري حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل لذا وجب ذكر خصائص التمكين الإداري التي نلخصها كالآتي:

_ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

_ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

_ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة و حتى المؤسسة التي يعمل بها.³

1 - سورة الأنفال، الآية (70).

2 - سورة القصص، الآية (56).

3 - شادي حمدان عطية، مرجع سابق الذكر، ص10

_ تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار.

_ كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً. ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع.

_ كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.¹

_ ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

_ يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل

_ وأخيراً يجعل الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

توجد عديد خصائص للتمكين الإداري أكد عليها الباحثين، إلا أن اغلب المنظمات لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية فهي لازالت بعيدة عن التمكين وتفتقد لخصائصه لأنها لا تؤمن سوى بمركزية القرار، وهذا بالتالي سينعكس بالسلب على أداء المنظمة والموظف والذي يفتقد إلى التحكم في الأداء والتدريب والمهارات والشعور بالمسؤولية والقدرة على إطلاق الطاقات الكامنة أو حتى اتخاذ القرار.²

1 - باقيص هدى بنت عمر بن عبد الله، آلية التمكين الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز جدة، كلية الاقتصاد والإدارة، 2016، ص.23.

2 - شادي حمدان عطية، مرجع سابق الذكر، ص.11.

المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري وفقا للمداخل الإدارية

لقد ظهر مصطلح التمكين كاتجاه فكري جديد ضمن التراث الإداري منذ بداية الثمانينات الذي انفرد بطابع فلسفي أكثر من التجريب العلمي، وقد تبلورت تلك المفاهيم في التسعينات من القرن العشرين في تناغم أدى إلى ظهور النظام اللامركزي، وما يحمله من تطبيقات قامت على إطلاق الطاقات الكامنة عند العاملين بعد ذلك، ولكن من منظور علمي قائم على نتائج علمية تجريبية وبالنظر إلى التراث لقد تناوله كتاب الإدارة من مداخل مختلفة على النحو التالي:

أ- مفهوم التمكين الإداري وفقا لمدخل علاقات العمل:

طبقا لما جاء به مدخل العلاقات فقد قام كل من "لاولار" و"بيوان" بوضع مفهوم للتمكين على أساس المشاركة بين العاملين والإدارة العليا فيما يخص أربعة عوامل أساسية كالتالي:

1-المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة.

2-المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة.

3-الحافز المالي وما يشمله من مفردات الدخل كالمكافآت التي تحدد أساس تقييم الأداء.

4-إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها بل حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة لما يمتلكه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.¹

وقد أشار كل من "ويلكسن" و "وال" إلى أن التمكين يقوم بنقل مراكز القوى من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية.

وأضاف "شاكلتر" بأنه بأنه فلسفة تقوم على إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد داخل المؤسسات.²

1 - إيمان عمر عبد المطموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2015، ص15.

2 - المرجع ذاته، ص16.

وأكد "روبل" على أن التمكين يتمثل في منح سلطة اتخاذ القرارات و تنفيذها و إحساس الفرد بمسؤولياته عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما يجب أن لا يعاقب الفرد على ذلك بل يجب تدريبه جيداً لتجنب خطاه في المستقبل.

وقام كل من "نوي" و"دافت" أن بصياغة التمكين من منطلق انه منح الأفراد العاملين القوة والحرية في والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها.

كما عرفه "أفندي" بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي والمقدرة على التصرف في المواقف المختلفة وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.¹

ب- مفهوم التمكين الإداري في مدخل الدافعية:

لقد نظر هذا المدخل لمفهوم التمكين على انه عملية مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل من خلال تعزيز روح المبادرة وتنمية الثقة بالنفس وتنمية مدركاتهم وتزويدهم بالدعم العاطفي عوضاً عن الضغوط في بيئة العمل.

- يرى "سبيرترز" بأن التمكين أسلوب تحفيزي يشمل أربعة مدركات وهي: معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار والتأثير في القرارات. مع ملاحظة أن التفاعل بين تلك المدركات مجتمعة يعكس اتجاه إيجابي نحو العمل بما يصب في صالح زيادة الإنتاجية.

- وأوضح "بلنشرد" بان تمكين العاملين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له من اجل تقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات مما يؤدي الى التفوق والإبداع في العمل.²

- وجاء مفهوم "كونغر" داعماً للبعد السيكولوجي في الإدارة مشيراً إلى أن تمكين العاملين هو عملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل و ذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة، و محاولة تلافيها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير تنظيم و الأساليب

1 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص.10.

2 - إيمان عمر عبد المطموس، مرجع سابق الذكر، ص.17.

القيادية وتحسين بيئة العمل. أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الانجاز.

- وقام "مارفاي" و "براون" بتعريف التمكين على نحو إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.

- وصرح "شوندا" و"اونغاري" بأن التمكين الإداري يتبلور في شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس كأنه يعمل من أجل نفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه ويساعده على النمو والتطور الشخصي مما ينعكس ايجابيا على أدائه في العمل¹.

ج- التمكين الإداري وفقا للمدخل الشامل:

يقوم هذا المدخل على مفهوم أكثر اتساعا للتمكين الإداري لما ينطوي عليه من تضافر وانسجام بين المفاهيم التي جاء بها مدخل العلاقات والمفاهيم التي وضعها مدخل الدافعية وصولاً لوضع تصور شامل حول ماهية للتمكين الإداري كالتالي:

- عرفه كل من "فاقت" و"مورل" بأنه زيادة الدافعية والعمل التعاوني بين الأفراد ويرتكز على التنسيق ويؤدي إلى توسيع مجال السلطة لأعضاء جماعة العمل.

- كما يرى "تاونسند" و "بينيس" بأن التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الطرق المناسبة لأداء العمل دون التدخل من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة فيهم.²

من خلال ما سبق نستطيع أن نحدد الملامح العامة التي تشكل مفهوم إجرائي للتمكين الإداري فيما يلي:

1 -حسين أفندي،مرجع سابق الذكر،ص.13.

2 - توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص

_ يقوم التمكين الإداري على عدة إجراءات تمثل جانب لا ينفصل عن سياسية الأداء المهني لرأس المال البشري بهدف تحقيق مستوى مرتفع من فعالية فريق العمل فضلاً عن تعزيز فرص متكافئة للنمو المهني لرأس المال البشري.

_ يساهم التمكين في إطلاق العنان للقدرات المهنية الإبداعية تدريجياً بما يتناسب طردياً مع ارتفاع مستوى الاحتراف المهني ويعزز المبادرات الهادفة لتطوير العمل بما يعظم من العائد الاستثماري لرأس المال البشري.

_ التمكين ترجمة للنظام اللامركزي في الإدارة كأحد الأنظمة التي تتمتع بقدر كبير من الديمقراطية بما يسمح بنمو اتجاهات ايجابية تجاه سياسة المؤسسة يخلو من التسلط المفرط ويتيح حق اتخاذ القرار بما يدعم الولاء والانتماء لدى الموظفين¹.

_ يساعد التمكين على تنمية درجة الوعي والاهتمام وتعزيز الرقابة الذاتية المهنية داخل أعضاء فريق العمل لدى الموظفين والتقليل من أعباء الرقابة والمتابعة الخارجية للقادة ويفتح آفاق التحفيز الذاتي بما يزيد من قوة ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها ويقلل من معدل دوران العمالة بما يوفر مناخ الاستقرار المهني للمؤسسة بشكل عام كمؤسسة جاذبة وليس طارده لموظفيها.

_ يمهد التمكين للتوزيع الأمثل للمهام والأدوار المهنية التي تقوم على العلاقة المتوازنة بين الصلاحيات الإدارية الموكلة لكل منصب إداري وما يقترن بها من مقدره على تحمل مسؤولية.

_ اتخاذ القرار بما يخلق فرص شيوخ الاتكالية بين أعضاء فريق العمل. فالتمكين يقوم بتوسيع الخيارات أمام الإنسان وإطلاق العنان لقدراته في التعليم وفرص العمل والموارد والصحة وفي حياة حرة كريمة، ويكون متمكناً من مهارات التفكير الاستراتيجي ومهارات التعلم والمبادرة والإبداع والإدراك الايجابي للذات، وارتفاع مستوى الطموح والتكيف والمرونة والثقة بالنفس والمخاطرة، وتحمل المسؤولية وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية والتوازن وقبول الآخر.²

1 - المرجع ذاته، ص.82.

2 - إيمان عمر عبد المطموس، مرجع سابق الذكر، ص.18.

فمن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين الإداري يتمحور على:

_ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إعطاء الموظف صلاحيات و حريات أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة.

_ منح العاملين القوة،والحرية،و تزويدهم بالمعلومات الكافية، و تعزيز الثقة بالنفس، وتنمية روح المبادرة والإبداع، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية. وذلك ضمن توفير بيئة صحية و موارد بشرية و تكنولوجية و نظام حوافز عادل و فعال.¹

المطلب الثالث: أهداف وفوائد التمكين الإداري

إن القادة أو المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم ليتمكنوا بذلك خيارا و إنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع،أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها،ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية،واستبدالها بحوافز داخلية،تتبع من ذات الأفراد الموظفين وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بها حسب(Haviovic): " توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة " ².

ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم ،مما قد ينتج عنه استغلال امثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري.

أما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين كما يلي:

¹ - عطية حسين أفندي، مرجع سابق الذكر، ص.15.

² - توفيق كرمية، مرجع سابق الذكر، ص.76.

-إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، والاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو تحسين الجودة والإنتاجية.

-أضاف (Lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً وكذلك يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة¹.

كما يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال إضافة إلى ذلك. فهو يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من طرف رؤسائهم².

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، والعديد من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، و على عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها؛ وجود مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء. ومن هنا نحدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقياداتها العليا، وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:

بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

✓ ارتفاع الإنتاجية.

1 - وفاء العمري، مرجع سابق الذكر، ص21.

2 - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، 2016، ص.15.

- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة.
- ✓ زيادة التعاون على حل مشكلات.
- ✓ ارتفاع القدرات الإبتكارية .
- ✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- ✓ تحقيق نتائج أداء جيدة.
- ✓ تحسين مستوى إنتاجية العامل كمّاً و نوعاً¹.

بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ✓ تحسين وتطوير مستوى الأداء لدى الموظف.
- ✓ رفع مستوى المشاركة الفاعلة والايجابية لتحقيق أهداف المنظمة².

¹ - عائشة شنتاحة، "تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين"، مجلة دراسات، مجلد 10، عدد 02، ماي 2013، ص118.

² - المرجع ذاته، ص120.

المبحث الثاني: نشأة و تطور مفهوم التمكين الإداري

تمهيد:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و ثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل و روح المبادرة.

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة و في ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة لعملية تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً، وفيما يلي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين الإداري في مختلف المدارس والنظريات الإدارية؛

المطلب الأول: النظريات التقليدية في الإدارة

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد بأداء مهامه المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات و أنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجال للتفكير و اتخاذ القرارات، فيما يتعلق بعمله و من دون الاهتمام بالجانب النفسي و الإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة، بالنسبة لنظرية الإدارة العملية التي تبلورت في كتاب (مبادئ الإدارة العلمية) لفريدريك تايلور.

_ يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها محاولاً منه وضع أسس ومبادئ علمية و مدروسة ومحددة لتغطية إنتاج العاملين، واقترح منهجيته المشهورة في الطريقة المثلى للعمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها. والتخلص من الخطوات غير الضرورية.¹

¹ - يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، القاهرة: دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص24.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية، فهما على طرفي النقيض و لم يكن مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه "تايلور" من الثورة الصناعية و "ادم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين حيث أن النظرة السائدة تجاه العامل على أنه، آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب ذلك تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، خاصة و أن كل ما ينتج يتم بيعه فمستوى الطلب كان كبيرا في تلك الفترة. فالفكر السائد آنذاك كان بعيدا عن مفهوم التمكين و حتى التفويض و ذلك بسبب الظروف السائدة في تلك الفترة وسيطرة المفاهيم ذاك البعد المادي وضعفها، أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها الألماني "ماكس فيبر"، الذي يسعى لجعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل و توضيح التسلسل الرئاسي و سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة، لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف العمل المختلفة، بالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف و اتخاذ القرارات و الذي حصره بالإدارات العليا.

على الرغم من أن (ماري باركر فوليت) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين و المديرين على العمل بتوافق و إبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب¹.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تتحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الرد واحترامه، وهذه التوجهات

1 - المرجع ذاته، ص25.

تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت، ومن أهم النظريات ذات التأطير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

دراسات هورثون و حركة العلاقات الإنسانية: (1924 في شركة وسترين أليك تريك (Electric Western) في الولايات المتحدة الأمريكية)¹

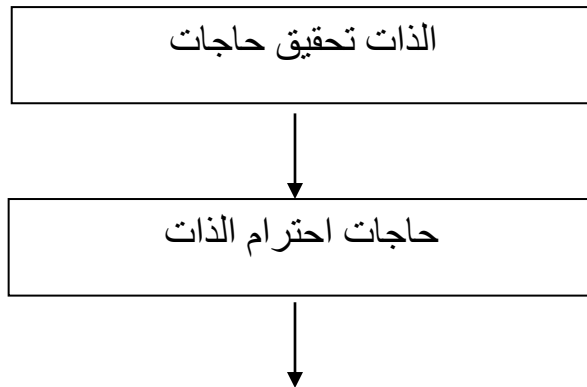
تعد من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية، حيث بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة و استمرت تلك الدراسات حتى عام 1932، عندما بدأ الركود الاقتصادي يعصف بالبلاد فتوقفت دراسات "هورثون" التي ساهم بها من جامعة "هارفارد"، و على الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية و أثرها على إنتاجية العاملين إلا أنه قد ظهر صدفة و نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون و الاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة و ظروف العمل المادية، التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها و قياس أثارها فهذا الخطأ في المنهجية و الذي سمي أثر "هورثون" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري و مهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال (1950 _ 1960)، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي لتحقيق إنتاجية أفضل وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

نظرية ماسلو للحاجات:

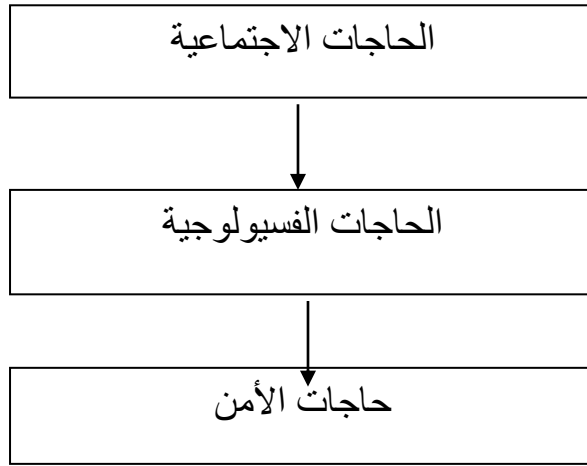
1 - المرجع ذاته، ص 28.

بعد دراسات "هوثورن" ظهرت نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقَعَدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل¹.

ومن أهم هذه النظريات: نظرية "إبراهيم ماسلو Ibrahim Maslow" للحاجات، ونظرية "X و Y" لصاحبها "Douglas McGregor"، ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها "Chris Argyris"، وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع مستوى العنصر البشري في منظمات الأعمال.



1 - المرجع ذاته، ص ص 30.29.



الشكل 3: سلم ماسلو للحاجات

وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار، لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب ي يد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة. فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تمي ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية "ماسلو" الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل أعلاه.

نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor (خطوة هامة تجاه التمكين):

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار "Maslow" ودراسات "هوثورن"، فقدم إضافة جديدة

لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه: "الوجه الإنساني من المشروع"

" **the humane side of enterpris** "، من خلال نظريته التي سماها نظرية "X" و"Y"

"ولكل منهما افتراضات، في حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية "X" أن العامل كسول ويفتقد

لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية "Y" يحمل افتراضات مغايرة تماما،

فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز ما

يميز نظرية "ماغريقر" أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن

الرد قد يتأخر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياتهم توقعاتهم فالمديرون من أنصار نظرية "X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمروسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل . وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرون من أصحاب نظرية "Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالاً واسعاً أمام مروسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين¹، أن لا يشككوا بانتماء مروسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة

أ- نظرية النظم:

النظام هو مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه².

1 - المرجع ذاته، ص.31.

2 - المرجع ذاته، ص.32.

ب- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة "valu Chain" والتميز في الأداء performance excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات و أهم من ذلك أيضا جودة أداء العاملين، لان جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء كانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة. سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث أن من أهم متطلبات الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون الحاجة لمراقبة من المدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات¹.

ركزت أدبيات الإدارة على موضوع " تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. و خاصة أن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، و لأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

ج- المنظمة المتعلمة:

رائدها المنظمة المتعلمة "بيترسونج" و الذي يعرفها على أنها تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها و خبراتها التي تتكون من خبرة

1 - المرجع ذاته، ص.33.

أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد "Peter Senge" تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- 1-المعلومات وأهميتها في التعلم .
 - 2-روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
 - 3-التمكين:وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
 - 4-المشاركة هي جوهر التعليم والتعلم.
 - 5-القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة و متطورة باستمرار¹.
- مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء كان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، المشاركة، حرية العامل، رضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

المبحث الثالث: أبعاد واليات التمكين الإداري

تمهيد:

إن عملية التمكين هي ابعاد من إعطاء الموظف الصلاحية إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله، فأول تحد يواجهه عملية التمكين هو

1 - المرجع ذاته، ص.34.

فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية واليات تطبيقها، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على أبعاد التمكين الإداري والياته، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري و كذلك الفوائد الناجمة عن تطبيقه.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

يوجد عدد من أبعاد التمكين الإداري ورد ذكرها في التعاريف السابقة وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري، حيث ذكرت تفويض السلطة، المشاركة، الاستقلالية وحرية التصرف، تحمل المسؤوليات والتعلم واكتساب المهارات. وهي عناصر مهمة تمثل أبعاد التمكين الإداري وهذا ما ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، كلاً حسب مدخله وحسب رؤية وفلسفة كل مدخل:

_ فقد حدد " Spector " بعدين للتمكين هما:¹

1- البعد المهاري :ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

_ أما "دافت" (Daft) فقد اقترح أربعة أبعاد للتمكين وهي:²

✓ المعلومات.

✓ المعرفة.

✓ المهارات.

✓ القوة.

✓ فرق العمل.

¹ - احمد معراج قدرى، اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص.18.

² - المرجع ذاته، ص.19.

✓ المكافآت.

▪ وحدد "غولدريك" و" لاشلي" (Lashely et Goldrick) أيضا أربعة أبعاد للتمكين هي:¹

✓ المهمة.

✓ القوة.

✓ الالتزام.

✓ الثقافة

_ في حين يرى كل من "Velthouse و Thomas" أن أبعاد التمكين هي:²

✓ حرية الاختيار (وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله).

✓ الفعالية الذاتية (وهي قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا على خبراته و مهاراته ومعرفته).

✓ معنى العمل (ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للآخرين و للمنظمة).

✓ التأثير ويعني اعتقاد الفرد بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

والجدول أدناه يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين:

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Brown	الجودة، الموارد ، التفويض

¹ - وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص.19.

² - المرجع ذاته، ص.20.

1997	Vancevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1998	Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
1999	Appelbaum	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Daft	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
2007	عبود و عباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت و تدعيم الذات.
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا.
2009	Yilmaz & Karzkoc	السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية
2010	Hasan	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز

جدول 01: يمثل الأبعاد المختلفة للتمكين.

وبعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون السابقون، حددنا أبعاد التمكين التي سننتظر لها في هذه الدراسة وهي كالتالي:

1- **التفويض:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تقوم على عملية تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا حيث يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأداء عملهم.

فللقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة قادرة على تحقيق الغرض منها لا بد من توافر انسجام وتوافق بين الأنظمة والقوانين النافذة داخل المؤسسة وان يكون هناك تفويض كامل للمسؤولية مع توضيح للحدود والسلطات المخولة قبل التفويض من قبل الرئيس الأعلى.¹

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، فكلما كان هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات كلما كان هناك التزام من قبلهم لتنفيذه. وهذا يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية فيعمل هو لكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في جوانب مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.²

3- فرق العمل: تعتبر فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق التمكين في التطوير والتحسين الإداري هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق. تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء. إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة.³

1 - شادي حمدان عطية، متطلبات تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والإدارة، 2015، ص.23

2 - هيثم محمد العطار، مرجع سابق الذكر، ص.24.

3 - حسن مروان عفانة، مرجع سابق الذكر، ص.24.

إن موضوع التمكين عند العديد من الباحثين يرتبط بفرق العمل فيرى أن فرق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.¹

4_التدريب والتعلم: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة للحصول على مستوى عال من المهارات كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع والمهارة، وفي التكيف مع الظروف المتغيرة والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها فالعملية التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.²

5_إثراء العمل: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تنتوع في أنشطة الوظيفة، بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم إنتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حيث يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل والمخرجات.

1 - احمد معراج قدرى، مرجع السابق الذكر، ص.34.

2 - أسيا كسور، "أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (عدد خاص بفاعليات المؤتمر الدولي) مجلد 02، عدد 03، جانفي 2010، ص193.

6_التحفيز: إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و إشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي مما يساهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي. لذا فإن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة نظام مكافآت يتناسب مع مستوى أداء العاملين. ومن هذا نجد انه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم ، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

فالكثير من الدراسات أثبتت أهمية نظام الحوافز وان الترقية من أهم حوافز التعاون أكثر مع الزملاء والمنظمة بحيث تجعلهم ينظرون نظرة ايجابية إلى أنفسهم.¹

7_ إدارة الجودة الشاملة: يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي، وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعًا من الحرية في التصرف ونوعًا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة، درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله، بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة؛ من أجل إرضاء الزبائن².

1 - المرجع ذاته، ص.190.

2 - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، كراسات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، ع.5، نوفمبر 2004، جمهورية مصر العربية، ص.93.

المطلب الثاني: آليات التمكين الإداري في المنظمات

ليتم تطبيق سوي وموفق للتمكين الإداري في مختلف المنظمات الإدارية، وجب توفر مجموعة من الآليات (الميكانيزمات) قبل وأثناء عملية التمكين، للوصول إلى تحقيق أهداف وفوائد التمكين المذكورة في هذا الباب. أهم الآليات تأتي كما يلي:

1. العمل الجماعي (فريق العمل): ويقصد بالعمل الجماعي الفعل المنسق من خلال تعاون جماعة صغيرة في تفاعل مستمر حيث يتقاسم الأعضاء المسؤولية ويعملون بحماسة في اتجاه انجاز الواجب المنوط بهم، حيث يوفر لهم فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها من يقومون بالعمل، كذلك ينمي مهارات الفرد بشكل اكبر داخل الجماعة وكذلك العديد من المواهب والقدرات الشخصية. و لهذا يعد تشكيل فرق العمل الجماعية إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات. إن العمل الجماعي يعد آلية تستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي

2. التدريب (التكوين) المستدام: التدريب من احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، وهو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل و مساعدتهم على تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل، ونظرا للدور الهام الذي يلعبه التدريب في تحسين مردود الموظفين وإتقانهم لعملهم من شأنه المساهمة بشكل فعال في الارتقاء بالعنصر البشري والمنظمة. وعملية التدريب تعد احد أهم آليات التمكين الإداري تقتضي القيام ببرامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، حيث تساعد العامل على تعلم أصول العمل وإتقانه، لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات العامة الإدارية. وكذلك يعتبر التكوين عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري فهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، حيث يرفع من مستوى المهارات، ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن من جودة العمل بما يساهم بشكل فعال في تحقيق التطوير الإداري وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات.

3 - التحفيز بأنواعه: هو الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى أهداف معينة ويمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من اجل إشباع الحاجة المثارة. و يعتبر من احد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين الإداري، وهو المقابل المادي أو المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز ويسمى كذلك حافز أو مكافئة حيث يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات من اجل القيام بعملية التمكين الإداري، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها و مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فانه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز في المنظمة.

4 - الاتصال الفعال الضامن للتنسيق: هو أي أسلوب يؤدي إلى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وقد تكون هذه المعلومات بيانات أو أشياء أخرى. فهي عملية لاغنى عنها بين الأفراد لتبادل المعلومات والبيانات بشكل أو بآخر. فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المؤسسات والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

مما سبق يتضح أن العمل الجماعي، التدريب والتكوين، التحفيز والاتصال الفعال والمعلومات وتدفقها بشكل حر وواضح، هي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة، فنجاح عملية التمكين تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

خلاصة الفصل الأول:

أوضحنا في المقدمة الاهتمام المتزايد للمنظمة بمفهوم التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث يساهم في تحقيق الفاعلية الإدارية، وبيننا انه جاء نتيجة للضغوط التي تتعرض لها

المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا يتضح أن عملية التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

لقد تبين من الفصل النظري للدراسة أن التعاريف المقدمة للتمكين الإداري متعددة لكنها إجمالاً تتفق على خصائص محددة، ولقد اهتمت المدارس الخاصة بالعلوم الإدارية بمكونات التمكين الإداري. وقد نشأ التمكين الإداري بخطى ثابتة ومكوناته المتعلقة بتلك الآليات منها التدريب والتكوين، الاتصال والعمل الجماعي والتحفيز، والتي تعتبر في مجملها أساس العمل الإداري واجتماعها ينتج عنه نجاح عملية التمكين الإداري وهو الآخر مرتبط بالرضا الوظيفي. فالتمكين الإداري يعتبر احد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا.

يتطلب نجاح برامج التمكين بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة، وإشراك الموظف أو العامل.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

[عرض وتحليل البيانات]

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل الاستبيان)

تمهيد:

أصبح مفهوم التمكين الإداري واضحا من خلال الفصل السابق فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال الزمني والمكاني وكذلك المجال البشري، بالاعتماد على المنهج الملائم للدراسة مع تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية، والوظيفية وطريقة اختيار العينة بالإضافة إلى الوسائل والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، بغرض تحليلها وتفسيرها وذلك لتحقيق مبدأ أساسي من مبادئ الدراسة السوسولوجية الذي يتمثل في ضرورة الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني لموضوع الدراسة، لإضفاء صفة الواقعية عليه وفق إجراءات منهجية تتلاءم معه وتتماشى مع طبيعته وأهدافه.

تعتبر الدراسة الميدانية إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، حيث سنعرض مجالات الدراسة (المكانية والبشرية، والزمنية)، في مصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية "تيزي وزو" ، كما سنقوم بعرض ما جمعناه من خلال المقابلة و استمارة الاستبيان في جداول ودوائر نسبية، تم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها بناء على الملاحظة الميدانية، للحصول على النتائج المراد الوصول إليها وبلوغ الهدف الرئيسي من خلال تلك النتائج. و لتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور سنتبين من خلال ما هو آت.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومجالاتها وهي تحتوي على المجال الزمني أي المدة الزمانية المستغرقة في إجراء الدراسة، والمجال البشري والمتمثل في مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة ، والمجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة.

المطلب الأول:المجال الزمني والمكاني

انطلقت دراستنا في أواخر شهر مارس 2018م بعدما وافقت اللجنة التقنية على موضوع دراستنا، حيث انطلقت الدراسة المنهجية والنظرية في أواخر شهر جانفي من ذات السنة، وتم الشروع في الدراسة التطبيقية (الميدانية) في منتصف شهر مارس إلى غاية أواخر شهر أفريل 2016، وبالموازاة تواصلت الدراسة النظرية حتى نتعمق في فهم التمكين الإداري وآلياته المختلفة ونبحث عن مدى وجودها في الجانب الميداني، وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بتلك الفترة.

أما عن المجال المكاني للدراسة، فقد قمنا بتطبيق دراستنا في مصلحة المستخدمين والتكوين بمقر بلدية " تيزي وزو" وهي البلدية التي وافق رئيس المجلس الشعبي البلدي على تربصنا فيها، وكانت مقصدنا بحكم قربها من الجامعة التي ندرس بها والمكتبات العامة والجامعية، وهي البلدية (المحيط) الذي درسنا فيه طيلة خمس سنوات، والتي نود أن نتعرف على آليات العمل الإداري بها.

المطلب الثاني: المجال البشري

تمثل المجال البشري للدراسة في مجموعة العاملين بمصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية "تيزي وزو"، والذين بلغ عددهم عشرة (10) موظفين كل منهم يشغل منصب معين وهم على التوالي؛ رئيس المصلحة، عون مكلف باستقبال المعلومات، عونان(02) مكلفان بتسيير الموارد البشرية، ثلاث أعوان(03) مختصين في تقنيات الإعلام الآلي، ومتصرف إداري، عونان(02)

مكلفان بحفظ الوثائق ويتراوح سنهم ما بين 20 إلى 50 سنة، ومستوياتهم العلمية متباينة المستوى المتوسط، الثانوي و الجامعي ، وتخصصاتهم أيضا متباينة

المبحث الثاني: تقديم عام لبلدية تيزي وزو

تعتبر اللامركزية الإدارية هي النظام الذي يقوم على أساس توزيع السلطات الوظيفية الإدارية في الدولة، ومن ابرز صورها نجد البلدية، والتي تعد دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها، بالإضافة إلى تنفيذ الخطط والبرامج التنموية وذلك من اجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

المطلب الأول: تعريف ونشأة بلدية "تيزي وزو"

جاء تعريف البلدية في القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، وفي المادة الأولى منه كما يلي: «البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون».¹

وتعتبر البلدية هي الخلية المحلية الأساسية التي يعتمد عليها المواطنين في تلبية حاجياتهم الضرورية، بما تقدمه من أعمال وخدمات في المجالات المختلفة: الاجتماعية منها والاقتصادية والثقافية...، كما تعتبر الإدارة الأقرب بالنسبة للمواطنين باعتبارها جماعة محلية تركز مبدأ اللامركزية الإدارية.

يرجع إنشاء بلدية "تيزي وزو" كغيرها من البلديات الأخرى إلى الفترة الاستعمارية وبالضبط أواخر القرن التاسع عشر (19م)، حيث كانت تمثل بلدية "تيزي وزو" أكبر سوق أسبوعي يسمى (سبت عراوى) كونها تحتل موقعا جغرافيا متميزا بحيث تتوسط منطقة القبائل، وذلك نظرا لطرق المواصلات البرية والحديدية التي تربطها بباقي المناطق المجاورة.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 10_11، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جويلية 2011، الجريدة الرسمية، عدد37، الصادر بتاريخ 03 يوليو 2011

وفي عام 1854م أصبحت "تيزي وزو" مركزًا إداريًا للاحتلال الفرنسي، ثم بعدها أصبحت بلدية "تيزي وزو" دائرة للقبائل الكبرى بموجب التقسيم الإداري الاستعماري عام 1889م.

وفي عام 1957م قسمت الولاية إلى خمس مناطق إقليمية تحت اسم (عمالة القبائل الكبرى) وتأتي بلدية "تيزي وزو" لتكون وسط البلديات الأخرى التابعة للولاية، حيث يحدها من الشمال: "واد سيباو" و"ماكودة"، ومن الشرق: بلدية "واقنون" و"فريحة"، ومن الغرب: سيدي نعمان وذراع بن خدة، من الجنوب: "بني عيسي"، "بني زمنزر" و"معاثقة"¹.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة

من أجل جمع المعلومات والمعطيات بخصوص هذه الحالة تطرقنا إلى اختيار ثلاثة أدوات بحثية متنوعة وهي الأساسية في منهج دراسة الحالة وهي:

الاستبيان: هو وسيلة للحصول على إجابات على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملء الاستمارة بنفسه.

ويعرف كذلك انه: "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة"².

وضمن الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في إعداد المذكرة فقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان التي تتكون من أربعة محاور: المحور الأول حول البيانات الشخصية، والمحور الثاني يحتوي على الأسئلة (1_3) وتناولنا فيه اثر نشاط التعيين والاختيار بالبلدية، المحور الثالث يحتوي على

1 - أرشيف البلدية.

2 - شلبي محمد، مرجع سابق الذكر، ص.230.

الأسئلة(4_8) تناولنا فيه اثر التحفيز على الأداء في مصلحة المستخدمين والتكوين بالبلدية، والمحور الرابع الثالث يحتوي على الأسئلة(9_11) وقد تطرقنا فيه إلى العلاقة بين المرؤوسين والمسئول في المصلحة، في حين يحتوي المحور الخامس على الأسئلة (12_21) تطرقنا فيه إلى التمكين في البلدية، في حين المحور السادس يحتوي على الأسئلة (22_25) تطرقنا فيه إلى التكوين في البلدية.(انظر الملحق رقم 01)

_المقابلة: للمقابلة أهمية بالغة في الدراسات السوسيولوجية، وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً وانتشاراً في الأبحاث الميدانية، وذلك لما توفره من معلومات وبيانات.¹ حيث يتم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التمكين الإداري من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين، وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم. وتمت هذه المقابلة خلال تواجدها بالبلدية على شكل نقاشات وحوارات بشكل عفوي بالإضافة إلى الحوار المباشر مع رئيسة المصلحة السيدة:"طالب ليندة".²

_الملاحظة: هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة هادفة عميقة ترتبط بالظواهر وهي الخاضعة لها وقد تستعين بآلات وأدوات علمية ودقيقة.³

_السجلات والوثائق: تعتبر السجلات والوثائق الإدارية إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات التي لا نستطيع جمعها بواسطة الأدوات الأخرى.¹ وعليه فكان لابد علينا الاعتماد على هذه

1 - المرجع ذاته، ص.87.

2 - مقابلة مع السيدة طالب ليندة: رئيسة مصلحة المستخدمين والتكوين لبلدية تيزي وزو، بتاريخ 19 سبتمبر 2018، على الساعة 11 صباحاً.

3 - محمد شلبي ، مرجع سابق الذكر، ص.90.

التقنية للحصول على ما يهمنا في دراستنا هذه كالهيكـل التنظيمي للبلدية (انظر الملحق رقم 02)،
والتعريف بها والمهام المنوطة بمصلحة المستخدمين والتكوين بالبلدية وذلك للإلمام بشكل دقيق
بكل ما يخص موضوع الدراسة.

مجتمع البحث: يعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو
مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات.

ويتمثل مجتمع دراستنا التي نقوم بها في جميع موظفي الإدارة العمومية لاسيما موظفي إدارات
جماعات المحلية، وتحديدًا موظفي بلدية تيزي وزو، واخترنا من مجتمع البحث عينة واحدة،
تمثلت في موظفي مصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية "تيزي وزو" والذين يبلغ عددهم عشرة
(10) موظفين.

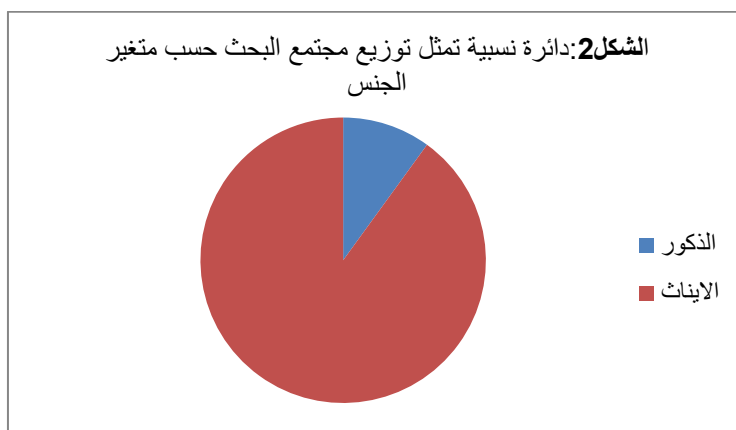
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان (الدراسة الميدانية)

¹ - المرجع ذاته، ص.92.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل نتائج الاستبيان يطلق عليها أيضا بعملية تفرغ البيانات وهي إحدى أهم الخطوات في الدراسات التطبيقية، نتائجها تجعل الدراسة أقرب للواقع، فتعطيها قيمة علمية عالية، وأساس لجل نتائج الدراسة والمقترحات الممكنة.

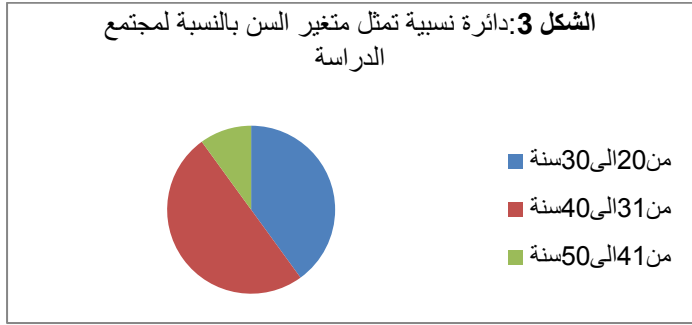
المطلب الأول: البيانات الشخصية



المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	01	10%
أنثى	09	90%
المجموع	10	100%

الجدول 02: يمثل مجموعة البحث حسب متغير الجنس.

توضح بيانات الجدول رقم 02: أن عدد الإناث يفوق بكثير عدد الذكور، حيث بلغت نسبة المبحوثين الإناث 90% من مجتمع البحث، فيما بلغت نسبة المبحوثين الذكور 10% فقط، يمثل ذلك فرقا كبيرا جدا. وما لاحظناه على مستوى البلدية بمختلف مصالحها أن نسبة الإناث الموظفات أكثر من نسبة الذكور، لعل ذلك يرتبط أيضا بتوجه الإناث للإدارات في الجزائر وقبولهن بشكل ملحوظ أكثر من الذكور وذلك يعود لعدة اعتبارات.



المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	04	40%
من 31 إلى 40 سنة	05	50%
من 41 إلى 50 سنة	01	10%
-أكثر من 50 سنة	00	00%
المجموع	10	100%

الجدول رقم 03: يمثل متغير السن بالنسبة لمجتمع الدراسة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 03 تنوع مختلف الأعمار في مصلحة المستخدمين والتكوين، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة 50% من مجتمع الدراسة، فيما بلغت نسبة الفئة العمرية ما بين 20 و 30 سنة 40% ، في حين كانت نسبة الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة منخفضة جدا، حيث قدرت بـ 10% من مجتمع الدراسة.

نلاحظ أن اغلب العاملين في هذه المصلحة شباب وكهول وهو ما أكدته ملاحظتنا الميدانية، فالإدارة تسعى إلى توظيف فئة الشباب مع عدم التخلي عن موظفيها القدامى، ما يتماشى مع سياسة الدولة الرامية للقضاء على البطالة، والاستعانة بالكفاءات الشبابية خريجة الجامعات الجزائرية، لان الرهانات الإدارية والتكنولوجية تقع على عاتق هذه الفئة المثقفة والممكنة على شغل الوظائف.

المعاملات الإحصائية	التكرار	النسبة
---------------------	---------	--------



المستوى التعليمي	الترتيب	النسبة
ابتدائي	00	00%
متوسط	02	20%
ثانوي	03	30%
جامعي	05	50%
المجموع	10	100%

الجدول رقم 04: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الموظفين بهذه المصلحة اغلبهم جامعيين بنسبة 50% واقل

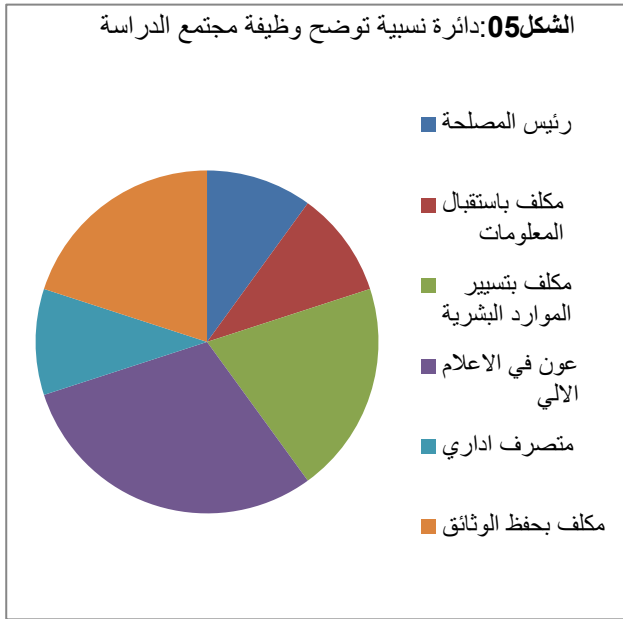
منهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 30%، إن ارتفاع نسبة الجامعيين في هذه المصلحة يدل على

أن هذا التحول يتطلب مستوى علمي عالي ولديه القدرة في المعرفة في التعامل مع الوظائف

الإدارية المختلفة.

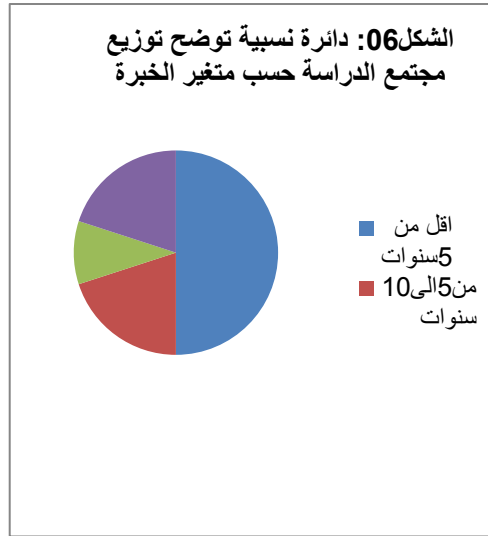
النسبة	التكرار	المعاملات الإحصائية
		الوظيفة
10%	01	رئيس المصلحة
10%	01	مكلف باستقبال المعلومات

مكلف بتسيير الموارد البشرية	02	%20
عون في الإعلام الآلي	03	%30
متصرف إداري	01	%10
مكلف بحفظ الوثائق	02	%20
المجموع	10	%100



الجدول رقم 05: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

بعد مراجعة بيانات الجدول رقم 05 يظهر لنا أن الموظفين بهذه المصلحة موزعين حسب متطلبات كل وظيفة؛ أي أن كل موظف يشغل المنصب الخاص به، حيث أن منصب تقني في الإعلام الآلي استحوذ على أكبر نسبة قدرت بـ 30% وهذا راجع إلى كثرة استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف عصرنة الإدارة وتقديم خدمات ذات جودة وفي أقل وقت وجهد ممكنين.



النسبة	التكرار	المعاملات الإحصائية
50%	05	أقل من 5 سنوات
20%	02	من 5 إلى 10 سنوات
10%	01	من 11 إلى 15 سنة
20%	02	أكثر من 15 سنة
100%	10	المجموع

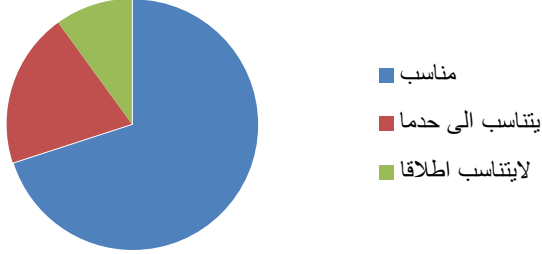
الجدول رقم 06: يمثل الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.

يبين الجدول رقم 06 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية (الخبرة)، والملاحظ من هذا الجدول أن اغلب المبحوثين في هذه المصلحة لديهم خبرة اقل من 05 سنوات والذين بلغت نسبتهم 50%، وقد أكدت على ذلك رئيسة مصلحة المستخدمين والتكوين، حيث قالت أن فريق العمل بالمصلحة هو خليط بين التخصص والمعرفة المسبقة في النظام الإداري وكذا الخبرة في العمل الإداري، وبالتالي نقل الخبرات بين الموظفين الأمر الذي يسهل العمل.¹

¹ - مقابلة مع السيدة طالب ليندة، رئيسة مصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية تيزي وزو، بتاريخ 25 سبتمبر 2018، صباحا.

المطلب الثاني: التعيين واختيار الموظفين والتحفيز على الأداء

الشكل 07: دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تناسب العمل مع قدراتهم العلمية وكفائتهم.



السؤال	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة	المجموع
مناسب	07	02	01	10
يتناسب الى حد ما	20%	10%	100%	

الجدول رقم 07: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب مدى تناسب العمل مع قدراتهم العلمية وكفاءتهم.

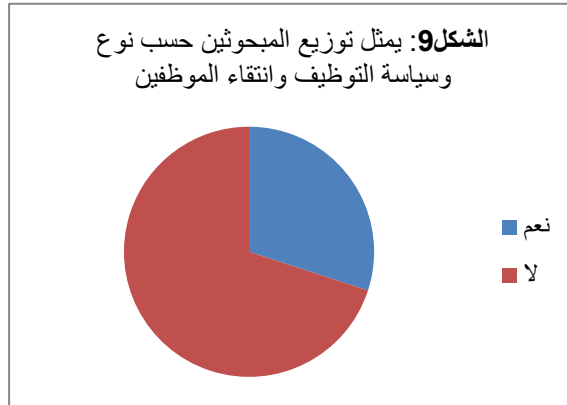
من خلال تحليل بيانات الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان العمل الذي يقومون به مناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم المهنية قدرت بـ 70% من مجتمع البحث بذات المصلحة، وهذا راجع إلى أن كل عامل يشغل منصب حسب تخصصه، فيما بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن مهامهم تتناسب إلى حد ما مع العمل الذي يقومون به 20% . وهذا يعود إلى اختلاف طرق التوظيف والتعيين بالإضافة إلى البيروقراطية الشديدة . حسبهم ..



السؤال	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة	المجموع
عادل	07	03	10	
غير عادل	30%	70%	100%	

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أعباء العمل مع فريق العمل

من خلال نتائج الجدول الثامن يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن توزيع أعباء العمل بالمصلحة عادل بلغت 70% بفارق كبير مقارنة مع المبحوثين الذين يرون عكس ذلك والذين بلغت نسبتهم 30% فقط، وهذا راجع إلى وجود نوع من التعاون والانسجام في أداء المهام. فعمل الفريق يعتبر شكلا من أشكال التمكين الإداري فقد أصبح مطلوبا من جميع العاملين أن يلتقوا معا لانجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي يحققون الأهداف التي يكونون مسؤولين عن تحقيقها.

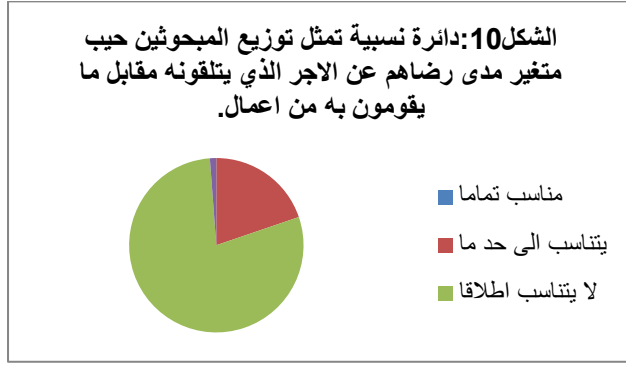


السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	03	07	10
التكرار	30%	70%	100%
النسبة	30%	70%	100%

الجدول رقم 09: يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع وسياسة التوظيف وانتقاء الموظفين في مصلحة المستخدمين والتكوين البلدية " تيزي وزو".

من خلال نتائج بيانات الجدول واستقصاء آراء المبحوثين حول سياسة التوظيف وانتقاء الموظفين غير واضحة، فقد بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" 70%، ما يدل على أنهم غير راضين عن الطريقة التي يتم من خلالها توظيف وانتقاء الموظفين في هذه البلدية، وهذا بدوره يدل على أن البلدية لا تعمل بالشروط الخاصة بالتوظيف، إنما تخضع لاعتبارات أخرى تتنافى مع

متطلبات التوظيف المعمول بها. في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون العكس (أجابوا بـ "نعم") 30%، وهذا حسب خلفية وإيديولوجية كل موظف بهذه المصلحة.



السؤال	التكرار والنسبة	التكرار	النسبة
مناسب تماماً	00	00	0%
يتناسب إلى حد ما	02	02	20%
لا يتناسب إطلاقاً	08	08	80%
المجموع	10	10	100%

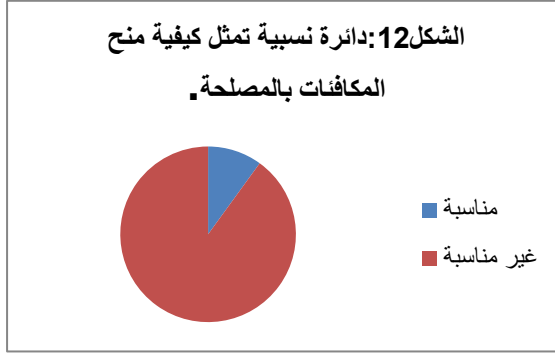
الجدول رقم 10: يمثل مدى رضا المبحوثين عن الأجر الذي يتلقونه مقابل الأعمال التي يؤديونها .

من خلال تحليل نتائج بيانات الجدول الحادي عشر اتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم رضاهم عن الأجر المتلقي مقابل الأعمال التي يقدمونها بلغت 80%، وهذا راجع حسب رأيهم إلى أن الأجر الذي يتلقونه لا يغطي احتياجاتهم مقارنة بالأعمال التي يقومون بها، وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية إذ أن اغلب الموظفين في المصلحة متذمرون من هذا الأمر، ما أدى إلى تكاسلهم في أداء عملهم مبررون ذلك أن ما يتلقونه من أجر لا يتناسب إطلاقاً مع الأعمال التي يؤديونها. غير أن رئيسة المصلحة صرحت بان أجور العمال و رواتبهم ليست محددة من طرف البلدية، بل قانون الوظيفة العمومي هو من يحددها.¹ و بالعودة إلى القانون وجدنا المادة 120 منه تنص على: "انه مهما كانت رتبة الموظف، يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة التي يمارس فيها مهامه". في حين المادة 122 منه تؤكد أن "الراتب الرئيسي يتحدد من

¹ السيدة طالب ليندة، مقابلة مذكورة سابقاً.

خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل

عليها". وهذا يعني أن أجور ورواتب الموظفين ليست من صلاحيات البلدية¹.



السؤال	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرار و النسبة	01	09	10
التكرار	01	09	10
النسبة	%10	%90	%100

الجدول رقم 11: يمثل كيفية منح المكافآت بمصلحة المستخدمين والتكوين بالبلدية.

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول الحادي عشر أن أغلبية المبحوثين في المصلحة

يرون أن طرق منح المكافآت مردود العمل الفردي والجماعي غير مناسبة تماما، حيث بلغت

النسبة 90% من مجتمع الدراسة، وهذا راجع حسب ما أكدوه لنا إلى عدم وجود مكافآت أو منح

أصلا (التحفيز المادي). و خلال إجرائنا للمقابلة مع رئيسة المصلحة قالت بان هناك مكافآت

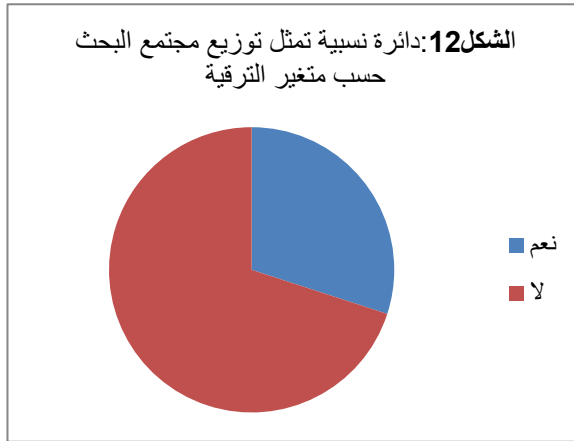
مادية سنوية قليلة وهي عبارة عن مبلغ مالي تمنح حسب الرتبة الخاصة بكل موظف، حيث أنها لم

تعطينا معلومات كافية حول معيار منح هذه المكافآت.²

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06_03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، عدد 46، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006.

2- مقابلة مع السيدة طالب ليندة، سابقة الذكر، نفس التوقيت والمكان.

إن وجود نظام حوافز فعال يعتبر من آليات التمكين الإداري حيث يسمح بتقوية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، حيث أن هذه الحوافز تؤثر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديهم.



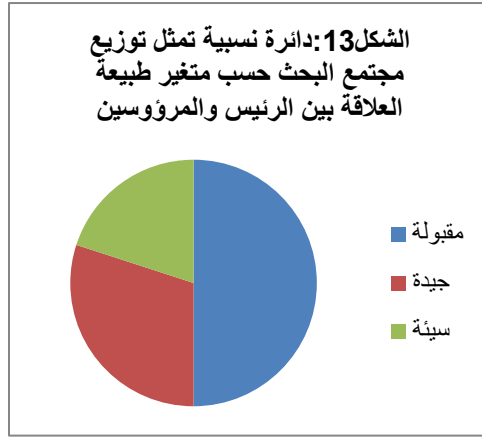
السؤال	ترقية	لم يحصل على ترقية	المجموع
التكرار والنسبة	03	07	10
التكرار	30%	70%	100%
النسبة	30%	70%	100%

الجدول رقم 12: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير الترقية.

من خلال تحليل نتائج الجدول الثاني عشر اتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين لم يحصلوا على الترقية تفوق بكثير نسبة المبحوثين المتحصلين عليها فقد بلغت نسبة المترقين 30% مقابل 70% للذين لم يحصلوا على الترقية، وهذا يعود حسب رأي المبحوثين إلى أن البلدية لا تعتمد على الشروط اللازمة للترقية من الخبرة و الأقدمية، وإنما - حسبهم - تعتمد على نظام ترقية غير واضح وبيروقراطي بالإضافة إلى المحسوبية، وهذا ما يتنافى تماما مع آليات وأبعاد التمكين الإداري، والتي من بينها ترقية الموظفين قصد تحفيزهم على حب العمل، وبالتالي الحصول على مردود جيد وعمل أفضل. وعندما حاولنا الاستفسار عن نظام الترقية المعتمد في البلدية قالت رئيسة المصلحة أنها تمنح حسب القانون الخاص بالوظيفة العامة، حيث تنص المادة "107" منه

على: "أن تكون الترقية في الرتبة أو الدرجة حسب الكيفيات التالية: على أساس الشهادة (خلال المسار المهني للموظف)، بعد تكوين متخصص، عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، على سبيل الاختبار"¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وأثره على التكوين



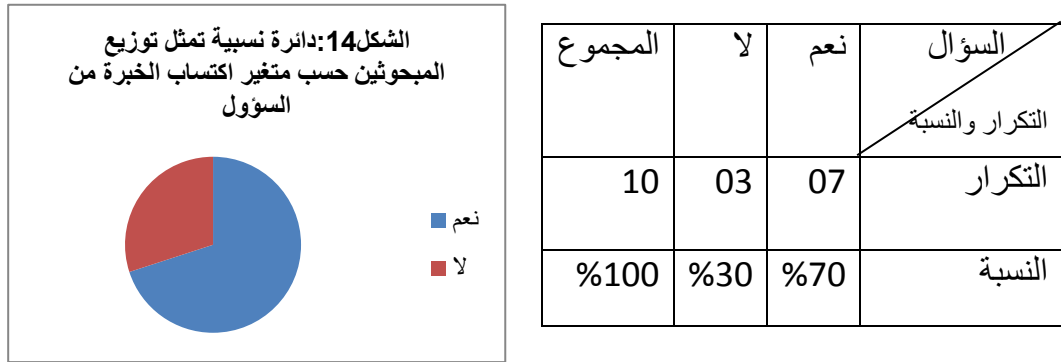
السؤال	مقبولة	جيدة	سيئة	المجموع
التكرار والنسبة	05	03	02	10
التكرار	50%	30%	20%	100%

الجدول رقم 13: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في المصلحة:

إن الجدول رقم 13 حسب النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن علاقتهم بمرؤوسهم "مقبولة" بلغت 50%، وحسب ما أكده لنا المبحوثين أن هذا السبب يعود إلى التقاهم والتنسيق والتعاون المتبادل بينهما كل في إطار عمله، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن العلاقة مع مرؤوسهم "جيدة" 30%، مقابل 20% من المبحوثين الذين يجدون علاقتهم بمرؤوسهم "سيئة"، ويرجعون سبب هذا إلى غياب الثقة بينهم وبين رئيسهم وغياب العدل والمساواة بين الموظفين في العمل وتحمل مسؤوليات أعباء العمل، فالمسؤول في

1 - المرجع ذاته، المادة 107.

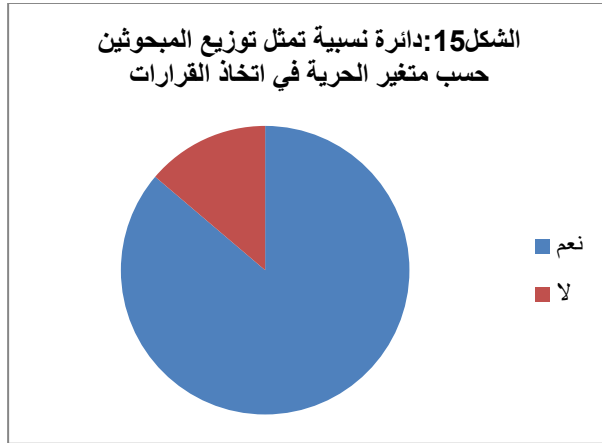
نظرهم يجب أن يعمل جاهدا من اجل الوصول وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادته، فعلى المسؤول أن يتحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، لأن التمكين الإداري يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.



الجدول رقم 14: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير اكتساب الخبرة من سؤولهم

توضح بيانات هذا الجدول أن معظم الموظفين بالمصلحة يستفيدون من خبرة و كفاءة سؤولهم والتي قدرت نسبتهم بـ "70%", ويعود ذلك إلى تمتع سؤولهم بخبرات واسعة في مختلف المجالات الإدارية والتكنولوجية وكفاءات مهنية وحسن تسيير العمل والموظفين، بالإضافة إلى تأدية عملهم على أكمل وجه، وهذا ما يعكس مدى رضاهم عنه فالمسؤول الإداري يجب أن يكون مثلا يقتدى به من قبل العاملين، في حين يرى باقي المبحوثين أنهم لا يكتسبون الخبرة من سؤولهم (30%). ففي نظرهم يعود السبب إلى انه لا يتمتع بالصفات المهنية المطلوبة، وهذا حسب ما صرح به لنا بعض الموظفين ويمكن أن تعود هذه التصريحات لأسباب شخصية بعيدة

عن نطاق العمل. و ارتأينا إلا أن نسأل عن رأي رئيسة المصلحة، والتي أكدت لنا أنها تعمل كل ما بوسعها من أجل التأطير الجيد لموظفيها وتقديم لهم كل المساعدات اللازمة.¹

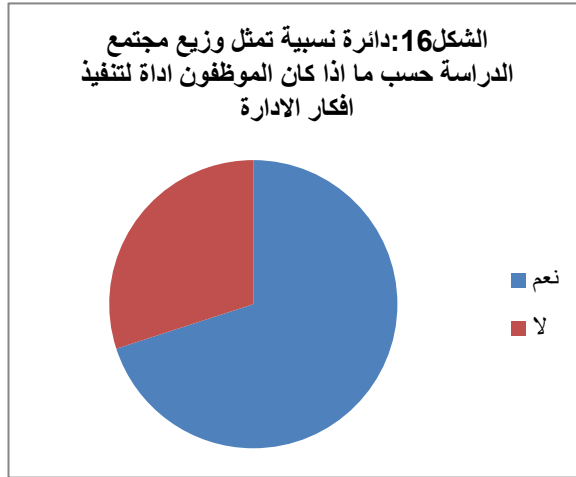


السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	02	08	10
التكرار	20%	80%	100%
النسبة	20%	80%	100%

الجدول رقم 15: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحرية في اتخاذ القرار.

نلاحظ من خلال تحليل بيانات هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين لا يشعرون بحرية في اتخاذ قرارات تخص العمل بلغت 80% مقابل 20% للذين يتمتعون بحرية في اتخاذ القرارات وهذا فرق شاسع، ويرجع هذا الاختلاف إلى أن الفئة التي ترى أنها لا تملك صلاحية اتخاذ القرار حتى دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى المسئول، وهذا يؤدي إلى مردود سلبي وتأخر في انجاز الأعمال الخاصة أثناء غياب الرئيس ما يولد استياء المواطنين و رداءة تقديم الخدمات الإدارية، وهذا ما يتطلبه التمكين الإداري من منح الحرية للموظفين وتمتعهم بالقدرة على اتخاذ بعض القرارات التي تخص عملهم استنادا إلى خبرتهم و مهاراتهم العملية في انجاز مهامهم.

1- السيدة طالب ليندة، مقابلة سابقة الذكر.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	07	03	10
التكرار	07	03	10
النسبة	70%	30%	100%

الجدول رقم 16: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير إذا ما كان الموظفون أداة لتنفيذ أفكار الإدارة.

توضح بيانات هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" بلغت 70% ،حيث

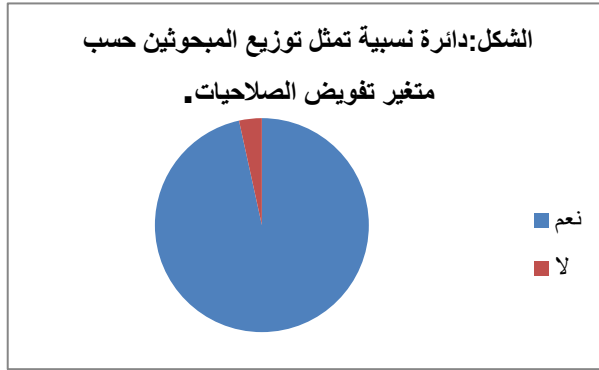
يؤكدون بأنهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة فهم ينفذون كل ما تمليه عليهم الإدارة من أوامر فهم لا

يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في المهام التي تسند إليهم والمتعلقة بعملهم فهذه السلطة من

اختصاص مديرهم فقط.

فمشاركة المعلومات تعتبر من ضمن أولويات التمكين الإداري وذلك أن المعلومة هي المادة الأولية

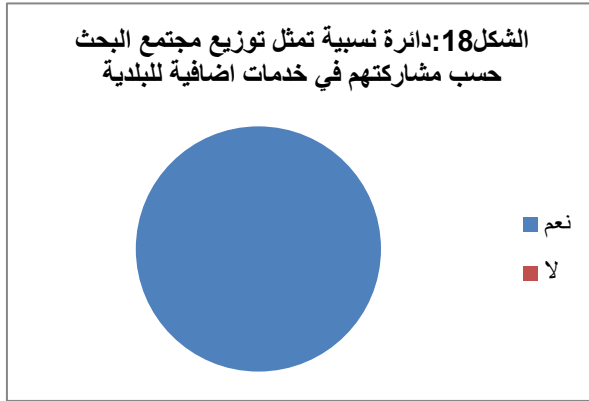
لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	09	01	10
التكرار	09	01	10
النسبة	%90	%10	%100

الجدول رقم 17: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرار للموظفين.

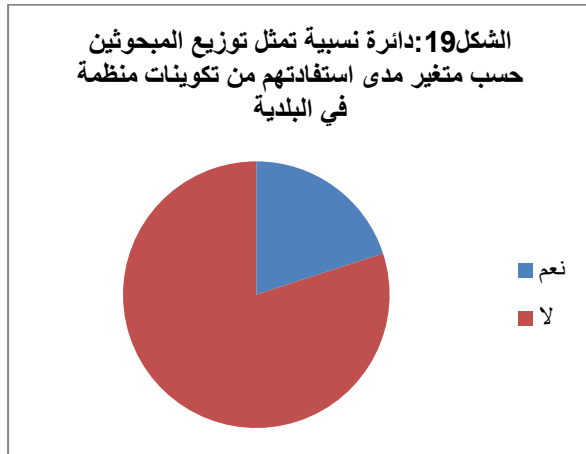
وضحت لنا بيانات هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أنهم لا يملكون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات دون اللجوء إلى الرئيس بلغت 90%، مبررين إجابتهم بعدم امتلاكهم القدرة على اتخاذ القرارات في مجال تخصصهم نيابة عن رئيسهم وبتفويض منه، وهذا يعود إلى المركزية الشديدة داخل العمل وغياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس. و ما نستنتجه من تحليلنا للنتائج هو ارتفاع المركزية في اتخاذ القرارات في المصلحة وانخفاض مستوى تفويض الصلاحيات، حيث أظهرت النتائج أن هناك عوائق تمنع من تطبيق تفويض الصلاحيات كآلية مهم من آليات التمكين الإداري.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	10	00	10
التكرار	10	00	10
النسبة	100%	00%	100%

الجدول رقم 18: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب مشاركتهم وفعاليتهم في تحقيق خدمات إضافية للبلدية

توضح لنا بيانات هذا الجدول أن جل المبحوثين يشاركون مشاركة فعالة في تحقيق ما هو أفضل من اجل خدمة المواطنين والمستخدمين بالبلدية، وبالتالي تحسين ظروف العمل وتحقيق مردودية أفضل وإرضاء لرئيسهم، وهذا يدل على إدراكهم بان المهام الموكلة إليهم ذات معنى وقيمة لهم وللآخرين وللبلدية.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	02	08	10
التكرار	02	08	10
النسبة	20%	80%	100%

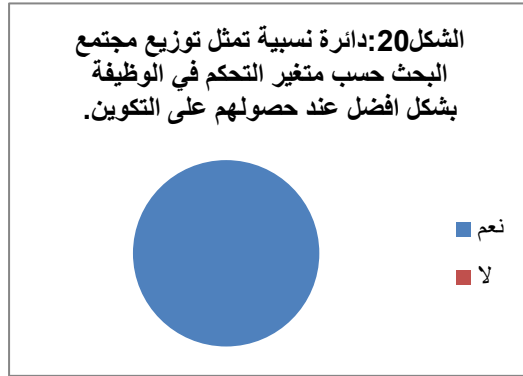
الجدول رقم 19: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير استفادتهم من تكوينات منظمة في البلدية .

توضح لنا نتائج تحليل بيانات هذا الجدول أن اغلب المبحوثين في مصلحة المستخدمين والتكوين بالبلدية أجابوا بـ"لا"، حيث بلغت نسبتهم 80%، وتعد هذه النسبة كبيرة جدا أي أن أغلبية

موظفي هذه المصلحة بالرغم من أن سنوات خبرتهم في الوظيفة تجاوزت 15 سنة إلا أنهم لم يحصلوا على دورات تكوينية ولا مرة واحدة، فجل الموظفين لما سألتهم صرحوا بان مسالة التدريب والتكوين عادة لا تقوم على المواد التي ينص عليها القوانين التنظيمية، بل تعتمد على المحاباة والمحسوبية، وهذا الأخير يعتبر جزءا من الفساد الإداري. في حين يحتج المسؤولون عن الأمر بالنقص في الميزانية المخصصة لهذه المصلحة، في المقابل بلغت نسبة المبحوثين الذين تحصلوا على التكوين 20% واغلبهم موظفين جدد، حيث أن مجال التكوين منحصر فقط في استعمال الإعلام الآلي والتدريب على تقنية الحواسيب، فهو تكوين محدود وفي إطار عصرنة الإدارة من خلال الاعتماد الحسن لوسائل التكنولوجيا لا غير.

وعند استجوابنا لبعض الموظفين بالمصلحة لاحظنا أن الموظفين الجدد فقط من تحصلوا على التكوين في الإعلام الآلي بالرغم من أنهم شباب في حين أهملت الفئة ذات الأقدمية في الوظيفة والتي كان يجب أن تكون الأولى بهذا التكوين نظرا لإدخال تقنية الإدارة الالكترونية حديثا إلى هذه المصلحة، ونظرا لأن الكهول مثلا ابعد عن اعتماد التقنية الجديدة (الإعلام الآلي) مقارنة بالشباب، ففي المقابلة التي أجريناها مع السيدة "طالب" (رئيسة المصلحة) أكدت على أهمية تكوين الموظفين فقد تأسفت لقلة الدورات التكوينية المخصصة لموظفي البلدية، حيث تقتصر فقط في مجال الإعلام الآلي وهي خارجية؛ أي تتم خارج نطاق البلدية في معاهد التكوين المهني فأرجعت السبب إلى نقص الميزانية.¹ لقد قدمت تبريرا ماديا بعيدا عن روح الانتقاد، ولم نسمع منها انها رفعت طلب التكوين في مسائل إدارية عميقة.

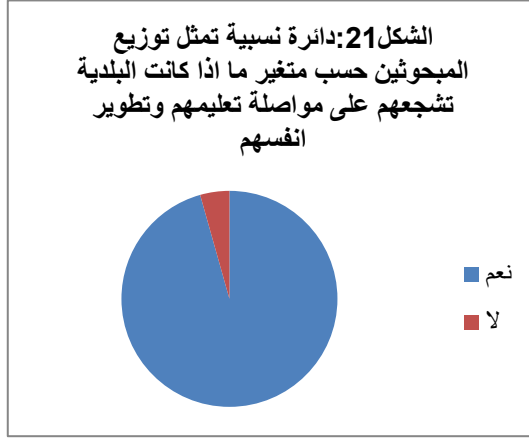
¹ السيدة طالب ليندة، مقابلة سابقة الذكر.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	10	00	10
التكرار	10	00	10
النسبة	%100	%00	%100

الجدول رقم 20: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير التحكم في الوظيفة بشكل أفضل عند الحصول على التكوين والتدريب.

وضحت لنا بيانات الجدول رقم عشرون أن جل الموظفين بالمصلحة بنسبة 100%، يرون انه عند حصولهم على دورات تكوينية وتدريبية يستطيعون التحكم أكثر في الوظيفة التي يمارسونها، إذ يرون انه من اجل مردود جيد وعمل أفضل لا بد من برمجة دورات تكوينية في مجالات مختلفة من شأنها مسايرة كل التطورات التي تعيشها الإدارة خاصة في مجال التكنولوجيا، وبالتالي ترقى من خدماتها إلى مستوى تطلعات المواطنين ورغباتهم فكل موظف يطمح إلى التكوين وبالتالي يحفزه للعمل والمبادرة بالابتكار والإبداع وإتقان العمل، ولكن قلة الإمكانيات قد تكون هي العائق أمام تلبية رغبات الموظفين.



السؤال	نعم	لا	المجموع
التكرار والنسبة	07	03	10
التكرار	70%	30%	100%

الجدول رقم 21: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير ما إذا كانت البلدية تشجعهم على مواصلة تعليمهم وتطوير أنفسهم في مجال عملهم.

توضح لنا بيانات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، حيث بلغت نسبتهم 70% مقابل 30% من أجابوا بـ "لا"، ومن خلال تعليقاتهم اتضح لنا أن البلدية تتيح الفرصة لموظفيها من أجل اكتساب مهارات جديدة وتشجعهم على مواصلة تعليمهم خارج البلدية، ولكن قلة الإمكانيات تقف عائقاً أمام ذلك، ولذلك يعتمد الموظفون على أنفسهم في هذا المجال، حيث يلتحقون بدورات تدريبية خارجية ليست عن طريق البلدية، ولكن تقدم لهم تسهيلات مثل السماح لهم بمغادرة العمل لحضور دورات تدريبية وبرامج تكوينية، وهذا دليل على أن البلدية أبدت رغبتها في مساندة كل التطورات التي تعيشها الإدارة وذلك بالاهتمام والمتابعة لحركة الموظفين، وهذا ما أكدته لنا رئيسة المصلحة السيدة "طالب" خلال المقابلة، فحسبها يجب مواكبة كل التطورات الحاصلة¹، لكن بالعودة لقانون الوظيفة العمومي 03 - 06 في المادة 208: "يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق

1- السيدة طالب ليندة، مقابلة سابقة الذكر.

الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية: متابعة دراسات ترتبط بنشاطاتها ممارسة في حدود أربع ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها - للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به". فإنه يقدم للموظف مدة أربع ساعات، وهي غير كافية وبالتالي غير محفزة تماما، لأن ذلك الوقت قد يستغرقه الموظف - الطالب في التنقل من مكان التكوين أم الجامعة إلى مقر العمل.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين الإداري في بلدية تيزي وزو

تواجه البلدية عدة مشاكل ومعوقات كغيرها من المنظمات الحكومية ولاسيما الإدارات المحلية، والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري، ولعل أهمها هو عدم الفهم الجيد لهذا المفهوم ومختلف أبعاده وتحدياته، فالانسياق وراء التمكين الإداري من أجل ركوب موجة التغيير والتطوير بدون استعداد مسبق وتحليل لمختلف مداخله ومعانيه، والاهم بدون دراسة مدى جدوى برامجه وتوافقها مع خصائص البيئة الداخلية، يعد مخاطرة حقيقية قد تؤدي لا محالة إلى نتائج عكسية بالغة الأثر. فتمسك الإدارة العليا بالقرار وقلقها البالغ والذي قد يصل حد الهلوسة من فقدانها للسلطة وزمام الأمور بالمنظمة وهذا يجعلها تتخذ العديد من الإجراءات والقوانين الصارمة التي تترك انطباع لدى العامل وشعوره بأنه غير قادر إلا على الالتزام بالتعليمات وعدم القدرة على التعبير عن أي قرار أو حتى إبداء أي رأي أو مشورة، وفيما يلي نلخص بعض المعوقات كالاتي:

- شيوع البيروقراطية والمحسوبية والتي تعيق التمكين الإداري والذي يحتاج أساسا إلى التسطیح الهرمي، لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة إلى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة في تحديد ما يفعل وما لا يفعل، حيث لا تسمح لأي مساحة للمبادأة والإبداع.

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .

- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة.

- السرية في تبادل المعلومات .

- ضعف نظام التحفيز .

- عدم الثقة في الإدارة.

- عدم وجود التدريب المناسب، فالتمكين الإداري هو عملية مستمرة وليس لها حدود معينة وعلى البلدية أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ والمطلوب أن تكون هناك مهارات وسلوكيات محددة وهذا ما يتوافر مع وجود التدريب المناسب والمستمر .

- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين (تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة).

- زيادة الصراع وتغشي النزاع بين العاملين أثناء أداء العمل الجماعي.

- عدم ملائمة نظام المكافآت.

- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

_ إن التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات؛ لكن البناء التنظيمي الهرمي الذي مازال سائداً في معظم الدوائر والمؤسسات، و المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات ... وغيرها تؤدي إلى انزلاق التمكين في أمور عكس ما هو متوقع له .

خلاصة الفصل:

يتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت في هذا الفصل توصلنا إلى أن التمكين الإداري مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، حيث يعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان الإداري، وبالتالي تساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين.

الختمة =

أوضحنا في مقدمة الدراسة الاهتمام المتزايد للمنظمات بمفهوم التمكين الإداري، وبيننا أن هذا الاتجاه عائد إلى الضغوط التي تتعرض لها المنظمات من أجل الاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية حيث أن كل المنظمات مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة. والواقع يظهر أن مصطلح التمكين الإداري لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره اثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية .

يعد مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات اليوم هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسة أن نجاح إستراتيجية التمكين يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين الإداري كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات، مقارنة مع مجتمعات أخرى. فمن خلال الدراسة النظرية والتحليل التطبيقي الذي قمنا به ميدانيا والذي استعرضناه في هذه المذكرة لاحظنا أن إدارة البلدية أبدت رغبة كبيرة في مسايرة كل التطورات التي تعيشها الإدارة وذلك قصد تمكين عناصرها البشري فهي تبذل قصارى جهدها للحصول على مردود جيد وعمل أفضل وتسيير امثل لمصالحها، وبالتالي ترقية خدماتها إلى مستوى تطلع المواطنين. حيث أن تطبيق عملية تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيارا سهلا، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها. فالعنصر البشري هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة عندما يتوافر له الظروف والإدارة المناسبة التي تعمل على تحقيق وضمان مجموعة متكاملة مترابطة من العناصر الهامة في إدارة الموارد البشرية (الحوافز التي تبعث

الحماس في نفوسهم، تدفق المعلومات ورفع فاعلية عملية الاتصال، وروح الفريق والتدريب وتطوير المهارات).

إن فشل الإدارات في تطبيق مفهوم التمكين الإداري يعود في اغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين والياتة الأساسية مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وكذلك إيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، و الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة.

إن التطبيق الفعال لآليات التمكين الإداري في المؤسسات العمومية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التدرج والمرحلية، وذلك عن طريق الانتقال من مستوى معين بعد تحقيق متطلباته وقواعده، إلى مستوى اشمل و أعمق بعد التأكد من خصائصه أبعاده، لكن مع التأكيد على أن التطبيق الفعال للتمكين الإداري يستلزم الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة وثقافتها.

وأخيرا يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا وفعالا في الإدارة واحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بان تمكين العاملين هو احد العوامل الهامة والفعالة في إيجاد الإدارة الكفوءة والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية والوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه. فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية موظفيها.

وختمنا هذه الدراسة بتوضيح بعض العناصر التي تحد من تطبيق التمكين الإداري في المنظمات الإدارية وفي البلدية بشكل خاص.

- النتائج المتوصل إليها:

من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها بلدية "تيزي وزو" وبالضبط مصلحة

المستخدمين والتكوين بالبلدية توصلنا إلى النتائج لتالية:

_ اكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من جنس الايئات وينتسبون لفئة الشباب يتمتعون بمستوى تعليمي ما يؤكد حرصهم على أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية.

_ تم إثبات الفرضية القائلة أن التدريب المستمر ضروري كونه متطلب من متطلبات التمكين الإداري حيث يمنح العامل مهارات متعددة و يساهم في القضاء على الروتين في العمل ويشعر بالأمان الوظيفي كونه يساهم في تطور خبراته ومهاراته لا سيما وان التدريب يزود الفرد العامل أيضا وبشكل أساسي بالكفاءة المطلوبة وتطوير إمكاناته ليتمكن من التكيف مع التغيرات الحاصلة بما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة البلدية وتحقيق أهدافها.

_ العمل الجماعي وعمل الفريق يعتبر من أساسيات نجاح أي منظمة لا سيما وانه يعتبر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها كامل أفراد المؤسسة كونها تمنح الفرد العامل القوة وتشعره بالأمن وإشباع الحاجات والانتماء والتقدير وتساعد في نبذ الخلافات بين العاملين والتعبير عن الرأي بكل حرية وبالتالي يصبح الإنصات إلى آراء الآخرين هو السمة الغالبة بينهم.

_ إن لتفويض السلطة أهمية في تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المؤسسة العمومية وتحديد مجال الرقابة وتوفير النمو التنظيمي فيها بالإضافة إلى زيادة التنافس في المستويات التنظيمية الدنيا وتوفير فرص التطوير الإداري.

_ الاتصال الفعال ضروري لكافة المستويات الإدارية كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك التنظيمي للمرؤوسين لا سيما وأنه يوعي الأفراد العاملين بطبيعة عملهم وطبيعة نقل الأفراد والتعليمات و التعرف والقدرة على مواجهة المشكلات وحلها .

_ كلما زادت المهارة والمعرفة والثقافة لدى الفرد العامل زادت قدرته على تحقيق مهام العمل بكل كفاءة مع وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا أو القيادة العليا والمرؤوسين من خلال التركيز والاهتمام بهم وإشعارهم بأن جزء لا يتجزأ من صناعة القرار .

_ إن تطبيق آليات التمكين الإداري للعاملين الإداريين بالإدارات العمومية أصبحت ضرورة حتمية في المنظمات فهي تكمن في عظم الإفادة منه فهو يكسبهم الاستقلالية والمرونة وسرعة الاستجابة والشعور بالرضا وإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية الكامنة لاسيما في ظل البيئة والعصر التكنولوجي و المعلوماتي الذي تعيشه وبالتالي سينعكس ذلك على البلدية بحيث يحقق التنمية المستمرة وتطوير المعرفة والمهارة فيها.

- المقترحات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

_ السماح بتداول المعلومات.

_ إعادة النظر في نظام المكافآت .

_ ضرورة الاهتمام بموضوع نشر التمكين الإداري سواء النفسي أو الهيكلي والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.

_ العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة ومرتبطة بأهداف المؤسسة لتحقيق التطور وتقديم الخدمة الأفضل.

_ ضرورة التوسع في تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.

_ الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم وفقا لخطط واضحة.

_ ضرورة إعداد برامج تدريبية وتطويرية للعاملين بما يتلاءم مع التطورات الموجودة والتكنولوجيات الحديثة في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاختيار الدقيق للأفراد القائمين بعملية التطوير من ذوي الخبرة والكفاءة وتحسين سياسات العمل بصورة مستمرة بالشكل الذي يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة.

_ ضرورة تدعيم فرق عمل تسود بين أعضائها الثقة والتعاون والعمل على توفير وسائل اتصال فعالة.

_ العمل على تطوير وتدريب العاملين في الإدارات واستثمار قدراتهم عن طريق تأهيلهم ورفع كفاءتهم من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة والمبنية على أساس تحليل العمل.

قائمة المراجع

أ_ الكتب:

- 1) أبوبكر محمود مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط3، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2004.
- 2) الخطيب تقي الدين حذيفة، التمكين أسسه وأساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، أبو ظبي: دار الكتب الوطنية، 2009.
- 3) أفندي حسين عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
- 4) السكارنة خلف بلال، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 5) عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- 6) شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي_ المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2002.
- 7) ماجد عبد المهدي، المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- 8) مبارك يوحفص، العمل البشري، ط2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.
- 9) ملحم يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر، ط2، القاهرة: دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

ب) المعاجم والقواميس:

- 1) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1995 .

ج) القرآن الكريم:

1) سورة يوسف، الآية (55).

2) سورة النور، الآية(54).

3) سورة الكهف، الآية (83).

4) سورة الأنفال، الآية (70)

5) سورة القصص، الآية (56).

د) الوثائق الرسمية والقانونية:

1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11_10، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جويلية 2011، الجريدة الرسمية، عدد37، الصادر بتاريخ 03 يوليو 2011.

2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06_03، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، عدد46، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006

هـ) المقالات و الدراسات :

1) بولقواس سناء، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العامة"،مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، عدد7، سبتمبر 2015.

2) بن مرزوق سعد ، العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، كراسات المؤتمر العربي السنوي_الخامس في الإدارة، مجلد2، عدد 5، نوفمبر 2004.

3) شتاتحة عائشة، "تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين"، دراسات_مجلة علمية_محكمة، م.5، ع. 20 . ماي 2013.

4) كسور أسيا، "أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، المؤتمر الدولي، م.5، ع.3. جانفي 2010.

5) محسن راضي، جواد، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين_دراسة حالة على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد1، 2010.

هـ) المذكرات و الأطروحات العلمية:

1) العمري وفاء، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013 - 2014.

2) حمدان عطية، شادي، متطلبات تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: كلية الاقتصاد والإدارة، 2015.

3) عبد العزيز الجعبري دعاء، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2010.

4) عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.

5) عمر عبد المطموس إيمان، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2015.

6) كرمية توفيق، تمكين العاملين، **مذكرة ماجستير** غير منشورة. جامعة الجزائر:كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.

7) سعود آمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة_دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، **مذكرة ماجستير**، جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014_2015.

8) العطار محمد ، هيثم. مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، **مذكرة ماجستير** غير منشورة.جامعة الأزهر:كلية التجارة،2012.

9) محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم. اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، **مذكرة ماجستير** غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، 2016.

10) معراج قدري، احمد. اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، **مذكرة ماستر** غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.

11) باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله. آلية التمكين الإداري، **مذكرة ماجستير** غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز جدة: كلية الاقتصاد والإدارة،2016.

الملاحق

الملحق الأول: استمارة الاستبيان

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

عنوان الاستبيان

" التمكين الإداري وآليات تطبيقه في الإدارات العمومية "

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات ومن ثم تحليلها من أجل توظيفها لاستكمال الإطار التطبيقي المتعلق بمذكرة الماستر، بعنوان: "التمكين الإداري وآليات تطبيقه في الإدارات العمومية"، في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، من إعداد: الطالبة: أقرور صبرينة

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة بصراحة وموضوعية لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة الماستر، وذلك بملئها لإثراء بحثنا بمعلومات تمكننا من معرفة مدى تطبيق آليات التمكين الإداري في بلديتكم والمشاكل والعراقيل التي تمنع من تطبيقها ولعلمكم فقد صممت هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: إن المعلومات المقدمة لنا ستحاط بالسرية التامة.

الاستمارة:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

المعلومات شخصية:

1_ الجنس: - ذكر - أنثى

2_ الفئة العمرية:

30_20 سنة 40_31 سنة 50_41 سنة أكثر من 50 سنة

3_ المؤهل الدراسي:

ابتدائي - متوسط - جامعي
 ثانوي - دراسات عليا

4_ الوظيفة الحالية:

5_ عدد سنوات الخبرة في الوظيفة العامة:

.....

اثر نشاط التعيين والاختيار

1_ هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك؟

- مناسب - يتناسب إلى حد - لا يتناسب

إطلاقاً

2_ كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه؟

- توزيع عادل - توزيع غير عادل

3_هل سياسة التوظيف وانتقاء الموظفين واضحة في البلدية؟

- نعم - لا

اثر التحفيز على الأداء

1_هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وما تحمله من مسؤولية؟

- مناسب تماما - يتناسب إلى حد ما - لا يتناسب إطلاقا

2_كيف ترون طريق منح مكافآت مردود الفردي والجماعي؟

- مناسبة - غير مناسبة

3_هل تحصلت على فرص للترقية؟

- نعم - لا

العلاقة بين المرؤوسين و المسئول .

1_ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين مسئولك؟

- سيئة - مقبولة - جيدة

2_هل تحصلت على فرص للترقية ؟

- نعم - لا

3_هل تكسبون من المسئول المعرفة والخبرة اللازمة؟

- نعم - لا

التمكين في البلدية

4_هل تشعر بالحرية في أخذ القرارات؟

- نعم - لا

5_هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

- نعم - لا

6_هل تمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك؟

- نعم - لا

7_هل تحس أنك تشارك مشاركة فعالة في تحقيق خدمات البلدية ؟

- نعم - لا

التكوين في البلدية

1_ هل استقدت من تكوينات منظمة في البلدية ؟

- نعم - لا

2_ هل تعتقد انه عندما تتوفر على حد كبير من المعرفة والتكوين تستطيع التحكم في وظيفتك بشكل أفضل ؟

- نعم - لا

3_ هل البلدية تشجعك على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك ؟

- نعم - لا

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

قائمة الأشكال والجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01	سلم ماسلو للحاجات	ص 41
الشكل رقم 02	الهيكل التنظيمي لبلدية "تيزي وزو"	ص 100
الجدول رقم 01	الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري	ص 47
الجدول رقم 02	توزيع مجموعة البحث حسب متغير الجنس	ص 61
الجدول رقم 03	يمثل متغير السن بالنسبة لمجتمع الدراسة	ص 62
الجدول رقم 04	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى الدراسي	ص 63
الجدول رقم 05	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	ص 64
الجدول رقم 06	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة في الوظيفة	ص 65
الجدول رقم 07	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب مدى تناسب العمل مع قدراتهم العلمية وكفاءتهم	ص 66
الجدول رقم 08	يمثل توزيع أعباء العمل مع فريق العمل	ص 66
الجدول رقم 09	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع وسياسة التوظيف وانتقاء الموظفين في مصلحة المستخدمين والتكوين ببلدية "تيزي وزو".	ص 67
الجدول رقم 10	يمثل مدى رضى المبحوثين عن الأجر الذي يتلقونه مقابل الأعمال التي يؤديونها	ص 68
الجدول رقم 11	يمثل كيفية منح المكافآت بمصلحة المستخدمين والتكوين بالبلدية	ص 69
الجدول رقم 12	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير الترقية	ص 70
الجدول رقم 13	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في المصلحة	ص 71
الجدول رقم 14	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير اكتساب الخبرة من مسؤولهم	ص 72
الجدول رقم 15	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحرية في اتخاذ القرار	ص 73
الجدول رقم 16	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير إذا ما كان الموظفون أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	ص 74
الجدول رقم 17	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرار للموظفين	ص 75
الجدول رقم 18	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب مشاركتهم وفعاليتهم في تحقيق خدمات إضافية	ص 76
الجدول رقم 19	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير استفادتهم من تكوينات منظمة في البلدية	ص 76
الجدول رقم 21	يمثل توزيع مجتمع البحث حسب متغير التحكم في الوظيفة بشكل أفضل عند الحصول على التكوين والتدريب	ص 78
الجدول رقم 21	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير ما إذا كانت البلدية تشجعهم على مواصلة تعليمهم وتطوير أنفسهم في مجال عملهم	ص 79

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ص 02	شكر و عرفان
ص 03	الإهداء
ص 07	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

ص 24	تمهيد
------	-------

المبحث الأول: مفاهيم التمكين الإداري من منظور الفكر الإداري

ص 25	تمهيد
ص 25	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التمكين الإداري
ص 29	المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري وفقا للمداخل الإدارية
ص 34	المطلب الثالث: أهداف وفوائد التمكين الإداري

المبحث الثاني: نشأة و تطور مفهوم التمكين الإداري

ص 37	تمهيد
ص 37	المطلب الأول: النظريات التقليدية في الإدارة
ص 39	المطلب الثاني: النظريات السلوكية في الإدارة
ص 42	المطلب الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة

المبحث الثالث: أبعاد واليات التمكين الإداري

ص 45	تمهيد
ص 45	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
ص 51	المطلب الثاني: آليات التمكين الإداري في المنظمات
ص 53	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (عرض وتحليل البيانات)

تمهيد	ص 55
-------	------

المبحث الأول: مجالات الدراسة

تمهيد	ص 56
المطلب الأول: المجال الزمني والمكاني للدراسة	ص 56
المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة	ص 56
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة	ص 57

المبحث الثاني: تقديم عام لبلدية تيزي وزو

تمهيد	ص 57
المطلب الأول: تعريف ونشأة بلدية تيزي وزو	ص 58
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المعتمدة	ص 58

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان (الدراسة الميدانية)

تمهيد	ص 61
المطلب الأول: البيانات الشخصية	ص 66
المطلب الثاني: التعيين واختيار الموظفين والتحفيز على الأداء	ص 71
المطلب الثالث: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وأثره على التكوين	ص 80
المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين الإداري في بلدية تيزي وزو	ص 81
خلاصة الفصل	ص 83

الخاتمة	ص 85
قائمة المراجع	ص 91
الملاحق	ص 96
الفهرس	ص 104
الملخص باللغتين العربية والفرنسية	ص 106

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف الدراسة البحثية إلى معرفة تطبيق آليات التمكين الإداري في المؤسسات العمومية، وبالضبط في بلدية "تيزي وزو"، حيث تم استخدام الاستبيان وإجراء المقابلة لجمع المعلومات اللازمة عن هذه الدراسة، وأهم المعوقات التي تحد من تطبيقه، وأهم التوصيات التي توصلنا إليها منها: تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعاً لقدرات الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار والأخذ بمحمل الجد فكرة العمل الجماعي، بالإضافة إلى وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة موظفي البلدية بما يتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريبية.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:

Le but de cette étude est de définir le terme autonomisation administrative et sa nécessité dans la gestion contemporaine et de connaître l'application de ses mécanismes dans les institutions publiques, et plus précisément dans la municipalité de "Tizi Ouzou", où le questionnaire a été utilisé et l'entretien permettant de recueillir les informations nécessaires sur cette étude, ainsi que les principales contraintes limitant son application et les recommandations les plus importantes que nous avons formulées, notamment:

Prendre des décisions et prendre au sérieux l'idée du travail en équipe(groupe), en plus d'élaborer une politique de formation systématique pour tous les employés de la municipalité, à la mesure de leurs besoins et de leurs souhaits, et de travailler à l'utilisation des technologies modernes dans le processus de formation.