



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

## استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة

دراسة ميدانية ببلدية النشماية - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

إنجاز الطالبة

علوي بشرى

السنة الجامعية: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ

سَبَبًا ﴾

سورة الكهف الآية 84

## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله عمدا كثيرا يليق به بجلاله وكماله وصفاته الذي  
وفقني وأعانني علي إتمام هذا البحث ومنحني قوة  
المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسلم علي من لا نبي  
بعده معالم هذه الأمة ومرشد لها

يطيبه لي أنه أقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلي  
جميع الأساتذة الأفاضل في قسم عام الاجتماع وتخص  
بالذكر والتقدير الأستاذة المشرفة

"د. زقوفية فوزية"

التي مثلت لي دور الموجهة طيلة فترة انجازي لهذا  
البحث

والحمد لله رب العالمين

وشكرا



## إهداء

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث  
ونخص بالذكر أمي رقيقة دربي وأبي الغالي رحمه  
الله وزوجي محمد وابنتي تسنيم

## محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة.....	أ
فهرس الجداول.....	و
فهرس الأشكال.....	ز
مقدمة.....	1
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة</b>	
أولاً: الإشكالية.....	4
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	7
ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.....	7
1. الاستراتيجية.....	8
2. التمكين.....	10
3. تمكين العاملين.....	11
4. استراتيجية تمكين العاملين.....	14
5. فاعلية.....	18
6. التفويض.....	20
7. السلطة.....	23
8. تفويض السلطة.....	24
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	30
1. مجالات الدراسة.....	31
2. منهج الدراسة.....	33
3. تقنيات البحث الميداني.....	34
خامساً: الدراسات السابقة.....	37
1. الدراسة الأولى.....	37
2. الدراسة الثانية.....	39
3. الدراسة الثالثة.....	41

4. الدراسة الرابعة.....43
5. الدراسة الخامسة.....45
6. الدراسة السادسة.....47
7. الدراسة السابعة.....49

### الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- أولاً: المقاربات النظرية المفسرة لتمكين العاملين ..... 53
1. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجيريس ..... 53
2. مدخل النظم المفتوحة.....56
3. النظرية الموقفية.....60
4. الجودة الشاملة.....64
5. النظرية اليابانية Z.....67
6. نظرية المنظمة المتعلمة.....70
7. نظرية التمكين النفسي (سيكولوجيا التمكين).....75
- ثانياً: المقاربات النظرية المفسرة لتفويض السلطة.....77
1. النظرية التنسيقية لجيمس موني والآن رايلي.....77
2. نظرية الدافعية لرئيس ليكرت .....79
3. نظرية قبول السلطة لشستر بارناد.....81
4. نظرية تفويض السلطة لفيليب سلزنيك.....84
5. التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه .....88

### الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- أولاً: التحول إلى استراتيجية تمكين العاملين ..... 96
1. الاهتمامات الأولى لفكرة تبني استراتيجية تمكين العاملين ..... 96
2. دوافع وخيارات استراتيجية تمكين العاملين.....99
3. التغييرات الهيكلية والتنظيمية لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....101
4. الآليات المفسرة لماهية تمكين العاملين.....103

ثانياً: التقسيمات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين ..... 106

1. الافتراضات المرحلية لتمكين العاملين ..... 106

2. أشكال وتصنيفات استراتيجية تمكين العاملين ..... 110

ثالثاً: المعايير المعتمدة في تمكين العاملين ..... 113

1. المواصفات المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين ..... 113

2. مقومات وركائز استراتيجية تمكين العاملين ..... 118

3. مستلزمات وأبعاد استراتيجية تمكين العاملين ..... 121

4. النماذج الفكرية والتطبيقية لتمكين العاملين ..... 124

#### الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

أولاً: الإجراءات الهيكلية لتفويض السلطة ..... 138

1. هيكل تفويض السلطة ..... 138

2. التقسيمات الهيكلية لممارسة تفويض السلطة ..... 141

3. سلسلة تدرج تفويض السلطة ..... 145

ثانياً: مصادر تفويض السلطة وتوزيعها ..... 146

1. محدودية تفويض السلطة (اللامركزية) ..... 147

2. صلاحيات ممارسة السلطة وتوزيعها ..... 154

3. التوسع في تفويض السلطة (اللامركزية) ..... 157

ثالثاً: الجوانب التنظيمية لتفويض السلطة ..... 159

1. المكونات الرئيسية لعملية تفويض السلطة ..... 160

2. جوانب عملية تفويض السلطة ومستوياتها ..... 162

3. مبادئ وأسس تفويض السلطة ..... 164

رابعاً: المحددات المميزة لنطاق استخدام تفويض السلطة ..... 166

1. الخصائص المميزة لعملية تفويض السلطة ..... 166

2. العوامل المؤثرة في عملية تفويض السلطة ..... 169

3. المعوقات التنظيمية لعملية تفويض السلطة ..... 171

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- أولاً: الارتباط الوظيفي بين تمكين العاملين وتفويض السلطة ..... 176
1. صيغ استراتيجية تمكين العاملين..... 176
  2. انعكاسات نتائج تمكين العاملين حسب المستويات..... 179
  3. الازدواجية بين مفهومي تمكين العاملين وتفويض السلطة..... 183
- ثانياً: ممارسة تمكين العاملين في تفويض السلطة ..... 186
1. اختيار المهام المهنية لتفويض السلطة..... 186
  2. سبل تفويض السلطة للعامل لتحقيق التمكين..... 189
  3. فاعلية تفويض السلطة في إطار تمكين العاملين..... 193
- ثالثاً: الأدوار التنظيمية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة ..... 197
1. اتخاذ القرار كمؤشر استراتيجي في تفويض السلطة..... 197
  2. التفويض والحد من المشكلات الإدارية..... 199
  3. الاقتراحات العملية للتمكين في تفويض السلطة..... 202
- رابعاً: التطبيقات التنفيذية لاستراتيجية تمكين العاملين ..... 204
1. الأسباب الهيكلية لاستراتيجية تمكين العاملين..... 204
  2. الأهداف السلوكية والتطبيقية لتمكين العاملين..... 206
  3. معوقات استراتيجية تمكين العاملين..... 211
  4. معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية..... 116

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- أولاً: تحليل البيانات ..... 219
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة ..... 250
1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات..... 250
  2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... 255
  3. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية..... 256
- ثالثاً: النتائج العامة ..... 259
- رابعاً: توصيات الدراسة ..... 260



261	.....	خاتمة
262	.....	المراجع
286	.....	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	يوضح مناظرة بين النمط الياباني في التسيير والنمط الامريكي	01
103	يوضح الفرق بين الموظف الممکن والموظف غير الممکن	02
129	يوضح نموذج بوين ولولر	03
185	يوضح الفرق بين التمكين والتفويض	04
225	يبين كل ما يتعلق بالتغييرات على مستوى العمل	05
227	يوضح أسباب عدم الشعور بالضغط أثناء تأدية العمل	06
230	يوضح اقتراحات العامل لشعوره بقيمته وأهميته داخل المؤسسة	07
232	يوضح نوعية القرارات التي شارك فيها العامل	08
233	يبين كيفية تعامل المسؤول المباشر مع القرارات المتخذة من طرف العامل	09
235	يوضح نوعية القرارات المتخذة	10
236	يبين الصلاحيات التي يرغب العمال في انجازها بدون قيود	11
238	يبين القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها	12
240	يوضح كيفية تعامل المسؤول المباشر مع العمال أثناء تدخله في القرارات المتخذة	13
242	يبين أسباب تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار	14
242	يبين الأسباب التي تدفع المدير إلى منح فرصة اتخاذ القرارات للعمال	15
244	يوضح أسباب تكليف العمال بانجاز الأعمال دون مراقبة	16
249	يبين الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية	17

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مترتبات تفويض السلطة	87
02	يوضح تسلسل مستويات التمكين في المنظمات	109
03	يوضح نموذج العوامل المؤثرة لكونغر وكانغو	126
04	يوضح النموذج الإدراكي للتمكين	127
05	يوضح نموذج راندولفس	131
06	يوضح نموذج الالتزام بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل	133
07	يوضح نموذج مكونات التمكين لبارلين وهاريس	135
08	يوضح الهرم التنظيمي وهيكل السلطة بالتنظيمات	139
09	يوضح السلطة الخطية والسلطة المساعدة	140
10	يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين	206
11	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	219
12	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن	220
13	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	220
14	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة	221
15	دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	222
16	أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	222
17	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	223
18	دائرة نسبية توضح مدى إدخال تغييرات على مستوى العمل	224
19	دائرة نسبية توضح مدى الشعور بالضغط أثناء تأدية العمل	226
20	دائرة نسبية توضح مدى قيام المسؤول المباشر بمتابعة تنفيذ الأعمال	228
21	دائرة نسبية توضح مدى سماح إدارة المؤسسة بالتدريب على انجاز مهام أخرى	229
22	دائرة نسبية توضح مدى عمل المؤسسة بنظام الترقيات	230
23	دائرة نسبية توضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	231
24	دائرة نسبية توضح مدى اقتناع المسؤول المباشر بقرارات العمال	233
25	دائرة نسبية توضح مدى استطاعة العامل اتخاذ قرار معين في حالة غياب مسؤوله المباشر .	234

235	دائرة نسبية توضح مدى تحمل العمال مسؤولية اتخاذ القرارات	26
237	دائرة نسبية توضح مدى ارتباط القرارات التي يتخذها العمال بخبرتهم المهنية	27
238	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة عملية اتخاذ القرار من طرف العمال في إعدادهم وتطوير قدراتهم.	28
239	أعمدة بيانية توضح القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها	29
239	دائرة نسبية توضح تدخل المسؤول المباشر في تعديل القرارات المتخذة من طرف العمال	30
241	دائرة نسبية توضح مدى تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار	31
243	دائرة نسبية توضح تكليف العمال بانجاز الأعمال دون مراقبة	32
245	دائرة نسبية توضح مدى استفادة العامل من التدريب والتكوين في المؤسسة أو خارجها.	33
246	دائرة نسبية توضح مدى وجود نظام حوافز ثابت لتشجيع العمال على الأداء الجيد لأعمالهم	34
247	دائرة نسبية توضح مدى شعور العامل بالراحة النفسية أثناء تأدية العمل	35
248	دائرة نسبية توضح مدى عقد المدير جلسات مع العمال لمناقشة الاقتراحات حول ظروف العمل.	36

## مقدمة

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة شهدت من خلالها المؤسسات العديد من التغيرات التي مست كافة المستويات، حيث أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتسم بملامح ورؤى تتوافق وطبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير. ولكي تستجيب المؤسسات لمتطلبات البيئة، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، حيث أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها، وهذا من أجل ضمان استقرارها والمحافظة على مركزها التنافسي وتطويره.

لذا اتجه الفكر الإداري المعاصر للاهتمام بالعنصر البشري من أجل إنجاح البرامج التغييرية، والخروج من مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغييرات في الهياكل، السياسات، القرارات...، وهذا ما يحتم على المؤسسات تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة. وبهذا يبرز مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات التي تميز المؤسسات التي تعمل على توطيد صلتها بموردها البشري عن طريق الاهتمام بالعاملين ومنحهم حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات. حيث أثار هذا المفهوم اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك تفويض السلطة، هذا الأخير الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم وجعل المؤسسات أكثر مرونة واستجابة لتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

فكل الأنشطة داخل المؤسسة يتم القيام بها وتحقيقها بواسطة الأفراد، وعليه فإن دراستنا تمحورت حول "استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة"، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين بها. وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية ببلدية النشامية- ولاية قالمة-، ومن خلال العمل الميداني تم الكشف على أن نجاح المؤسسة في أداء مهامها يتوقف على مدى تبنيها لمفهوم التمكين والتفويض. حيث تنطلق أهمية كل منهما من علاقتهما بالعنصر البشري وتفعيل كل الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على بقائها واستمرارها.

وقد تم اختيار موضوع دراستنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية نذكر منها: أنه موضوع يندرج ضمن تخصصنا وتكويننا (علم اجتماع تنظيم وعمل)، ميولنا الشخصي لهذا الموضوع، الفضول العلمي والتعمق أكثر في المواضيع الحيوية والحديثة ذات الصلة بالموارد البشري ولعل أهمها

تمكين العاملين، وكذلك أهمية التمكين وحاجة المؤسسات إلى إعادة النظر والتفكير في الأساليب الإدارية التي تنتهجها خاصة المتعلقة بالموارد البشري.

كما أن دراسة موضوع استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة له أهمية علمية وعملية تتمثل في تسليط الضوء على أهم مدخلين إداريين من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو عملية التمكين والتفويض في المؤسسات والذي يمثل إثراء منهجي للأدبيات السابقة خاصة مع قلة عدد الدراسات والأبحاث الأكاديمية المتعلقة به. إضافة إلى ذلك محاولة إيضاح طبيعة وشكل وقوة علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، ومحاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية استراتيجية تمكين العاملين كمقاربة حديثة تهتم بها الأدبيات الحالية والدور الذي يمكن أن تسهم به في تفعيل وتوسيع نطاق تفويض السلطة من خلال زيادة فاعلية كفاءة العاملين في المؤسسة لأداء مهامهم الإدارية وتنمية مهاراتهم. الأمر الذي يعزز من القدرة التنافسية والاستمرارية في تطوير وسائل تفويض السلطة لدى العاملين، فضلا عن أن كل دراسة أو بحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من قبل الباحث الاجتماعي.

وبناء على هذه الأهمية العملية والعلمية تدرج أهداف هذا الموضوع في:

- التعرف على واقع تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة في المؤسسات الجزائرية.
- تقديم إطار نظري وشامل يوضح مفهوم تمكين العاملين ودوره في تفويض السلطة وتنمية المورد البشري.

- إبراز أهمية كل من التمكين والتفويض في المنظمات وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة التي توضح فاعلية تطبيق متغيري الدراسة وما تحققه العمليتين من تقدم وإنجاح للمؤسسات. ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة، في حين تناولنا في الفصل الثالث التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين، وخصص الفصل الرابع لنطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته، أما الفصل الخامس فقد تناول المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين، والفصل السادس شمل الإطار التحليلي للدراسة، فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولا إلى أهم توصيات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

### أولاً: الإشكالية

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها. كما فرض ذلك على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية بديلة عن الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك من خلال البحث عن أفراد مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة تسهم في بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين فيها. ويعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس يقوم هذا المدخل على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المنظمات المنافسة وإنما على رضا العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملين التهديد الأكبر على إمكانية نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى. وعليه فإن علاقة الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطور داخل التنظيمات الإدارية.

ويعتبر التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يعمل على تحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف في أداء أعمالهم وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتسهيل مشاركتهم في حل المشكلات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم<sup>(2)</sup>. فالتمكين استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة التغييرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يخلق أفراد لديهم القدرة على النبوغ وربط التفكير الواعي باللاوعي لحل المشكلات، فضلاً عن الاهتمام بتطوير مجالات جذب انتباههم وامتلاكهم روح المسؤولية والتأثير على الآخرين<sup>(3)</sup>، وذلك لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات كبيرة نتيجة للمستجدات الطارئة في مختلف مستوياتها المحلية والعالمية. ولضمان استجابة مثلى لهذه المتطلبات وجب عليها إجراء مراجعة

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2004م، ص138.

<sup>2</sup> - محمد أبو النصر مدحت: إدارة منظمات المجتمع المدني-دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والقيادة والتطوع والتنمية والجودة-، إترك للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2007م، ص76.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م، ص17.



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

جذرية وعميقة لسياستها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بتمكين العاملين وتنشيطها، وبناء استراتيجيات قوية وفاعلة في هذا المجال، وذلك بماوابة ما تتطلبه إدارة هذا المفهوم الذي يعكس دلالة كبيرة للموارد البشرية في المنظمات. فالتمكين هو المحرك الرئيسي للقدرات والإمكانات المادية، مما يتطلب إخضاعه إلى مجموعة من العمليات التي تعمل على تزويد العمال بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة وتمكينهم للأداء بفاعلية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع معنويات العاملين، تقليل الحاجة للإشراف وتعزيز الاستقرار، ومرونة التنظيم وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد العامل من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى (1).

وعليه فإن مفهوم استراتيجية تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الانتمائي في العمل، إلا أن تطبيقها مازال محدودا يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات. فالتمكين يركز بشكل عام على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمرؤوسين، فهو المفتاح الرئيسي للتميز التطبيقي في تركيز المنظمات على جودة خريجها وخدماتها كخيار استراتيجي في ظل بيئة تنافسية. وفي المقابل يحتاج أي نشاط إداري إلى قوى عاملة بمختلف المستويات الإدارية لمنحها التفويض والتحفيز بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها، وضمان الأمن الوظيفي واستقرار العاملين، وبالتالي تحقيق التمايز للمنظمة.

إن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين يكمن في اتخاذ القرار ليعتم تفويضه للعاملين، وتمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم. وعلى هذا الأساس فإن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم في العلاقة بين المدير والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير فهو يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض (2)، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويعتبر التغيير الكبير في مهام المنظمات والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من أبرز المظاهر التي اتسمت بها المجتمعات العصرية، الأمر الذي أصبح بموجبه عمليات ممارسة السلطة نتيجة التوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد. ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل ممن

1- يوسف أبو الحجاج: إدارة تنمية الموارد البشرية، دار الوليد، القاهرة-مصر، 2010م، ص28.

2- أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص117.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها الى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة واللامتناهية.

ونتيجة لذلك أصبحت ظاهرة تفويض السلطة تحظى باهتمام في مختلف العلوم خاصة العلوم الاجتماعية، نظرا لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة في تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات التنظيمية المختلفة، وكذا سرعة اتخاذ القرارات. وعليه فإن تعقد التنظيمات وتزايد المهام والمستويات على عاتق الجهاز الإداري جعل المهتمين والباحثين في الحقل العلمي عامة يبحثون في كيفية توزيع صلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

إن تفويض السلطة يرتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن أي مدير محدد بنطاق اشراف، واتساع هذا النطاق يعني ضرورة تهيئة مستويات إدارية جديدة وتحديد واجبات ومسؤوليات شاغليها، وتفويضهم السلطة اللازمة لممارسة هذه الواجبات والنهوض بتلك المسؤوليات. ولكن هذا يعتمد على مدى توافر مرؤوسين قادرين على الأداء وراغبين في قبول التفويض وتحمل المسؤوليات<sup>(1)</sup>. على اعتبار أن الهدف الأساسي من تفويض السلطة في مجال الإدارة هو دفع عجلة العمل في التنظيمات. وعلى هذا الأساس يصعب أن يقوم فرد واحد في التنظيم بأعباء الإدارة والإشراف أو اتخاذ جميع القرارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن تفويض السلطة لا يعني التخلي عنها أو أن يفقد المدير المفوض السلطة، بل يبقى متحفظاً بها ومسؤولاً عن ممارستها مسؤولية كاملة وله الحق في استرداد هذا التفويض في أي وقت من المرؤوسين وإعادة تفويضه.

إن التفويض هو أحد المبادئ الأساسية لمن أراد النجاح في وظيفته، وذلك من خلال تمكين العاملين على تحمل مسؤولية الوظائف العليا وعلى اتخاذ القرارات واختيار الأنسب منها. فمنح الثقة وتفويض الصلاحيات والسلطات وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل منظم وفعال للعاملين يعد من الأمور الأساسية لتسهيل الأهداف وتنفيذ مختلف الأعمال الوظيفية على نحو أكثر كفاءة وفاعلية مع سرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم التمكين والعمل بروح الفريق الواحد. فمهما بلغت قدرات ومهارات الرئيس فلن يستطيع أن يؤدي كل الأعمال الوظيفية بنفسه وقد يكون ذلك ممكناً، ولكن سيكون على حساب أمور

<sup>1</sup> - علي محمد الجسار: الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدي مديري المدارس كما يراها المعلمون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص18.

أخرى. فالتفويض يعتبر أداة أساسية في عملية التمكين باعتباره يفسح المجال لوجود العديد من المساهمين في إنجاز المؤسسة، ولا يقتصر على مجرد أفراد الإدارة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور استراتيجية تمكين العاملين في تفويض السلطة؟**

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر، قمنا بطرح أربع أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هي المواصفات المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين؟
- كيف تساهم التقسيمات الهيكلية لممارسة تفويض السلطة في توسيع وتوزيع الصلاحيات؟
- ما هي الأدوار التطبيقية لتمكين العاملين في تفويض السلطة؟
- هل تنعكس نتائج تمكين العاملين في الحد من معوقات تفويض السلطة؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

واستناداً إلى ما طرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية، وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

**تساهم استراتيجية تمكين العاملين في زيادة وتوسيع صلاحيات تفويض السلطة.**

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

- ترتبط استراتيجية تمكين العاملين بمواصفات وخصائص مميزة قائمة على مستلزمات وأبعاد استراتيجية.
- تتأثر عملية محدودية تفويض السلطة والتوسع في توزيع الصلاحيات بأشكال وطرق التفويض.
- تؤدي الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين الى تفعيل صلاحيات تفويض السلطة.
- يرتبط النجاح الفعلي لتفويض السلطة باستغلال نتائج تمكين العاملين.

**ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة**

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا من الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة المتمثلة في "استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة"، وبالتالي تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تعمل على تكوين فكرة واضحة عما نحن بصدد طرحه وهي:

## 1- الاستراتيجية

### • لغة

إن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

يعرفها "قاموس المورد AL-Mawrid" بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية<sup>(1)</sup>.

أما "قاموس أكسفورد Oxford Dictionary" فيعرفها بأنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو وبصورة شاملة<sup>(2)</sup>.

### • اصطلاحا

لم يتفق الباحثون في حقل الإدارة على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية، واختلفت هذه التعاريف باختلاف وجهة نظر الباحث والزاوية التي ينظر إليها لاستراتيجية المنظمة.

يرى "أنسوف Ansoff" أن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>(3)</sup>.

كما تعرف بأنها نمط القرارات في المنظمة الذي يقرر ويعكس أهدافها وأغراضها، ويتمخض عنه السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، ويحدد نطاق الأعمال التي ستزاولها المنظمة... وهكذا فالمنظور الواسع للاستراتيجية يتضمن الأهداف ووسائل تحقيقها، ولكن المنظور الضيق هو أن الاستراتيجية تشمل فقط على الوسائل لتحقيق الأهداف المرسومة باعتبارها منفصلة عن قضايا الاستراتيجية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص173.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م، ص17.

<sup>3</sup>- زكريا مطلعك الدوري: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005م، ص25.

<sup>4</sup>- حسين حريم: إدارة المنظومات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص86.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وقد أشار "I.Stern" إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الاستراتيجية في مجال الأعمال، لذلك قدم إشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية كالآتي:

- تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.
  - تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
  - هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل؟.
  - تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك<sup>(1)</sup>.
- فالاستراتيجية هي التوجه العام بعيد المدى المصمم لحركة أو عمل المؤسسة للوصول إلى أهداف محددة.

وهي فن التخطيط البعيد المدى وإدارة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأقصى درجات الفاعلية<sup>(2)</sup>. أما الإدارة الاستراتيجية فتعرف بأنها عملية تكيف المنظمة لتلائم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمرارها على المدى البعيد بصورة أفضل، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها. وتتضمن الإدارة الاستراتيجية اتخاذ القرارات الأساسية والجوهرية بشأن:

- تقديم ورصد وتشخيص البيئة الخارجية.
- صياغة أغراض ورسالة المنظمة وفلسفتها.
- اتخاذ القرارات الرئيسية
- بشأن مجموعة معينة من الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات الرئيسية اللازمة لتحقيقها.
- إعداد أهداف قصيرة المدى وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.
- تصميم الهيكل التنظيمي والأنظمة لتحقيق الأهداف<sup>(3)</sup>.

### • إجرائيا

هي توقعات المنظمة على المدى البعيد لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال الاعتماد على الإجراءات الضرورية للوصول إلى القرارات الصائبة وتحقيق رسالة المنظمة.

<sup>1</sup>- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص167.

<sup>2</sup>- هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص9.

<sup>3</sup>- حسين حريم: مرجع سابق، ص86، 87.

## 2- التمكين

### • لغة

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَّنَ)، يقال (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكيناً و(أَمَكَّنَهُ) منه، واستمكن الرجل من الشيء و(تَمَكَّنَ) منه، وفلان لا (يُتَمَكَّنُهُ) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه<sup>(1)</sup>. و(أَمَكَّنَهُ) من عدوه: أي نصره عليه وحكَّمَهُ فيه، والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء"<sup>(2)</sup>.

### • اصطلاحاً

إن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات الفكرية تجاهه، لذلك يتوجب علينا تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

فقد ذكر "Brown & Harvey" أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد<sup>(3)</sup>.

وانطلق "Daft Richard" في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة، وأضاف إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة<sup>(4)</sup>.

وقدم العتيبي مرزوق التمكين على أنه نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.

<sup>1</sup> - محمد الرازي: مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت-لبنان، 1996م، ص 630.

<sup>2</sup> - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين: لسان العرب، ط 3، دار إحياء للتراث العربي، بيروت-لبنان، 1995م، ص 412.

<sup>3</sup> - Brown D. R. and Harvey, D : **An Experimental approach to organization development**,

7<sup>th</sup> Edition, Pearson Pentice Hall, New Jersey, U.S.A ,2006 ,P<sub>214</sub>.

<sup>4</sup> - Daft, Richard L: **Organization theory and Design**, 7<sup>th</sup> Edition, South western college

Publication, New York-U.S.A,2001 , P<sub>502</sub>, 504.

وعرف المدهون موسى توفيق التمكين على أنه إعطاء صوت حقيقي للموظفين من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكّن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقياس وأطر إرشادية محددة.

كما يعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة<sup>(1)</sup>.

### • إجراءات

هو القدرة على الفعل والإنجاز بإتباع أسلوب هادف إلى تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة وهو قائم على المساهمة في كل المهام الوظيفية والتصرف بحرية أكبر في تنفيذ، واستغلال الخبرات والكفاءات بما يخدم كل المستويات الوظيفية.

### 3- تمكين العاملين

تعددت تعريفات تمكين العاملين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين وخلفياتهم ووجهات نظرهم، حيث لا يوجد تعريفاً جامعاً مانعاً لهذا المفهوم، وبناء على ذلك قد قمنا بإعطاء مجموعة من التعاريف الاصطلاحية كالآتي:

يعرفه أفندي عطية حسين بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة<sup>(2)</sup>.

كما يعرفه الهواري السيد بأنه إعطاء الفرد ميزانيات وأموال وموارد وسلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع إلى أعلى<sup>(3)</sup>.

ويعرفه "Richard Daft" بأنه هو منح الأفراد والعاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - حسين موسى قاسم البنا : أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015م، ص17، 16.

<sup>2</sup> - عطية حسين أفندي: تمكين العاملين-مدخل لتحسين والتطوير المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003م، ص11.

<sup>3</sup> - الهواري السيد: الإدارة-الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21-، مكتبة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2002م، ص224.

<sup>4</sup> - Daft Richard L: op cit , P501

بينما يعرفه "Murrell, K.L and Meredith, M" بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>(1)</sup>.

ويعرفه "Littrell" بأنه مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم<sup>(2)</sup>.

وعرفه الكبيسي عامر بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم<sup>(3)</sup>.

يوضح كل من "Conger and Kanugo" بأن تمكين العاملين عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير الرسمية للتوفير وتزويد العاملين بالمعلومات الفعالة اللازمة<sup>(4)</sup>.

كما حددت دراسة كوين وزملائه مجموعة من التعريفات للتمكين مصنفة في ست فئات هي:

- تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم دون الرجوع لرؤسائهم.
- تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من دون إشراف عليهم.
- تشجيع العاملين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة مواقف الجديدة.
- إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرين على التغيير والمشاركة.
- إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عملي يجمعهم على التعاون.
- إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم لتنفيذ المهام الموكلة لهم<sup>(5)</sup>.

ويعرفه ملحم يحيى سليم بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- Murrell, K.L, and Meredith, M, : **Empowering Employee**, McGraw- Hill, New York, 2000, P<sub>8</sub>

<sup>2</sup>- غنيم عواد الحربي: أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكراك، جامعة مؤتة-الأردن، 2008م، ص6.

<sup>3</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015م، ص14.

<sup>4</sup>- غنيم عواد الحربي: مرجع سابق، ص7.

<sup>5</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة ديماط-، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الأول، العدد1، جامعة طنطا-مصر، 2001م، ص28.

<sup>6</sup>- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2006م، ص6.



ويعرفه **"Gary and Anderson"** بأنه الطريقة التي يتم بها تزويد العاملين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرار وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات<sup>(1)</sup>.

وقد حدد **المدهون موسى توفيق** الهدف من تمكين العاملين وكيفية تطبيقه وإدارته، فعرفه بأنه أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفاعلية الإنتاجية في كافة المستويات، باعتبار أن المسؤوليات التي تمنح للموظف والسلطات تعد أداة مهمة من أدوات التمكين، فنقطة الإدارة وإيمانها تساعد في زيادة فاعليته في مجال العمل<sup>(2)</sup>.

وقد عرفه **"Long R.F"** بأنه عملية تزويد الأفراد بالفرصة والمصادر البيئية التي تمكنهم من فهم كيفية انجاز أعمالهم وتطويرها.

وعرفه **"Herrenkohl judson and Hoffna"** بأنه وضع تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها<sup>(3)</sup>.

هذا ويشير **البلوي محمد سليمان** إلى أنه قد جرى العديد من المناقشات عن الوقت الذي بدأ ينظر فيه لتمكين العاملين على أنه مفهوم إداري فاعل، واتفق معظم الباحثين على أن ما قام به "إلتون مايو" خلال عقدي العشرينات والثلاثينات في دراسات "هاوثورن" قد شكلت أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين، كما يشير إلى أن الباحثان **"Short & Grar"** بينا أن حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات شكلت جذور حركة التمكين<sup>(4)</sup>.

وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن ملاحظته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - علي الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية-، مجلة دراسات في

العلوم الأردنية، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2010م، ص 72.

<sup>2</sup> - موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، جدة-السعودية، 1999م، ص 73.

<sup>3</sup> - محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة

العربية السعودية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة-الأردن، 2008م، ص 10.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص 11.

<sup>5</sup> - يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 27.

حيث عرفه عبد الوهاب سمير بأنه تشجيع للمرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة<sup>(1)</sup>.

ويعرفه "Potterfield.T" بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكية الإجهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم<sup>(2)</sup>

حيث يشير العتيبي سعد مرزوق إلى أنه لا يوجد تمكين من دون تأهيل وتدريب فعرفه على أنه: تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع<sup>(3)</sup>.

### • إجراءات

هو توفير وتزويد العامل ومنحه كل ما يسهم في مشاركته كعضو فاعل في مؤسسة، والوصول به إلى حل مشكلاته بنفسه وغرس الثقة في أداء عمله من خلال منحه جميع الفرص وأدوات ووسائل العمل.

### 4- استراتيجيات تمكين العاملين

تعد استراتيجيات تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، ونقدم بعض التعريفات بغية تحديد الملامح الأساسية لهذه الاستراتيجية:

تعرف استراتيجية تمكين العاملين على أنها: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلائم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة"<sup>(4)</sup>.

كما تعرف أيضا: "على أنها حث الأفراد العاملين وتشجيعهم للفرص وتوفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقا لأهداف المنظمة"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سمير: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2000م، ص268.

<sup>2</sup> - Potterfield, Thomas A : **The Business of Employee Empowerment-Democracy and Ideology in the Workplace**, Westport , CN Quorum Books, London,1999, P<sub>2</sub>

<sup>3</sup> - سعد العتيبي مرزوق: القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، الجمهورية التونسية-تونس، 1-4 جوان 2009م، ص4.

<sup>4</sup> - محمد أبو النصر مدحت: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007م، ص165.

<sup>5</sup> - بدر عيسى النوفل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2010م، ص9.

كما أشار "Nixon Bruce" إلى تمكين العاملين بوصفه استراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء، لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغايتها<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى مزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيورا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي مما يعكس إيجابيا على أدائه في العمل"<sup>(3)</sup>.

فهي منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها<sup>(4)</sup>.

كما يمكن تعريف استراتيجية تمكين العاملين على أنها تطور الفكر الإداري للتمكين بسبب التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرية في هذا الفكر النظري والتطبيق على حد سواء، والحقيقة أن العاملين هم أفضل من غيرهم في إدراك المشكلات والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل، لذا يتم منحهم فرصة إجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشكلات<sup>(5)</sup>.

لذلك قد بين "Cook Sarah" استراتيجية تمكين العاملين كالاتي:

<sup>1</sup>- Nixon, Bruce: **Developing an Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations**, VOI. 2, N°1, SECOND, 30, URINAL U.S.A ,1994,P<sub>16</sub>.

<sup>2</sup>- Cook, Sarah: **The Cultural Implications of Empowerment in organization**, Vol 2, N°1, BRITAIN, 1994 ,p<sub>10</sub>.

<sup>3</sup>- سلمى علاوي: إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة الجزائر-الجزائر، 2007-2008م، ص5.

<sup>4</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م، ص6.

<sup>5</sup>- مؤيد نعمة الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص16.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

تحديد الرؤية، تحديد القيم، اعتماد العمل الفرقي، اعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات<sup>(1)</sup>.

إنها عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا<sup>(2)</sup>.

وهناك من يرى أن: "البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين<sup>(3)</sup>.

ثم أشار "Long R.F" إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية تتحدد من خلالها استراتيجية التمكين هي: خطة استراتيجية سنوية، تقييمات إدارية سنوية، التدريب والتطوير<sup>(4)</sup>.

### • إجراءات

إخراج قدرات العامل وكفاءاته ومنحه فرصة الإبداع والابتكار في مؤسسته من خلال تزويده بكل الموارد المتاحة في المؤسسة والوصول به إلى العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويرتبط تمكين العاملين بالمفاهيم الآتية:

### • المشاركة

فهي فعل يتم الاتفاق فيه على النتائج التي نسعى إلى تحقيقها معا من خلال المشاركة، وتتحدد فيه المنافع التي ستتحقق من خلال هذه النتائج، والأهم هو أن نتفق على أدوار محدودة لكل منا كشركاء والأكثر أهمية أن تتناسب أدوارنا مع عوائدنا من المنافع في إطار من العدالة<sup>(5)</sup>.

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة على نطاق أوسع، شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل

<sup>1</sup> - عبد العزيز الشربيني: أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، نشرة دورية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة-مصر، سبتمبر 1996م، ص5.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية-مصر، 2012م، ص493.

<sup>3</sup> - ياسر محمد عبد الله الذهب: استراتيجية التمكين وأثارها في الميزة التنافسية-دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد-العراق، 2001م، ص20.

<sup>4</sup> - Long, R.F: **Empowerment A Management style for the Millennium Empowerment in organization**, VOI, N<sup>o</sup>3, BRITAIN, 1996, P<sub>8</sub>.

<sup>5</sup> - محمد كمال مصطفى: أنت القائد غدا-مركز الخبرات المهنية لإدارة-، دار بملك، القاهرة-مصر، 2014م، ص143، 144.

الإدارة، مما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار<sup>(1)</sup>.

أما الوظيفة الحقيقية للمشاركة، فهي إضفاء المشروعية للإدارة والقيادة من خلال تمكين كل الأفراد في المنظمة، وأن يكون لهم رأي وقوة من خلال الدور الفعال حول صياغة أهداف مشتركة للمنظمة. وأما الوظيفة الاجتماعية للمشاركة، فهي بناء وتدعيم رأس مال الاجتماعي من خلال إيجاد شبكة العلاقات والمصالح بين المنظمة وأفرادها والمنظمة وباقي منظمات المجتمع. وأما الوظيفة الفنية للمشاركة، فهي إيجاد تيار مستمر من الحلول لكل المشكلات الفنية والإدارية والمالية والاقتصادية في المنظمة<sup>(2)</sup>.

### • الإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فضلاً عن حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته<sup>(3)</sup>. وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته<sup>(4)</sup>.

ويعد التمكين جذوراً في نموذج الإثراء الوظيفي، ولذلك فإن بعض جوانب التمكين تتماثل مع بعض عناصر إطار نموذج "Hackman and oldham" حيث يتماثل (الإحساس بالجدوى مع الشعور بالمعنى أو الجدوى) كما تشتمل المقدرّة على المعرفة والمهارة من نموذج الباحثين، على الرغم من أنهما يهتمان بالمستوى الموضوعي للمعرفة والمهارة أكثر من اهتمامهما بالمعرفة والمهارة كما يدركهما الفرد والذين يجسدهما بعد المقدرّة، فضلاً عن ذلك فإن التمكين يوسع من مفاهيم الإثراء الوظيفي على النحو التالي:

• أن بعد التأثير في التمكين يوسع من المفهوم الذي يذهب إلى أن المرؤوسين يحملون شيئاً من الضبط على وظائفهم، وبالتالي فهم يؤثرون بعض الشيء على الفاعليات المؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2011م، ص144.

<sup>2</sup> - محمد كمال مصطفى: مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> - محمد زياد الدغليبي: التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م، ص29.

<sup>4</sup> - إحسان أحمد الطراونة: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة-الأردن، 2006م، ص31.

- أن الأبعاد الأربعة للتمكين يتم التعامل معها من منظور فردي، فمن الممكن بالنسبة للأفراد أن يدركوا التمكين حتى لو لم يتم إثراء خصائص وظائفهم على المستوى المؤسسي<sup>(1)</sup>.
- بينما يركز نموذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على الخصائص الوظيفية، يركز التمكين على إدراكات المرؤوسين والعلاقات الشخصية، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين رئيس ومرؤوس، ولكن التمكين يعني التأثير بسلوك الرئيس، وبالتالي فإنه من الواضح بأن الإثراء الوظيفي يختلف عن التمكين<sup>(2)</sup>.

### • الإبداع الإداري

- "هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"<sup>(3)</sup>.
- ويقصد به أيضا: "أن الفرد ذو المهارة الفكرية الإبداعية سيحدث أساليب إدارية حديثة، حيث يتوصل من خلالها لحلول ابتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله، أو ابتكار أساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي"<sup>(4)</sup>.

### 5- فاعلية

#### • لغة

- الفعل: كناية عن كل عمل متعدٍ وغير متعدٍ، فعل يفعل فعلاً وفعلاً فالاسم مكسور والمصدر مفتوح، والاسم الفعل، والجمع الفعال، والفعل بالفتح مصدر فعل يفعل.
- قال تعالى: ﴿وَفَعَلْتَ فَعَلْتِكَ الَّتِي فَعَلْتَ...﴾<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> -رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات-، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2007م، ص59.

<sup>2</sup> -المرجع السابق، ص60.

<sup>3</sup> -عبد الرحمن أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1999م، ص8.

<sup>4</sup> -شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص9.

<sup>5</sup> -القرآن الكريم: سورة الشعراء، الآية 19.

والفعال أيضا مصدر مثل ذهب ذهابا والفعال اسم للفعل الحسن من الجود والكرم ونحوه، يقال فلان كريم الفعال قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِلرِّكَاتِ فَاعِلُونَ﴾<sup>(1)</sup>

العلة الفاعلة والسبب المحدث للأشياء وفاعلية: جمعها فاعليات، نشاط أو قوة تأثير، وتعني الفاعلية في كتابات أخرى (ناجح) و(مؤثر).

وتعرف الفاعلية أيضا بأنها تحقيق النتائج المرجوة<sup>(2)</sup>.

### • اصطلاحا

تعددت اتجاهات الباحثون حول وضع تعريف للفاعلية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه، حيث تعرف الفاعلية على أنها: "عمل الشيء الصحيح"<sup>(3)</sup> وهو ما يتوافق وتعريف "علي الشريف" للفاعلية، إذ يضيف عليه الزمن المناسب والطريقة الملائمة في قوله: "إن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة"<sup>(4)</sup>.

ومن بين أكثر التعريفات شيوعا للفاعلية تعريف "فروم" والذي أشار للفاعلية على أنها: "صفة للسلوك الذي تبدل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي"<sup>(5)</sup>.

بينما يرى "بشير عباس العلق" أن الفاعلية هي: "مدة صلاحية العناصر اللازمة ومدى صلاحياتها لتحقيق الأهداف المسطرة"<sup>(6)</sup>.

بينما يستخدم آخرون مصطلح الفاعلية للتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها، إذ تعرف على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف"<sup>(7)</sup>.

<sup>1</sup> - القرآن الكريم: سورة المؤمنون، الآية 4.

<sup>2</sup> - سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفاءات التدريسية-المفهوم-التدريب-الأداء-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م، ص18، 19.

<sup>3</sup> - إيفرام توربان: نظم دعم الإدارة -نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة-، ت: سورو علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000م، ص86.

<sup>4</sup> - علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1997م، ص39.

<sup>5</sup> - شوقي طريف: السلوك القيادي وفعاليتها الإدارية، دار غريب للنشر، القاهرة-مصر، 2000م، ص193.

<sup>6</sup> - إبراهيم كشك: ومضات إدارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية-عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار-، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 1999م، ص275.

<sup>7</sup> - بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م، ص14.

كما عرفها "إتزيوني" أنها: " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(1)</sup>.

كما أشار "تالكوت بارسونز" في حديثه عن الأبعاد البنائية للتنظيم بأن أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحاً أهداف التنظيم بأنها تعبر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي، وفاعلية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة<sup>(2)</sup>.

### • إجرائيا

الفاعلية يمكن تعريفها على أنها العملية الصحيحة والفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في وقت مناسب وبطريقة مناسبة التي تتواءم ومتطلباتها.

### 6- التفويض

#### • لغة

التفويض لغة من (فوض) إليه الأمر (تفويضا) رده إليه وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة<sup>(3)</sup>، وقيل الأمر إليه بمعنى جعل له التصرف فيه<sup>(4)</sup>، كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه<sup>(5)</sup>.

#### • اصطلاحا

تعددت التعريفات لعملية التفويض، وهذا التعدد والتنوع ناتج عن اختلاف الكتاب أنفسهم وتنوع كتاباتهم، حيث عرفه (عبد الباري دره في كتابه الإدارة الحديثة):

التفويض عبارة عن "عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية الغرض منها تيرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"<sup>(6)</sup>.

ويعرفه عادل عبد المنعم في مقالته، أساليب ممارسة السلطة التفويض "أن يعهد الرئيس الإداري وفقا لما يسمح به القانون لأحد المرؤوسين بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> - الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار فطري بن الفجاءة، قطر، 1986م، ص 177.

<sup>3</sup> - محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت-لبنان، 1971م، ص 514.

<sup>4</sup> - أحمد حسن الزيات وآخرون: المعجم الوسيط، ج 2، ط2، مطبعة مرتضوي، إيران، 1972م، ص 706.

<sup>5</sup> - ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1998م، ص 3485.

<sup>6</sup> - دره إبراهيم عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان-الأردن، 1994م، ص 200.



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

التي يشغلها، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تقاديا لمساوئ التركيز الإداري لجمع السلطات في يد الرئيس مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبحث في الأمور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تعطل العمل وإضاعة الوقت وإطالة الإجراءات، وهي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة، وهو بهذا المعنى لا يتضمن تنازل عن السلطة وإنما هو عمل إداري يتم بإدارة المفوض ويتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض<sup>(1)</sup>.

ويعرفه محمد بهجت كشك في كتابه المنظمات وأسس إدارتها، التفويض: يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة<sup>(2)</sup>.

والتفويض في النشاط الإداري هو العملية التي ينقل بها الرئيس جزء من صلاحياته إلى المرؤوس، لكي يتمكن المرؤوس من انجاز الأعمال المكلف بها. ومن البديهي أن يقوم المسؤول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي يجري فيها عملية صنع القرارات، وعلى المدى الذي يسمح به المتمتعون بالصلاحيات بتمرير صنع القرارات من مستوياتهم الرئيسية إلى المستويات النازلة يعني ذلك أنه قد مارس عملية تفويض الصلاحيات<sup>(3)</sup>.

كما يشير مفهوم التفويض إلى العملية التي يعطي أو يأخذ من خلالها الفرد القوة من الآخر. وراء وجهة النظر هذه أن هذه القوة نشأت خارج الشخص الذي يعطيها أو يحصل عليها من الآخر، وفي المقابل يقوم معنى التفويض على فكرة أن القوة هي المصدر الموجود أو الكامن في كل شخص أو مجتمع<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - عادل عبد المنعم: أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، العدد 62، عمان-الأردن، 16 جانفي، 1994م، ص14.

<sup>2</sup> - محمد كشك بهجت: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1985م، ص169.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 1999م، ص620.

<sup>4</sup> - حسين حسن سليمان: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2005م، ص423.

إن مفهوم التفويض في الحقل الإداري يشكل تطبيقاً لمظهر من مظاهر السلطة العامة مع كل ما تتمتع به من امتيازات، هذا المفهوم نجده مستخدماً في معاني عديدة فهو يشمل أعمالاً قانونية لكل منها أهدافها ومضامينها وطبيعتها التي تختلف عن الأخرى<sup>(1)</sup>.

إن تفويض الصلاحيات يتضمن تحديد المسؤولية والصلاحيات التي يمنحها الرئيس إلى المرؤوس، ويفهم من ذلك أنه من خلال عملية التفويض يتاح للمدير والرئيس أن يمارس النشاطات التي تقع في صميم عمله، مثل التخطيط والرقابة والإشراف ورسم السياسات، وأن منح الصلاحية لا يعني التوقيع على بياض، فالمديرين يختلفون في درجة الحرية التي يمنحونها لمرؤوسيه، وتبدو مسألة التفويض مقابل عدم التفويض أقل من مسألة التفويض أكثر أو تفويض أقل<sup>(2)</sup>.

والتفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوضهم القيام ببعض أعماله<sup>(3)</sup>.

إن التفويض الفعال يمكنك، ويمكن فريق عملك من أداء الأعمال على أفضل وجه وينمي القدرة على مواجهة التحديات، ولهذا فإن الافتقار إلى هذه المهارة يؤدي إلى انشغال فريق العمل بمواجهة العوائق بصفة مستمرة وضياح وقت ثمين، ولن يعمل الفريق على أفضل وجه، ومن المحتمل أنهم لن يتمكنوا من تنمية المهارات الضرورية لمجابهة التحديات المستقبلية<sup>(4)</sup>.

### • اجرائيا

التفويض هو عمل ارادي يتم بإرادة الرئيس (المفوض) ويتضمن اشراك العاملين (المفوض إليهم) في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض.

<sup>1</sup> - وليد حيدر جابر: التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة-دراسة مقارنة-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2009م، ص18.

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص68،69.

<sup>3</sup> - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، مطابع الفرزدق، الرياض-السعودية، 1984م، ص213.

<sup>4</sup> - بورك برس: سلسلة الإدارة العلمية التفويض للأداء الناجح-برنامج للتطور الذاتي-، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان، 2002م، ص2.

## 7- السلطة

### • لغة

السلطة في اللغة تعني: السيطرة والتسلط والتحكم، ومنه سلطة أي أطلق له السلطان والقدرة، وعليه: مكنه فيه، ومنه: تسلط عليه، تحكم وتمكن وسيطر<sup>(1)</sup>.  
فهي قوة نظامية وشرعية في مجتمع معين مرتبط بنسق الجماعة ويوافق عليها من جميع أفراد المجتمع<sup>(2)</sup>.

### • اصطلاحاً

تعرف السلطة بأنها: "الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وهي لا تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم، أو أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، وإنما يستمد الرئيس سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس، وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة"<sup>(3)</sup>.

يعرفها هيربرت سيمون على أنها: "القوة على اتخاذ القرارات التي تهذب تصرفات طرف آخر كما يمكن أن تعرف السلطة بأنه: الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>(4)</sup>.

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية، والسلطة لا تفرض على أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة-مصر، 1970م، ص318.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة-مصر، 1997م، ص32.

<sup>3</sup> - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص57.

<sup>4</sup> - ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2012م، ص11.

<sup>5</sup> - محمد قاسم القريوتي، عوض خلف العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22، العدد1، سوريا، 2005م، ص28،29.

تعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووجود سلطة أمر ضرورياً حتى يتمكن العامل من أداء مهامه واجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا<sup>(1)</sup>. فهي تتمثل في تلك الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة<sup>(2)</sup>.

### • إجراءات

السلطة هي ليست مكانة شخصية يكتسبها الفرد من تلقاء نفسه وإنما يستمدّها من المركز الذي يحتله، حيث هناك علاقة وظيفية بين مركز معين والسلطة المنطوي عليها هذا المركز داخل التنظيم، كما أنها تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه لتحقيق أهداف المنظمة.

### 8- تفويض السلطة

تعددت الرؤى والتعريفات لمفهوم تفويض السلطة كالآتي:

تفويض السلطة هو العملية التي يقوم المدير من خلالها إسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه<sup>(3)</sup>.

واعتبر الياسري أكرم تفويض السلطة: "هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطها بتفويض السلطة، وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض"<sup>(4)</sup> وهذا ما ذهب إليه القريوتي محمد حيث اعتبر تفويض السلطة مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص164.

<sup>2</sup> - العتيبي ضرار وآخرون: العملية الإدارية-مبادئ وأصول علم وفن-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م، ص217.

<sup>3</sup> - علي شريف: مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية-، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001م، ص268.

<sup>4</sup> - أكرم الياسري: اللامركزية-مفهومها مزاياها عيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها-، مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية، بغداد-العراق، 2006م، ص6.

<sup>5</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009م، ص241.

ويشير مفهوم تفويض السلطة إلى إعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها، أما في الدراسات الخاصة بالإدارة تشغل فكرة تفويض السلطة موقعا أساسيا<sup>(1)</sup>، نظرا لأن المدير الذي يحتل قمة الهرم التنظيمي لا يستطيع أن يبسط سلطته على جميع العاملين بالمنظمة، ولا يمكنه الإشراف بصورة دقيقة على كل المستخدمين خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، في هذه الحالة فهو يفوض السلطة لبعض المشرفين على أن يكون تحديد المسؤوليات والواجبات واضحا بكل دقة للأشخاص الذين يفوض إليهم جانبا من السلطة<sup>(2)</sup>

ويعرف **عثمان خليل وآخرون** عملية تفويض السلطة بأنها: "تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقي لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه"<sup>(3)</sup>.

وعرف **شلتوت حسن معوض** تفويض السلطة بأنها: "منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون تدخل مطلقا في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات، بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف، وفيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر"<sup>(4)</sup>.

في حين يوضح **فيليب سلزنيك** في تعريفه لتفويض السلطة أنها: "أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>(5)</sup>، وفي موضع آخر عرف التفويض بأنه: "إسناد المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر، ويعتبر التفويض من الرؤساء والمرؤوسين أمرا ضروريا لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصا أو يشرف كلية على جميع مهام المنظمة"<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - حسان الجبلاني: الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2014م، ص 123، 124.

<sup>3</sup> - عثمان خليل وآخرون: التنظيم الإداري في الدول العربية، مطبوعات جامعة الدول العربية، القاهرة-مصر، 1998م، ص 11.

<sup>4</sup> - حسن معوض شلتوت: التنظيم والإدارة، ط3، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1999م، ص 183.

<sup>5</sup> - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1988م، ص 48.

<sup>6</sup> - هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن، 2010م، ص 135.

ونقصد أيضا بتفويض السلطة هو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات التي تليها، فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام<sup>(1)</sup>.

### • اجرائيا

هو أن يعهد مدير لفرد من عماله أو مجموعة من الأفراد السلطة التي يتمتع بها ضمن حدود معينة بمهام محددة ومؤقتة لتحقيق أهداف وإنجازات المنظمة تحت إشراف ورقابة المدير مع احتفاظه بحق مسائلة المفوض إليه لهذه المهام.

ويندرج تحت مفهوم تفويض السلطة عدة مفاهيم:

- **التفويض الإداري:** ويعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الإداري على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته الإدارية، وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد الجانب الإداري في مقياس تفويض السلطة<sup>(2)</sup>.
- **التفويض الفني:** ويعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الفني على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته الفنية<sup>(3)</sup>.
- **التفويض المالي:** ويعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب المالي على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته المالية<sup>(4)</sup>.
- **المفوض:** هو ذلك القائد الذي يقوم بتفويض صلاحية اتخاذ القرارات التابعين وهو يشترك معهم في مناقشة المشاكل وبدائل الحل الممكنة، ويوجههم نحو الحلول الأفضل ولكنه يترك لهم فقط الحق في اتخاذ القرار، فهم يملكون الحرية المطلقة في تقرير شؤونهم وهذا نوع من القيادات يقترب من مفهوم القيادة الفوضوية، وهو نوع مجازي من القيادات التي لا تمارس أية قيود تنظيمية أو تخطيطية على أفراد المجموعة وإنما يتركهم ليقرروا ما يشاؤون وكل حسب رغبته<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء التفكير المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 1994م، ص78.

<sup>2</sup>- محمود المساد: الإدارة الفاعلة، دار لبنان ناشرون، بيروت-لبنان، 2004م، ص49.

<sup>3</sup>- عبد العزيز التويجري: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-السعودية، 2006م، ص10.

<sup>4</sup>- محمود المساد: مرجع سابق، ص68.

<sup>5</sup>- محسن عبد علي مصطفى، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية-مدخل استراتيجي-، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان-بيروت، 2014م، ص46.

كما يرتبط تفويض السلطة بالمفاهيم الأتية:

- **المسؤولية:** تلازم المسؤولية دائما للسلطة، إذ لا يمكن أن تكون هنالك مسؤولية مترتبة على إنسان إلا إذا كان هذا الإنسان يملك سلطة وكذلك لا يمكن تصور وجود سلطة منحت لشخص إلا إذا كانت عملية مسؤولية، ومن الممكن أيضا أن نجد مفاهيم متعددة للمسؤولية كما يتضح لنا ذلك خلال التعاريف التالية:

المسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني، وهي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسة والذي يوافق الاستراتيجية العامة لها.

ويتم تفويض المسؤولية طبقا لما يفوض من سلطة سواء للمديرين في أعلى الهرم الإداري كمدير عام ونوابه، أو في مناصب وسطى بينهم وبين الأعمال التنفيذية للعمال<sup>(1)</sup>. وهذا التفويض للسلطة والمسؤولية لا يعني تخلي صاحب السلطة الأساسي عن مسؤولياته، وعن ما فوضه من مهام لغيره من مستويات أدنى<sup>(2)</sup>.

- **المساءلة:** ترتبط المساءلة بالمسؤولية وبالسلطة، حيث يعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، لذلك فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى، هذا وعن محاسبة المرؤوس عن نتائج عمله، ينبغي التأكد من أمور ثلاث وهي:

- إن اختصاصات ومسؤوليات ذلك الرئيس واضحة ومحددة بكل دقة.

- إن المرؤوس قادر وكفاء على القيام بأعباءه واختصاصاته.

- إن السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له القيام بمسؤولياته، أي أن هناك توازنا بين السلطة والمسؤولية، وبذلك يمكن مساءلة هذا الشخص عند فشله في القيام بمهامه ووظيفته<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة-مبادئ الإدارة-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص232.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية تطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص61.

<sup>3</sup>- العتيبي ضرار وآخرون: مرجع سابق، ص23.

- **القوة:** أكد معظم الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع -القوة- بأنها: "قدرة بعض الوحدات، الأفراد، الجماعات، الطبقات، والمنظمات على اتخاذ قرارات معينة أو فرض إرادتهم على وحدات أخرى"<sup>(1)</sup>. وقد أكد "هولي" Hawley و"أولسن" Olsen بأن: "القوة تتحلل بشخص شامل كافة صور الحياة الاجتماعية، فكل فعل اجتماعي وكل علاقة اجتماعية تتطوي على عنصر من عناصر القوة، وأن استخدام الجزاءات السلمية أو التهديد باستخدامها يمثل أحد العناصر الهامة لمفهوم القوة، وهذا ما وضحه لنا البنائيين الوظيفيين بالذات مثل "تالكوت بارسونز" والتعددين مثل "روبرت ألان دال" وأصحاب نظرية الصفوة من أمثال "روبرت ميشلز"<sup>(2)</sup>.

والقوة عند "ماكس فيبر" هي احتمال أن يكون أحد الأفراد قادرا في نطاق علاقة اجتماعية على تنفيذ إرادته الخاصة رغم المقاومة وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال<sup>(3)</sup>.

ومن أبسط وجهات النظر وأكثرها قبولا هو التعريف المقدم من ريشات إيمرسون Richard Emerson حيث يرى "أن للقوة السيطرة أو التأثير على شخص آخر تكمن في السيطرة على الأشياء التي يعتبرها الشخص الآخر ذات قيمة له ... وباختصار فالقوة ضمنا تكمن في اعتمادية الطرف الآخر ... فالقوة ينظر إليها باعتبارها علاقة بين طرفين أحدهما يحاول التأثير على الآخر في موقف معين"<sup>(4)</sup>

- **عملية اتخاذ القرارات:** تناول الباحثون والمتخصصون دراسة موضوع اتخاذ القرارات الإدارية بمداخل مختلفة من حيث الشكل التعبيري والمحتوى الفكري النظري، إلا أن هناك شبه إجماع بين العديد من المنظرين في إطار المناهج الفكرية المختلفة بأن القرار هو محور العملية الإدارية، والقرار الإداري ما هو إلا نتيجة لعملية تقييم المنافع المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة واختيار أفضلها ولذلك فإن صنع القرار يتطلب تحديد الأهداف والأولويات لتحديد مجموعة من البدائل المتاحة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- نداء صادق الشريفي: أصول علم الاجتماع السياسي، جبهة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص44.

<sup>2</sup>- محمد علي محمد: أصول الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994م، ص6.

<sup>3</sup>- إسماعيل علي سعد: المدخل إلى علم الاجتماع السياسي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1989م، ص78.

<sup>4</sup>- حسين حريم: مرجع سابق، ص233، 234.

<sup>5</sup>- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي-برنامج تدريبي-، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م،



ذكر هيربرت سايمون في كتابه السلوك الإداري بأن الإدارة: "هي اتخاذ القرارات الإدارية لأن جميع الأعمال التي تجري في التنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة مع بعضها البعض"<sup>(1)</sup>.

وصنع القرار يتضمن جانبين أساسيين: الجانب العقلاني الرشيد، والجانب العاطفي الذاتي، لذلك فإن الاتجاهات النفسية تلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار حيث يوجد في عملية اتخاذ القرار صورتان متضادان، صوت يقول لك: افعل وخاطر بالتغيير وصوت معارض يقول لك ابق مكانك ولا تتقدم... فليس هناك مفر، وكل صانعي القرارات في العالم يواجهون هذه المعضلة، فالتغيير يعني النمو والتقدم ولكنه يعني أيضاً المخاطرة وبقاء الحال على ما هو عليه قد يكون مكسباً إذا لم تكن مؤهلاً لتحمل المخاطر<sup>(2)</sup>.

- **المركزية:** اختلفت الأدبيات في تعريفاتها للمركزية الإدارية، فهي تعني تركيز ممارسة مظاهر السلطة وتجمعها في الحكومة المركزية في العاصمة وممثليها في الأقاليم، دون مشاركة هيئات شعبية منتخبة<sup>(3)</sup>.

وهي تقوم على حصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية دون مشاركة هيئات أخرى<sup>(4)</sup>.

وتعني أيضاً تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة، بمعنى أنه لا يوجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى الوظائف بنفسها أو بواسطة موظفين لا تكون لهم سلطة ذاتية، وإنما يستمدون سلطتهم في العمل من السلطة الرئيسية في المركز<sup>(5)</sup>.

- **اللامركزية:** اختلفت التعاريف فيما يخص اللامركزية باختلاف وجهات النظر المفكرين الإداريين، حيث عرفها مفكرو الإدارة كما يلي:

<sup>1</sup>- أحمد العيسى: عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 1993م، ص123.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية-مصر، 2014م، ص110.

<sup>3</sup>- علي خاطر شطناوي: الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ط5، المركز العربي، عمان-الأردن، 2001م، ص13.

<sup>4</sup>- سليمان الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1992م، ص56.

<sup>5</sup>- خالد سمارة الزعبي: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، منشأة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1993م، ص19.

اللامركزية هي توزيع للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الثلاث الأفقية والعمودية والجغرافية في المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قدرا كبيرا من الإدارة الذاتية، وهذا يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم<sup>(2)</sup>. ويقصد بها أيضا تفويض الإدارة المركزية السلطات المنافسة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافيا للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم<sup>(3)</sup>.

### رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتبر المنهجية مجموعة الخطوات التي يتبعها الباحث لتفسير ظاهرة ما، كما أنها مجموعة المناهج والافتراضات والمفاهيم والأدوات التي تتضافر فيما بينها، حيث تقدم للباحث أو الطالب أو المحلل دليلاً إرشادياً يتبعه لإدراك الظواهر المختلفة والتعامل معها<sup>(4)</sup>.

لذلك فإن المنهجية هي مجموعة الإجراءات والآليات المتعارف عليها بين العلماء والباحثين، والتي يمكن استخدامها للملاحظة والكشف والتحقيق في اكتساب المعرفة والوصول إلى الحقائق. فالغرض الأساسي من المنهجية هو محاولة فهم الأمور والعلاقات في المحيط الذي يعيش فيه الإنسان من أجل الوصول إلى النظريات والقوانين العلمية التي تحكم الكون وتسييره<sup>(5)</sup>.

ولكون هذه الدراسة تتعلق بتطبيق استراتيجية جديدة في الإدارة تتمثل في استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة، نجد أن كل ما يرتبط بهذين المتغيرين يجعل من الباحث مرتباً بإجراءات منهجية وضوابط علمية تحدد المحاور التي يعالجها والمؤشرات التي ينحو وفقها للوصول إلى غاية عملية تقارب الموضوعية وتلامس الثقة.

وقد اعتمدنا على الأسس المنهجية الآتية:

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي: المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، العدد 14، بغداد-العراق، 1980م، ص4.

<sup>2</sup> - محمد علاوي حملاوي: مصطلحات إدارية مختارة، طه، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1948م، ص36.

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي: المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مرجع سابق، ص5.

<sup>4</sup> - ليندة لطاد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م، ص12.

<sup>5</sup> - الطاهر جواد: منهج البحث الأدبي، مطبعة المعاني، بغداد-العراق، 1970م، ص21، 22.

1. مجالات الدراسة

• **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية حيث حدد هذا المجال في "بلدية النشماية-ولاية قالمة"، فقد اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التطبيقي للدراسة الميدانية، باعتبار أن البلدية هيئة إقليمية لامركزية ومؤسسة خدماتية تلبي احتياجات المواطنين، تتكون من أربعة مصالح تتمثل تلك المصالح في مصلحة التنظيم والشؤون العامة (4 مكاتب)، المصلحة التقنية (3 مكاتب)، مصلحة الشؤون المالية والممتلكات (4 مكاتب)، ومصلحة البيومترية (3 مكاتب) (مصلحة مستحدثة). وتتكون من 107 عامل، عدد الموظفين الدائمين 46 من بينهم 18 نساء، عدد العمال المتعاقدين والمؤقتين 61 من بينهم 12 نساء.

• **المجال البشري:** إن أي بحث علمي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، وعليه فقد تمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة، ونظرا لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر ب 107 عاملا فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها ب 50 عامل حيث أخذنا نسبة 47%، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$\begin{array}{ccc} \%100 & \longrightarrow & \%47 \\ 107 \text{ عامل} & \longrightarrow & n \\ n = \frac{107 \times 47}{100} = 50 \text{ عامل} \end{array}$$

فكلما تم اختيار العينة بشكل سليم كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار من المجتمع عينة عشوائية بسيطة، والتي تعرف بأنها: "تلك العينة التي تتيح لجميع وحدات المجتمع فرصا متكافئة للاختيار، كما أنّ اختيار أي وحدة من وحدات المجتمع لا يرتبط على أي نحو من الأنحاء باختيار وحدة أخرى. فجميع عمليات الاختيار مستقلة وتتحكم فيها المصادفة وحدها"<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- صالح حسن الدايري: أساسيات القياس النفسي في الإرشاد والصحة النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص204.

إذا العينة العشوائية البسيطة: "أحد أنواع العينات الاحتمالية حيث تعتمد على نظرية الاحتمالات في اختيار وحداتها وتقدير ثوبتها، وتعد هذه المعاينة ابسط أنواع المعاينات لكنها أهمها وأكثرها أصالة"<sup>(1)</sup>.

حيث تم توزيع 50 استثمارة على الموظفين، لكن تم استلام 45 استثمارة فقط وهذا راجع إلى الاعتبارات التالية: وجود موظفة في فترة الأمومة، موظفتين تحصلتا على عطلة استثنائية، وموظفتين في الحجر الصحي نتيجة الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد من الانتشار الكبير والواسع للمرض.

• **المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، وعليه فقد تم تخصيص أوقات لزيارة المؤسسة، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين لآخر قبل الانتشار الواسع للمرض، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية النظرية:** والتي كانت محصورة بين شهري أكتوبر وديسمبر 2019م، حيث قمنا بزيارة مختلف المكاتب بغية إلقاء نظرة على المراجع الخاصة ببحثنا النظري، أو الخاصة ببعض المحاور النظرية في بحثنا.

- **المرحلة الاستطلاعية الميدانية:** حيث تم تحديد المكان الذي سنتم فيه الدراسة، والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة، وتحصلنا على بعض البيانات التي تخدم البحث.

- **مرحلة توزيع الاستثمارة:** تم إعداد الاستثمارة خلال شهري فيفري ومارس 2020م، وبعد الحصول على الشكل النهائي تم تجربتها وتوزيعها على الموظفين وجمعها بتاريخ 17 و18 جوان 2020م، وهذا التأخر راجع إلى الاعتبارات التالية: استفادتي من تدريب تحسين المستوى في الخارج بتونس لمدة شهر وكان ذلك بتاريخ 05/02/2020م إلى غاية 05/03/2020م، وبتاريخ 12/03/2020م تم إصدار قرار العطلة الفجائية نتيجة الأوضاع الصحية التي شهدتها البلاد في تلك الفترة والتي لاتزال إلى يومنا هذا، ونظرا للظروف الصحية الصعبة في المدينة بسبب الانتشار الكبير للمرض ورفض استقبالنا من طرف المؤسسات، اضطررنا إلى تطبيق الدراسة الميدانية في مقر السكن بحكم العلاقات بيننا ولأننا من أهل المنطقة سمحوا لنا بتطبيق الدراسة رغم هذه الظروف. فطلب منا مدير المؤسسة المكوث لاسترجاع الاستثمارات نتيجة الخروج الصعب لميدان الدراسة حيث عملت على يومين مغلقين لتوزيع وجمع جميع الاستثمارات.

<sup>1</sup>- عبد الرزاق أمين أبو شعر: العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض-السعودية، 1997م،

- مرحلة تحليل البيانات: انحصرت ما بين شهري جوان وجويلية 2020م، حيث تمت مراجعة البيانات الموجودة في الاستمارة، وتفرغها في جداول إحصائية، وتصنيفها وتمثيلها بيانيا وتحليلها.

### 2. منهج الدراسة

توجد العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية، تختلف باختلاف الظاهرة المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، فالمنهج المختار يكون قصد تحليل الظاهرة وإعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقة دراستها. ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن أسلوب في تقصي الحقائق وتباينها، ويحتوي على عناصر التشويق التي تحفز القراء على البحث وتمكينهم من التعرف على أسرارها، ولهذا لم تكن المناهج قوالب ثابتة تستوجب التقيد بها كما يعتقد البعض، بل هي أساليب تختلف بالضرورة من موضوع إلى آخر ومن باحث إلى آخر (1).

كما يعرف المنهج على أنه عبارة عن جواب سؤال "كيف؟" نصل إلى الأهداف (2).

ولقد تعددت أنواع المناهج وصنفت عدة تصنيفات ومن بينها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي تم اعتماده في دراستنا.

#### • المنهج الوصفي

هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. والبحث الوصفي لا يقف عند حدود (3)، وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك، بحيث يحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى للتبصر بتلك الظاهرة.

كما يمكن تعريفه على أنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتطويرها كليا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة (4).

<sup>1</sup>- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، 2000م، ص64.

<sup>2</sup>- مورييس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية-، ط2، ت: بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006م، ص101.

<sup>3</sup>- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان-الأردن، 2008م، ص97.

<sup>4</sup>- أبو القاسم عبد القادر صالح وآخرون: المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم-السودان، 2001م، ص10.

وقد اخترنا هذا المنهج، لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع ميدان الدراسة، حيث سمح لنا بجمع معلومات حقيقية ومفصلة عن واقع التمكين، والاستفادة من آراء الموظفين وخبراتهم للوصول إلى استنتاجات واستخلاص التعميمات، وقد ساعدنا هذا المنهج في:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع.
  - تحديد الإشكالية بصورة علمية دقيقة.
  - تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.
  - جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
  - القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والاقتراحات.
- كما تم توظيف المنهج الإحصائي في جمع المادة العلمية وتحليل البيانات وتجميعها كميًا بصورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية واستعمال التقنيات الحسابية الإحصائية ومقارنتها فيما بينها، وعرض البيانات وتلخيصها في جداول تكرارية بهدف الحصول على خصائص المجتمع الإحصائي محل الدراسة.

### 3. تقنيات البحث الميداني

تشكل أدوات جمع البيانات الوسائل المنهجية التي يستخدمها الباحث في جمع بياناته المتعلقة بالظاهرة المدروسة من الميدان مجال الدراسة عن طريق: الملاحظة والمقابلة والاستمارة بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانياً.

#### • الملاحظة

تعتبر من الطرق المباشرة في جمع المعلومات وخاصة إذا كان موضوع الدراسة سلوكاً إنسانياً معيناً، أو ظاهرة اجتماعية محددة.

ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>(1)</sup>.

فهي تعبر عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 1999م، ص73.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي-أسسه مناهجه وأساليبه-، بيت الأفكار الدولية، عمان-الأردن، 2001م، ص115.

وقد تم الاستعانة بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، حيث تم التركيز على ملاحظة تفاعلات، سلوكيات، وتصرفات الموظفين، وكانت هذه الأداة ذات فاعلية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

### • المقابلة

تعد المقابلة وسيلة فعالة في العديد من البحوث الاجتماعية، لما تمتاز به من رصد انفعالات واستجابات المبحوثين وهي أمور قد لا يكون من الممكن جمعها بطرق أخرى.

وبالرجوع إلى أدبيات علم الاجتماع بصفة عامة والمنهجية بصفة خاصة، نجد أن المقابلة أخذت الكثير من المعاني فلقد عرفها موريس أنجرس بأنها تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمسائلة أفراد على انفراد أو في بعض الحالات مجموعات بطريقة تصف وجهة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستخير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته<sup>(2)</sup>. لأجل ذلك أجريت سلسلة من المقابلات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء مصالح البلدية (رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، رئيس مصلحة الشؤون المالية والممتلكات، رئيس مصلحة البيومتري، الكاتب العام) بتاريخ 17 و18 جوان 2020م. بغية الحصول على معلومات إضافية سمحت لنا بالفهم الجيد للموضوع وتشخيص المحاور الأساسية للاستمارة (عن طريق دليل المقابلة). والذي تضمن 14 سؤالاً، وتلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

- الصفات المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين.
- عملية اتخاذ القرارات ودورها في تفويض الصلاحيات في المؤسسة.
- التطبيقات العملية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة.
- شروط نجاح تفويض السلطة وعلاقتها بنتائج تمكين العاملين.

<sup>1</sup>- Maurice Angers: **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, collections techniques de recherches, CASBAH-Alger,1997,p140.

<sup>2</sup>- محمد حسن عبد الباسط: **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة وهبة، القاهرة-مصر، 1982م، ص31،30.

• الاستمارة

تعتبر الاستمارة من بين أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية وأكثرها شيوعا وانتشارا، لما تمتاز به من دقة وشمولية عن غيرها من الأدوات الأخرى.

فهي جملة من الأسئلة المهيكلة شكلا ومضمونا تهدف إلى معالجة موضوع اجتماعي عبر الحصول على معلومات معينة ذات علاقة به، ويعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العملية<sup>(1)</sup>.

كما تعبر عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم باليد إلى أشخاص (المبحوثين) مختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانيا، ويطلق عليها البعض في هذه الحالة اختبار<sup>(2)</sup>.

وهي أيضا عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تتضمن تقديم لعينة من الأفراد للإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة بشكل واضح لا يحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة<sup>(3)</sup>.

لقد استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث وجهت إلى الموظفين ببلدية النشامية-ولاية قالمة-وهي تتكون من خمسة محاور تحتوي في مجملها على 38 سؤال، موزعين كالاتي:

- أولا: البيانات الأولية (وتحتوي على 07 أسئلة).
- ثانيا: الخصائص والمواصفات المميزة لتمكن العاملين (وتحتوي على 08 أسئلة).
- ثالثا: ارتباط محدودية تفويض السلطة بأشكال وطرق التفويض (وتحتوي على 08 أسئلة).
- رابعا: الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة (وتحتوي على 08 أسئلة).
- خامسا: علاقة نجاح تفويض السلطة باستغلال نتائج التمكين (وتحتوي على 07 أسئلة).

وقمنا بتجريب استمارة البحث للكشف عن مدى ملائمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى ملائمتها لأعضاء عينة البحث من جهة أخرى وإجراء بعض التعديلات، حيث تم توزيع 50 استمارة على

<sup>1</sup>- عبد الوهاب بوحديبة: مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004م، ص90.

<sup>2</sup>- سامي عريفج وآخرون: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1984م، ص205.

<sup>3</sup>- علي معمري عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية-الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات-، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008م، ص202.



المبوهون وجمعها بتاريخ 17 و18 جوان 2020م، لكن تم استلام 45 استمارة فقط نتيجة الظروف الصحية الصعبة التي تمر بها البلاد.

### خامسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات البحث العلمي، حيث لا يمكن لأي بحث أو دراسة أن تتحقق أهدافها دون الاطلاع على الدراسات والخبرات السابقة التي لا ينبغي للباحث إهمالها، سواء بمراجعتها أو عرضها أو توظيفها، فيلجأ الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر، بالإضافة إلى تحديد النتائج التي توصلت إليها لكي تشكل انطلاقة صحيحة في بحثه و بمراجعة تلك الدراسات يتمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر، كما أنها تزوده بالأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها، كذلك يذهب الباحث إلى عرض هذه الدراسات من أجل توظيفها أي لمقارنة وتبرير اختياراته مقارنة بما جاء في تلك الدراسات لإعطاء حجة وقوة علمية لاختياراته، وفي الأخير يتم مقارنة نتائج تلك الدراسات بالنتائج المتوصل إليها<sup>(1)</sup>.

ولإشارة لقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني.

### الدراسة الأولى: أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار.

من إنجاز فوزية بوقطف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، أنجزت في سنة 2008-2009م، وهي دراسة على مصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجا.

وتتبع أهمية الدراسة من كونها أن موضوع تفويض السلطة واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقيب، خاصة وأن تفويض السلطة مرتب ضمن أساليب الإدارة الحديثة، لهذا تحاول الباحثة الوقوف على مدى التقدم في تطبيق إجراءات التفويض ودوره في تحقيق التطور من خلال القرارات التي يتخذها المواطنون.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تقصي موضوع أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار في المؤسسة الجزائرية، وذلك في سياق تنظيمي تميز منذ الاستقلال بالتغير من النمط تسييري إلى آخر.

وتدور معالم المشكلة البحثية حول سؤال محوري مؤداه:

<sup>1</sup> - نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2007م، ص93.

- هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفاعلية القرار؟. والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية:
  - هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات؟.
  - هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واختيار الحل الأنسب؟.
  - هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من خلال القرارات؟. وتطلبت الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها وضع فرضية أساسية:
  - هناك علاقة دالة بين طبيعة تفويض السلطة وفاعلية القرار. وتتدرج ضمن هذه الفرضية الأساسية فرضيات فرعية:
  - يؤدي تحمل المسؤولية إلى زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات.
  - هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب.
  - هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج المطلوبة من خلال القرارات.
- ومن حيث المنهج اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على المسح عن طريق الحصر الشامل، ومن حيث تقنيات البحث الميداني استخدمت أداة الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب المقابلة الموجهة مع مجتمع الدراسة، أما من حيث تحليل البيانات جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي، وقد طبقت هذه الدراسة من خلال مسح شامل لأعوان وإطارات المصنع، وقد حدد مجتمع الدراسة ب32 مفردة.
- وقد كشفت التحليلات الإحصائية ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية، وبالتالي صدق الفرضية العامة، وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج، حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين. وقد تجلّى ذلك بثبوت الارتباطات بين مؤشرات طرفي الفرضية الأولى، من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات، واتضح ذلك من خلال النسب المئوية المبيّنة في الجداول ومعاملات الارتباط كمعامل أوسبرمان.
- كما تأكدت صدق الفرضية الثانية من خلال ثبوت العلاقة بين المشاركة الفعلية وطلب الرأي على الترتيب بدراسة جوانب المشكلة وطرح الحل الأنسب، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الصلاحيات

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط كل من المعلومات والرقابة الذاتية بحل المشكلات والتقليل من الأخطاء على التوالي وهي تمثل مؤشرات الفرضية الثانية<sup>(1)</sup>.

بعد الاطلاع على محتوى الدراسة يمكن القول أنها ساهمت بشكل إيجابي في بلورة بعض الأفكار التي أفادت بها دراستنا، خاصة من حيث الكيفية التي تناولت بها الباحثة موضوع التفويض، وكذلك طريقة التحليل التي ساهمت في بناء وتحليل بعض متغيرات دراستنا، وكان توظيفها كذلك في بناء الجانب المنهجي من خلال الاطلاع على المتغيرات التي اعتمدها في بناء بعض التساؤلات والفرضيات.

**الدراسة الثانية: أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومية بمدينة الكويت.**

من إنجاز ممدوح سودي منوخ الظفيري كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت سنة 2012م وهي دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

وتتبع أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء، على تفصي أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام بمدينة الكويت. وتكمن الأهمية في النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالتفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، حيث أن هذا الأمر يساعد في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة في المؤسسات العامة بدولة الكويت من خلال زيادة درجات التفويض الممنوحة للعاملين في هذه المؤسسات. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت.

وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات.

- هل يوجد أثر بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟.

- هل يوجد أثر لتفويض السلطة الإدارية على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟.

<sup>1</sup> - فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، تخصص تنمية وتسيير موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة-الجزائر، 2008م-2009م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- هل يوجد أثر لتفويض الفني للسلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟.
- هل يوجد أثر لتفويض المالي للسلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟.
- هل يوجد أثر لتفويض لاتخاذ القرار على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمال الكويتية؟.

وفي ضوء أسئلة الدراسة تتضح الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) للتفويض الإداري على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) للتفويض الفني على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) للتفويض المالي على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاتخاذ القرار على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على مقياس تفويض السلطة من خلال تصميم استمارة تفويض سلطة، بالإضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد المقاييس وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و SPSS، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 174 مفردة.

وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الفني على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لاتخاذ القرار على فاعلية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وانطلاقاً من النتائج التي توصل إليها الباحث فقد استخلص جملة من الاقتراحات أهمها:

العمل على توعية مديري المؤسسات وتنقيفهم بأهمية تفويض السلطة للموظفين الذين لديهم قدرات خاصة، والعمل على تدريب المرؤوسين على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليهم نهائياً، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجياً من خلال برامج تدريبية متخصصة بهذا الموضوع لموظفين وزارة العمل والشؤون الاجتماعية الكويتية<sup>(1)</sup>.

ترتبط هذه الدراسة بدراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومية، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، خاصة بضرورة إخضاع العاملين للتدريب لاكتساب الخبرة في استعمال السلطة قبل أن تفوض إليهم نهائياً، وبهذا فهي توضح العلاقة الإيجابية بين فاعلية نظام التدريب وتفويض الصلاحيات للعاملين.

**الدراسة الثالثة: أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.**

من إنجاز محمد بن موسى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، أنجزت سنة 2012-2013م وهي دراسة حالة مجمع الرياض سطيف.

وتتبع أهمية الدراسة في كونها تركز على متغيرين إداريين هامين هما تفويض السلطة واتخاذ القرارات، إذ من خلالهما يتم زيادة فاعلية وكفاءة العاملين في أداء مهامهم وبالتالي زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة وتوعية القيادات الإدارية بأهمية تفويض السلطة كأحد المبادئ الإدارية الثانية، والتي لا بد من تبني ممارستها في الواقع العلمي.

<sup>1</sup>- ممدوح سودي منوخ الظفيري: مرجع سابق.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وتهدف الدراسة في محاولة الكشف عن تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات بمجمع الرياض سطيف، وذلك من خلال التعرف على مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة ومدى فاعلية القرارات المتخذة بمجمع الرياض سطيف. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في:

- هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فاعلية القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف؟  
ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الوعي السائد لدى الأفراد العاملين في مجمع الرياض سطيف بماهية وأهمية تفويض السلطة؟

- ما مدى فاعلية القرارات المتخذة على مستوى مجمع الرياض سطيف؟

- هل هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض على كل من جودة القرارات، قبول القرارات والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات في مجتمع الرياض سطيف؟

وتطلبت الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها وضع الفرضية الأساسية الآتية:

- يوجد تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يتمتع الأفراد العاملون في مجتمع الرياض سطيف بالوعي اللازم بماهية وأهمية تفويض السلطة.

- تنتم القرارات المتخذة في مجمع الرياض سطيف بالفاعلية.

- يوجد تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من: جودة القرارات، قبول القرارات، والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات في مجمع الرياض سطيف.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على الاستمارة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعض المقاييس الأخرى مثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور وأبعاد الاستمارة والتكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الأحادي والارتباط البسيط. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قصدية من خلال اختيار ثلاثة فروع تابعة

لمجمع الرياض سطيف هي المؤسسة الأم، مطاحن الهضاب العليا ومطاحن سيدي عيسى، ويبلغ عددها حوالي 100 مفردة.

وبناء على الدراسة النظرية والميدانية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، هي أن هناك تأثير لمستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات، حيث أبرز الباحث تأثير مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على كل من جودة القرار، قبول القرار والتوقيت الملائم لاتخاذ القرارات.

وانطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة قد استخلص الباحث جملة من الاقتراحات، تتمثل في الحرص على المحافظة على النسق العالي للوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة للعاملين بمجمع الرياض سطيف، من خلال تأكيد وترسيخ مبدأ تفويض السلطة كأحد أهم ركائز التنظيم عموماً وتوزيع السلطات خصوصاً، الأمر الذي من شأنه أن يجعل الهيكل التنظيمي يتميز بنوع من المرونة والسلاسة ويجعل القرارات تتخذ بصفة فعالة في ظل ظروف مستقرة ومواتية<sup>(1)</sup>.

تبرز علاقة هذه الدراسة بدراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات، وبهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها حيث أكدت على عدم تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرارات ناتج عن مستوى الوعي بماهية وأهمية تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات.

### الدراسة الرابعة: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

من إنجاز أبو بكر بوسالم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، أنجزت في سنة 2013/2012م وهي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية.

وتكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو سياسة تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها، فلم يلق هذا الموضوع حتى الآن في الجزائر ما يستحق من اهتمام، من جانب الباحثين والممارسين، بالإضافة إلى محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية

<sup>1</sup> - محمد بن موسى: أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة-الجزائر، 2012-2013م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

سياسة تمكين العاملين كمقاربة جديدة مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل لشركة سوناطراك خاصة والشركة الجزائرية عامة.

كما هدفت الدراسة وسعت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة التمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل-كفاءة العمل - استقلالية العمل-تطوير العمل).

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في:

- ما هو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور كفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟.

- ما هو دور المشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟.

- ما هو دور تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟.

- ما دور استقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة بمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية؟.

ومنه قامت الباحثة بصياغة فرضيتين رئيسيتين التاليتين:

- لا يوجد دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

▪ لا يوجد دور لكفاءة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

▪ لا يوجد دور لمشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

▪ لا يوجد دور لتفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

▪ لا يوجد دور لاستقلالية العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي يعزى للمتغيرات الشخصية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة. ولتحقيق

أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة،

واعتمدت على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار البسيط المتعدد وتحليل التباين الأحادي باستخدام



## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 375 مفردة من العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

وبناء على الدراسة النظرية والميدانية فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية ومن أبرزها:

- أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-المستوى الوظيفي).
- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص التعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة<sup>(1)</sup>.

ترتبط هذه الدراسة بدراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على سياسة تمكين العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث كانت الاستعانة بها متمثلة في تحديد أهم الأبعاد المتعلقة بتمكين العاملين في موضوع دراستنا (كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل).

### الدراسة الخامسة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية.

من إنجاز برني لطيفة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهي رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، أنجزت في سنة 2014-2015م، وهي دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة.

وتتبع أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على أهمية اندماج المؤسسات الجزائرية في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة، والتي منها المسؤولية الاجتماعية وتمكين العاملين، والتنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية كانت أو خدمية في زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم.

<sup>1</sup>- أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1 الجزائر، 2012-2013م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

كما هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على قطاع الصحة أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في:

- ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟  
ويتفرع من هذا الإشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:
- ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟
- هل يوجد اختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين ببعديه (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة؟  
وتطلبت الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها وضع الفرضيات الآتية:
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين في التمكين يعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.  
وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، الاستقرائي، التحليلي، الكلينيكي، التجريبي، الإحصائي ودراسة حالة، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، وطبقت الدراسة على عينة متعددة المراحل قدرها 720 مفردة، واستخدامها لمعامل الارتباط بيرسون.  
بناء على الدراسة النظرية والميدانية، تم توصل إلى النتائج التالية:  
ووفقا للنتائج المتوصل إليها تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة أقل من 0.05 في ممارسة تمكين العاملين بين المؤسسات

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

الاستشفائية العمومية، أما بين المؤسسات الاستشفائية الخاصة فقد تم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة التمكين.

- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية 0.05 وفقا للجنس والعمر وسنوات الخبرة أو تبعا للمهنة أو السلك الذي ينتمي إليه المبحوثين حول مستوى ممارسة تمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات أهمها:

- تخصيص دراسة في مصالح الاستعجالات نظرا لأن تمكين العاملين فيها سيبرز بشكل أدق، وكذلك الأداء الاجتماعي.

- دراسة الجانب القيادي والإشرافي في تحقيق التمكين الإداري.

- دراسة دور العاملين في تحسين الأداء البيئي للقطاع الصحي<sup>(1)</sup>.

ترتبط هذه الدراسة بدراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها وخاصة إبراز علاقة تمكين العاملين (النفسي والإداري) وتحسين أداء العاملين، عن طريق التأثير الذي يمارسه تمكين العاملين خاصة التمكين النفسي على تحسين أداء العاملين.

**الدراسة السادسة: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي.**

من إنجاز عبد المؤمن حليلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية وهي رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، أنجزت في سنة 2015/2014م بالبويرة-الجزائر، وهي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.

<sup>1</sup>- لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة-الجزائر، 2014-2015م،

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

وتكمن أهمية الدراسة في اعتبار موضوع استراتيجية تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والمعرفة، وله أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وغيرها بالإضافة إلى حداثة وجدية الموضوع.

كما هدفت هذه الدراسة إلى زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المنظمة، وباعتبار هذه الاستراتيجية من الموضوعات الإدارية الحديثة، ويمكن اعتبارها أساسا للتقدم والرقى والنجاح.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والتمثل في:

- ما مدى مساهمة استراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي؟

وتم تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني باستراتيجية تمكين العاملين؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى تبني هذه الاستراتيجية؟

- ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟ وما هي الأسباب التي تدعو إليه؟

- هل استراتيجية تمكين العاملين أسلوب تحفيزي يستخدمه مدير هذه الوكالة لحث مرؤوسيه على

طرح أفكار جديدة؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة الفرضيات التالية:

- استراتيجية تمكين العاملين تعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت المناداة بهذه

الاستراتيجية خطوة لأمر منها للحفاظ على بقاء المنظمة.

- الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية للتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجه المنظمات.

- كون وكالة اتصالات الجزائر بعين بسام وكالة تجارية، فهي لا تولي اهتماما كبيرا لاستراتيجية

تمكين العاملين.

وفيما يخص المنهج اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع البيانات

الميدانية المقابلة الشخصية، الوثائق الداخلية والاستبيان، الذي طبق على عينة قدرها 61 مفردة موزعة

على 11 عاملا في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر، و50 استمارة استبيان على عمال

المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن استراتيجية تمكين العاملين تعني نقل

السلطة من الإدارة إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وهي استجابة حتمية للمنظمات التي

ظلت لعقود طويلة رهينة للمركزية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

- إن الإبداع التنظيمي يعني إيجاد طرق جديدة بهدف الوصول إلى حل مشكلات معينة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- ومن خلال الدراسة التطبيقية في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر توصلت الدراسة إلى أنه تم التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

وانطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة، فقد استخلصت الباحثة جملة من الاقتراحات أولها يجب على الوكالة أن تدرك أهمية وفاعلية قدراتها وطاقاتها البشرية، وضرورة إشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتركيزها على استراتيجية تمكين العاملين كأحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد الوكالة على تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين<sup>(1)</sup>

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أنها ركزت على استراتيجية تمكين العاملين ودورها في الإبداع التنظيمي، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات الميدانية وهي الاستمارة والمقابلة (استندت منها منهجياً بصفة خاصة).

**الدراسة السابعة: أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية.**

من إنجاز نياف فاطمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وهي رسالة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، أنجزت في سنة 2016/2015م بأمر البواقي-الجزائر، وهي دراسة على عينة من البنوك لولاية أم البواقي: BADR, BEA, CNEP.

وتتبع أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو تمكين العاملين وأثاره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتناول أكثر المواضيع حداثة واهتماماً من طرف عدد كبير من الباحثين والمفكرين ومؤسسات الأعمال في العقدين الآخرين، وهو موضوع تمكين العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة للموارد البشرية.

<sup>1</sup>- حليلة عبد المؤمن: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة-الجزائر، 2014-2015م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية، الاستقلالية، فرق العمل) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، وتوضيح العلاقات بين المتغيرين وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في:

- هل يوجد أثر لتمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟  
وتم تجزئة التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لمشاركة العاملين بالمعلومات أثر على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟.

- هل لحرية واستقلالية العاملين أثر على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟.

- هل لإدارة فرق العمل أثر على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟.

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة الفرضيات العدمية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة لمشاركة العاملين بالمعلومات على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية واستقلالية العاملين على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل على الأهداف الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام دراسة حالة. كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية أخذت من بنوك ولاية أم البواقي قدرها 41 مفردة موزعة على 3 فئات: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 10 موظف، البنك الخارجي الجزائري 15 موظف، بنك الفلاحة والتقنية 10 موظف بالإضافة إلى استخدامها الأساليب الإحصائية اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss.

وبناء على الدراسة النظرية والميدانية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث هناك أثر متوسط بين تمكين العاملين والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، بسبب عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بمشاركة العاملين بالمعلومات.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، لمتغير حرية واستقلالية العاملين على الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  ضعيف، بسبب عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بحرية واستقلالية العاملين.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، لمتغير إدارة فرق العمل على الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  متوسط، بسبب عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بإدارة فرق العمل.
- وانطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة، فقد استخلصت الباحثة جملة من الاقتراحات أهمها:
- يجب على المؤسسات أن تركز على سياسة تمكين العاملين كأحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين، ومحاولة القيام بدورات تدريبية خارج التراب الوطني للاطلاع على التطورات التكنولوجية، كما اقترحت الباحثة على المؤسسات المبحوثة التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة<sup>(1)</sup>.
- وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كون هذه الدراسة ركزت على أبعاد تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، فهي أفادت دراستنا من خلال أنها كشفت لنا أهم أبعاد استراتيجية تمكين العاملين (المشاركة-حرية واستقلالية العاملين-فرق العمل) والتي تعتبر متغيرات مهمة في دراستنا.

<sup>1</sup>- فاطمة نياف: أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية من البنوك لولاية أم البواقي: **BADR, BEA, CNEP** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر، 2015-2016م.

## الفصل الثاني

# المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

أولاً: المقاربات النظرية المفسرة لتمكين العاملين

ثانياً: المقاربات النظرية المفسرة لتفويض السلطة



أولاً: المقاربات النظرية المفسرة لتمكين العاملين

### 1- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجريس

يرى كريس أرجريس أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم، غير أن هذه المنظمات ذاتها لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم، وهذا يعني أن التنظيم هو إبداع حضري واختراع إداري توصلت له البشرية عبر مسيرتها الطويلة لمواجهة تحديات الحياة ومتطلبات العيش والتغير<sup>(1)</sup>.

وعليه تعد نظرية "أرجريس" مساهمة في دعم النظريات السلوكية، فهو ممن يؤكد على أهمية السلوك الإنساني في المنظمات، حيث ينطلق في نموذجه الفكري من قضيتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالفرد والثانية بالتنظيم الرسمي الذي ينشط ويعمل فيه<sup>(2)</sup>، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العامة في المنظمة وتحديد الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات العامة، فضلا عن تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء أكانت بصورة منفردة أو جماعية لعوامل قد حددها كريس أرجريس في:

- العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار صغير وكيفية التعامل معها.
- العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>.

وحسب "أرجريس" فإن التنظيم يكون فاعلا إذا ما مكن أعضاءه من تحقيق النجاح السيكولوجي، حيث يعتبر "أرجريس" أن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، أو الطاقة البشرية والتي تتكون في الأساس من الطاقة السيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة ومن ثم اقتراح مفهوم "النجاح السيكولوجي"، ولكي يحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضائه الفرصة لتطوير فاعليته الشخصية، ومثل هذا الأمر يحتاج توفر شرطين أساسيين:

<sup>1</sup>- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة-قطر، 1998م، ص75.

<sup>2</sup>- ليليا بن صويلح: مطبوعة في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة-الجزائر، 2015م-2016م، ص103.

<sup>3</sup>- لوكنيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، 2006م، ص70.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- أنه على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام والسعي نحو إحساس متزايد بأهمية الكفاءة من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها.
- كما ينبغي أن تعطي المؤسسة الأفضلية للكفاءة، لإن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير لكي تسمح للأفراد بتحقيق النجاح السيكولوجي.
- ومنه يقوم النموذج الذي اقترحه "أرجريس" على عدة قواعد منها:
  - التفاعل بين مكونات التنظيم المميز.
  - يجب أن يتوفر ما أسماه بالوعي الشامل للتنظيم.
  - الأهداف المنجزة يجب أن تكون أهدافا للتنظيم ككل.
  - يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية.
  - يجب أن يتمتع المديرين والمسؤولين داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية<sup>(1)</sup>.
- وحسب "أرجريس" فإن أول مشكلة تواجه أية منظمة هو كيفية الاستفادة من الأفراد المختلفين في قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وجعلهم يتشاركون جميعا بعمل تعاوني يؤدي إلى إنجاز المنظمة من جهة وتحقيق كفاءة الأفراد من جهة أخرى. وباختصار فإن المشكلة تكمن في كيفية تكامل الفرد مع منظمته والتي تسمى بالاندماج والذي يحصل نتيجة:
  - إن كلا من الفرد والمنظمة هما نسقان منظمان متمايزان.
  - كل من هذين النسقين (نظام) له رغباته التي يسعى إلى تحقيقها.
  - تسمى العملية التي تحاول من خلالها شخصية الفرد بتحقيق ذاتها من خلال العمل بالشخصنة.
  - تسمى الأنشطة التي تحاول المنظمة من خلالها تحقيق رغباتها بواسطة الأفراد العاملين بعملية التكيف الاجتماعي.
- كلما زاد تعبير المنظمة عن عملية التكيف الاجتماعي لديها كلما زاد احتمال تكاملها مع الفرد<sup>(2)</sup>. ويفهم من ذلك-منطقيا-أنه لكي تحصل الإدارة على تصرفات إيجابية من العمال، يجب أن تمنحهم قدرا من الحرية التي تتيح لهم الإبداع والتكيف من نظم وإجراءات العمل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- فضيلة سيباوي: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر، 2013م-2014م، ص74،73.

<sup>2</sup>- صابر بحري: مطبوعة في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لسنة ثالثة علم للاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين، سطيف 02-الجزائر، 2015م-2016م، ص20،15.

<sup>3</sup>- أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 1985م، ص55.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

إن الدعوة إلى تمكين الفرد (العامل) لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي محدد، وهذا ما قام به "كريس أرجريس" في نقده النظريات التقليدية، وهو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957م عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية"، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

لذلك يرى أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وتحاول أن تتعامل معه كطفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف. فالحل حسبه هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة<sup>(1)</sup>، وذلك من خلال التركيز على المبادئ التالية:

- توسيع وإثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل وكذلك التعرف على النتائج المحققة.
- تغيير القيم وسلوك المسيريين بحيث يتم توجيههم أكثر نحو الثقة والتسيير العقلاني.
- لامركزية الرقابة على التسيير وتحسيس الإجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم.
- تطوير أنظمة للقيم ومكافأة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة على الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكييفه.
- استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم.
- تكبير العمل<sup>(2)</sup>.

إن عملية التناقض بين الفرد والتنظيم تحدث في غالب الأحيان، لكن الأمر المهم هو كيفية إزالة هذا التناقض بين الفرد والتنظيم خاصة من ناحية الأهداف، لأن عملية التناظر بين الفرد والمنظمة ستؤثر على أداء المنظمة في مختلف مستوياتها، لذا على المنظمة أن تسعى لإزالة هذا التناقض الذي أشار إليه "أرجريس"، فالمهم ليس فقط معرفة التناقض بل معرفة الطرق التي يمكن استخدامها في إزالة هذا التناقض وهذا ما أهمله "أرجريس" في نظريته.

<sup>1</sup>- يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 32، 33.

<sup>2</sup>- فضيلة سيساوي: مرجع سابق، ص 74، 77.

## 2- مدخل النظم المفتوحة

دخل إلى الفكر الإداري في مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الاتجاه مفهوم "النظام". فمدرسة النظم لها الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة ومتبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف هذا الفكر المنظمة على أنها: "ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد متفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود، وما شيد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد"<sup>(1)</sup>.

كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع، أي هناك وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعاتها من حيث القيم الثقافية والتأثر بمتغيراتها"<sup>(2)</sup>.

تتميز هذه المدرسة عن المدارس الأخرى باعتبارها تقوم بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام، ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، فكل العلماء السابقين اهتموا بوظيفة الإداري بحيث يؤدي عمله بشكل جيد، بدون الاهتمام بالجهاز الإداري ككل، أي أنهم افترضوا بأنه إذا كان الإداري يتقن عمله هذا يكفي ليكون هو. ومن أهم الباحثين في ميدان مدرسة النظم "ميرتون"، "كاست وروز نزويج"<sup>(3)</sup>.

إن نظرية النظم قد جاءت في الستينيات من القرن 20م لكي تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية ومزايا مدرسة العلاقات الإنسانية، إنها تقوم على تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية، مع الأخذ في الاعتبار التنظيم غير الرسمي والاعتبارات الإنسانية في العمل"<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م، ص26.

<sup>2</sup>- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2001م، ص9.

<sup>3</sup>- فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018م، ص76.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار العرب الإسلامي، بيروت-لبنان، 2006م، ص25.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

وعليه فإن النظام مركب من الأجزاء التي بينها تفاعل، لذلك يعرف "النظام" بأنه مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدفا ما، وهذه العناصر قد تكون الرجال أو الآلات أو الأعضاء أو حتى الخلايا"<sup>(1)</sup>.

ووفقا لهذا الطرح نجد أن النظام المفتوح يتكون كالاتي:

### • المدخلات: وتتكون من:

- المدخلات المادية: (رأس المال، آلات ومعدات)
  - المدخلات البشرية: وهم الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
  - المدخلات المعنوية: وتشتمل الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.
  - المدخلات التكنولوجية: ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.
- ومن مجموع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم طاقة تهيئ له القدرة على إنتاج معين يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فائض الاستهلاك من ناحية أخرى. وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم، بعضها يكون موضوع للتحويل من خلال ما يتم عليه من تغيرات، وبعضها يسهم في تشكيل صيغة التنظيم ويحدد أبعاده<sup>(2)</sup>.

### • العمليات والأنشطة: وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغييرا في المدخلات إلى

الأشكال المناسبة لأهدافه<sup>(3)</sup>، وتتمثل في:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف-، ط3، المطابع المركزية، عمان-الأردن، 1993م، ص74.

<sup>3</sup>- محمد حربي حسن: علم المنظمة، مديرية دار الكتب للطباعة، الموصل-العراق، 1989م، ص238.

- عمليات تقسيم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد الاستغلال الأمثل للفائض<sup>(1)</sup>.
- **المخرجات:** وهي النتائج المحصل عليها من جراء عملية التحويل، وتكون على شكل منتجات وهنا يجب التأكيد على أن المنظمة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلبي رغباتهم<sup>(2)</sup>.
- **البيئة:** والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة<sup>(3)</sup>.
- **التغذية الراجعة(العكسية):** وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمة على تحديد وتصحيح طرق إنتاجها من أجل التكيف والاستمرارية<sup>(4)</sup>.  
وتعد المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها بالاعتماد على العلاقات الاعتمادية والمتبادلة بينها وبين البيئة المحيطة، فالمنظمة تحتاج إلى بعض المدخلات من البيئة لأجل الاستمرار وإعطاء نتائج العمليات التي تقدم بها للبيئة، ويتميز النظام المفتوح بالخصائص التالية:
- **الوعي بالبيئة:** وذلك من خلال دراستها ومسايرة التغييرات الطارئة عليها.
- **التغذية العكسية:** وتعني كل العمليات الاتصالية المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المنظمة على تحديد وتصحيح طرق إنتاجها من أجل التكيف والاستمرارية.
- **توازن أنشطة الصيانة والتكيف:** حيث أن أنشطة الصيانة تسعى إلى ضمان الأنظمة الفرعية في حالة التوازن وكذلك النظام على البيئة، في حين تسعى أنشطة التكيف إلى الاستجابة للمتغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية ويعمل النظام المفتوح على تحقيق التوافق بين هذين النشاطين<sup>(5)</sup>.
- **الاستقرار والتوازن الحركي:** وذلك بالمحافظة على إجراء النشاط.
- **المحافظة على العلاقات بين أجزاء التنظيم.**

<sup>1</sup>- مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة -نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1996م، ص93.92.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2002م، ص47.

<sup>3</sup>- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان-الأردن، 2008م، ص44.

<sup>4</sup>- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط3، مرجع سابق، ص49.

<sup>5</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م، ص103.111.

- المحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة.
- الهرمية: حيث يرتبط النظام بعلاقات هرمية فيما بينها، بمعنى أن الأنظمة تتركب بشكل هرمي فكل نظام هو في الحقيقة جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر هو نفسه نظام فرعي ضمن نظام يمثل إطارا عاما. ويتم تعيين المستويات في الترتيب الهرمي عادة بواسطة بدايات وضعية لمنع الخلط فيما هو جزء من غيره من النظم. وأجزاء النظام هي في حد ذاتها تسمى النظم الفرعية وكذلك فإن المستوى الأعلى، للنظام الأصلي يطلق عليه نظام فوقي ومستوى أعلى النظام الفوقي يسمى بالبيئة، وتعتبر البيئة نوعا من للنظام الفوق فوقية وهي تحتوي أيضا على غيرها من النظم والنظم الفوقية<sup>(1)</sup>.
- ديناميكية النظام: ويعبر عن ذلك التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزائه داخل حدوده أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود، وهنا يتم التركيز على مراحل تشغيل النظام ومعالجة المدخلات بطريقة تساهم في إنتاج المخرجات المفيدة، لهذا فالنظام الديناميكي موجه ذاتيا، وله سلوك ذو غرض محدد. وتتأثر ديناميكية النظم بعدة عوامل من بينها:
  - الأهداف المرسومة.
  - الفرص المتاحة لترويج المنتجات أو الخدمات.
  - الفرص التي تتفق وتتواءم مع السياسات.
  - النظم التي تتفق مع الفرص المختارة.
- عمليات التحويل: وهي الأنشطة التي تتم بموجبها تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات في شكلها النهائي لتكون منسجمة وملائمة لمتطلبات السوق<sup>(2)</sup>.
  - ومنه نجد أن هذا المدخل يقوم على مجموعة من الأسس والمرتكزات والتي يمكن إيجازها في الآتي:
    - يؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس نظام مغلق تتفاعل فيه مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.
    - يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعا في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظم.
    - مدخلات النظام هي (رأس مال، مواد أولية، آلات وتكنولوجيا، موارد بشرية، أفكار... الخ).
    - التحويل وهو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول المخلات إلى مخرجات.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص108.

<sup>2</sup>- علاء الدين رسلان: التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان، دمشق-سوريا، 2013م، ص285.

- المخرجات أو النتائج سواء كانت سلع أو خدمات تكون نتيجة لعملية التحويل<sup>(1)</sup>.
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاضد (التعاون)، وهو يبين أن كل جزء يؤدي دوره، وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل.
- تؤكد المقاربة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لاسيما في ظل البيئة المضطربة<sup>(2)</sup>.

وقد ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة عاملين المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل والمدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، ومن خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض. مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك وكذا تمكين العاملين من خلال الفريق المتعاون والعمل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت بذلك أهمية عمل الفريق العامل المتسلح بالمعرفة والتمكن والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. ومن أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه<sup>(3)</sup>.

إن لمدرسة النظم في دراسة الإدارة نواحي إيجابية وأخرى سلبية كغيرها من المدارس التي سبقتها، إلا أن إيجابياتها تفوق سلبياتها، لأنها تعد من أحدث وأدق نظريات التنظيم وتطبيقها يختلف حسب ظروف كل منظمة، ومع ذلك فهي لا تخلو من المآخذ. وأهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات. فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية. كما أن مدرسة النظم تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

### 3- النظرية الموقفية

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تفصله حدود عن بيئته الأوسع والأشمل، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين

<sup>1</sup>- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م، ص121.

<sup>2</sup>- يوسف مسعودي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، 2013م، ص292.

<sup>3</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص28.



## الفصل الثاني: المقاربات السوسيوولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، كما تؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة<sup>(1)</sup>.

إن نظرية الإدارة الموقفية من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات السلوك التنظيمي التي يتضح أنه يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- نظرية النظام المغلق: وتشمل النظرية الكلاسيكية.
- نظرية النظم المفتوح: وتشمل النظرية السلوكية، باستثناء العلاقات الإنسانية ونظرية التكيف<sup>(2)</sup>.
- لقد مهد النظام المفتوح لظهور نظرية الإدارة الموقفية التي استخدمت أسسه استخداماً واسعاً، كما فعلت نظرية النظام التي اعتمدت عليها الموقفية بشكل مباشر واعتبرتها نقطة ارتكاز لها.<sup>(3)</sup> وسنعرض فيما يلي مفهوم النظرية الموقفية.
- يعرفها "محسن أحمد الخضيرى" الإدارة الموقفية بأنها: "هي إدارة الاستعداد الدائم لمواجهة الموقف والتعامل معه، والتعامل السريع مع مفاجآته ومع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على مجرى الأحداث"<sup>(4)</sup>، حيث يعتبرها خليط من علاقات التفاعل الإيجابي بين كل من:
  - الموقف الحالي بكافة أبعاده وجوانبه.
  - الظروف العامة المحيطة بالموقف والمؤدية إليه.
  - الاتجاه العام الذي يأخذ الموقف.
  - الإمكانيات والموارد المتاحة للاستخدام والقدرة على استخدامها<sup>(5)</sup>.
- نظرية المقاربة الموقفية للإدارة لها امتداد في الأنظمة العامة والأنظمة المفتوحة بشكل خاص، ويعتبر "طومسون" أن إلتقاء هذه النظريات وتوسيعها في عمل هيكلي يمثل حجر الأساس للمقاربة الموقفية<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي محمد مساعده: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص90.

<sup>2</sup> - إيناس ضياء مهدي: الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، العدد 2 (الجزء- A)، أربيل العلمية العراق، سبتمبر 2016م، ص99.

<sup>3</sup> - ماهر محمد حسن: القيادة -أساسيات ونظريات ومفاهيم-، دار الكندي للنشر، عمان-الأردن، 2004م، ص33.

<sup>4</sup> - محمد أحمد الخضيرى: القيادة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها منفذ القرار، إترك للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2009م، ص9.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص14،10.

<sup>6</sup> - جمال حداد: الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة المفكر، العدد 8، جامعة محمد خضير بسكرة-الجزائر، نوفمبر 2012م، ص308.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- ويمكننا أن نستخلص المفاهيم الأساسية لنظرية الإدارة الموقفية وهي:
  - هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الناس والأوقات والظروف وعلى الباحثين والممارسين للإدارة أن يعتبروا ذلك فلسفة لمنطلقاتهم.
  - لا توجد طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة وفي مختلف المواقف والظروف.
  - المديرون ليسوا أحراراً في اختيار الوسائل التي تعكس أهواءهم وتحيزاتهم وتفضيلاتهم، بل عليهم أن يأخذوا بالاعتبار الظروف المحيطة بهم.
  - فاعلية الأساليب والإجراءات والطرق الإدارية تتوقف على الظروف، وليس هناك نظرية تعطينا صفات أو قواعد جاهزة لتكون مثالية للإدارة في ظل موقف معين مع ظروف معينة.
  - جوهر النظرية يتمثل في أن السياسات الإدارية يجب أن تتواءم مع المهام ومع البيئة ومع حاجات العاملين.
  - النظرية تركز على دراسة المتغيرات كالبيئة الخارجية والمهام والقوى العاملة والتكنولوجيا المستخدمة.
  - النظرية تحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة، وتقديم بناء على ذلك ممارسات إذا كان الحدث مستقبلاً مشابهاً لهذا الحدث<sup>(1)</sup>.

وتتميز الإدارة الموقفية بمجموعة خصائص أهمها:

- سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة.
- تمايز الأعضاء في الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس المراتب.
- المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل ويكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية.
- وإن كانت المرونة من صفات الإدارة الموقفية فإن لها من الصفات كذلك من عدم الديمومة بشكل خاص، وكذا الحركية التي تطبع البيئة المحيطة بالمواقف تجعلها عناصر يمكن أن تكون إيجابية، كما يمكن أن تكون سلبية حسب درجة التعامل الجدي مع هذين العنصرين<sup>(2)</sup>.
- وبإيجاز فإن النظرية الموقفية تقوم على عدة أسس تتمثل في النقاط التالية:
  - أن نمط العمل في القرن الواحد والعشرين يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في القرن الواحد والعشرين والتوجهات الجديدة في السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام -، دار العلوم، الرياض - السعودية، 1980م، ص 134.

<sup>2</sup>- جمال حداد: مرجع سابق، ص 308.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- أن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه "الطريقة المثلى للعمل" وإنما الموجود هو الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.
- لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية تابعة عن بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفعالية في الأداء.
- أن المدير الماهر هو الذي يكون قادرا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإدارته وبإمكانه أن ينتقي الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل لمؤسسته.
- أن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل، بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والاستفادة منها في تحسين مستوى الأداء<sup>(1)</sup>.
- وعموما تقوم هذه النظرية على اعتبار أنه لا توجد نظرية مثلى أو أسلوب إداري أمثل أو نمط قيادي أفضل عن غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات والذي يحدد استخدام أسلوب معين أو نظرية معينة هو طبيعة الموقف الذي يقوم على أساس عدم الثبات. وعليه فإن فاعلية الطرق والأساليب الإدارية تتوقف على الظروف، والمدير الناجح هو من يقتنع أن الممارسة الإدارية يجب أن تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>(2)</sup>.
- كما تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة. كما توصي هذه النظرية بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات في مختلف الظروف. فهي مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.
- والنظرية الموقفية (الظرفية) هي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تعمل المنظمة على مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش: مرجع سابق ص 28، 27.

<sup>2</sup>- علاء الدين رسلان: مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup>- يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 34.

وما يعاب على هذه النظرية أنها تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغييرات المطلوبة وآثارها على العمل، كما أن التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة. كما وجهت لها انتقادات على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة هي أن الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكيف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحياة المتغيرة في منشآت الأعمال.

### 4- الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م ومازال مستمرا حتى الآن، وسبب ظهوره هو شدة تزايد المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية الأسواق، خاصة أسواق البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. وإزاء هذا الوضع قامت المنظمات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب ضمان الجودة لتصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.

يتضح أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع سوى تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، حيث اتبعت المنظمات اليابانية نهجا متطورا في مجال تحسين الجودة، أسماه رائد الجودة الياباني "إشيكاوا" بالرقابة الشاملة على الجودة<sup>(1)</sup>.

ويعتبر "أرموند فيجيناو" أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في أحد مؤلفاته، حيث عرف الجودة الشاملة بأنها نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها المجاميع المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات، والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل. واليابانيون هم أول من بدأ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث استعانوا بالدكتور "ادوارد ديمينج" الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات، وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة. ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وتوج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة ISO 9000 من قبل المنظمة الدولية

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية-دراسة تطبيقية على آلة الغزل والنسيج-، مجلة البحوث التجارية، المجلد 16، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 11 جانفي 1994م، ص 10.3.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

للتقييس في سنة 1987م، التي تتضمن مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في أية منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها<sup>(1)</sup>.

ويعد كل من "ادوارد ديمنج" و"جوزيف جوران" و"كارو اشيكافا" و"فليب كروسي" من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، والذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات، وهذا ما يتيح أسلوب تمكين العاملين<sup>(2)</sup>.

وتتمثل منطلقات وركائز إدارة الجودة الشاملة في:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها وعدم الاكتفاء داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة والأساليب الإدارية الحديثة (تمكين العاملين) كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السباق على المنافسين من خلال خلق التميز.
- إدراك أهمية العميل والاقتراب منه واتخاذ معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية.
- رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأهم في إنجاح الإدارة، وبذلك يجب أن تتال إدارة وتنمية الموارد البشرية الاهتمام الأمتل والأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، من خلال أسلوب تمكين المورد البشري.
- اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- فاطمة بدر: مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup>- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة - الأسس والوظائف -، ط6، مطابع الفرزدق، السعودية، 2006م، ص87، 90.

<sup>3</sup>- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995م، ص25.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

فالجودة الشاملة لم تركز اهتمامها فقط على جودة المنتجات والخدمات، بل اهتمت أيضا بجودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة، لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة. حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من المدير وتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات. فركزت بذلك أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهامة في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكرة الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها<sup>(1)</sup>.

كما يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين العاملين، وذلك للقيام بعملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين الحرية في التصرف، ونوعاً 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 أن يتمتع العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة من التمكين والتشجيع والدعم من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله، وبهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة من أجل إرضاء الزبائن (العملاء)<sup>(2)</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية الجودة الشاملة هو عدم وضع معايير جودة متفق عليها تتماشى مع المعايير الدولية وعدم الإعلام عن المعايير للجميع وتدريب المعنيين عليها، بالإضافة إلى إهمال مراجعة المعايير من فترة إلى أخرى حسب متغيرات العمل، ومستجدات من الظروف المستحدثة. فالمعايير

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص 26، 27.

<sup>2</sup> - بلقاسم جوادي: التعليم النفسي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة - الجزائر، 2014م - 2015م، ص 99.

ينبغي أن تنسم بالمرونة الكافية وأن يتم تغييرها أو تعديلها وفق رؤى واعية وناقدة وفاحصة بالمشاهدة والخبرات العالمية والإقليمية.

### 5- النظرية اليابانية Z

استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد ارتكزت على أسس مهمة جدا. حيث تؤكد على الجوانب الإنسانية في إدارة الأعمال والتي تعود جذورها إلى "الكونفوشيسية اليابانية" نسبة إلى فلسفة الفكرية التي جاء بها "كونفوشيوس" الذي يعود إلى ما قبل التاريخ<sup>(1)</sup>. لقد اهتم النموذج الياباني في الإدارة بالجانب الإنساني في العمل، وعليه تؤكد نظرية Z التي كورها "وليم أوشي" في عام 1981م على أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفاعلية<sup>(2)</sup>.

وتعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية Y في أحد مؤلفاته المنشورة سنة 1981م، الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المعنية بالسلوك التنظيمي. فاقترح الأستاذ "ويليام أوشي" على الأمريكيين أفكار جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، أو مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، وإنما المشكل يكمن في إدارة الأفراد بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج إيجابية<sup>(3)</sup>.

وبإيجاز فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي:

- **الوظيفة مدى الحياة:** وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- **التقويم والترقية البطيئة:** حيث يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشرة سنوات، وهذا أمر يساعد على التآني والدقة والتقويم وحتى تمكين العاملين.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: *نظرية المنظمة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م، ص106.

<sup>2</sup> - صابر بحري: *مرجع سابق*، ص22.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش: *مرجع سابق*، ص45.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- **عدم التخصص في المهنة:** أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادراً على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.
  - **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد المراقبة على الحذف والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق وفي آن واحد.
  - **أسلوب القرارات الجماعية:** إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
  - **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين من الموظفين مثل دعوة الأهل في الاحتفالات وهذا أمر يعزز الثقة والمودة.
  - **الثقة والمودة:** إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية وتنتج لهم الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.
- لقد أقام "أوشي" مناظرة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية، ووضعها في إطار واحد كما يظهر في الجدول اللاحق، وأطلق "أوشي" المختصر (q) على نمط الإدارة الأمريكية والمختصر (J) على نمط الإدارة اليابانية، وتبين له من خلال هذه المناظرة، أن بعض الشركات الأمريكية التي حققت معدلات إنتاجية مرتفعة تتميز بالصفات الحسنة لكل من التمكين السابقين في أسلوب إدارتها، وقد أطلق "أوشي" على هذا الأسلوب الثالث مختصر (Z).

الجدول رقم (01): يوضح مناظرة بين النمط الياباني في التسيير والنمط الأمريكي.

المؤسسات الأمريكية	المؤسسات اليابانية
التوظيف المؤقت	التوظيف مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم والترقية
مسيرة مهنية متخصصة	مسيرة مهنية غير متخصصة
إجراءات مراقبة ظاهرة	إجراءات مراقبة ضمنية
اتخاذ القرارات فردياً	اتخاذ القرارات جماعياً
الفائدة المحدودة	الفائدة العامة

**المصدر:** عبد الكريم بوحفص: تطوير الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م،

ص257-258.

<sup>1</sup>- دره إبراهيم عبد الباري، جودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحنى نظامي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص82-83.



ومن مرتكزات هذه النظرية:

- **الثقة:** تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين، فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع وتوفيره يصبح كل شيء ممكناً.
  - **المهارة:** تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة، ولا شك أن هذا لا يتم إلا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للتوظيف.
  - **الألفة والمودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية في الإدارة اليابانية على الألفة والمودة، والتي تؤدي إلى إقامة علاقات اجتماعية وصدقات متينة وإلغاء الأنانية. وقد ساهمت هذه النظرية في مجال التحفيز وتمكين العمال بما يلي:
    - القرار الجماعي المشترك هو الذي يدفع إلى الإنتاجية والشعور بالرضا.
    - تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء لدى العاملين.
    - الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام.
    - الاشتراك في عملية تحديد الأهداف يعد أساس تحقيق الرقابة الذاتية<sup>(1)</sup>.
- وتعتمد هذه النظرية مجموعة من الخطوات وذلك للتحويل وبشكل مرحلي بالمنظمة إلى مرحلة تطبيق نظرية Z وأهم هذه الخطوات:
- تفهم المديرين في المنظمة لنظرية الإدارة اليابانية.
  - اطلاع العاملين على أهداف وسياسة المنظمة ليأخذوا فكرة عن فلسفة المنظمة وقيمتها.
  - شرح وتوضيح مضمون الفلسفة الجديدة للعاملين وتحديد القيم الواجب تبنيها.
  - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة لكشف سلبيات القيم والمعتقدات والممارسات القديمة وتوضيح مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة.
  - إعادة تنظيم وتصميم العمل بما يتضمن الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بما يتماشى مع الفلسفة الجديدة.
  - إطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول.
  - توفير نظام خدمة وظيفية مناسبة بما يضمن الاستقرار الوظيفي وتنظيم ترقية يعتمد على المدى الطويل والمشاركة في الأرباح مع التركيز على الحوافز المادية.

<sup>1</sup>- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1993م، ص174،176.

- تشجيع مجالات مشاركة العاملين التي تعد من أهم أبعاد تمكين العاملين.  
- قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم<sup>(1)</sup>.  
ومن هنا يمكن اعتبار أن طرح هذه النظرية أراد من خلالها "وليام أوشي" أن يوقف بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والتي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في نموذج أسماء (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذي أطلقها "ماكريغور" على نظريته X و Y، مؤكدا أنه لا بد من دمجها مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين<sup>(2)</sup>.

وذلك بتركيز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية في وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، وعلى مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة، فكل هذا يكرس ثقافة تمكين العاملين في المنظمات<sup>(3)</sup>.

وبطبيعة الحال إن هذه النظرية قد تعرضت لبعض الانتقادات، لأنه يصعب تطبيق التصورات الواردة فيها بسبب اختلاف بنية العمل، ومن الانتقادات الموجهة لها أنه لا تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد، وأن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة، لأن العرض والطلب في السوق هو الذي يتحكم في عملية الإنتاج، وأن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى ونظام العمل في الدول الأخرى بسبب انتشار الأعمال الموسمية، والترقية في الوظائف عن طريق قبول وظائف أعلى في مؤسسات أخرى.

## 6- نظرية المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تجشع التعلم وتسعى إليه، لكن هذا المفهوم يكتفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حدائته ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة. وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من جوانب مختلفة ومن زوايا متعددة، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل: المنظمات العارفة، المنظمات المفكرة، المنظمات المؤهلة والمنظمات الساعية للتعليم، ويعتبر الباحث

<sup>1</sup>- علاء الدين رسلان: مرجع سابق، ص 29، 30.

<sup>2</sup>- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، مرجع سابق، 1998م، ص 76.

<sup>3</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 27.

الأمريكي "Peter Singe" أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة في كتابه المعنون بـ The Fifth Discipline سنة 1990م<sup>(1)</sup>، وستعرض لأهم التعاريف التي توصل إليه الباحثين في هذا المجال: يعرف "سينج" المنظمة المتعلمة بأنها التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، أين يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي<sup>(2)</sup>.

كما يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: "المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"<sup>(3)</sup>. ويرى "Marsik Watkins" أن منظمات التعلم تتصف بقدراتها على تمكين العاملين، تشجيع التعلم، التعاون، الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمؤسسة والمجتمعات<sup>(4)</sup>. وللمنظمة المتعلمة مجموعة من الخصائص حسب "ريشارد دافت" تجعلها متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي:

- القيادة المصممة والمعلمة الراعية (تقديم الدعم للعمال).
- الثقافة التكيفية القائمة (الانفتاح والتقاسم الثقافي).
- الاستراتيجية التشاركية.
- التمكين الإداري للعاملين.
- الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).
- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص288.

<sup>2</sup>- خيرة عيشوش: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-أبي بكر بلقايد-جامعة تلمسان-الجزائر، 2010م-2011م، ص40.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص259.

<sup>4</sup>- كامل حمود الحواجرة: مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، عمان-الأردن، 2008م، ص07.

<sup>5</sup>- زهير غرابية، عبد القادر بريش: رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011م، ص9.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الخمسة التالية:

- **القوى المحركة:** تمثل الركيزة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفين.
- **إيجاد الغرض:** توفر الركيزة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسبا للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.
- **الاستفهام:** بناء على القوى المحركة لعملية التعلم، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم، مما يسهل عليهم عمليات الانجاز وابتكار الطرق الكفيلة يستسهل إنجاز تلك العمليات<sup>(1)</sup>.
- **التمكين:** إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة.
- **التقويم:** تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقسيم نتائج الأعمال<sup>(2)</sup>.

ومن بين الأسباب التي أدت بالمنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة ما يلي:

<sup>1</sup>- بني هاني جيهاد صياح عياش: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية-دراسة ميدانية على شركات صناعية البرمجيات في الأردن-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الجامعة الأردنية 7، عمان-الأردن، 2007م،

ص480،466.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص491.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

• **التحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي:** لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين، وأن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المسيرة ذاتيا.

• **التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** يعتبر الدور جزءا من النظام الاجتماعي الحركي، حيث يوفر المسؤولية ويسمح للفرد باستخدام قدراته، مما ينتج له حرية التصرف لتحقيق الهدف كما أن الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا ما يسمح بتوفر المرونة.

• **التحول من الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** لا بد من إشراك المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ويمكنها من العمل في المستوى الأفضل، كما أن الزيادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ القرار والفعل<sup>(1)</sup>.

• **التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون:** تحرص المنظمات المتعلمة على جميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في بناء وتطوير الاستراتيجية لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على علاقة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية، مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف حتى مع المنافس وخاصة عالم عولمة الأعمال.

• **التحول من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة:** لأن الثقافة المتكيفة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطر والتحسين المستمر لصناعة منظمات المستقبل<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك أن هناك العديد من نماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي نعرض بعض نماذج المنظمة المتعلمة:

أ. **نموذج بيتر سينج:** وضع هذا النموذج سنة 1990م، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى أن تكون منظمة متعلمة:

- **التفكير التنظيمي:** هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية علاقات البنية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

<sup>1</sup> - غسان عيسى إبراهيم: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد6، جامعة عمان العربية-الأردن، 2009م، ص27.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص28.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
  - النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.
  - الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المنشود.
  - التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها<sup>(1)</sup>.
- ب. نموذج مارسك وواتكنز: قدمت كل من "مارسك وواتكنز" عام 1993م نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطور وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون أبعاد المنظمة المتعلمة وهي:
- تشجيع الاستفهام والحوار.
  - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
  - تمكين العاملين لجمعهم (تكوينهم) نحو رؤية مشتركة.
  - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
  - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
  - القيادة الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.
- ج. نموذج مايلونين: اقترح "مايلونين" نموذجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:
- الدوافع المحركة.
  - تحديد الهدف.
  - الاستطلاع والاستفهام.

<sup>1</sup>- عبد الناصر حسين وآخرون: المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009م، ص 6,5.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 7.

- التمكين وتعزيز عملية التعلم ضمن حرف العمل.
- التقييم<sup>(1)</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، أنها لا تعكس طبيعة التعلم الذي يحدث في العصر الرقمي، كما تقتصر على تفسير التعلم في البيئات الرسمية والمنظمة وتفشل في تفسير التعلم في البيئات غير الرسمية، كما أنها تهتم بعملية التعلم وليس بقيمة ما يتم تعلمه.

### 7- نظرية التمكين النفسي (سيكولوجيا التمكين)

تعد نظرية التمكين النفسي من النظريات المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الحياة إلى مستويات راقية، ويتمركز جوهر التمكين النفسي حول منح حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى الدور الذي يقوم به، وهو يمكن أن يقود إلى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي أو المؤسسي<sup>(2)</sup>.

ويعرف التمكين النفسي بأنه: "إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، وأنه يمتلك الإيمان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها، ويشعر بأنه لعمله تأثيراً مباشراً في منظمته"<sup>(3)</sup>.

وعرفه "سبرينتز" هو عملية أو حالة نفسية بأربع إدراكات هي المعنى والكفاءة والحرية والتأثير، كما عرفه "ميتون" هو حالة معرفية تتسم بالإحساس بالسيطرة المدركة، إدراكات الكفاءة والقدرة على استدماج غايات وأهداف المنظمة<sup>(4)</sup>.

فالتمكين النفسي لا يختلف عن معنى التمكين ككل بل هو جزء لا يتجزأ منه، حيث أنه يعتبر عملية تهيئة للإنسان ودعم نفوذه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته، فهو ينطلق من الذات ونظام المعتقدات الذي يحدد كيفية النظر إلى العالم الخارجي<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحليم الفاعوري: إدارة الأبعاد التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005م، ص9.

<sup>2</sup> - سهام مشطر الكعبي: برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، مجلة الدنانير، العدد13، جامعة بغداد، مركز دراسات المرأة، بغداد-العراق، 2018م، ص380.

<sup>3</sup> - عبد المحسن عبد السلام نعساني: أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد33، العدد 2، السعودية، ديسمبر 2013م، ص220.

<sup>4</sup> - سهام مشطر الكعبي: مرجع سابق، ص383.

<sup>5</sup> - ليليا بودينة، زينب دهيمي: نظرية سيكولوجيا التمكين ودورها في تحقيق التنمية البشرية داخل المنظمة، الملتقى الوطني الأول بقسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غليزان-الجزائر، 2011م، ص28.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للأفراد وليس على البناء أو الممارسات الإدارية، وعلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله. فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الأفراد لعملهم يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد على أدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم. ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين "كونجر وكاننجو" 1988م، إذ ذكرا في بحثهما أن التمكين هو عملية رفع ودعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز<sup>(1)</sup>.

ومن بين رواد هذا المدخل النظري "توماس وفلتهاوس" اللذان جاءا بعد "كونجر وكاننجو" من خلال تطوير إطار نظري يعبر عن التمكين، إذ يعتقدان أن التمكين مفهوم متعدد الأوجه ولا يمكن أن يتحقق بمفهوم منفرد. وقد عرفا التمكين على أنه مجموعة من الإدراكات أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط<sup>(2)</sup> وكان تصورهما للتمكين بأنه مهمة تحفيز داخلية ذات أربع إدراكات هي:

- **المعنى:** ويقصد بالمعنى هذا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإن كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها<sup>(3)</sup>.
- **الكفاءة:** وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة<sup>(4)</sup>.
- **الاستقلالية وحرية التصرف:** إضافة إلى الشعور بالاعتقاد والكفاءة، فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص<sup>(5)</sup>.
- **التأثير:** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر محمد جراردات وآخرون: أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة

جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، فلسطين، 2013م، ص 70.

<sup>2</sup>- سهام مشطر الكعبي: مرجع سابق، ص 338.

<sup>3</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup>- عادل سالم معاينة، رامي جمال اندراوس: مرجع سابق، ص 132.

<sup>5</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 39.

<sup>6</sup>- عادل سالم معاينة، رامي جمال اندراوس: مرجع سابق، ص 70.



وفي عام 1995م قامت "سبريتزر" بإجراء بحث محكم عن التمكين حيث أضافت بعض الأفكار منها:

- أن التمكين هو ليس سمة شخصية مستمرة ثابتة يمكن تعميمه عبر المواقع، فهو مجموعة من الإدراكات التي تتشكل في بيئة العمل، ولهذا فإن التمكين يعكس المد والجزر المستمرين في إدراكات الأفراد حول أنفسهم فيما يختص ببيئة العمل.
- أن التمكين هو متغير مستمر، بمعنى أننا يمكن أن ننظر للأفراد على أنهم أقل أو أكثر تمكينا وليس على أنهم ممكنين أو غير ممكنين (أي نقول أن الفرق هو فرق كمي).
- أن التمكين هو ليس بناء كلي أو شاملا يمكن تعميمه عبر المواقف والأدوار الحياتية المختلفة، فهو محدد بميدان العمل.

وقد افترضت "سبريتزر" 1995م مجموعة من الافتراضات منها:

- أن هناك أربعة إدراكات متميزة للتمكين النفسي هي (المعنى، الكفاية، حرية الإرادة، التأثير)، وأن كل بعد من هذه الأبعاد يسهم في بناء الكلي للتمكين النفسي<sup>(1)</sup>.
  - أن هناك اثنتين من سمات الشخصية، هما تقدير الذات ومركز الضبط، حيث افترض بأنهما مقدمات للتمكين، لأنهما يمثلان الكيفية التي يرى بها الأفراد أنفسهم في علاقتهم ببيئة العمل، إضافة إلى سياق العمل الذي افترض أيضا أنه يؤثر في شعور الفرد بالتمكين.
  - أن هناك نتيجتان للتمكين النفسي هما الفاعلية الإدارية وسلوك الابتكار<sup>(2)</sup>.
- ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها ركزت فقط على كيفية إدراك الأفراد لعملهم وأهملت توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثيرا كبيرا على العاملين إذا كانوا يملكون شعورا بالكفاءة الذاتية.

ثانيا: المقاربات النظرية المفسرة لتفويض السلطة

### 1- النظرية التنسيقية لجيمس موني والآن رايلي

إن رجلي الأعمال في الشركة العامة للسيارات بأمريكا "جيمس موني" و"الآن رايلي" هما الباحثان الذين أسهموا بشكل كبير في توضيح وتطوير أفكار مدرسة العمليات الإدارية، فقد قدما في كتابهما الصادر سنة 1931م الموسوم "إلى الأمام بالصناعة" والذي تم إعادة تنقيحه وطبعه سنة 1939م تحت

<sup>1</sup>- سهام مشطر الكعبي: مرجع سابق، ص 390، 389.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 390.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

عنوان "مبادئ التنظيم" نظرية كان لها أكبر صدى في ممارسة العمل الإداري في الو.م.أ وبقية الدول لفترة زمنية تزيد عن الخمسين سنة، والتي يصطلح عليها باسم "النظرية التنسيقية" كونها بنيت أساساً على مبدأ التنسيق<sup>(1)</sup>.

وقد ركزا اهتمامهما في كتابهما هذا بشكل كلي على دراسة وتحليل وظيفة التنظيم وإيجاد الأسس العلمية لمبادئها. حيث اعتمدا على خبرتهما في مجال الصناعة، وعلى دراستهما للتنظيمات الميدانية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي حيث وجدا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة<sup>(2)</sup> وهذه المبادئ هي:

أ. **مبدأ التنسيق:** ويقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد يعتمد على نجاح هذا المبدأ ليس فقط على استخدام السلطة فحسب، بل أيضاً على وجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم.<sup>(3)</sup> ويتوقف التنسيق الفعال في المنظمة في اعتقاد موني ورايلي على توفير أربعة شروط:

- ضرورة وجود سلطة تساعد في توضيح الأفراد الذين لهم أولوية الإشراف في المنظمة.
- ضرورة اعتراف المشرفين والمرؤوسين على السواء بالوظيفة الاجتماعية التي تؤديها المنظمة<sup>(4)</sup>.
- أن تكون عقيدة المنظمة هي الإطار العملي الداخلي لها، والتي تعتبر كل من القواعد والأساليب والأهداف جانبا من جوانبها.
- ضرورة العمل على تطبيق، قواعد ضبط السلوك الموجودة بالمنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة سواء عن طريق القبول أو الإكراه.<sup>(5)</sup>

ب. **المبدأ الوظيفي:** وهو يتعلق بالتخصص الوظيفي، حيث يرى "موني" أن العزوف بين المديرين في نفس المستوى يعود إلى الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم، أي الاختلافات في تخصصاتهم.

ج. **المبدأ الاستشاري (المشورة-التنفيذ):** حيث أن الجهة الاستشارية تقدم النصح والتوصية في أمور مختلفة، إلا أنها لا تملك حق التقرير وإصدار الأوامر، أما الجهة التنفيذية فهي لها حق اتخاذ

<sup>1</sup>- عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث- مفاهيم ونماذج ونظريات-، المجلد الأول، جامعة قارونس، بنغازي-ليبيا، 1995م، ص140.

<sup>2</sup>- فؤاد علي حمدي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1981م، ص40.

<sup>3</sup>- محمد كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995م، ص49.

<sup>4</sup>- عمار الطيب كشرود: مرجع سابق، ص141.

<sup>5</sup>- المرجع السابق، ص142.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

القرارات وهي المعنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم في تنفيذها ومعاقتهم إذا فشلوا في ذلك، وبالتالي يتحمل المسؤولية وتفويض السلطة<sup>(1)</sup>.

د. **مبدأ التدرج الهرمي:** وحتى يتم تطبيقه، يقول "موني" و"رايلي" أنه لا بد من القيام بوظيفتين:

- الوظيفة الأولى هي عملية تعريف وتحديد المسؤوليات والواجبات والأعمال، وهي مرتبطة بمبدأ التخصص وتقسيم العمل وبالتالي التوزيع الوظيفي على العاملين بالمنظمة.
- الوظيفة الثانية فهي عملية تفويض السلطات للعاملين بالمنظمة وهي مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة، وعلى اعتبار أن السلطة تتبع من أعلى، فإن الرؤساء في نظر "موني ورايلي" يفوضوا جزء من سلطاتهم إلى من هم أدنى مستوى منهم، وهكذا تتم عملية التفويض للسلطات في المنظمة حتى المستوى الأدنى من الخريطة التنظيمية.

وبناء على ما سبقت الإشارة إليه، يمكن القول إن نموذج "موني ورايلي" مازال يتيح المذهب الكلاسيكي في تركيزه على الأركان التنظيمية الأربعة الأساسية:

الهيكل الرسمي-تدرج السلطة-التخصص وتقسيم العمل-نطاق الإشراف<sup>(2)</sup>.

من خلال هذه النظرية يمكن القول بأنها قد سلطت الضوء على المستوى الإداري فقط وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي، كما ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد واهتمت أكثر بالإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، وبالتالي أهملت الأفراد العاملين في المراتب الدنيا، في حين أنها تناولت مسألة تفويض السلطة داخل البناء التنظيمي، وبشكل عام يمكن القول بأن مسألة التفويض من خلال هذه النظرية قد أخذت حيزاً واسعاً وفق ما ذكر من مبادئ تنظيمية تتضمن مبدأ تفويض السلطة.

### 2- نظرية الدافعية لرانسيس ليكرت

يعد "رانسيس ليكرت" من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية ومن أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها:

- **الدافعية:** حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار والدوافع الاقتصادية.
- وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup>- علي السلمي: تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup>- فؤاد علي حمدي: مرجع سابق، ص 41، 40.

• **الاعتماد على المبادئ التنظيمية الأساسية:** كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، استخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الإشراف والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات.

• **جماعة العمل:** حيث يرى "ليكرت" أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفاعلية التنظيمية، والنسق الاجتماعي ودوره في خلق جماعة عمل فعالة، الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، المسؤولية ومتطلبات الموقف<sup>(1)</sup>.

وصنف "ليكرت" في نظريته التي لاقت قبولا واسعا أساليب الإدارة إلى أربعة أنماط:

- **النمط الاستبدادي التسلطي:** وفي هذا النمط الإداري تنعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات وتغيب أجواء الود والحرية<sup>(2)</sup>. بمعنى أن الإدارة لا تتفق مع العاملين، وتتخذ القرارات الخاصة بهم والعمل دون مشاركتهم، وتقتصر المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا<sup>(3)</sup>.

- **النمط الاستبدادي الخير:** وهذا النمط الإداري يتشابه نوعاً ما مع النمط الأول ولكن بدرجة أقل، فالرئيس هنا دكتاتوري ولكن قد يسعى أحياناً إلى أخذ آراء المرؤوسين، ونوعاً ما أقل مركزية من النمط الأول، وقد يفوض السلطة أحياناً في القرارات البسيطة، ولكن تحت مراقبته الكثيفة<sup>(4)</sup>. كما تستخدم بعض المكافآت وبعض الأساليب العقابية لتحفيز بعض العاملين<sup>(5)</sup>.

- **النمط التشاركي الديمقراطي:** وفي هذا النظام توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين ولكن ليست مطلقة حيث يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء والمقترحات مع المرؤوسين ويمنحهم تفويض كامل لاتخاذ القرارات البسيطة<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م، ص243، 236.

<sup>2</sup>- سهى عيسى وآخرون: **الأنماط القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية-تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية-**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الأردنية-الأردن، 2012م، ص92.

<sup>3</sup>- شوقي طريف: **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب للنشر، القاهرة-مصر، 1992م، ص112.

<sup>4</sup>- سهى عيسى وآخرون: **مرجع سابق**، ص92.

<sup>5</sup>- شوقي طريف: **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مرجع سابق، 1992م، ص113.

<sup>6</sup>- سهى عيسى وآخرون: **مرجع سابق**، ص93، 92.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- النمط الاستشاري الديمقراطي: وهو نمط المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>. بمعنى تتوافر فيه الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين وتسود أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الهرمية الرسمية، ويعتمد الرئيس على مبادئ تفويض السلطات وعلى كل المستويات. حيث قسم "ليكرت" متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات هي: المتغيرات السلبية، المتغيرات الدخيلة، ومتغيرات النتيجة الداخلية، واضعا خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته هي: مبدأ السلوك المعزز، مبدأ الإشراف الجماعي، مبدأ الأداء العالي، مبدأ الوظيفية الترابطية ومبدأ المعرفة الفنية<sup>(2)</sup>.

واستنادا لما قدمه "ليكرت" في هذا المدخل النظري، يمكن القول بأن افتراض النمط أو النسق الرابع هو الذي يمثل عنده الأسلوب الأمثل والأكفأ للإدارة، حيث اشتهرت هذه النظرية بأنماطها الأربعة والتي حددت أكثر الأنماط فاعلية وقدرة على تحقيق النجاح.

وقد شكلت النظريات الإدارية الحديثة الاتجاه الرابع حيث تضمنت عدد من النظريات أبرزها نظرية النظم الإدارية، والنظريات الموقفية ونظرية الإدارة بالأهداف، والنظرية اليابانية. ومثلت هذه النظريات مبادئ إدارية حديثة تتمثل في متغيرات الموقف وسلوك القائد وتأثيره على إدراك الأفراد لأهداف ومتطلبات العمل<sup>(3)</sup>.

ومن بين الانتقادات الموجهة أن "ليكرت" قد وجه تركيزه حول أثر الدوافع والقيادة كأسس لنظرية معدلة للتنظيم، وبشكل عام نجد أن النظريات الجديدة تركز على الإنسان باعتباره من المتغيرات الرئيسية، وحين نستعرض تلك النظريات سنلمس نوعا من المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم، وذلك ينتج تبعا للمزايا التي يتميز بها هذا النسق والذي يعتبره نموذجا يسمح للعاملين في التنظيم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الناتجة من خلال استخدام عملية تفويض السلطة على نطاق واسع مما قد تساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة لدى الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية.

### 3- نظرية قبول السلطة لشيستر بارنارد

يعتبر "شيستر بارنارد" من الأوائل الذين أسهموا في إرساء التطور السوسولوجي للتنظيمات، فاعتبرها نماذج فرعية من مجموعة أكثر عمومية من الظواهر التي أطلق عليها النسق التعاوني، حيث لم

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م، ص 162-163.

<sup>2</sup>- سهى عيسى وآخرون: مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup>- عبد الرحيم محمد عبد الله: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية، القاهرة-مصر، 1992م، ص 23.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما، لن يقبل الأفراد (المرووسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، ولذلك ونظرا لهذه الإسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يطلق عليه لقب الأب الروحي للتنظيم<sup>(1)</sup>. حيث اعتبر أن هذا النسق يتطلب عناصر ضرورية تتعلق بالرغبة في الإسهام والمشاركة بين أفرادها، مع وجود الهدف المشترك الذي يجمعهم. كما ركز "برنارد" على أن التطابق وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة، بحيث يؤدي الى الانضباط والولاء وحب العمل، مما يؤدي ذلك إلى الاستقرار داخل التنظيم<sup>(2)</sup>. فاعتبر في كتابه "وظائف المدير" 1938م أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الأهداف، وأن الحوافز الإيجابية هي التي تحقق ذلك وقد رتب "برنارد" الحوافز في خمسة مجموعات هي: نفوذ وأشياء مادية، فرص الاحترام والتميز والمشاركة، ظروف العمل المناسبة، إشباع المثل الشخصية، والموقع الاجتماعي الجذاب<sup>(3)</sup>.

ومن خلال مراجعة ودراسة مؤلفات "برنارد" يتبين أنه ركز على ما يلي:

- **الجوانب التنظيمية:** من الملاحظ أن "شيلستر برنارد" يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك النوع الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوسين لسلطة مركزية يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها، شريطة أن يحصل التنسيق بين مختلف مواقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات. وقد ميز بين نوعين من التنظيمات، الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري بين الأفراد العاملين بسبب الانسجام في مصالحهم أو معتقداتهم أو أفكارهم، أما الثاني فيتمثل في التنظيم غير الرسمي الذي يمثله قائدا غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية ويجب أن تسعى بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيميين.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات-دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام-، دار عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2002م، ص94،91.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج، عمان-الأردن، 2013م، ص127.

<sup>3</sup> - فاطمة بدر: مرجع سابق، ص64،65.

• **السلطة والمسؤولية:** السلطة بالمفهوم التي يراها "شيلستر بارنارد" عبارة عن قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، أما المسؤولية فتحدد من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلائم ومواقع أعمالهم، والمسؤولية إذن تتوازي مع سلطة وأن تقاس بمقاييس أخلاقية وقوانين تنظيمية محددة.

• **القيادة والاتصالات:** يتطلب نجاح الأعمال القيادية للمدير في الكثير من الحالات وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، شريطة أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات، وأكد "بارنارد" على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى<sup>(1)</sup>.

كما يؤكد أيضا على أهمية كل من الفاعلية والكفاءة كعناصر ضرورية لاستمرار وجود النسق دون أن يتجاوز الإشارة إلى مفهوم السلطة باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والموجه لسلوك الفرد. ومن ثم فإن السلطة تتطوي على بعدين أساسيين، يتعلق الأول بالبعد الذاتي أو الشخصي وهو يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذو سلطة، أما الثاني فيعبر عن الجانب الموضوعي ويشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة، حيث أنه توجد لكل فرد منطقة للموافقة يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطتها<sup>(2)</sup>، لأنه يرى أن هناك بعض السلطات التي يحتمل أنها لا تقبل من قبل المرؤوسين، وبالتالي سوف لا يتحقق إذعان المرؤوسين لها، كما توجد مجموعة أخرى من السلطات التي تقبل من قبل المرؤوس.

إن مبدأ هذه النظرية قائم على أنه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة، وهذا يمكن أن يفسر على الحالات التي يمكن أن يتقمصها المرؤوس وهي:

- إذا استطاع المرؤوس أن يفهم الأمر الصادر إليه.
  - إذا رأى المرؤوس أن الأمر منسجم مع اهتماماته الشخصية.
  - إذا كان المرؤوس قادرا فكريا وجسمانيا على إطاعة الأمر والاستجابة له.
- وبين "برنارد" الإرشادات التي يمكن أن يتبعها المديرين من أجل قبول طاعة لسلطة المرؤوسين لأوامرهم على النحو الآتي:

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup>- ليليا بن صويلح: مرجع سابق، ص 15.

- استخدام قنوات اتصال من قبل المدير مألوفة لجميع المرؤوسين.
  - الاتصال المباشر بين المدير والأفراد.
  - حصول المديرين على مهارات اتصال ملائمة وكافية.
  - وجود ثقة لدى المرؤوس بأن الأمر كما هو صدر عن المدير دون تحريف<sup>(1)</sup>.
- يشير تحليل برنارد في هذا الصدد إلى أن المرؤوس لا يقبل كل سلطات رئيسه مهما كانت، ويذعن لأوامره، وهذا يعني أن السلطة ليست مطلقة في المنظمة، والمدراء يتمتعون بالسلطة وعليهم ممارستها لصالح المنظمة، كما لا يعني وجود قوة لدى المرؤوسين لرفض السلطة، فالمدير أصبح بدون القوة اللازمة لممارستها، بل يعني أن الممارسة تلك يجب أن تكون ضمن القرارات السليمة مع تقادي الأوامر التي تصعب أو يتعذر إطاعتها<sup>(2)</sup>.
- وعليه يمكن القول أن السلطة التنظيمية عند "برنارد" تعتمد على الاتجاه الشخصي التعاوني من جانب أفراد التنظيم من ناحية، وعلى نسق الاتصال في التنظيم من ناحية أخرى، وبدون نسق الاتصال لا يمكن أن نضمن بقاء الاتجاه التعاوني<sup>(3)</sup>.
- إن الأساس الذي اعتمده "برنارد" هو أن الأفراد يختلفون في درجة إسهامهم في المنظمة لبلوغ أهدافها، لكن ليست أغلب المنظمات تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهدافها. وأن الحوافز المادية تعتبر الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون وهذا ما تتبعه أغلب المنظمات في العالم وهو ما يتنافى مع نظرية قبول السلطة "لشيستر برنارد" فهو يؤمن بوجود حوافز أخرى إضافة للحوافز المادية تحقق ذلك.

#### 4- نظرية تفويض السلطة لفيليب سلزنيك

يرى "فيليب سلزنيك" أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأقسام الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008م،

ص115، 116.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-

الأردن، 2007م، ص180، 181.

<sup>3</sup> - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-

مصر، 1999م، ص28، 29.



## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

العامّة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حد ذاتها، ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة ثم تبدأ الدائرة من جديد<sup>(1)</sup>.

يركز "فيليب سلزنيك" على الرقابة كزميله "ميرتون"، إلا أن وسيلته في انتقاد البيروقراطية أخذت منهجا مختلفا، فهو يرى أن الرقابة تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من المدير مما يدعو إلى تفويض السلطة أو الصلاحيات لمساعديه، كما يترتب عليه تجزئة التنظيم إلى أجزاء أكثر من ذي قبل، وتخصص عدد كبير من المساعدين المفوضين في أجزاء ومجالات محددة. وهذا التفويض الذي قصد به إحكام الرقابة قد أدى إلى توسع الهرم التنظيمي وظهور طبقات جديدة كالأقسام والوحدات التي تركز على أعمال ونشاطات محددة. إن اهتمامها الكبير في هذا الجزء وصراعها مع الأجزاء الأخرى قد أنتج الاهتمام بالجزئيات والصراع فيما بين هذه الأقسام والوحدات، حيث كلما ازدادت حدة الصراع بين الأجزاء بدلا من التنسيق الطبيعي فيما بينها، فإن الإدارة العليا تعتمد إلى زيادة التفويض أكثر فأكثر، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات والاهتمام بالأجزاء وترك الكل أي أهداف التنظيم العامة<sup>(2)</sup>. ويؤكد من خلال دراسته الميدانية على منظمة "التسفالي" وهي إحدى المنظمات الأمريكية، بحيث لم تتحقق المزايا التي يفترضها النموذج المثالي للبيروقراطية في المنظمات التي أخضعها للتحليل والمشاهدة. وعلى خلاف ذلك فقد ثبت تحقق عدد من الظواهر السلوكية المدانة التي نجمت عن تطبيقها<sup>(3)</sup>. ومن بينها:

- تسببها في عزل الأفراد عن بعضهم وشيوع المنافسة المقيته بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغياب الأمن الوظيفي لديهم.
- تمسكها بالمركزية الشديدة وحصرتها للصلاحيات في قمة الهرم، وحرمان مستويات التنفيذ التي تمتلك المعلومات الهامة بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمات مما يتسبب في تجاهل مستويات التنفيذ لأهداف المنظمة وأحيانا تعمدهم في إفشالها وعدم الاكتراث بمصالحها وممتلكاتها.
- تعقد الإجراءات بسبب تأثير جماعات العمل التي تجعل منها عرفا تفرضه على الموظفين الجدد لتعدد المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينها<sup>(4)</sup>.

وعليه يسير نموذج "سلزنيك" على النسق الآتي:

<sup>1</sup> - إبراهيم لطفی طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007م، ص159.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف: المرجع السابق، ص100.101.

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، مرجع سابق، 1998م، ص58.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص59.

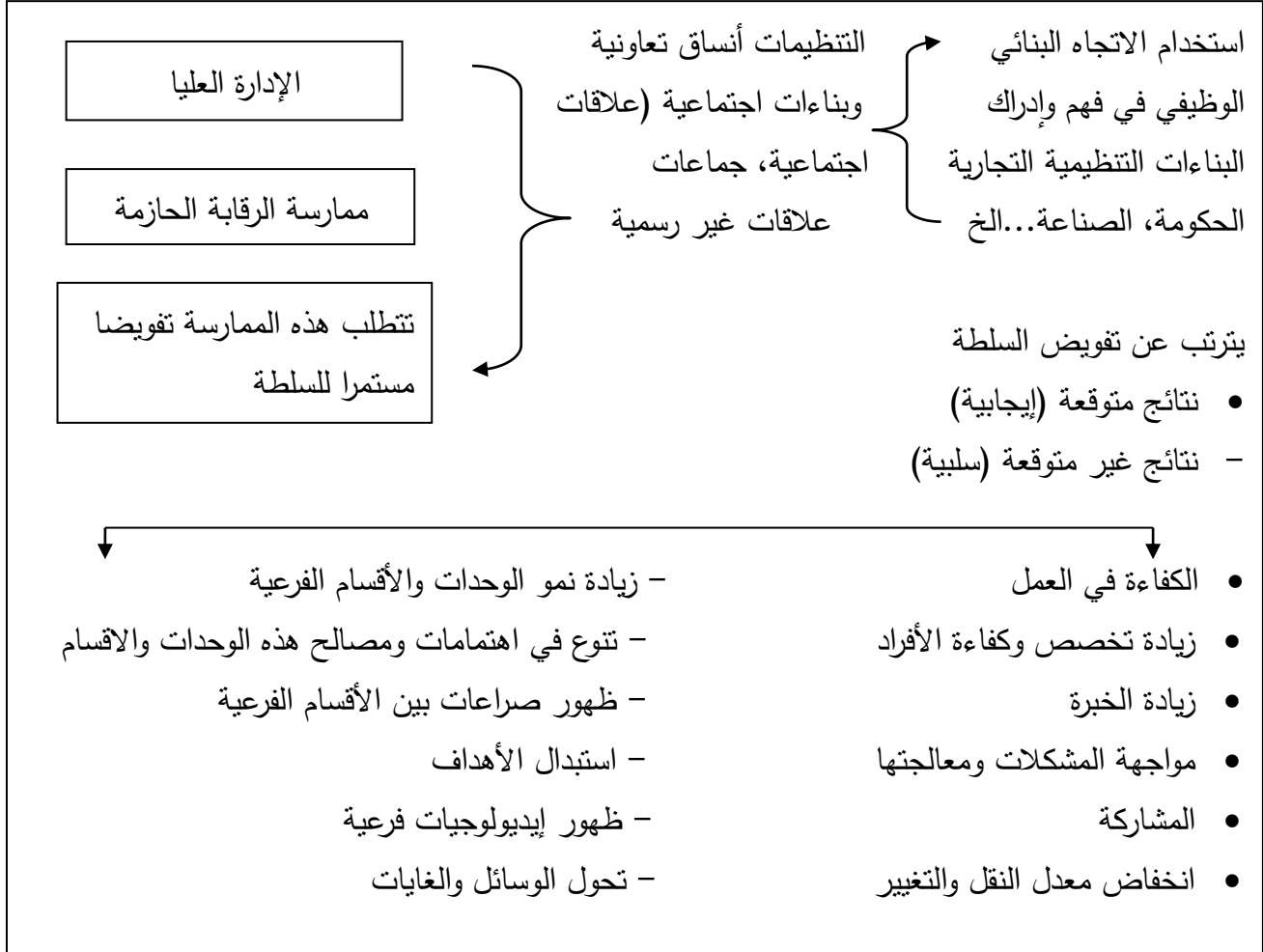
- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا لأحكام الرقابة على التنظيم.
- نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة، ويساعد ذلك على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية، الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل.
- ولكن تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام، وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات. حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل، إذ أن كثيراً من الرغبات الشخصية للأفراد كالتقدم والرفق ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل.
- كذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة تخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بالمصالح والمشكلات المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغيير في الأفراد، نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم. كل تلك العوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة من ناحية، وبينها وبين أهداف التنظيم المتكامل من ناحية أخرى.
- هذه التفرقة والاختلافات بين أهداف أجزاء التنظيم المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء، وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمداً بصفة متزايدة على اعتبارات الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدى، وخاصة إذا لم تكن الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار.
- نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الفجوة في الاتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية، وحين يواجه التنظيم بهدف الموفق، فإنه يعتمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة<sup>(1)</sup>.
- ونستخلص من ذلك أن "سلزنيك خرج بنتيجة تتمثل في أن تفويض السلطة يمثل أداة رقابية الأمر، الذي يؤدي إلى زيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات محددة، إلا أن النتائج العكسية غير المتوقعة

<sup>1</sup>- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 46، 47.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

وغير المرغوب فيها كالاهتمام بالأجزاء وترك الكل والصراع ما بين هذه الأجزاء، يؤدي الى عدم تحقيق أهداف التنظيم، وبذلك يصبح التفويض غاية في ذاته بدلا من أن يكون وسيلة<sup>(1)</sup>. والشكل التالي يمثل نموذج "سلزنيك":

الشكل رقم (01): يبين مترتبات تفويض السلطة.



المصدر: بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم -، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008م، ص149.

بناء على ما جاء في هذا المدخل النظري الذي قدمه "فيليب سلزنيك"، وبالرغم من النتائج والنقاط الإيجابية التي توصل إليها، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، حيث يشير "سلزنيك" إلى نقطة هامة متعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تتم داخل الأجزاء المكونة للتنظيم، فهي بشكل تلقائي تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة، مما يساهم في توجيه مجهود أعضاء التنظيم نحو تحقيق الأهداف الفرعية لوحدهم على حساب أهداف التنظيم العامة، وبذلك تصبح الوحدات الفرعية مستقلة بذاتها عن ما

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف: مرجع سابق، ص101.

تسعى إليه المنظمة ككل، وهذا يعتبر من ضمن النتائج الغير متوقعة التي أشار إليها "سلزنيك" من خلال هذا الطرح والذي تناول فيه متغير تفويض السلطة باعتباره أداة رقابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، مما ينتج عن ذلك بعض النتائج المتوقعة مثل زيادة الكفاءة والخبرة لدى الأفراد من خلال التفويض والذي يمنح للموظفين فرصة للمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار.

### 5- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه

ظهرت نظرية التحليل الاستراتيجي للمنظمة بفعل الأبحاث التي قام بها العالم الاجتماعي الفرنسي "ميشال كروزيه" حول الإدارات والمؤسسات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تتناول الفرد أو الجماعة في التنظيم بمعزل عن استراتيجية التنظيم، بمثابة نقطة انطلاق هذا النموذج بقيادة كل من "ميشال كروزيه" و"إرهارد فريد بارغ" اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة، وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل. ومعنى ذلك سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عام استراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله<sup>(1)</sup>.

ويعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي "لكروزيه" و"فريدبارغ" من بين المنظورات السياسية لتحليل "الفعل الاجتماعي" في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك والتغير التنظيمي وعلاقات السلطة والنفوذ والصراع داخل المجموعات... الخ، فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها "كروزيه" و"فريدبارغ" طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم الاجتماع التنظيم الفرنسي<sup>(2)</sup>.

ويدعو الباحث السوسيولوجي "كروزيه" إلى أن التنظيم ينطلق من مسلمات خاصة بالتحليل الاستراتيجي كمنطلق لتحليله لسير التنظيمات، فما عليه إلا أن يدرس علاقات السلطة وتأثيرات استراتيجيات الفاعلين في المنظمة، وأن يسعى لتوضيح المنطق التحتي للمنظومات العارضة المتولدة من هذا الاعتماد المتبادل. فقد أصبح منهجا للتشخيص التنظيمي ولعدم التغيير بصفة مألوفة، مستخدما بشكل متزايد من قبل السوسيولوجيين وكذلك من موظفي الإدارة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، القاهرة-مصر، 2002م، ص34.

<sup>2</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007م، ص11.

<sup>3</sup>- كابان فيليب، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية-أعلام وتواريخ وتيارات-، ت: اياس حسن، دار الفرق، سوريا، 2010م، ص238.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- وقد ركز نموذج التحليل الاستراتيجي على مسلمات رئيسية هي:
- أن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد الأفراد العاملين بها.
  - الحرية النسبية للفاعلين والذين يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوعا من الاختيار.
  - استراتيجية الفاعل تتبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون محدودة البناء التنظيمي عبارة عن بناء أو نسق يضم سلسلة من المتغيرات، فما يصيب أحدها يصيب حتما الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغط المحيط الدائم التغير<sup>(1)</sup>.
  - انطلاقات من تلك المسلمات قام الباحثان بسلسلة من الدراسات والاستقصاءات الميدانية أثمرت بنتائج مهمة في تشريح "الحياة التنظيمية"، بحيث تصدرت في ذلك مجموعة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، أهمها ثلاثة جوهرية يتمحور عليها كل تحليل استراتيجي هي: السلطة والتقلبات والنسق الفعل التنظيمي، وهذه المفاهيم تستخدم في تحليل كيفية اشتغال التنظيمات، وتسمح بالتالي بفهم مشكلة التغيرات والتوترات التي تحدث في التنظيمات بين مختلف الأطراف الفاعلة<sup>(2)</sup>.
- وترتكز نظرية التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ أساسية هي:
- أ- **السلطة**: تناولت مقارنة التحليل الاستراتيجي فكرة السلطة بكونها علاقة تبادلية وليست مطلقة ممنوحة من طرف معين، أي أنها تناولت مفهوم السلطة بصورة تحتل منطق المصالح المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، فالخضوع لتلك السلطة ينطلق من كون المرؤوس يقوم بذلك انطلاقا من عمله بحصوله على مقابل يتيح له ممارسة استراتيجية الشخصية، في إطار علاقة تفاوضية معلومة بين طرفين وأكثر، بحيث تقوم بصورة أساسية على التفاوض والتبادل لتحقيق أهداف محددة لكافة الأطراف<sup>(3)</sup>.
- ويميز "كروزي" عدة أنواع من السلطة أهمها:

<sup>1</sup>- عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه-النظرية والمفاهيم-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، مطبعة القدس، الجزائر، جوان 2007م، ص 141، 142.

<sup>2</sup>- Durand, Jean Pierre et Weil, Robert: **Sociologie Contemporaine**, Editions Voigt, Paris-France, 1990, P390.

<sup>3</sup>- عبد القادر خريش: مرجع سابق، ص 583.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

- سلطة الخبير: وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندس الإعلام الآلي.
- السلطة الهرمية الوظيفية: وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

ومن أهم موارد السلطة عند "كروزيه" ما يلي:

- **الإكراه:** يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية، الإدارية...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التشريح، حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، وهو ما يعبر عنه R. BOUDON و F. BOURICAU بأن المرجعية النظرية للقوة متضمنة على الأقل في كل علاقة سلطة، غير أنه لا يمكن اعتبار كل روابط السلطة مختصرة في روابط القوة، لأن الثانية موجودة ضمناً في الأولى.
- **الشرعية:** تتناقض الشرعية الإكراه، وقد عرفها "ماكس فيبر" بأنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها وقد طور "ماكس فيبر" تحليل موارد الشرعية، ويعتقد أن نمط الهيمنة العقلانية هو الوحيد القادر على تطوير المجتمع الصناعي، حيث يتحصل المسؤول على طاعة تابعة بواسطة التسلط، لأنه استطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطة، ولا يعد التسلط جزءاً من السلطة فحسب، لأنها توجد خارج نطاق التبعية وتعتبر عن علاقة الثقة<sup>(1)</sup>.

أما مصادر السلطة حسب كروزيه تتمثل في:

**المصدر الأول:** متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة أو تخصصاً وظيفياً لا يتوفر عند غيره "فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشكلات المهمة التي تظهر في المؤسسة، فتدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المؤسسة. وهذه القوة لا تتوقف على خبرتهم ولكن أيضاً على صعوبة تغييرهم أي إيجاد البديل المناسب.

إن هؤلاء الأشخاص حتى وإن كانوا يشتغلون وظائف دنيا في المؤسسة تصبح لهم السلطة على من هم في الوظائف العليا، نأخذ مثلاً العلاقة بين أطباء المستشفى ومديريها، فبالرغم من أن المدير يشغل وظيفة أعلى من الطبيب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا أن هذا الأخير يمكن أن يسبب الكثير من المتاعب للمدير متعللاً بأسباب فنية طبية بحثة لا يمكن للمدير أن يناقشها معه.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 583-584.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

**المصدر الثاني:** "الذي يعطي القوة في المؤسسة هو ضبط العلاقات مع المحيط"، فالمؤسسة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة مجالات من عدم التأكد، وبالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ومن يمتلك المعلومات، تكون له القوة في المؤسسة. وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغير الظروف التي تعمل فيها<sup>(1)</sup>.

**المصدر الثالث:** ويتمثل في "شبكات الاتصال"، هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة ومختلف الوحدات، وهو من الأمور التي يصعب ضبطها في المؤسسة خاصة في حلقات الاتصال. فالقرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص في المعلومات أو أن المعلومات لم تحول بصفة صحيحة، فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها كحبس المعلومة أو تأخيرها، وهذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ، فإذا وجد الفرد في مكان أو وظيفة معينة بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير، فإنه يتمتع بقوة نابعة من مركزه في نظام الاتصالات. وهو المصدر الرابع للقوة داخل المؤسسة ويتمثل في معرفة القواعد التنظيمية ومعرفة استعمالها، مما يستوجب درجة المام أعضاء المؤسسة يمثل هذه القواعد التي تحكم المنظمة من النوع غير المكتوب<sup>(2)</sup>.

### ب- منطقة الشك والارتياب

تتمثل منطقة الارتياب هذه حسب "كروزيه" و"فريديبارغ" في الإشكاليات التنظيمية والتسييرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة، ولهذا تم أخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب، وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا وقويا، فإنه يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار، لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تتشأ في المستقبل بالجزئيات<sup>(3)</sup>.

ويهدف كل فاعل إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب، لأن ضرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنو-تنظيمية والتي تعد مصدر الصراع الداخلي

<sup>1</sup> - محمود سليمان حنفي: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر، 1998م، ص218.

<sup>2</sup> - فيصل ذيب: مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2-الجزائر، 2018م-2019م، ص10.

<sup>3</sup> - بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم-من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة-، امبالاست للطباعة والنشر، الجزائر، 2010م، ص38.

ومصدرا حقيقيا للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة. فلا يُوجد تمثيل قادرا على المناورة الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالاستراتيجيات، ومن ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك. ولمواجهتها يحتاج الأفراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختبارات. إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضرر سلوكه غير المتوقع بقصد توسيع مجال حرية التحريك ومراقبة الآخرين. وهذا يُظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع "تالكوت بارسونز" الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور<sup>(1)</sup>.

### ج- نسق الفعل الملموس

يعرف "كروزيه" النسق الفعلي للأفعال على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تتسق أفعال أعضائها بفعل آليات المناورة الثابتة نسبيا، والتي تضمن البناء أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم التي تكون السبيل المفروض لعلاقات السلطة، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس. وتهدف مفاهيم نسق المسيرين والنسق الفعلي للأفعال إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض<sup>(2)</sup>.

في كتابه الشهير الظاهرة البيروقراطية درس "ميشال كروزيه" كل من علاقات السلطة في ورشات الاحتكار الصناعي، والطريقة التي تبني منها الأفعال المقصودة، حيث استطاع الخروج بالعديد من الاستنتاجات التي لخصها في بعض الاختلالات الوظيفية والتي تميز الظواهر البيروقراطية عامة، حيث جاءت في النقاط التالية:

- خلق التكتلات وانعزال الفئات المهنية والموظفين.
- العمل بقواعد اللاشخصية والاعتماد عليها وبسط النفوذ الفردي أو الجماعي.
- تصبح الأهداف المحددة من الإدارة بلا فاعلية في مستوى الرقابة.
- تتميز المنظمة بمركزية القرارات وسيطرة علاقات السلطة كليا على العلاقات في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- عبد القادر خريش: مرجع سابق، ص 588.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب بلعباس: السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل

الاستراتيجي لميشال كروزيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جامعة بسكرة-الجزائر، ديسمبر 2016م، ص 147.

<sup>3</sup>- عادل ميلودي: المؤسسة والعمال الصناعيين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحية وهران-الفون-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-2الجزائر، 2015م-2016م، ص 43.



## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

فالحلقة المفرغة للبيروقراطية كمساهمة "لميشال كرونيه" للتأكيد على طابع الاختلال في العملية التنظيمية تنمو في التنظيمات التي يقوم اشتغالها على قواعد لا شخصية، وأن القواعد لا يمكنها بتاتا أن تتوقع كل شيء، وفضلا عن هذا فإن عدد هذه القواعد يؤدي إلى تناقضات، وهذا يعني أن هناك دائما حيزا من المجهول وأن أعضاء التنظيم يحاولون دائما التحكم في حيز المجهول بتعزيز نفوذهم داخل هذا التنظيم، وعندما يتمكنوا من ذلك تنشأ علاقات جديدة تتسبب في احباطات لدى الفاعلين الذين يدخلون فيها، ويقودهم هذا الوضع إلى القيام بضغط على الإدارة لإصدار قواعد لا شخصية جديدة لتطبيق المصادر الملحوظة والمكتشفة من حيز المجهول، غير أن القواعد الجديدة التي سيحدثها التنظيم تدخل في صراع مع القواعد القديمة، وهذا يؤدي في النهاية إلى خلق مصادر جديدة من حيز المجهول سينقض عليها فاعلون أو مجموعة من الفاعلين داخل التنظيم وهكذا<sup>(1)</sup>.

ويخلص "كروزيه" إلى أن مقاومة الأفراد للتعقيد والروتين وللهرمية، يؤدي إلى ردود فعل لهذه المقاومة تتجم عنها بيروقراطية أشد وأعد، وهذه هي الحلقة الجهنمية للبيروقراطية كما يسميها وكذلك الحال بالنسبة للمركزية ولبقية الظواهر السلبية الأخرى، فكل منها تولد مقاومة من جانب ورد فعل معاكس من جانب آخر، مما يزيد جمود المنظمة وتمسكها بالروتين الأشد تعقيدا. وهذا يعني باختصار أن سلبيات البيروقراطية لحماية نفسها المصالح المنتفعة منها.

كما يقف "كروزيه" طويلا عند الروتين الذي تتميز به المنظمات البيروقراطية فهو بمثابة الحصن الذي يحتمي به البيروقراطي من رؤسائه وزملائه ومراجعيه، ويخفي فيه خوفه من ممارسة صلاحياته، لذلك فهو يتشبث بالشكلية والإجراءات مع إيمانه بعدم سلامتها، وقد لا يكون الفرد نفسه هو مصدر الروتين وإنما الهيكل والجماعة وأجواء العمل التي تصقل الموظف الجديد وتصنعه في القوالب البيروقراطية<sup>(2)</sup>.

وفي الأخير إن التركيز على استراتيجيات السلطة والفاعل داخل المنظمات التي نبنوها، يضع هذه المقاربة ضمن منظور نزعة منظومية فالتحليل الاستراتيجي "لميشال كرونيه" يهتم باستمرار بالعلاقات الدينامية التبادل التي تتكون بين المجموعة وبيئتها، وكذلك بين المجموعات الفرعية في داخل نفس المجموعة، ومع ذلك فإنه يبتعد عن النزعة المنظومية الخالصة ويعترف بالطابع المحتم لخصومات

<sup>1</sup> - لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس-المغرب، 2005م، ص 61، 62.

<sup>2</sup> - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، مرجع سابق، 1998م ص 58، 59.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة لتمكين العاملين وتفويض السلطة

المصالح والعقلانيات من خلال التحليل الدقيق لأوضاع ملموسة، ولتعويض ما يمكن أن تمتلكه، النزعة المنظومية التي تكتفي بصياغة القوانين العامة لكل تنظيم<sup>(1)</sup>.

لكن ميشال كروزيه لم يهتم بالحوادث والتغييرات التي تحدث على التنظيم الاجتماعي كليا، فقد كان هدفه هو رصد التحولات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي ولم يكن بمقدوره أن يدرس أو يفسر أو يحلل التغييرات أو التحولات الكلية للتنظيم، لهذا فقد اتصف التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه بشيء من الغموض.

من منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسولوجية نخلص إلى أن الملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث الهادف إلى التعرف على-استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة-ترتسم بالتحديد وبشكل أفضل معرفيا ومنهجيا ضمن مقارنة التمكين النفسي، ومقاربة المنظمة المتعلمة، وذلك بناءً على الاعتبارات الابستمولوجية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسولوجيا، حيث يعتبر تمكين العاملين البنية التحتية للمنظمة من خلال تقديم المصادر الفنية وتعزيز المسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المقام الأول، بما يتضمن ذلك إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وتعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من خلالها منح الموظفين درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات، ومنح حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية وتبني مفهوم تنظيم فرق العمل الممكنة، وهو ما يمكن أن يقود إلى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي. إنه من المهم إذا التعاطي مع هذه المقاربات (مقاربة التمكين النفسي، مقارنة المنظمة المتعلمة) في فهم دور استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة في المؤسسات الجزائرية.

<sup>1</sup>- فيليب برو: علم الاجتماع السياسي، ت: محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 1998م،

## الفصل الثالث

### التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

أولاً: التحول إلى استراتيجية تمكين العاملين

ثانياً: التقسيمات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

ثالثاً: المعايير المعتمدة في تمكين العاملين

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

في ظل التغيرات المتسارعة والتي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات، وما تمخض عنها من تطور جوهري في الفكر الإداري، طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل، ومن هذه المفاهيم مفهوم تمكين العاملين، الذي يعد استراتيجية إدارية حديثة تهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة للمنظمات، فالتمكن يكسبها مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع، وعلى هذا الأساس فقد تناولنا في هذا الفصل التحول إلى استراتيجية تمكين العاملين والتقسيمات العملية لهذه الاستراتيجية بالإضافة إلى المعايير المعتمدة لتمكين العاملين والتطبيقات التنفيذية لهذه الاستراتيجية.

### أولاً: التحول إلى استراتيجية تمكين العاملين

أصبحت عملية التحول إلى استراتيجية تمكين العاملين، ضرورة حتمية على جميع المنظمات المعاصرة ومن الأولويات التي يجب تطبيقها، لما لها من أهمية استراتيجية وقواعد على الفرد والمنظمة، فهي لا تظهر إلا عن طريق تحويلها إلى فعل، وذلك من خلال الاهتمامات الأولى لفكرة تبني استراتيجية تمكين العاملين، ودوافع وخيارات هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية والتنظيمية لتطبيقها وأخيراً الآليات المفسرة لماهية تمكين العاملين.

#### 1- الاهتمامات الأولى لفكرة تبني استراتيجية تمكين العاملين

تمثلت الاهتمامات الأولى لفكرة تبني استراتيجية تمكين العاملين في:

- أن العولمة والتنافس في البيئة العالمية تدفع بعض المنظمات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة، وهذا ما يدفع جميع المنظمات الصناعية تقريباً إلى تعريف موقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة وحادة، سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو بالاستجابة لرغبات العملاء الخارجيين، وهذا يجعل خطوط الاتصال العمودية القديمة البطيئة أمراً من الماضي، لأن سلطة صنع واتخاذ القرارات المناسبة يجب أن تناط بأولئك الذين يعملون قريباً من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة، وبالتالي فإن التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

- تتطلب المنافسة الحادة المزيد من الابتكارات، ويأتي جزء من هذا الابتكار من العلماء والباحثين العاملين في مجالات التطوير، ولكن الجزء الأعظم من الابتكار يأتي من خلال التطوير المتواصل، أي العديد والكثير من الابتكارات الصغيرة التي إذا ما جمعت، فإنها يمكن أن تخلق معاً اختلافات هائلة تعمل على تفريق المنظمة المتجددة والدينامكية عن المنظمة الساكنة والثابتة، هذه الابتكارات

يمكن أن تظهر بأفضل صورة على أيدي أولئك الذين يلمون بكل جوانب العمل المنجز، ولكن العملاء الداخليين لا يمكن أن يحققوا هذه الابتكارات والتجديدات إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاه الابتكار وحصلوا على التمكين وصولاً إلى مستوى الفاعلية<sup>(1)</sup>.

- إن ازدياد المنافسة يولد الحاجة نحو إنتاجية أعلى مما كان عليه الأمر من قبل، فالعملاء الخارجيين الذين يحملون معلومات أفضل ووعياً عالياً يبحثون عن القيمة في منتجاتهم وخدماتهم، وهذا يتطلب إدارة للأداء والأسعار، فوجود أعداد هائلة من آليات الضبط البيروقراطية والطبقات المتعددة للإشراف وما إلى ذلك، يمكن أن يحول دون بلوغ التمكين، فطرق العمل المبتكرة يمكن أن تقلل من التكاليف وتمكن من استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل فعال<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الراسخة المستخدمة لتحسين وتطوير النظم التي تتبعها المنظمات وهو وإن كان مفهوماً جديداً، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات إدارة الأعمال المبتكرة، ويرى "Kinlaw" أن التمكين كفكرة مرتبطة بالتجديد والتطوير، كما ترجع جذوره إلى نظرية "y" التي قدمها "دوقلاس ماكريغور" في كتابه "The human side of enterprise"، وقد عبرت هذه النظرية عن نفسها بوضوح في تجارب وممارسات إدارية عديدة مثل القيادة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة وحلقات الجودة. وفي الستينات طور "Rensis Likert" في كتابه "Profile of 'organisationnel caractéristiques" متمثلة فيما يزيد عن 500 دراسة عن قطاع الأعمال والمنظمات الاقتصادية والتصنيعية متمثلة في أربعة أنظمة كالتالي:

- النظام الأول: ديكتاتوري استغلالي

- النظام الثاني: ديكتاتوري بالخير

- النظام الثالث: استشاري

- النظام الرابع: ديمقراطي

وقد أيد "Likert" الرأي بأن المنظمات التي يتم إدارتها بأسلوب قريب من النظام الرابع تفوق في إنجازاتها المنظمات الأخرى القريبة في أسلوبها إلى النظام الأول، وقيل أن يصبح تمكين العميل الداخلي من الأفكار السائدة، وقبل أن يكون مفهومه جزءاً من إدارة العمل، كانت مشاركة العاملين في الإدارة من

<sup>1</sup>- مريم موسى الهاشمي شرع: أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي-، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان-الأردن، 2009م، ص13.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص14.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

الاستراتيجيات المطبقة لتحسين الأداء وتطويره، حيث ظهر كل من مفهومي المشاركة والانخراط أو التضمين، إذ يمكن القول أن مفاهيم تمكين العاملين الداخلي نابعة أساساً من نظريات الإدارة القائمة بالمشاركة التي تدعو المدربين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين الأداء وزيادة رضاهم في العمل<sup>(1)</sup>.

وفي الثمانينات من القرن الماضي نظر الباحثون إلى تمكين السلطة من وجهة نظر الفرد "Kanango و Conger" فتمكين السلطة هو عملية تقوية معتقدات الفرد في قدرته الذاتية على التأثير في العاملين من خلال زيادة حرية اختيار الفرد في صنع القرار وزيادة إمكانية التوصل إلى المعلومات والموارد المطلوبة. وفي التسعينات ظهر تيار آخر من البحوث نظر إلى تمكين العاملين من وجهة نظر إدراكية، حيث وفي الآونة الأخيرة اتخذ التمكين أشكالاً عديدة، ولكن أكثرها شيوعاً فرق العمل، وبصفة خاصة فرق عمل ذاتية الإدارة<sup>(2)</sup>.

كما ترجع جذور التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بدورها كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل، والذي تمثل في تأكيد مدرسة الإدارة العملية "لفريدريك تايلور" على الإنتاج بشكل أكثر من العاملين، وبالتالي يمكن اعتبار التمكين بأنه مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تركز على أهمية مشاركة العاملين<sup>(3)</sup>. ويعتبر مفهوم التمكين جزءاً من تغير شامل سيكون هائلاً كحقيقة في إدارة الأعمال لهذا العصر. فقد ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر على ممارسة الديمقراطية في المنظمات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الذاتية للعاملين على شكل فرق العمل.

ولقد احتل التمكين مكانة بارزة في الدراسات والأبحاث الإدارية حيث أظهرت هذه الدراسات النتائج الإيجابية لهذا المنهج الإداري الجديد وتأثيره في الأداء الفردي والمؤسسي<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - تامر ممتاز عبد الخالق: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس-مصر، 2010م، ص17.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص18.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن الشقاوي : نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي محور المشاركة بين القطاعين الحكومي والأهلي، وزارة التخطيط، الرياض-المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002م، ص34.

<sup>4</sup> - بثينة زياد حمد العبيديين : العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموائى الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة-الأردن، 2004م ص34.

تتعلق فكرة أهمية تأطير مفهوم التمكين بشكل أكثر شمولاً من الاعتقاد السائد بأن عصور الأمر والطاعة والهرمية المطبقة لم تعد نافعة في زمن الانفتاح العالمي، والديمقراطية وشبكة المعلومات، وحقوق الإنسان وتنامي مطالب العمال، فيأتي هذا النهج للتأكيد على ضرورة انسيابية السلطة، القوة، اتخاذ القرار والتحكم بالموارد من أعلى الهرم التنظيمي تجاه المستويات التنظيمية الأدنى<sup>(1)</sup>.

### 2- دوافع وخيارات استراتيجية تمكين العاملين

إن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والوقاية الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها، له عدة دوافع من قبل المنظمة الخاصة باستراتيجية التمكين أهمها:

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة موردها البشرية في تحقيقها لأهدافها.
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع توفيره مع إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وثقافتها.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.
- وعليه نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين في الآتي:
  - حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
  - الحاجة إلى انعدام انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
  - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة.
  - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
  - إطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص33، 34.

<sup>2</sup> زكريا مطلعك الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة-في منظمات الأعمال الألفية الثالثة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص104.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
  - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
  - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في عملهم<sup>(1)</sup>.
- ويضيف "حسين أفندي عطية" أن من أهم أسباب التمكين التي أشارت إليها الدراسات ما يلي:
- تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بحل العاملين لمشاكلهم بأنفسهم والتطوير المستمر، والترحيب بالتغيير، تقديم التغذية الراجعة، وجود رؤية مشتركة قوية ومركزة وتوفير الاتصال المفتوح، تبادل الأفكار والمهارات، وتوليد الثقة والمسؤولية الذاتية.
  - الاستجابة للتغيرات التي أصبحت ممارسات تمكين العاملين في ضوءها واحدة من أكثر الطرق فاعلية والتزامًا للتكيف مع الظروف المتغيرة<sup>(2)</sup>.
- وبناء على هذه الدوافع والأسباب تتضح خيارات استراتيجية تمكين العاملين في:
- **تبادل المعلومات:** حصول العاملين على المعلومات الكافية حول المنظمة وأدائها، والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات وتبادل المعلومات مع الآخرين في العمل.
  - **المشاركة في صنع القرار:** الاستماع إلى آراء العاملين ومساهماتهم في اقتراحاتهم، والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار.
  - **تدريب فريق العمل:** ممارسة العمل مع الفرق في جو تعاوني، يتيح تعلم مهارات وخبرات جديدة من المدرب وأعضاء الفريق.
  - **تطوير المسار الوظيفي:** منح الفرصة من قبل الإدارة للعاملين لنمو مسؤولياتهم وصلاحياتهم وإعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى.
  - **القدوة:** تطوير وتحسين سلوك العاملين عبر الاقتداء بالمدير النموذج في سلوكه الأمثل، وتلقيهم رسائل غير لفظية ممثلة في الأفعال المتميزة التي تُحتد، بدلا من توجيه الرسائل والأمر المباشر<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- حسين سلامة عبد العظيم: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة إدارة الأعمال، العدد136، جمعية إدارة الأعمال العربية، جامعة الكويت، 2012م، ص15.

<sup>2</sup>- حسين عطية أفندي: مرجع سابق، ص35،30.

<sup>3</sup>- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص10،9.



### 3- التغييرات الهيكلية والتنظيمية لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين

إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي منظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في بيئتها وثقافتها وأنظمتها وهيكلها لتتماشى مع الاستراتيجية الجديدة، ويشار إلى أن المنظمات البيروقراطية تتميز بتنظيم هرمي متعدد المستويات بحيث تركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي، هذا الأخير الذي لم يعد يتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة التي تسعى لتطبيق التمكين، لذلك ينبغي لتلك المنظمات أن تتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل المرنة والتركيز على تقليل عدد المستويات الإدارية<sup>(1)</sup>.

في هذا الصدد فإنه ينبغي للمنظمات التي تسعى لتطبيق التمكين من خلال تغييرات هيكلية حيث أشار "كورنيكر وهوتون" إلى أن عصر الهرمية قد انتهى إلى نهاية التفويض من خلال ما أسماه بالمنظمات المتمكنة، لذا فإن المنظمة تقرر الاتجاه نحو التمكين، وتلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، وهذا يستلزم تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون فريق عمل قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط<sup>(2)</sup>.

ويورد "سليم ملحم يحيى" عددا من الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب مفهوم التمكين ويمكن الأخذ بها عند تطبيق التمكين ومنها:

- **الهيكل التنظيمي المقلوب:** الذي يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، ويتبعهم العاملين، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا بالإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- **تقليص المستويات الإدارية:** وذلك لجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا وأكثر أفقيا، حيث يساهم هذا التوجه بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات<sup>(3)</sup>.
- **التقليل من وحدة الأمر:** فمنظمات القرن الحادي والعشرين تستخدم تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، ومن هنا لا نظير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكبر من وجهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

<sup>1</sup>- سعد العتيبي مرزوق: القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص 18، 19.

<sup>2</sup>- زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 137، 140.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- نطاق إشراف واسع: هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وتكاليف الإشراف، فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية، ومن ذلك يتضح أن المنظمات الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أكثر تكلفة وأقل مرونة وأقل استجابة للسوق وللزبائن من المؤسسات المنبسطة.
- المركزية واللامركزية: يقول "توم بيترز" في كتابه الشهير "Search of excellence" البحث عن التميز معظم المديرون في المؤسسات يعتقدون أنهم يمارسون اللامركزية، ولكن هذا غير صحيح واللامركزية الصحيحة تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى التغييرات الهيكلية، فالمنظمات تعمل على إجراء تغييرات التنظيمية تتمثل في:

- **السلطة والقوة:** تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وهي لا تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم أو أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، وإنما يستمد الرئيس سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر عن الرئيس، وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إل بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة<sup>(2)</sup>.
- أما القوة فهي القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة، حيث تمارس القوة من في المنظمات من خلال التنظيم الرسمي.

كما يشير "زكريا مطلعك الدوري" إلى أن التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة ويهدد المديرين في المستويات الوسطى والدنيا، إذ أنه يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الأولى، من أجل أن يكونوا قادرين على منح قراراتهم بأنفسهم وتقليل عمق دورة التغذية العكسية وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا<sup>(3)</sup>.

- **الرقابة:** تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي<sup>(4)</sup>. ويشير "زكريا مطلعك الدوري" إلى أن هذه الرقابة هي الرقابة الرسمية والتي يطلق عليها الالتزام الخارجي، وهو

1- المرجع السابق، ص140.

2- أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان-الأردن، 1992م، ص137،144.

3- زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص36،37.

4- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، ط7، مكتبة الشقري، الرياض-السعودية، 2013م، ص345.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

الالتزام الناتج عن التقيد بوسائل الضبط الخارجي كاللوائح والإجراءات والعقوبات والحوافز بأنواعها السلبية والإيجابية والموازنات... الخ، وهناك منظمات أخرى تنمي جانب الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الداخلي.

ومن هنا يمكن القول أنه على المنظمات التي تسعى إلى تطبيق التمكين أي أن تجري تغييرات تنظيمية في مقدار السلطة والقوة التي تمنح للعاملين، وكذا تنمية الرقابة الذاتية لديهم وتحقيقها<sup>(1)</sup>.

وبناء على هذه التغييرات التنظيمية يمكن التمييز بين الموظف الممكّن وغير الممكّن من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين الموظف الممكّن والموظف غير الممكّن.

العنصر	الموظف الممكّن	الموظف غير الممكّن
1- أخذ المبادرة	سوف يتخذ مبادرات في ظل مواقف غامضة، وتحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من التحليل والقيام بتصريحات إيجابية.	سوف ينتظر أحد المسؤولين لتحديد المشكلة والقيام بالمبادرة والبدء في التصرف.
2- التعرف على الفرص	سوف يتعرف على فرص لتحسين المشكلات التي تحدث.	يمكنه أن يتغلب على المشكلات الآنية في تحديد الأساليب لتحسين العمليات، ومنع إمكانية حدوث المشكلات مستقبلاً.
3- التفكير التحليلي	سوف يكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليلي ومسألة الوضع الراهن وتحدي الافتراضات القائمة.	سوف يتعامل مع المعلومات على أنها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها.
4- بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء إجماع بين المجموعة وفرق العمل.	الاحتمال الكبير وبكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتفويض السلطة.

المصدر: أسامة الخيري: الجديد في القيادة والإدارة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص10.

### 4- الآليات المفسرة لماهية تمكين العاملين

تقدم الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لمفهوم التمكين، حيث تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم وأهداف بحوثهم. وعن طريق هذا يمكن استنتاج أن مداخل دراسة التمكين تتباين بتباين

<sup>1</sup>-زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص38.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمناته وإنجاح أشكاله ثانياً. ومن بين الآليات المفسرة لمداخل التمكين:

أ- **المدخل التنظيمي:** إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة، وأن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا يقود المنظمة إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية. لذلك فإن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوم مركزي بالنسبة للمدراء الراغبين بتحسين أداء منظماتهم، وأن المنظمة الناجحة تسعى دائماً إلى أن تصبح فريق كبير وممكن، بحيث يوفر تمكين العامل فوائد للمنظمة وموظفيها ويقدر معظم العاملين لدرجة معينة من المسؤولية الكبرى واتخاذ القرار بوصفهما من أهم الطرق الممكنة.

ب- **المدخل النفسي:** إن تمكين العامل بشكل نفسي يؤثر على الطابع الداخلي للموظف وسلوكه الواضح أو التغييرى أو كليهما، وإن هذه الصيغة من صيغ التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهري. وقد أثبت العديد من الباحثين أن الحالة النفسية للموظفين مهمة جداً في عملية التمكين ويوضح أنموذج (Velthous & Thomas) بأن تمكين الموظف يعتمد على أربعة أبعاد التي أثرت على الحافز الجوهري للشخص إزاء العمل الذي يشغله وهذه الأبعاد هي: المعنى، المقدر، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير.<sup>(1)</sup>

ومن أجل أن يتم تمكين الفرد يجب أن يمر بجميع هذه الأبعاد، واعتبر "Philamon" أن نقص أي بعد من الأبعاد المذكورة يخفض الحس الشامل بالتمكين.

ج- **المدخل العلائقي (الترابط):** حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرار والسلطة بين الأفراد في المنظمة. وفي هذا السياق تشير الدراسات إلى أن مشاركة القيادة ليست كافية. بالإضافة إلى كونها ميكانيكية تمثل الاعتقاد القائل عند حصول التمكين حال مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن نفس الهرمية الإدارية، لذلك فإن التمكين العلائقي هو عملية معالجة من الأعلى إلى الأدنى.

د- **المدخل الدافعي:** المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين بالأفراد، حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد: والتي في المقابل هي تمكين وتحفيز الأفراد

<sup>1</sup>- عادل هادي البغدادي، رافع حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي-أسلوب كمي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص140، 141.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وإن المصادر الأساسية للسلطة هي المنصب والخواص، الشخصية والخبرة والفرصة من أجل الوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتتوقع هذه المصادر الحاجة لبناء الكفاءة الذاتية والحرية والاستقلالية والمقدرة عن المشاركة بالمعلومات والتغذية المرتدة مع الأفراد.

بالإضافة إلى هذه المداخل ينظر بعض الباحثين إلى التمكين وفق مدخلين هما:

- **التمكين الداخلي:** ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجحة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليها بالتمكين الذاتي، كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.
  - **التمكين الخارجي:** وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة، من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه بالتمكين المنظمي، الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة إلى تشجيع وتمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب<sup>(1)</sup>.
- ولاستراتيجية التمكين مجموعة من الآليات المتكاملة التي تستهدف الفئات المراد تمكينها (العاملين) وأهم هذه الآليات:

- **بناء الوعي بالذات:** وبالدور الفاعل للفئات التي يراد تمكينها وهو العاملين.
- **بناء القدرات:** وتتجه نحو الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتدريب والتأهيل وقدرات ومهارات المشاركة، وكل ما من شأنه توفير الاعتماد على الذات وتقوية العاملين.
- **بناء القاعدة المعرفية:** وتتجه إلى تعميق المعرفة بقضايا المنظمة ثم قضايا العاملين المراد تمكينهم في جميع المجالات.
- **بناء الاتجاهات الواضحة المحددة:** ويكون ذلك على مستويين: اتجاهات العاملين نحو أنفسهم - واتجاهات المنظمة إزاء العاملين فيها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 141، 143.

<sup>2</sup>- هيام حمدي صابر زهران: واقع آليات الخدمة الاجتماعية وتمكين المرأة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2015م، ص 138.

ثانياً: التقسيمات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصالحي التمكين، أفرزت العديد من النماذج والأشكال التي تساعد على فهمه وتفسيره وآلية تطبيقه، وفيما يلي سنتناول الافتراضات المرحلية لهذه العملية وأشكالها وتصنيفاتها وبعض النماذج العالمية التي أوردها بعض المنظرين العرب المشهورين بدراساتهم لمصالح التمكين.

1- الافتراضات المرحلية لتمكين العاملين

إن تبني استراتيجية تمكين العاملين أمر ليس بالقرار البسيط، فالتمكين يمر بالعديد من المراحل المنتظمة لضمان تطبيقه بشكل مرضٍ، فالمنظمة يراد لها الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولاً إلى حالة المشاركة والديمقراطية، ويمكن تطبيقه باتباع الخطوات التالية:

- **تحديد مبررات التغيير:** يجب أن تُحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأياً كان مبرر تبني التمكين، فإن شرحه وتوضيحه للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض، فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي إلى تحقيقها.
- **التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل مُمكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين لذلك.
- **تحديد القرارات القابلة للمشاركة:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين إلى المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها في فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.
- **تكوين فرق عمل:** من الضروري أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك، أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمل بشكل جماعي يتوقع أن تكون قراراته وأفكاره أفضل من الذين يعملون منفردين.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- **المشاركة في المعلومات:** لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة، فيجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم إسهاماً في نجاح المنظمة.
- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين<sup>(1)</sup>.
- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم توضيح مفهوم التمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتواصل توقعات الإدارة إلى الموظفين.
- **وضع برامج للمكافآت:** يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهات نحو تفضيل العمل من خلال الفريق، فأخذ عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت إلى الموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.
- **التريث لجني ثمار التمكين:** إن تغيير بيئة العمل بسرعة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يتوقع أن يقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقام المديرون أي محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها<sup>(2)</sup>.
- وعلى هذا الأساس المحلي لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، يتطلب التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية تبني مجموعة من الافتراضات هي:
  - توفير الفرص الكافية للموظفين لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم.

<sup>1</sup>- سعد العتيبي مرزوق: جوهر التمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشرة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط-سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004م، ص94.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص94.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- لا يقتصر مفهوم أهلية الموظف للتمكين على عدد محدود من الموظفين الخبراء، وإنما هو مفهوم ينتشر إلى جميع الموظفين على جميع المستويات.
- يتعدى مفهوم التمكين حدود ما يمتلكه الموظف حالياً من سلطات تتيحها له وظيفته.
- يتم تطبيق مفهوم التمكين من خلال عمليات رسمية وأخرى غير رسمية، فكلاهما مطلوب ويتفاعلان مع بعضهما بعضاً، فكل تفاعل يحدث بين المدير والموظف هو فرصة للتمكين.
- تفهم حاجات الموظفين، ويتطلب هذا أن يبدأ التمكين من أسفل الهيكل التنظيمي.
- تكوين فرق عمل لتشجيع السلوك التعاوني بين العاملين.
- تشجيع المخاطرة والإقدام لدى الموظفين عوضاً عن التخوف من عواقب الخطأ.
- الثقة بقدرات الموظفين على الأداء<sup>(1)</sup>.

ويمكن الاعتقاد بأن اتباع منهج التمكين كاستراتيجية تنظيمية يحمل في طياته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم المتطلبات لمواكبة التطورات في عالم الأعمال، وأن أحد هذه التطورات هو أن الموظف اليوم لم يعد ذلك الفرد -بصورة النمطية- الذي يكدح لتحصيل قوت يومه، ويبدأ نهاره في تنفيذ أعمال روتينية، بل أصبح العامل أهم الموارد في المنظمة وأكثرها، بل هو الرأس المال الحقيقي الذي تنفق المنظمات الكثير في تدريبه وتنمية قدراته، فمقاومة التغيير أحد أهم المجالات البحثية التي يتناولها حقل التطوير الإداري.

إن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت داخل أي مؤسسة، وهي تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية ضرورية للمؤسسة لابد من أن تتبناها نظرياً وعملياً، وقد حددت خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

**المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً ولكن في الأغلب يضع المدير قراراً ولا يكلف نفسه بإعلام الفريق.

**المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرار معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق.

**المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق في الوضع بشكل منفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ويعلم الفريق بذلك.

<sup>1</sup>-تامر ممتاز عبد الخالق: مرجع سابق، ص 24، 30.



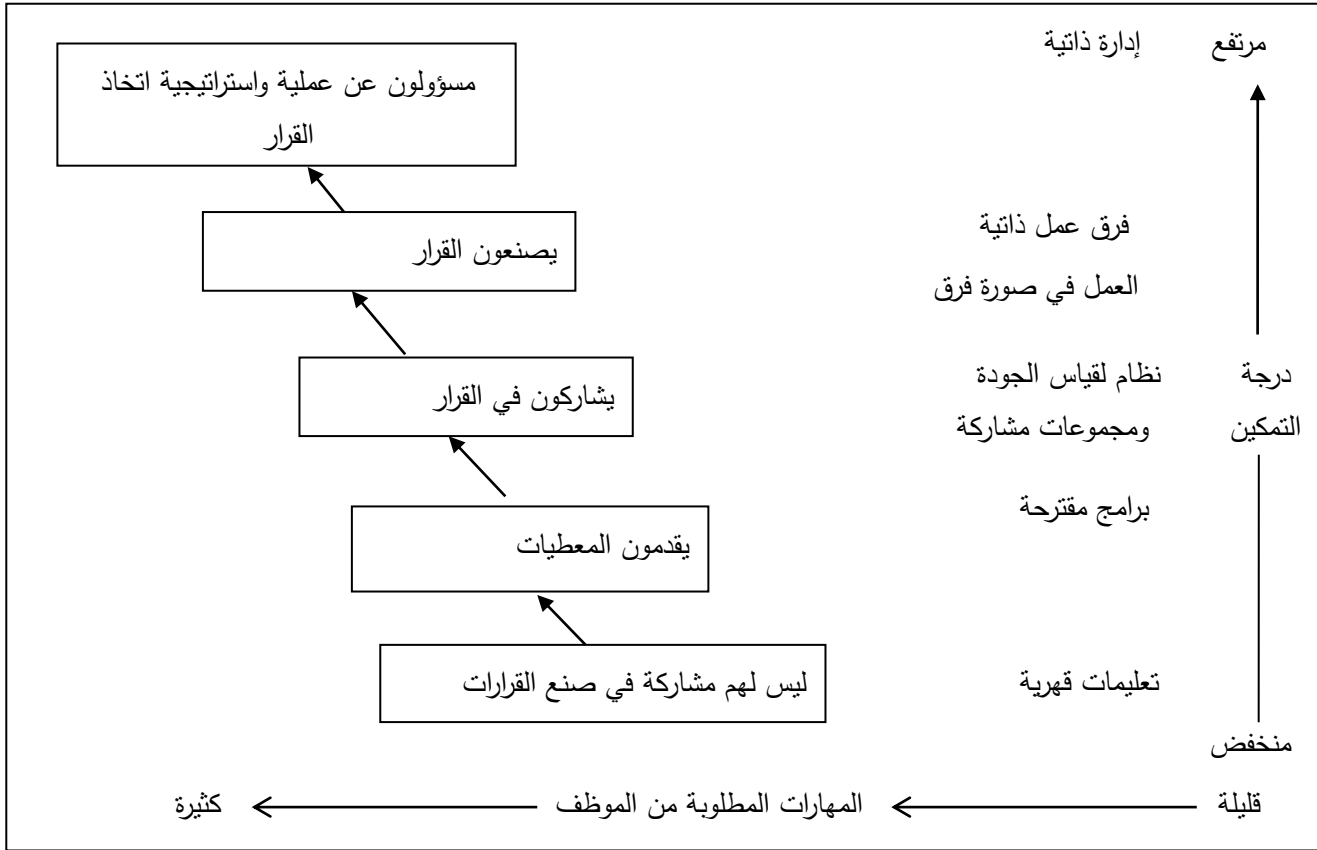
## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

**المستوى الرابع:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق. وفي هذه المنظمة تتخذ القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

**المستوى الخامس:** يستمر المدير ببناء علاقات مع الفريق. وفي هذا المستوى تتخذ القرارات بشكل تعاوني بين المدير والفريق<sup>(1)</sup>.

وعليه تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال عبر إفراح المجال للعاملين كي يفعلوا ما يرونه ضروري ومفيد للمنظمة، مما يستوجب الإيمان بأن عملية إعادة الحيوية للمنظمة يجب أن تخضع دوماً لتطويع جميع المستويات الإدارية، وهو ما يتطلب إعادة بناء المنظمات وفق فلسفة التمكين، والشكل الموالي يوضح تسلسل مستويات التمكين في المنظمات.

الشكل رقم (02): يوضح تسلسل مستويات التمكين في المنظمات.



المصدر: أفندي عطية حسين: مرجع سابق، ص 132.

<sup>1</sup> - محمود محمد الفاضل: تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص 57، 48.

## 2- أشكال وتصنيفات استراتيجية تمكين العاملين

يتخذ التمكين أشكال متعددة بناء على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة منها:

- **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات ممارسات المنظمة.
- **عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشمل على فعاليات غير مخطط لها مثل: تقديم فكرة أو مقترح المشرف.
- **عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أية قواعد مؤسسية.
- **عملية التمكين المؤسسية:** حيث نجد بأن القوانين المعمول بها تدعم تمكين العاملين عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات".
- **عملية التمكين المباشرة:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- **عملية التمكين التمثيلية:** وتتم عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات<sup>(1)</sup>.

وعليه يتخذ تمكين العاملين عدة تصنيفات منها: التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة. فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والتمكين الهيكلي يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنوية السلطة والعلاقات في المنظمة ويمكن تفصيلها كالآتي:

- أ- **التمكين النفسي:** يمكن تعريفه بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس المواقف العاملين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك العامل لما يلي:
- **المعنى:** والذي يعكس إدراك العامل بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له ولآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- **الجدارة:** وتتحقق الجدارة لدى العامل عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

<sup>1</sup>- أحمد عرفات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء-الأردن، 3، 5 نوفمبر 2010م، ص109.

- **الاستقلالية:** أي إدراك العامل بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.
  - **التأثير:** يعني إدراك العامل بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها<sup>(1)</sup>.
- أي أن خلاصة التمكين النفسي تتمثل في مشاعر الموظف بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة.
- ب- التمكين الهيكلي:** يحتوي هذا النوع من التمكين على مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة ومن هذه المستلزمات:
- **القيادة الممكنة:** وهي نوع من القيادة التي تُهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى وتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، ومكافئتهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
  - **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، كما يعتبر التدريب من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وبخاصة عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم إلى التوجه إلى التدريب.
  - **ثقافة مُمكنة:** تتمثل أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين في كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، كما أنها أيضا تساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم، وخاصة عندما يكون هذا السلوك مستهدفا، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة كأخذ في الاعتبار اتجاهات العامل وسلوكه.
  - **إدارة المعرفة:** وتعني الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع متجدد، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 16.

المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار<sup>(1)</sup>.

● **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العقل ليصبح جماعيا. إن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فرق العمل هو مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل هي التي تحدد طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ممكنة هي المرونة، تحسين الإنتاجية، خفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

● **تقنيات الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتكيفها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية، يساعد في تحقيق تمكين العاملين، وما يمكن استخلاصه أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم مناخ العمل وبرامج التدريب وهيكل السلطة، لتكون جميعها بحلتها الجديدة داعما الموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة<sup>(2)</sup>.

وبناء على هذه الأشكال والتصنيفات هناك أربع محاور للتمكين تعمل على توفير وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أية منظمة، وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

○ **تحديد المهمة:** يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يُسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلا، ويأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم استقلالية المسؤول عن العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وكما توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء العاملين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وحجم التضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

○ **القوة:** تعتبر أولى خطوات التبصر في مفهوم التمكين، حيث تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها في عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين، ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص16.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص17.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- **الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والإذعان التنظيمي إلى أسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيظهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية أو ديمقراطية فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له<sup>(1)</sup>.

وبناء على المحاور السابقة يمكن التوصل إلى مكونات عملية التمكين وتشمل ما يلي:

- المحتاج للتمكين: قد يكون فرداً أو جماعة.
- الممكن: وقد يكون من مؤسسة أو فريقاً أو فرداً.
- التنظيم: فالتمكين مبني على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات التشاركية وتحمل المسؤولية، ويستدعي ذلك وجود القناة الكاملة لدى المُمكّن والمَمكّن بأن اكتساب التمكين لا يعني ممارسة السلطة على الآخرين<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: المعايير المعتمدة في تمكين العاملين

يهدف تمكين العاملين إلى إيجاد معايير جديدة معتمدة في المنظمة، أي يجعل من العاملين يقومون بما هو ضروري وما تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال مقومات وركائز هذه العملية وتحديد أبعادها، وعلى هذا الأساس سنتناول المواصفات المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين، مقومات وركائز هذه الاستراتيجية ومستلزماتها وأبعادها.

#### 1- المواصفات المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين

يعتبر التمكين فلسفة تنظيمية جديدة، حيث يشار إليه على أنه استراتيجية إدارية وإيديولوجية إدارية، والتميز بين هذه المفاهيم يندرج كالاتي:

<sup>1</sup>- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص26،25.

<sup>2</sup>- Kabeer, Naila: Reflection on the Measurement of Woman'S Empowerment, in **Development and change** vol.30. Resources, Agency, Achievement, Stockholm, 1999, P440,441.

أ- التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة

إن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين، الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح التنظيمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح التنظيمي، حيث تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو ممارسة الرقابة عليهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، كما أنها تعتمد التحديد المسبق للمهارات المستقبلية وللقرارات المنظمة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم أساساً على تكامل الموارد لضمان النجاح، فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء، وإن الأخطاء حسب "horsfalt" تعد درساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة، لذا تلجأ هذه المنظمات التي تعتمد على هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العامل إبداعه وطاقاته دون التشديد على الأنظمة المقيدة للإبداع، كما أشار "canningman" إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجأون إلى مراقبة النتائج بدلاً من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام المراقبة ويكون دوره إزالة كل ما يعيق الانجاز، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين.

ب- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار يضعها الفاعلون في المنظمة كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. ويعتبر التمكين واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك<sup>(1)</sup>.

ج- التمكين بوصفه استراتيجية إدارية

يوصف التمكين بأنه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص 70.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

التصرف في أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية، خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وتتمثل هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- وضع الرؤية: أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- وضع الأولويات.
- تطوير علاقات قوية بين العاملين.
- توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين وهي: خطة استراتيجية سنوية، تقييمات إدارية سنوية، التدريب والتطوير.

ويتضح من خلال ما تقدم من وجهات نظر، ذلك التباين الفكري تجاه منهج التمكين، وبالتالي فإن النظر للتمكين على أنه استراتيجية تنظيمية تتسجم مع الإطار الفكري العام الذي تتجسد على أسسه الاتجاهات الفكرية للتمكين. فهنا يتم تقسيم استراتيجية تمكين العاملين على أنها نظرة شمولية تتسجم مع الاتجاه الفكري الإداري المعاصر الذي يتطلع لبناء صورة متكاملة لاستراتيجية تمكين العاملين، كما تحمل في طياتها أبعادا وخيارات ونتائج، وفي حال تم تبنيها وتطبيقها في المنظمة، فإنها تضعها على مسار تنمية العاملين وتطوير قدراتهم وجداراتهم، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية لها عندما تمتلك عاملين هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للتغيرات<sup>(1)</sup>.

وتوجد عدة خصائص للتمكين أشار إليها "Kabeer Naila" منها ما يأتي:

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية، لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية والمسؤولية والعقلانية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>-حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup>- Kabeer, Naila: op cit, P142.

كما حدد "عامر الكبيسي وسليم ملحم يحيى" عدد من خصائص التمكين منها:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة والمسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.
- حرية العاملين في خياراتهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يقومون به.
- إيمان العاملين بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم (التأثير)<sup>(1)</sup>.

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك خصائص الآتية التي يمكن أن تطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها<sup>(2)</sup>.

كما بين "الإبراهيم عدنان وآخرون" أن تمكين العاملين يتصف بالاتي:

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

<sup>1</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup>- قدور ابن ناقله، محمد فلاق: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين-دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)-، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد21، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م، ص107.



## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم<sup>(1)</sup>.
- يُستخدم تعبير التمكين لكي يُشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية أكبر للأفراد من المستويات غير القيادية، وقد خلص "Cutterbuck" إلى أن الملامح الرئيسية لمثل هذه المداخل تعني مساعدة الأفراد على:
  - ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل.
  - تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.
  - الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- كما عدد "Fery, Brown and lawle" وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:
  - استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطي والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
  - شعور العاملين بالرضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر.
  - ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
  - إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين خدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال<sup>(2)</sup>.
- وبناء على تلك الخصائص المميزة لاستراتيجية تمكين العاملين، تتضح لنا معالم وخصائص المنظمة الممكنة، والتي ينبغي تحقيقها كمتطلبات لا بد من تلبيتها حتى يمكن القول بأن هذه أو تلك المنظمة "ممكنة"، ومن هذه الخصائص والمتطلبات:
  - الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل.
  - إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة. فثقافة التمكين هذه تدعو إلى إخلال الالتزام محل الرقابة والفريق محل الموظف المنفرد والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة.

<sup>1</sup>- إبراهيم عدنان وآخرون: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 14،

العدد 3، جامعة اليرموك-مصر، 2008م، ص 16.

<sup>2</sup>- عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص 22، 23.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات.
- مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حوافز تعيق حركتها، فلا أضرار يتغلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبني عادة على المعلومات.
- استبدال العمل الفردي بالعمل الجماعي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.
- إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك، وأن يحل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، ومنح الجميع حرية التعبير والتصرف بحثا عما هو أفضل.
- وضع أفضل الأفراد تمكينا في الخطوات الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لأن التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل.
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها<sup>(1)</sup>.

### 2- مقومات وركائز استراتيجية تمكين العاملين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة، والتي تشمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى وأهم هذه المقومات هي:

أ- **المعرفة والمهارة:** لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعملية تستدعي تغييرات في الأنماط الإدارية التقليدية وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

<sup>1</sup>- عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 138.

ب- **الاتصال وتدفق المعلومات:** بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنه ببساطة يفتخر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ فالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الابداع<sup>(1)</sup>.

ج- **الثقة بين القائد والمرؤوسين:** المفهوم الثالث هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا، وكما يقول "فرنسيس فوكوياما" بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي، وأن العجز في رأس المال هذا "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، ثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، لأن الثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها.

د- **الحوافز المادية والمعنوية:** يعتبر العامل الرابع مكملا للعوامل السابقة، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويمثل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية. إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة، فالمنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبته على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للعامل، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 61، 54.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 96، 74.

وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحول أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق<sup>(1)</sup>.  
بناء على المقومات الأساسية لتمكين العاملين في المنظمة اعتقد "stirr" أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل من هذه الكلمات مبدأ من مبادئ وهي:

- **Education (تعليم العاملين):** إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **Motivation (الدافعية):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **Purpose (الغرض):** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- **Ownership (الملكية):** اقترح "Stirr" معادلة للتمكين العاملين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: **السلطة + المساءلة = الإنجاز**  
 $Authority + Accountabilty = Achievemem$   
ولتحقيق الإنجاز، فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم<sup>(2)</sup>.
- **Willingness to change (الرغبة في التغيير):** إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن الوسائل ستؤدي إلى الفشل.
- **Ego Elimination (نكران الذات):** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بجب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 97.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيبرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس، عمان-الأردن، 2009م، ص 32، 31.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم، ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، وذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات<sup>(1)</sup>.

▪ **Respect (الاحترام):** إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الاسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام، يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين<sup>(2)</sup>.

### 3- مستلزمات وأبعاد استراتيجية تمكين العاملين

- **الجدارة:** وهي امتلاك العامل المهارات والقدرات التي تؤهل العاملين لأداء عملهم بشكل جيد ومواجهة تحديات الوظيفة ومتطلباتها.
- **الاستقلالية:** امتلاك العاملين صلاحية اتخاذ القرار وتنمية مهام الوظيفة بشكل ذاتي ودون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير والمشرف المباشر.
- **تبني أهداف المنظمة:** يسعى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وكأنها تشكل أهدافا شخصية بالنسبة إليهم بحيث يقتنعون بها ويفتخرون بإسهامهم في تحقيقها.
- **التأثير:** شعور العاملين بأنهم يتفاعلون ويؤثرون بشكل واسع على قرارات العمل ومجرياته ومع كل ما يقع ضمن نطاق مهامه الوظيفية<sup>(3)</sup>.

وعليه يتطلب تطبيق استراتيجية تمكين العاملين ما يلي:

- المشاركة في المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك، بالإضافة إلى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف.
- دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة واحدة، أما في المنظمة الممكنة يصبح

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup>- محمد الحرارشة، صلاح العتيبي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، الجامعة الأردنية-الأردن، 2006م، ص245،246.

<sup>3</sup>- حسين موسى قاسم البنا: مرجع سابق، ص10،9.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما إنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

- تحدّد واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين ببعضهم، ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت الموظفين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل رسالة المنظمة والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، والأدوار المسندة إلى الموظفين والهيكل التنظيمي للمنظمة. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ممكنة هي المرونة، وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات<sup>(1)</sup>.

إن دراسة استراتيجية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، قد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة ضمن حدوده الموسعة نظريا وميدانيا، إذ قسمت هذه الاستراتيجية على أساس ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- **المشاركة بالمعلومات:** إن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد، أي أنه العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف "Collins" هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة، كما تم الإشارة إلى أنه من المهم للأفراد أن يملكو فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصال الصاعد مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على المشكلات الخاصة بالمهام، كما يقدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين التي تساعد في صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب:
- تعزيز المعاملات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية احتياجاتهم.
- تحقق المعلومات والتحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة.

- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.  
- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- زكريا مطلعك الدوري: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد46، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق، 2004م، ص28،20.

<sup>2</sup>- زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص40.

• **الحرية والاستقلالية:** إن الاستقلالية هنا لا يقصد بها التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي، لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع، مما يجري طرق إعادة الهيكلة الوظيفية، ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقتين والسيطرة على ساعات العمل الإضافية<sup>(1)</sup>.

• **استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:** يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة والخاصة الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة، أي أنه يدير نفسه، كما أن أعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وتنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالمتمكن هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على إدارة نشاطاتهم<sup>(2)</sup>.

وبالإضافة إلى تلك الأبعاد يقترح "Robbins" على إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات معينة والتي تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيها يختص بالأبعاد أو الجوانب الأربعة:

- **بعد الأثر:** وهو يتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجاز مهامه.

- **بعد المنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي وكفاءة أداء المنظمة، كما يؤثر إيجابياً على التمكين.

<sup>1</sup>- شريف جلال سعد الملوك: دور التمكين في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة للآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل-، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل-العراق، 2002م، ص 68.

<sup>2</sup>- عبد الفتاح الشربيني: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 1987م، ص 10.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- معنى العمل: يعني كفاءة الفرد في العمل، فكل عامل ينظر إلى عمله على أنه مهم وذا قيمة، وإذا كان مهتما بما يعمل، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز التمكين لديه.
- الخيار: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها وكان لديه القدرة الذاتية لتحديد تلك الطريقة<sup>(1)</sup>.
- وإن اثراء العمل مبني على الأبعاد الأربعة وهو عامل مهم في التمكين الإداري ويؤكد على أن خلق الثقافة الداعمة للعاملين تعتبر وسيلة فعالة من وسائل تمكين العاملين، وأن بناء الثقة يحتاج إلى وقت من الضروري تدريب وتأهيل العاملين على تسهيل الإجراءات ونبذ الرقابة المباشرة، كما أنه من الضروري الالتزام بتدريب وتعليم العاملين الذين لا يتوفر لديهم المهارات الكافية.
- واقترح "لوثانز" الوسائل الآتية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:
  - التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
  - أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانات العاملين ومستوى أدائهم.
  - السماح للعاملين بالإسهام في عملية اتخاذ القرار.
  - منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
  - أن تقوم الإدارة بتحديد طموحات العاملين وأهدافهم.
  - أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه<sup>(2)</sup>.

### 4- النماذج الفكرية والتطبيقية لتمكين العاملين

هناك مجموعة من النماذج قدمها باحثوا الإدارة في مجال التمكين سواء أكانت فكرية أم تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين:

أ- نموذج "Conger and Kanungo" 1988م: عرف "كونغر وكانغو" التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، حيث تبنى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين، وعرفا التمكين بأنه عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على

<sup>1</sup>- عماد علي مهيترات: مرجع سابق، ص34,33.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص34.



## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية. ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، فالتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً على أكثر من الشراكة في السلطة،<sup>(1)</sup> وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، تتضمن:

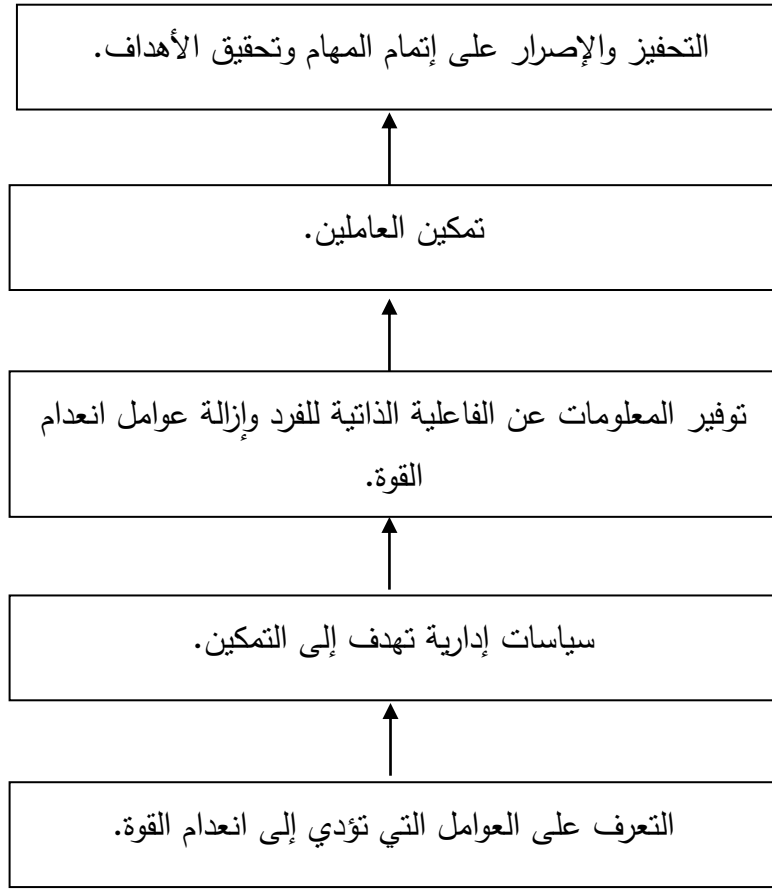
- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغييرات الرئيسية، المناخ البيروقراطي...، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، غياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم النفسي، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين وضعف التنوع في العمل. إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم، ولهذا لا بد على الإدارة أن تعمل على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.
- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية، مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.
- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.
- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.<sup>(2)</sup>

إن عملية التمكين تعني أن يسعى المرؤوسين إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعلية الذاتية أو أن يعمل على التقليل من اعتقاده بفقدانها والشكل الآتي يوضح ما يلي:

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - Conger, and Kanungo: The Empowerment Process-Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, Vol (13), N° (3), U.S.A, 1988, P471,482.

الشكل رقم (03): يوضح نموذج العوامل المؤثرة لكونغرو وكانغو.

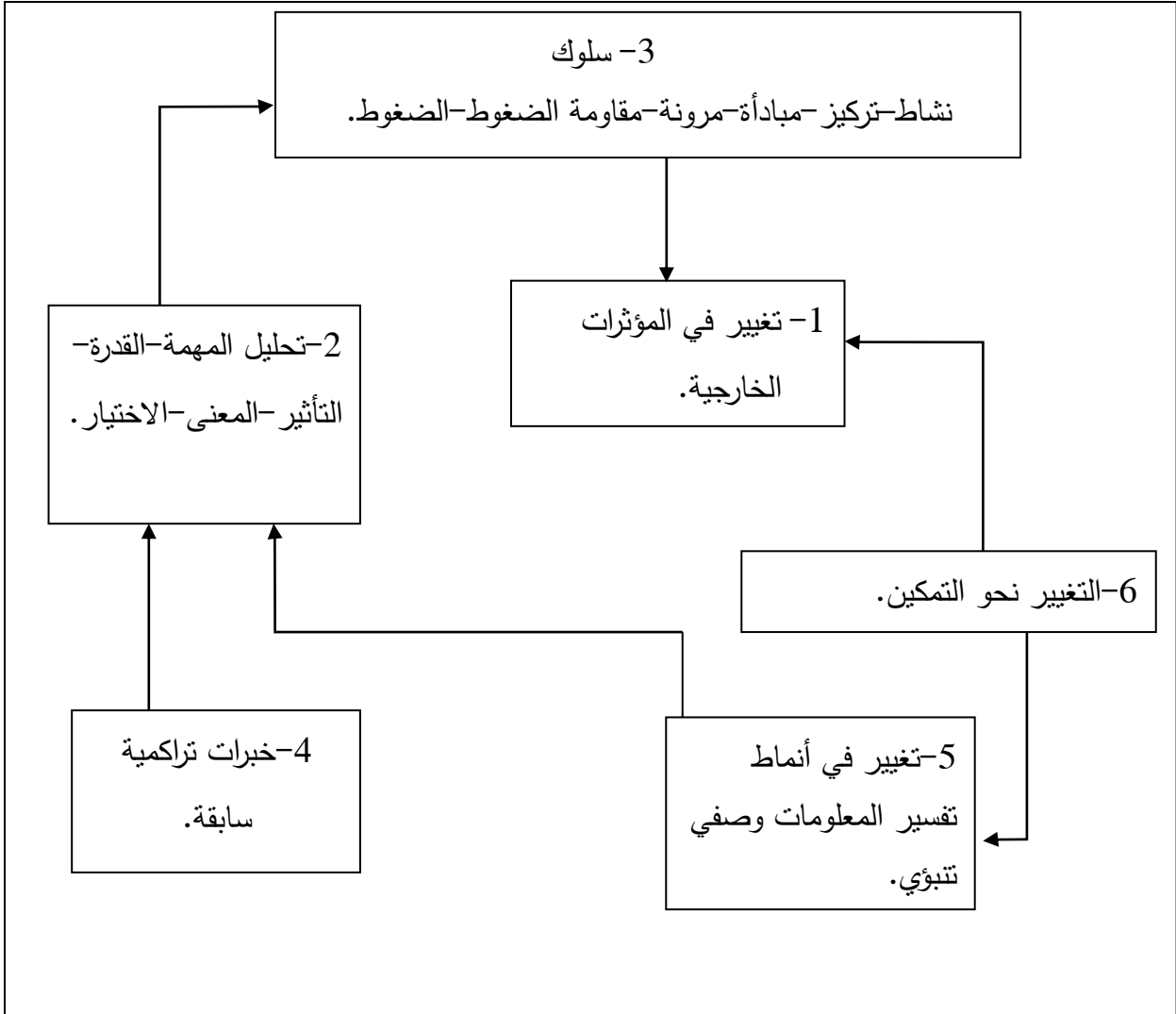


المصدر: أيوب حجاب بن نجيب: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008م، ص30.

ب- نموذج التمكين المعرفي لـ "Thomas and Velthouse" 1990م: ظهر هذا النموذج عام 1990م على يد "توماس وفلنتهاوس" لإكمال نموذج العوامل المؤثرة "لكونغرو وكانغو"، وذلك من خلال بناء أنموذج التمكين الإدراكي الذي يركز على الظروف العامة للفرد التي ترجع مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها والتي تتيح الرضا والتحفيز، فالتمكين عندهما يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، وفي هذا النموذج تم وضع ست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين<sup>(1)</sup> ويوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup>- أحمد عبد الفتاح ناجي: تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية-أسس ومبادئ أساليب واتجاهات-، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012م، ص114.

الشكل رقم (04): يوضح النموذج الإدراكي للتمكين.



المصدر: ريهام عصمت محمود ثابت: إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة-مصر، 2010م، ص82.

- يتضح من الشكل أن خطوات تنفيذ عملية التمكين تتمثل فيما يلي:
- متطلبات التغيير في البيئة الداخلية التي تتشكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي كخطوة أولى تتطلب إجراء تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين.
  - توفير معلومات تساعد الفرد في تحليل المهمة (التأثير، القدرة، المعنى، الاختيار).
  - يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين - وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- تؤثر الخبرات التراكمية الموجودة لدى الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها، ويكون هناك تأثير تبادلي مع مدى توفر المعلومات التي تساعد في تحليل المهمة.

- تؤثر أنماط تحليل المعلومات في أسلوب تحليل المهمة وتعد عاملا مهما في تكوين ودعم اتجاهات الفرد المؤيدة للتمكين.

- تغيير المؤثرات الخارجية وأنماط تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين، ويتميز هذا النموذج بتناوله التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، كما أنه يتناول الاتصال وتفسير المعلومات كأحد المتغيرات المهمة التي تؤثر في عملية التمكين من خلال التأثير في مدى إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وتحديد ممارساتهم الفعلية التي تسهم بدرجات متباينة في دعم سياسة التمكين ومتطلباته<sup>(1)</sup>.

ج- **نموذج المناخ التنظيمي "Bowen and lawler" 1995م:** يقوم هذا النموذج على افتراض أن توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطور مستويات الأداء، وتحقيق نتائج إيجابية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويشير الباحثان إلى أن إشباع احتياجات عملاء المنظمة والمستفيدين من إنتاجها وخدماتها يتطلب:

- إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.

- التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.

- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>.

وهذا النموذج يضع خطوات محددة أمام الإدارة لتطبيق التمكين بسهولة ويسر وذلك كما موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- فاطمة عبد الحميد الخاجة: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2006م، ص11.

<sup>2</sup>- أيوب حجاب بن نجيت: مرجع سابق، ص34.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

الجدول رقم (03): نموذج بوين ولولر.

الأساليب الإدارية	بناء التمكين	النتائج
أ. إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة.	السيطرة والتجديد في العمل.	رضا العاملين عن أدائهم.
ب. فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف عن التغذية الراجعة عن طريق العملاء المنافسين وقياس الأداء.	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	دافعية أكثر نحو أداء العمل.
ج. التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشباع جو الألفة في عمل الأفراد.	تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد.
د. تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.	زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية.	تحقيق الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي.

المصدر: أيوب حجاب بن نجيت: مرجع سابق، ص34.

د- نموذج التمكين التدريجي "Spector" 1995م: يقوم نموذج "Spector" على أساس مفاده أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددًا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة. حيث قدم "سبيكتور" نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لمايلي:

- **قاعدة التولي:** وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم. ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف<sup>(1)</sup>.
- **قاعدة التخلي:** أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال ولائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا ومهاريا من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانيات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات<sup>(2)</sup>، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة العليا بالتمكين المهاري للعاملين، وكذا قيامها

<sup>1</sup>- عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup>- فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص113.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

بالتمكن الإداري من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفاعلية الأداء<sup>(1)</sup>.

هـ- نموذج راندولفس (الخطوات الثلاث) "Randolphs" 1995م: يشير هذا النموذج إلى سهولة

تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.

- توفير فرص التدريب الفاعلة والعمل على وضوح الأهداف.

- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية.

إلا أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين، لأنها تتضمن العديد من الإجراءات

للبدء في إتاحة الفرص للمشاركة في المعلومات، وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ

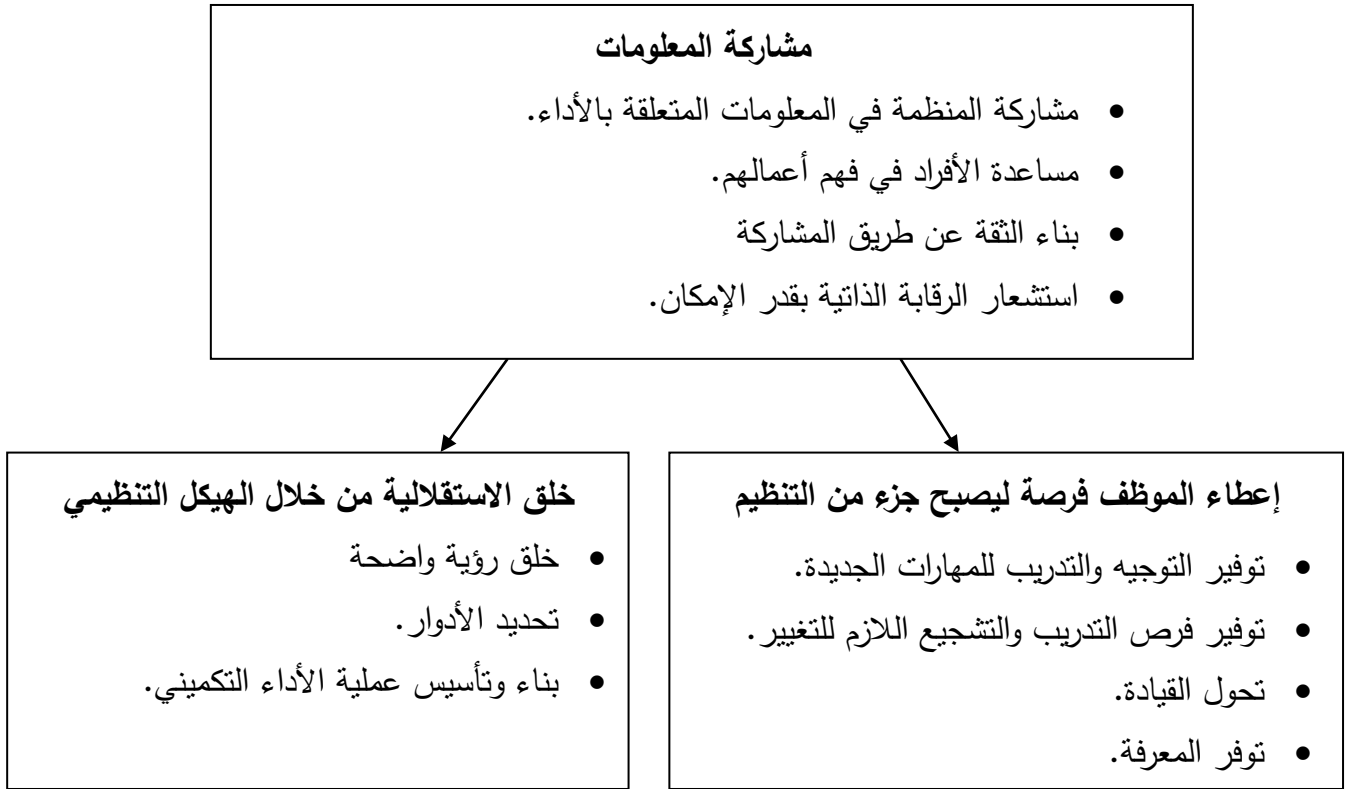
القرارات وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، لذلك يعد عملية مستمرة ومتواصلة وصعبة

تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي: مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> - فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص114.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج راندولفس.



المصدر: أيوب حجاب بن نجيت: مرجع سابق، ص38.

حيث يركز هذا النموذج على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، والتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل التدريب وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية عملية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الوقوع في الأخطاء لتصحيح الانحرافات<sup>(1)</sup>.

و- نموذج الخطوات العشر/ "لفورد وفوتلر" "Ford and Fottler" 1995م: يقترح هذا النموذج

عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهذه الخطوات هي:

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** بحيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟ بمعنى وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين.

<sup>-1</sup> فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص207،115.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- **التغيير في سلوك المديرين:** وهو أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، وقبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين<sup>(1)</sup>.
  - **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين**
  - **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة ككل.
  - **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ القرارات الأفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.
  - **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر المنظمة على معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
  - **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
  - **الاتصال:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم.
  - **وضع برنامج لمكافآت والتقدير:** يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
  - **عدم استعجال النتائج:** يجب تجنب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة<sup>(2)</sup>.
- ز- نموذج الالتزام بجودة الخدمة "Hartline and Ferrell" 1996م: يرى أصحاب هذا النموذج أن التمكين من منظور تسويقي يقوم على أساس جودة الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تقييم

<sup>1</sup> - نجاه صالح الطراونة: واقع التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة-الأردن، 2007م، ص 27، 28.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 28.



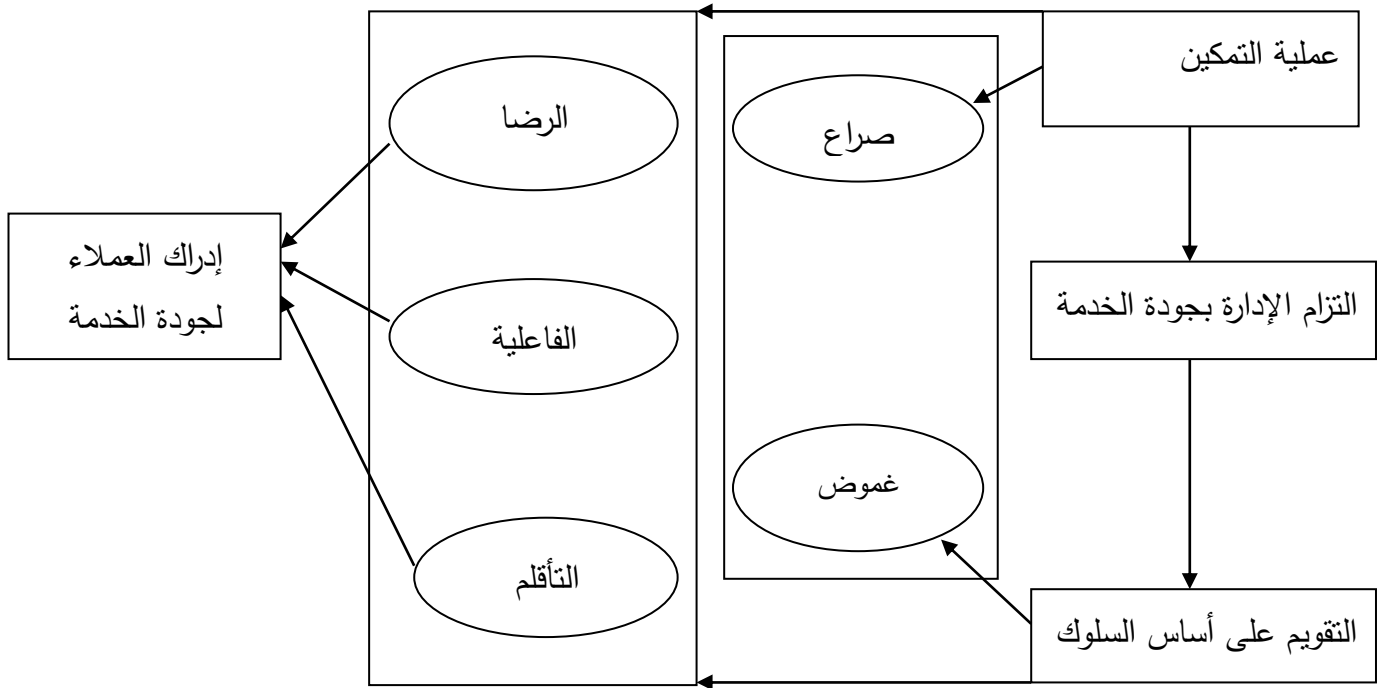
## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

سلوك العاملين، ويرتكز هذا النموذج على أساس أن التمكين والتقويم سلوكي للعاملين - وليس لمخرجات أعمالهم- يتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة بشرط توفر المناخ التنظيمي المناسب من خلال:

- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي.
- زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين<sup>(1)</sup>.

إن مراعاة العوامل السابقة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين يترتب عنه ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم سهولة تمكينهم، وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للعملاء. كما هو موضح الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح نموذج الالتزام بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل.



المصدر: أيوب حجاب بن نجيت: مرجع سابق، ص 39.

وما يمكن ملاحظته على هذا النموذج رغم إبرازه لأهمية التمكين كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، إلا أنه بالغ في الاهتمام بتقويم سلوكيات العاملين مما ينعكس أثره سلباً على أداء العمل بدقة وإتقان<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - ريهام عصمت محمود ثابت: مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 43.

ح- نموذج طرق التمكين "الديفس" "Davis" 2001م: اقترح "ديفز" 2001م من خلال عمله

كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمدريّن اتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة محددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه في العمل وفي المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد مثل الصفات من المصادقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، دون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة من أداء الموظف عنصر هام للتمكين، فإن أردنا أن نمكن الموظف وأن ينجح، فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية.
- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات، وللمدير هنا دور هام في ذلك من خلال إظهاره تقديره واحترامه للموظف، مما يساعده في تعزيز شعوره بإدراكه لذاته وقدراته على أداء العمل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - نجاة صالح الطراونة: مرجع سابق، ص 27، 25.

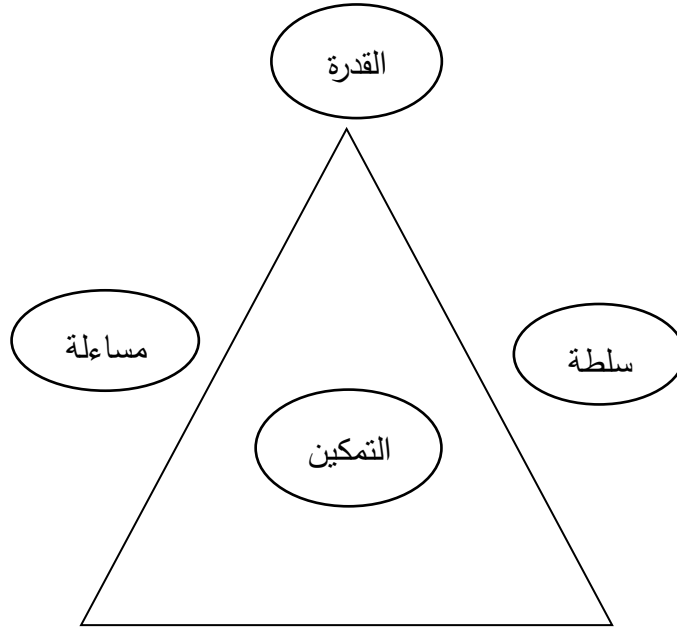
## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

- **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، لأن الاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.
- **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فإنه سيتمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون أحيانا ضرورية للإبداع<sup>(1)</sup>.

### ط- نموذج مكونات التمكين "لبارلين وهاريس" "Beyerlien and Harris" 2003م:

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح نموذج مكونات التمكين لبارلين وهاريس.



المصدر: سليمان محمد البلوي: مرجع سابق، ص 22.

هذا وقد عرفت المكونات المذكورة كالآتي:

فالقدرة تعني امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 27.

## الفصل الثالث: التطبيقات العملية لاستراتيجية تمكين العاملين

---

أما المسائلة فهي تحمل أفراد وجماعات العمل مسؤوليات لإنجاز المهمات الواجبة<sup>(1)</sup>. وأخيرا السلطة والتي تعني إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات ووضع القرارات ذات العلاقة<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup>-شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup>- سليمان محمد البلوي: مرجع سابق، ص23.

## الفصل الرابع

### نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

أولاً: الإجراءات الهيكلية لتفويض السلطة

ثانياً: مصادر تفويض السلطة وتوزيعها

ثالثاً: الجوانب التنظيمية لتفويض السلطة

رابعاً: المحددات المميزة لنطاق استخدام تفويض السلطة

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

من بين أبرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جليا مبدأ تفويض السلطة كمهارة أو عملية مرتبطة تقريبا بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجري داخل المنظمة، حيث يعتبر تفويض السلطة من أكثر الأساليب الإدارية حيوية وأهمية، فمهما بلغت القدرات الإدارية للمدراء ومهما توافرت لهم من طاقات ومهارات قيادية، فلن يستطيعوا السيطرة بشكل كلي على كافة إجراءات وفعاليات مؤسساتهم. وعلى هذا الأساس سيتم خلال هذا الفصل التعرف على الإجراءات الهيكلية لتفويض السلطة ومصادر توزيعها بالإضافة الى جوانبها التنظيمية والمحددات المميزة لنطاق استخدامها.

### أولاً: الإجراءات الهيكلية لتفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة تلك العملية التنظيمية التي تنتقل بموجبها السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، من خلال الإجراءات الهيكلية لتفويض السلطة، وأن هذه العملية تتضمن: هيكل السلطة، التقسيمات الهيكلية لممارسة تفويض السلطة وسلسلة تدرج تفويض السلطة.

#### 1- هيكل تفويض السلطة

وهو الذي يتخذ الشكل الهرمي من أعلى المنظمة بداية من الإدارة العليا متمثلة في مجلس الإدارة، إلى أسفله انتهاء بإدارة المستوى الأول<sup>(1)</sup> وذلك كما يبدو في الشكل رقم (08) حيث تتمثل عناصر هذا الهيكل فيما يلي:

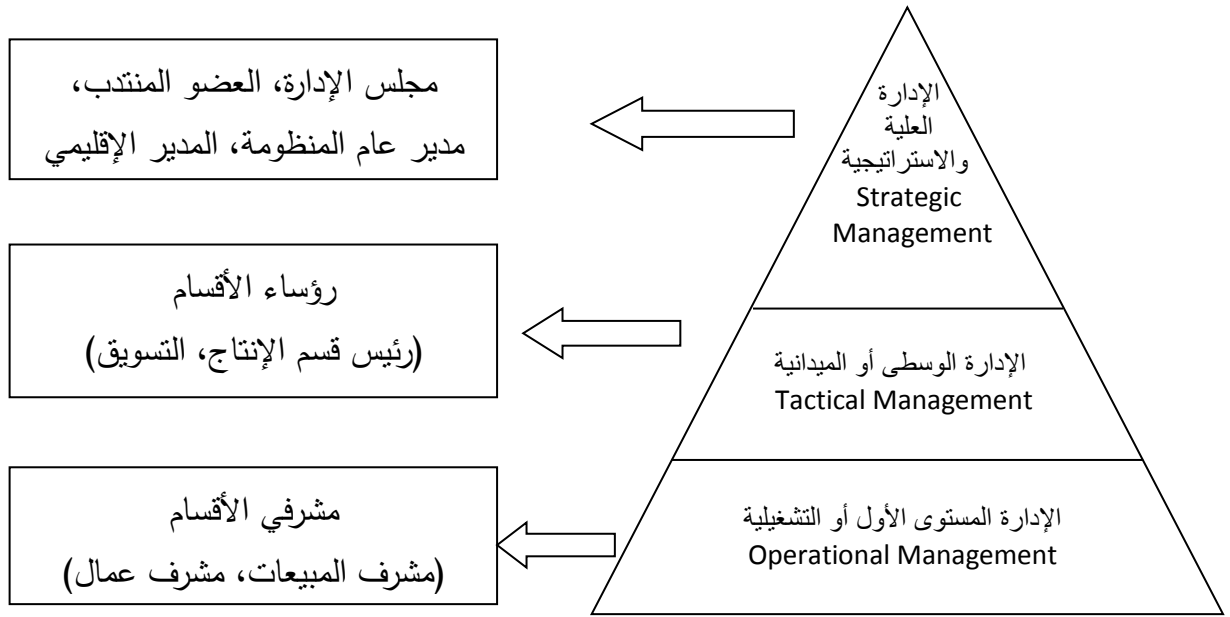
##### أ- الإدارة العليا: وتضم:

- **مجلس الإدارة:** ان أصحاب معظم المنظمات العالمية يتمثلون في حملة الأسهم، ونظرا لافتقارهم للخبرات والمعلومات والمهارات المطلوبة لإدارة هذا الحجم من التنظيم، يلجأ هؤلاء الملاك إلى انتخاب مجلس إدارة يقوده رئيس يتخذ معظم القرارات الاستراتيجية، ويشاركه أعضاء المجلس الذين يتمتعون بسلطات أقل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>-Batemen, T, and Snell, S: **Management : Building Competitive Advantage**, The University of North Carolina, (Richard Irwin), Chapel Hill-U.S.A, 1996, p 50.

<sup>2</sup> طارق طه: **التنظيم-النظرية-الهيكل-التطبيقات-**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص175،176.

الشكل رقم (08): يبين الهرم التنظيمي وهيكل السلطة بالتنظيمات.



المصدر: المرجع السابق، ص175.

• **العضو المنتدب المكلف بالإدارة:** ويطلق عليه في المنظمات العالمية بالمسؤول التنفيذي الأول، وهو الشخص المسؤول بصفة شخصية ومباشرة أمام مجلس الإدارة والملاك عن الأداء الكلي للمنظمة، وفي معظم الأحيان يكون هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يشغل قمة الهرم التنظيمي.

• **مدير عام المنظمة ونوابه:** وعادة ما يطلق عليهم الإدارة الاستراتيجية، نظرا لأن عبء التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية غالبا ما تقع على عاتقهم.

#### ب- الإدارة الوسطى

وتتمثل في مديري أو رؤساء الأقسام أو الإدارات الوظيفية كمدخل التسويق، مدير الحسابات، وهذا المستوى الإداري يطلق عليه الإدارة الميدانية، لارتباطه بالخطط الميدانية التي تغطي فترة قصيرة الأجل نسبيا.

#### ج- إدارة المستوى الأول

وتضم المراقبين والمشرفين بأقسام المنظمة المختلفة، ويطلق عليهم الإدارة التشغيلية، حيث ترتبط الإدارة بالخطط والقرارات التشغيلية.

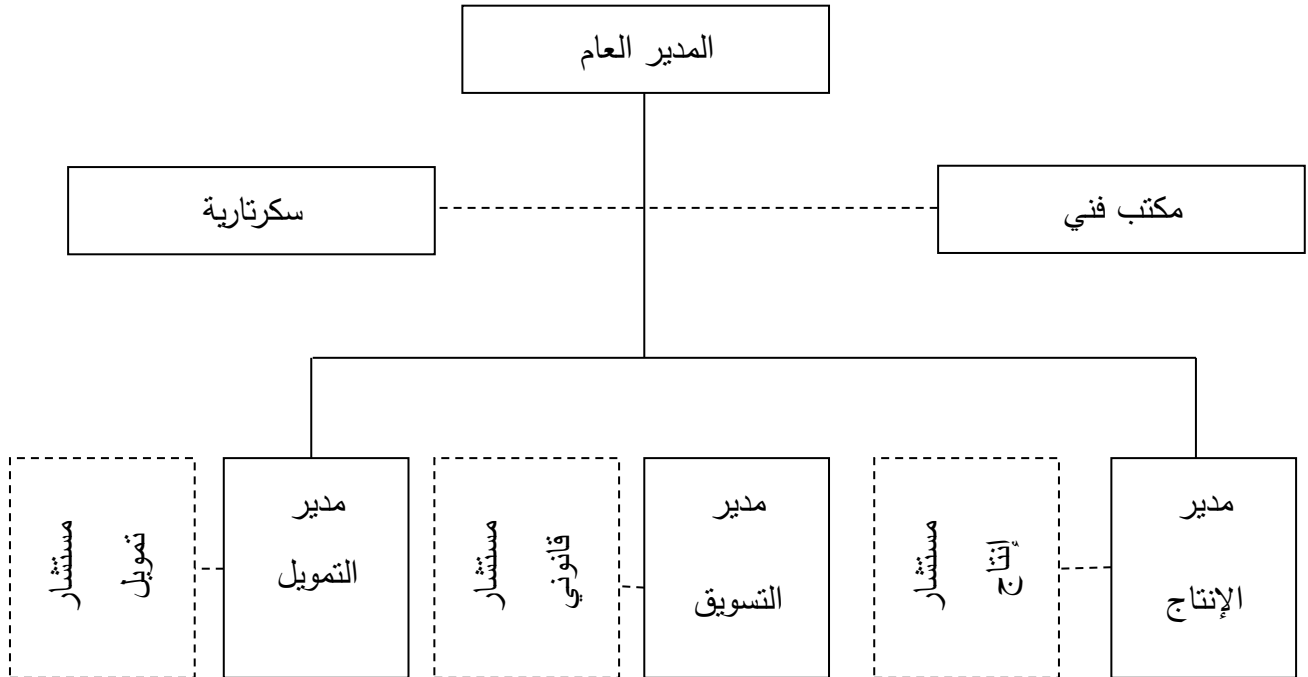
## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

وبالتالي يمكن تطوير التعريف التالي "للسلطة التنظيمية" والتي تشير إلى الحق المقنن تنظيميا للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات، وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالتنظيم.

ويوجد نوعين من علاقات السلطة التنظيمية

- **السلطة الخطية:** وتتمثل في علاقات السلطة التي توجه تصرفات المرؤوسين، وتمتد في شكل خطوط مستقيمة من أعلى التنظيم إلى أسفله، ونمطها "رئيس - مرؤوس"، حيث يحق لكل رئيس على خط السلطة إصدار الأوامر لمن يليه على نفس الخط وفي المقابل يخضع لسلطة من يعلوه على نفس هذا الخط، أي أنها تعكس سلسلة الأوامر.
- **السلطة المساعدة:** وتتمثل في علاقات السلطة التي تمتد أفقيا لتساعد وتتصح من هم على نفس المستوى الإداري (على نفس خط السلطة)، وتقل العبء المعلوماتي الواقع على كل منهم ونمطها "مسؤول إداري، مسؤول إداري" (1).

الشكل رقم (09): يوضح السلطة الخطية والسلطة المساعدة.



المصدر: محسن هلال، أيمن النحاس: مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية-مصر، 2009م، ص140.

<sup>1</sup> - طارق طه: مرجع سابق، ص176.178.



## 2- التقسيمات الهيكلية لممارسة تفويض السلطة

لقد أورد بعض المختصين في الإدارة أشكالاً وطرقاً لتفويض السلطة، تتمثل في:

أ- قد يكون تفويض السلطة عاماً غير مكتوب (شفهياً): واختيارياً يعتمد على وجود ثقة بين الرؤساء والمساعدين وعلى اتجاه إنساني وإداري من هم في مراكز أعلى إلى تنمية قدرات من هم في مراكز أدنى، ويتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض إليه بتسيير شؤون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، ومثل هذا التفويض (غير المكتوب والاختياري) يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة، قد يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه في صعوبات تنظيمية مع غيره، نظراً لاحتمال تدخله في الغير مع إهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها وفي مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوس وسيلة لتحديد السلطة، المفوضة إليه إلا طريقة التجربة والخطأ.

ب- قد يكون تفويض السلطة محدداً مكتوباً وإجبارياً (حتمياً): كنتيجة في حجم المنظمة ونطاق نشاطها، ويتم تفويض السلطة بقيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من الشكل الأول، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد، كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه، فالأول يكون قادراً على عزل الأنشطة التي تجعل مرؤوسيه مسؤولين عنها أمامه، هذا إلى جانب سهولة رؤيته لأي نزاع أو تدخل مع مراكز أخرى، أما الثاني فيعرف بالتحديد للمجالات التي يعمل فيها ولأية درجة، بل إن أثر هذا الوضوح في السلطة المفوضة يمتد لكي يشمل أيضاً كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه لتنفيذ أنشطته<sup>(1)</sup>. ويتخذ تفويض السلطة عدة أشكال منها:

- **التفويض إلى الأسفل:** هو التفويض الذي يمنح من قبل الرئيس الأعلى إلى بعض المرؤوسين للقيام ببعض المهام.
- **التفويض إلى أعلى:** هذا الشكل يتم فيه إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى، لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة، ويحق له ممارسة كل الصلاحيات الممنوحة له.

<sup>1</sup>- منور كربولي: التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المركزية الجزائرية، مذكرة الماجستير في جامعة الجزائر 2، بن عكنون- الجزائر، 1985-1986م، ص53.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- **التفويض الجانبي:** يمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.<sup>(1)</sup>
- **التفويض المباشر وغير المباشر:** التفويض المباشر هو إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث، أما التفويض غير المباشر والذي نادرا ما يتم تطبيقه، فإنه يتم عن طريق تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض.<sup>(2)</sup>
- **التفويض الرسمي وغير الرسمي:** يكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، أما التفويض غير الرسمي لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية، بل يكون مبنيا على الأعراف والتقاليد والعادات.
- **التفويض المشروط وغير المشروط:** يكون مشروطا حينما يتطلب قبل اجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بممارسة المهام الموكلة اليه على أرض الواقع، ويكون غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حرا في البدء بممارسة مهامه دون أخذ موافقة الرئيس الأعلى ومراجعته.<sup>(3)</sup>
- **التفويض الكامل والتفويض الجزئي:** يتسم التفويض بأنه جزئيا لأن التفويض الكامل يعتبر نزولا عن الاختصاصات من قبل الرئيس، وهو أمر غير مشروع.<sup>(4)</sup>
- **التفويض العام والتفويض الخاص:** يتمثل التفويض العام في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات تفسر المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوسين، ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، بل تفويض عام محدد في بعض المجالات، أما التفويض الخاص فهو منح الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات لأجل تنفيذ مهمة معينة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس-فلسطين، 2006م، ص36.

<sup>2</sup> - خالد خليل الظاهر: القانون الإداري-دراسة مقارنة-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998م، ص111.

<sup>3</sup> - إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: مرجع سابق، ص36.

<sup>4</sup> - رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م،

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- **التفويض المؤقت والتفويض الدائم:** في بعض الأحيان يكون التفويض مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية محددة، إذ ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى ساري المفعول إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه.
- **التفويض البسيط والتفويض المركب:** التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصات شخص ما، أما التفويض المركب فهو تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأفراد العاملين ليقوموا بذلك مشتركين<sup>(1)</sup>. وبناء على الأشكال السابقة اختلفت النظرة إلى أشكال السلطة في، المؤسسة ولذلك فهناك العديد من التقسيمات.
- **ف هناك من قسمها إلى: سلطة تشريعية:** تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، وتقرر المراكز وتحدد الأجور وتثبت حقوق الترقية... الخ.
- **سلطة إدارية:** تتكفل بالتدابير العملية التي تحرك عمل المؤسسات بفاعلية، و**سلطة قضائية** تعاقب مخالفات القواعد المطبقة<sup>(2)</sup>.
- **ومن جهة أخرى** قد ميز "فايول" بين **السلطة التأسيسية والسلطة الشخصية**، حيث تحدث الأولى عن طريق القانون في المؤسسة، والثانية تتكون من طاقات الفرد في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات وغيرها<sup>(3)</sup>.
- **وهناك من يوزع السلطة إلى أمرية/ أمرة، ووظائفية واستشارية.**  
فالسلطة الأمرة تعني ما يخول للمدير والمشرفين لاتخاذ القرارات والإجراءات وأمر مرؤوسيه بالعمل وتوجيههم وهو النوع العادي، أما السلطة الاستشارية، فهي سلطة رمزية تتمثل في تقديم النصح والرأي فقط واتجاهها من أسفل إلى أعلى فهي إذن سلطة فكر، ودرجة تأثيرها في السلطة الأمرة تتعلق بدرجة اقتناع المدير الأمر بتلك الأفكار القادمة من مرؤوسيه المستشارين، سواء كمتخصصين أو في مختلف المستويات السفلى من الهرم الإداري.  
وبالتالي فقدره السلطة الاستشارية في التأثير على السلطة الأمرة أو الإدارية تعود بشكل كبير إلى طاقات وإمكانيات كل من المستشارين والمديرين وطرق معاملة هؤلاء للأولين، وإلى نمط الإدارة المستخدم

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 209.

<sup>2</sup> - دانيان رينود: **بنية وتنظيم -رسالة في سوسيولوجيا العمل-** ج2، منشورات عويدات، بيروت-لبنان، 1985م، ص98.

<sup>3</sup> - Henri fayol: **Administration industrielle et Générale**, Enay éditions, Alger, 1990• P30,31.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

من طرفها بيروقراطي أقل استفادة من المستشارين، وديمقراطي أكثر استفادة وتأثرا بها. أما السلطة الوظيفية فهي مبدئيا سلطة أمره لكنها جزئية ومحدودة في نطاق تخصص الشخص الذي يتمتع بها، وهي مرتبطة غالبا بجوانب التبرير أو تقديم الأسباب (لماذا؟) والطريقة (كيف؟)، والتوقيت (متى؟). ونادرا ما يسمح لها بالتدخل في جوانب تحديد المهام (ماذا؟)، أو الأمكنة (أين؟)، أو الأشخاص (من؟).

وكثيرا ما تخضع السلطة الوظيفية إلى مبدأ مستوى السلطة، حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد، أي لصاحبها الحق إصدار آراء وتعليمات إلى شخص أو مسؤول معين، لكن ليس إلى مرؤوسي هذا الأخير.

وبالإضافة إلى التوزيعين السابقين للسلطة فهناك نوع آخر، وهو تقسيم السلطة إلى مركزية ولا مركزية. فالسلطة المركزية تكون ضمن التنظيم البيروقراطي المركزي للمؤسسة، حيث يكون ارتكاب الأخطاء فيها أقل، وهو نوع من زيادة الفاعلية.

واتجاه التنظيم إلى هذا النوع يكون فيه الاهتمام بالجوانب المعنوية أقل، مثل الجوانب النفسية والاجتماعية وظروف العمل، وبالتالي فإن ضعف الاهتمام بالجانب المعنوي يكون له تأثير سلبي على الإنتاج وهو ما يعني أيضا إضافة المبادرة.

كما أن هذا النوع من السلطة يعمل على توفير المعلومات أكثر لدى الأفراد في المركز الأقرب إلى الإدارة، ونقل هذه المعلومات لدى أفراد المحيط والمستويات الدنيا من المؤسسة. أما السلطة اللامركزية أين تتميز بتقسيم العمل والمسؤوليات، وهو ما يؤدي إلى التحسين في الأداء للمؤسسة بشكل عام.

وهناك أنواع أخرى من السلطة مثل المباشرة وغير مباشرة، حسب طريقة ممارستها على الأشخاص، فيمكن أن تكون الرقابة مباشرة من طرف الرئيس على المرؤوسين، أو عن طريق وتيرة عمل آلية معينة.

تبعاً لجوانب موضوعية فيها ومهما كان نوع السلطة أو شكلها فإنه لا يمكن أن تبتعد عن تدخل عدة عناصر محددة لنتيجتها وهي الجوانب الاجتماعية والقيم وغيرها وهو ما لا يمكن إهماله في المؤسسة، كما أن السلطة لها علاقة بالقيادة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 67، 69.

### 3- سلسلة تدرج تفويض السلطة

تفويض السلطة هي العملية التي تنقل فيها السلطة من الرئيس إلى المرؤوس بقرار من الرئيس ويرغبة منه، وتتضمن هذه العملية ثلاث خطوات أساسية هي:

أ- **تحديد المسؤولية:** المسؤولية هي تحمل الفرد نتائج أعماله أو الالتزام المترتب على تخصيص العمل، وهناك أسباب تفسر اقتصار معنى المسؤولية على العمل الواجب انجازه وهي:

- تعتبر لفظاً شائعاً، ففي محادثتنا اليومية نستخدم مصطلح المسؤولية عندما نتحدث عن مسؤولية المعلم تجاه تلاميذه، أو مسؤولية الأب تجاه أبنائه.

- أن العديد من المنظمات عند توصيفها لمراكز الإدارة المختلفة، تقرر وتحدد الواجبات المرتبطة بكل مركز.

- اختلاط مصطلح المسائلة مع مصطلح المسؤولية، فالمساءلة تعني الالتزام المترتب على المسؤولية والمسؤولية تكون في جميع الواجبات اللازم إتمامها لإنجاز الأعمال.

ب- **تفويض السلطة:** تحمل كلمة التفويض معنى محدوداً، فالرئيس الذي يفوض السلطة إلى المرؤوس إنما يمكنه من التصرف نيابة عنه، حيث أن العمل بالنيابة عن شخص لآخر يحمل معنى هاماً في العملية التنظيمية، لأن مفوض السلطة يبقى محتفظاً بحق الرقابة التامة على من فوض إليه السلطة ويحق له استرجاعها إذا تطلب الأمر لك.

ج- **المساءلة:** عندما يتقبل المرؤوس المسؤولية لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل، مع الاستخدام الأمثل للسلطة الممنوحة له، وهذا الالتزام يصطلح عليه بالمساءلة، بمعنى أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام الأمثل للسلطة الممنوحة له، وعن إنجاز الواجبات الموكلة إليه<sup>(1)</sup>.

وبناء على الخطوات السابقة فكلما ازداد توسع المنظمة وتعددت المستويات التنظيمية فيها زادت الحاجة إلى التفويض وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة، لا بد لهذه العملية من خطوات مترابطة هي:

• **تحديد الاختصاصات:** حيث يتم فيها تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة والمهام والواجبات التي يقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض، ويمكن النظر إلى هذه الاختصاصات من

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 147، 148.

زاويتين، إما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوسين لإنجازها، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج الذي يراد تحقيقها.

• **اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل:** وهذا يتم بمنح السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية، أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفويض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين أو الجهة التنظيمية المعينة. ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، مثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد، ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر ضمن سلسلة تدرج السلطات حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

• **وضع المعايير الرقابية:** ويتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماما للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها، لأنه عندما يتحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التنازلي عنه، وهي في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: مصادر تفويض السلطة وتوزيعها

تنشأ السلطة في أية منظمة من ملاك المنظمة باعتبارهم مصدرها الفعلي، وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنظمة إلى مجلس الإدارة ورئيس المنظمة، وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة وتوزيعها إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى، وعليه فمصدر تفويض السلطة وتوزيعها يكون على أساس ما سنتناوله من محدودية تفويض السلطة (اللامركزية)، صلاحية ممارسة السلطة وتوزيعها، وأخيرا التوسع في تفويض السلطة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: مرجع سابق، ص 35.

### 1- محدودية تفويض السلطة (اللامركزية)

لقد وُجد تفويض السلطة للتخفيف من العبء الملقى على عاتق المدير ولإتاحة التفرغ له كي يجد متسعا من الوقت للقيام بالمسؤوليات الهامة له، ويرى "هاينز" أن التفويض يشترط لاتخاذ مجموعة من الشروط هي:

- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أداء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه وإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب ألا يكون قرارا نفعا لما يكون غير مبنيا على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
- أيضا يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصريحاً مفتوحاً للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.
- أن التفويض هو إجراء مؤقت، وزمني ثم لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو وليس بوظيفة رئيسه.
- استمرار مسؤولية المدير الذي فوق سلطته إلى بعض مرؤوسيه، فلا يزال هو المسؤول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى الشروط السابقة هناك وجهة نظر أخرى تحدد شروط التفويض الفعال ومن هذه الشروط:

#### أ- التفويض لا يكون إلا جزئياً

أي أن التفويض يجب ألا يشمل كل اختصاصات المفوض، حيث يتم التفويض بالنسبة لبعض سلطات الرئيس الإداري وليس جميعها، وهذا المبدأ يتماشى مع الحكمة من التفويض التي تخص الرئيس الإداري من حيث الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تنقل كاهله، فضلا عن التفرغ للمهام الرئيسية

<sup>1</sup>- ممدوح سودي منوخ الظفيري: مرجع سابق، ص 16:15.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

في الإشراف والتوجيه والتخطيط والرقابة، فلا معنى إذن لقيام الرئيس الإداري بتفويض كل سلطاته، لأن الأمر في هذه الحالة يعتبر تنازلاً من جانبه عن جميع اختصاصاته.

### ب- لا تفويض للمسؤولية

يشمل إصلاح الاختصاص في القانون الإداري جانبي السلطة والمسؤولية، وكقاعدة عامة فإن التفويض ينص على السلطة فقط دون المسؤولية، أي أن الرئيس الإداري يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.

أي أن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الإدارة العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض اختصاصاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.

### ج- عدم تفويض الاختصاصات المفوضة

لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي وبالأصح الأمر بلا حدود، فتضيع المسؤولية، لكن هذا لا يمنع المفوض إليه من أن يقوم هو بدوره بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إذا ما وجد أنه عاجز عن القيام بمباشرة جميع تلك السلطات الأصلية بجواز ما تم تفويضه إليه من سلطات<sup>(1)</sup>

### د- وضوح حدود التفويض

يجب أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية وأن يتم بالحدود التي حددها القانون، وعلى المفوض إليه أن يحترم هذه الأوضاع حتى لا يقع أي نزاع أو سوء فهم أثناء ممارسة السلطات المفوضة.

### هـ- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها

بعد نقل السلطات المفوضة إلى المرؤوسين لا يجوز للرئيس أن يمارس تلك السلطات، والحكمة من هذا الشرط منع حدوث تعارض في القرارات الصادرة من المفوض والمفوض إليه في نفس موضوع الاختصاص<sup>(2)</sup>، لكن هذا لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة مرؤوسيه وتوجيهه وإرشاده لهم في كيفية ممارسة تلك السلطات، وإذا شاء بناء على هذه المراقبة أن يعدل من السلطات المفوضة، فإنه من حقه أن يفعل ذلك<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص 83، 82.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 83.

<sup>3</sup>- محمد كشك بهجت: مرجع سابق، ص 173.



كما يشمل التفويض الاختصاصات المتجانسة أو المتشابهة أو المتكاملة حتى يسهل التنسيق بينها<sup>(1)</sup>.

#### و- قانونية التفويض

لا تفويض بدون نص، ويتضمن هذا المبدأ الأسس التالية:

- لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة الفرعية، وأن عدم التفويض هو القاعدة، والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند فعل يجيزه مصيره المدير.
- لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.
- لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.
- لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب دستور.
- يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أن يرجع عنه في أي وقت يشاء، لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته<sup>(2)</sup>.

#### ز- علنية التفويض

وتعني علنية التفويض أمرين أساسيين:

- يجب أن يكون التفويض صريحا وليس ضمنيا، مكتوبا وليس شفويا، إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفويا، وفي هذه الحالة يمكن أن يتم التفويض تليفونيا أو برقيا.
- يجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه، وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير، ولا يمكن التعرف إليه، إلا بواسطة النشر وكل عمل متخذ استنادا إلى تفويض غير معلن هو مشوب بالبطلان، كما أن قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذي صدر بموجبه لا يغطي العيب الذي شابته<sup>(3)</sup>.

ويمكن إيجاز الكيفية المثلى للتفويض في النقاط التالية:

- وضع قائمة بجميع الصلاحيات.
- ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية دون غيرها.
- تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.

<sup>1</sup>- مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup>- فوزي حبش: مفهوم التفويض ومبادئه، مجلة الإداري، المجلد 22، العدد 6، عمان-الأردن، 2010م، ص 38.

<sup>3</sup>- مهدي حسن زويلف وآخرون: مرجع سابق، ص 84، 85.

- إطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.
- تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.
- تطوير عملية التفويض بناء على نتائج التقييم.

لماذا يتهرب المرؤوسين من التفويض؟

يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب التالية:

- التدخل المستمر من المدير في سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.
- عدم حصول المرؤوس على أية مكافآت مادية أو معنوية رغم العبء الإضافي الذي يلقيه التفويض على كاهله.
- نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة في القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.
- الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

لماذا لا يرغب المدراء في تفويض صلاحياتهم؟

هناك أسباب شخصية ونفسية وراء عدم رغبة المدراء في تفويض صلاحياتهم، ويمكن إيجاز هذه

الأسباب فيما يلي:

- الرغبة في الإشراف المباشر على العمل.
- الطلب من كل شخص أن ينجز العمل بشكل مطابق لمريثيات المدير.
- الاعتقاد الخاطئ بأنه باستطاعة المدير إنجاز العمل بشكل أفضل.
- عدم وجود خبرة في عملية التفويض.
- عدم الاطمئنان لأداء الغير.
- فقدان الثقة بالمرؤوسين.
- عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.
- الرغبة في الوصول إلى الكمال في إنجاز الأعمال.
- عدم وجود طرق رقابة فعالة.
- الخوف من كراهية الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة.
- الخوف من فقدان السلطة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- يوسف أبو الحجاج: مرجع سابق، ص 145، 147.

• أساسيات التفويض الفعال

يمكن إيجاز أساسيات التفويض الفعال في النقاط التالية:

- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوسين.
  - الموازنة بين كل من السلطة والمسؤولية.
  - وضع معدلات للأداء.
  - وضع نظام رقابي فعال.
  - الثقة في المرؤوسين.
  - الوقوف إلى جانب المرؤوسين عندما تقع أخطاء غير متعمدة.
  - التفويض وليس التخلص من السلطة.
  - عدم التهرب من المسؤولية.
  - لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوضة لهم.
  - توفر التدريب المناسب للتفويض.
  - تفوض كمية عمل مناسبة.
  - وضع السبب من وراء التفويض.
- وهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يفوضها القائد لبعض من مرؤوسيه ذوي الكفاءة والقدرة والخبرة، ولكن توجد بعض الأمور والمهام التي لا يمكن تفويضها، ومن بين المهام التي لا يمكن تفويضها هي:
- الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري، كوضع السياسات العامة للمنظمة والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.
  - المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين.
  - الأمور التي تتعلق بالجوانب الاستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية.
  - كتابة تقارير عن مستوى الأداء أو طلب نقلهم أو ترقيتهم.
  - المسائل المالية كالتصرف في ميزانية التنظيم وإعادة توزيع القوى العاملة في التنظيم والقرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل وخارج التنظيم.
- أما التي يمكن تفويضها:
- المهام المستهلكة للوقت مثل البحوث، الاختبارات، الاستفتاءات، الإحصائيات والتنسيق.
  - المهام الروتينية.

- مهمات الاتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية. (1)
  - المهمات التي لا يمكن للقائد معالجتها لأنه ليس بارعا فيها.
  - الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.
  - الإجازات والقرارات اليومية البسيطة (2).
- فيما يخص سلطة نطاق الإشراف غالبا ما يتراوح بين أربعة وسبعة أشخاص، إلا أنه في حالات كثيرة يستطيع الإداري الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وفيما يلي العوامل التي تحدد سلطة نطاق الإشراف:
- **الوقت المحدد للإشراف:** إذا كان وقت المدير ضيقا لانشغاله بعدد أمور، فإنه من الصعب عليه في هذه الحالة أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين.
  - **تنوع أهمية النشاط الذي سيتم الإشراف عليه:** فالمدير الذي يواجه مشاكل هامة ومتنوعة لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين طالما أن هذه المشاكل التي يواجهها هامة ومتنوعة، فهو يواجه مشاكل متنوعة أكثر مما يواجهها المدير المساعد، وعلى هذا فإن نطاق إشراف المدير يكون محدودا بالنسبة لنطاق إشراف المدير المساعد وهكذا.
  - **صفة التكرار في الأعمال:** إذا كانت العمليات مكررة أي ذات طابع واحد نسبيا، فإنها تتطلب وقتا أقل في معالجتها عن العمليات ذات الطابع الجديد، وعلى هذا فإن نطاق إشراف المدير الذي قضى وقتا كبيرا في المؤسسة يمكن أن يكون أكبر من نطاق الإشراف للمدير الحديث.
  - **قدرة المرؤوسين:** إن عدم وجود خبرة لدى المرؤوسين يقلل من إمكانية الرئيس في الإشراف على عدد كبير منهم، وبنفس الطريقة يمكن القول بأن المرؤوسين الذين يتميزون بالمبادأة والحكم السليم والشعور بالمسؤولية يساعدون رئيسهم في الإشراف على عدد أكبر.
  - **وجود الأخصائيين:** إذا حصل المرؤوسون على إرشادات سليمة من الأخصائيين (السلطات الاستشارية)، بالنسبة لطرق العمل والبرامج والمشاكل الصغيرة المتعددة وغير ذلك من عناصر العمل، فإن ذلك يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم، وفي مثل هذه الظروف يستطيع الرئيس أن يشرف إلا على عدد أكبر من المرؤوسين (3).

1- المرجع السابق، ص 145.

2- رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 205، 206.

3- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2008م، ص 158.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

ويرى علماء الإدارة بأن نطاق الإشراف الملائم غالبا ما يتراوح بين أربعة وسبعة أشخاص، فليس من الممكن على فرد واحد أن يشرف على عدد غير محدود من المرؤوسين، وكلما زاد عدد المرؤوسين عن نطاق إشراف الرئيس كانت هناك ضرورة إلى زيادة المستويات الإدارية، وعندما يكون نطاق إشراف المدير هو 15 وهو عدد كبير، فهذا يتطلب زيادة عدد المستويات الإدارية، وبذلك يقل نطاق الإشراف.

- **درجة التفويض:** إن المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات كثيرة وهامة لا يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من المرؤوسين، بعكس المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات بين حين وآخر<sup>(1)</sup>.

وقد توصل العلماء من خلال الدراسات والأبحاث إلى أن الحد المناسب للإشراف على الأعمال الذهنية (6 أفراد)، والحد المناسب للإشراف على الأعمال الروتينية (25-30 شخصا)، ويمكن زيادة العدد من خلال دعم قدرات الرئيس بالأجهزة والبرامج وبعض المساعدين الفنيين لتسهيل مهامه<sup>(2)</sup>.

ويرى "ديفز" Davis أن نطاق الإشراف للمديرين التنفيذيين هو من (3-9) أشخاص، ونطاق الإشراف للمستويات الإشرافية للعمليات بين (10-11) شخصا، ويرى "أزوبك" بأن النطاق الإشرافي للمستويات العليا هو (4) أشخاص، وللمستوى الآخر من (8-12) شخصا، ويلاحظ أن هناك اتفاقا في النقاط الإشرافية على القاعدة واختلافا في الأعداد المطلوبة، أي نطاق الإشراف اصغر في القمة وأوسع في المستويات التي تليها<sup>(3)</sup>.

ويرفع مدى نطاق الإشراف الفعال على حجم المجموعة الوظيفية، فعندما يكون عدد المرؤوسين كبيرا، يلجأ الرئيس إلى تفويض جزء من سلطته إلى بعض الأتباع نظرا لعدم قدرته على الإشراف على مجموعة كبيرة بشكل فعال، أما في حالة المجموعة الصغيرة فقد يرى الرئيس أنه من الممكن الإشراف مباشرة على الأتباع دون عناء، ومع ذلك فهناك تأثير لحجم المجموعة الوظيفية على هيكل المنظمة، ويرى البعض أن نطاق الإشراف الواسع أفضل من النطاق الضيق والبعض الآخر يرى عكس ذلك تماما<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 156، 157.

<sup>2</sup> - نبيل السمالوطي: **التنظيم المدرسي والتحديث التربوي**، دار الشروق، جدة-السعودية، 1986م، ص 31.

<sup>3</sup> - الهواري السيد: **مرجع سابق**، ص 78.

<sup>4</sup> - عبد الصمد الأغبري: **الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2012م،

## 2- صلاحيات ممارسة السلطة وتوزيعها

ينبع هذا الحق أو صلاحية القيام باتخاذ القرارات وما يلزمها من إجراءات وتعليمات وغيرها، من أصحاب الحقوق ذات الارتباط الوثيق بوجود المؤسسة ونشاطها، فسلطة التصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتناول حياة وتطور المؤسسة تتبع من حق الملكية لأصحاب المؤسسة، وهو جمعية المساهمين في مؤسسة المساهمة.

أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة والتسيير والتوجيه، سواء في المدى المتوسط أو الطويل أو اليومي في المؤسسة، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية وإشرافية على مستوى الهرم الإداري، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من جمعية المساهمين، وهو بدوره يفوض سلطة المتابعة والتنفيذ اليومي للمدير العام للمؤسسة، كما يكلف عددا من نوابه والمشرفين جزء من سلطاته، كل حسب موضعه ودوره ومجاله في المؤسسة.

وهذه السلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعب كل من أفراد التأطير والتنفيذ فيها، ويتحدد هذا من خلال استراتيجية وأهداف المؤسسة، وهذه الأهداف والاستراتيجية تحدد في نفس الوقت الوسائل والطرق الواجب الاستفادة منها من طرف المسؤولين الذين يتوفرون على السلطة التي هي في الواقع مقترنة بالمسؤولية.

لا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقتها تفويض سلطة، وتحديد منطقة أو مجال حركة واستقلالية للمسؤول المعني، وبدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين<sup>(1)</sup>.

ومن وجهة أخرى فإن نجاح توزيع المسؤوليات وأداء المؤسسة يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة والمسؤولية، فبمقدار ما يحمل من مسؤولية الفرد في المؤسسة يجب أن يعطي أو يوفر له من سلطة، وبشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص<sup>(2)</sup>.

ويتم تفويض المسؤولية طبقا لما يفوض من سلطة، سواء للمديرين في أعلى الهرم الإداري كمدير عام ونوابه، أو في مناصب وسطى بينهم وبين الأعمال التنفيذية للعمال.

هذا التفويض للسلطة والمسؤولية لا يعفي صاحب السلطة الأساسي من مسؤولياته، عن ما فوضه من مهام لغيره في مستويات أدنى من جهة، ومن جهة أخرى فعملية التفويض تتعلق نجاحها بمدى

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 60، 59.

<sup>2</sup> - Jean, P, Larcon et R, Reritter: **Structures de pouvoir et identité de L'entreprise**, Nathan, France, 1979, p21.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

التوفيق في اختيار الأشخاص والطاقات التي يتم التفويض إليها كلا من المسؤولية والسلطة، وهذا الجانب تلعب فيه قدرات وخبرة المفوضين دورا هاما<sup>(1)</sup>.

ومما يبين لنا مصدر السلطة وتوزيعها وجود دليل الصلاحيات والسلطات الذي ساعد بصورة ملائمة في مراجعة وتطوير اختصاصات النشاطات وواجبات ومسؤوليات الوظائف، كما يساعد في تحديد حدود وتصرفات المستويات الوظيفية المختلفة وتنظيم العلاقة بينها، وتجنب أو تقليل احتمالات التنازع فيما بينها.

ويجب أن يتم تحديد الصلاحيات والسلطات المرتبطة بالنشاطات في ضوء أهدافها، وتحديد الصلاحيات والسلطات المرتبطة بالوظائف في ضوء أهدافها وواجباتها، وذلك لتحقيق مبدأ التوازن بين المسؤولية والسلطة، وتيسير التصرف بالتنفيذ أو اتخاذ القرارات، وإمكانية المساءلة عنها والمحاسبة على نتائجها.

ومن المفيد أن يتم النظر إلى مستويات الصلاحيات والسلطات على أنها الترجمة العلمية للاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية إلى أدوات محددة وواضحة لأداء كل نشاط لاختصاصاته وتأدية كل وظيفة لواجباتها دون نزاع أو تداخل أو التخلي عن المسؤولية والتهرب من المساءلة.

○ **أهمية وأهداف إعداد دليل الصلاحيات والسلطات:** يحقق دليل الصلاحيات والسلطات الأهداف التالية:

- تحديد مستويات الصلاحيات المرتبطة بالنشاطات الرئيسية محل الصلاحية والوظائف أو المستويات الإدارية صاحبة الصلاحية.
- التأكد من تحقيق مبدأ التوازن بين صلاحيات وسلطات النشاطات والوظائف ومسؤولياتها، بما يمنع (يقفل) حالات التداخل والنزاع والصراع بين مسؤولي النشاطات أو شاغلي الوظائف وبعضهم البعض.
- تحديد اشتراطات وقواعد تفويض السلطة وإجراءاتها وما يرتبط بعملية التفويض من مسؤوليات للمفوض والمفوض إليه، وتنظيم العلاقة بينهما.
- توفر أسس موثوقة، بناء عليه يتم تقدير الجهد والعبء المرتبط بالنشاط أو الوظيفة وتحديد تأثير ذلك على الوزن والترتيب النسبي للنشاطات والوظائف وهيكل الرواتب والمزايا المرتبطة بها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص61.

<sup>2</sup>- محمود أبو بكر مصطفى: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيق لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة- (شركات استثمار عقاري-مكاتب استشارية-فنادق-منشآت سياحية-مستشفيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر،

○ اعتبارات إعداد دليل الصلاحيات والسلطات

يمكن إعداد دليل الصلاحيات والسلطات بصورة ملائمة تساهم في تحقيق فاعلية التنظيم الإداري عند مراعاة الاعتبارات والإرشادات العامة التالية:

- يجب تحديد مستويات الصلاحية وتعريفها وتوضيح حدودها بما لا يدع مجالاً للخلط أو التداخل فيما بينها (يقترح، يوصي، يعتمد، ينفذ، يتابع).
  - يجب تحديد وتعريف المصطلحات المرتبطة بمستويات الصلاحية وتحديد مجالات وضوابط استخدامها (المسؤولية، المساءلة، المحاسبة، السلطة، الصلاحية، التفويض).
  - من الضروري تحديد عناصر الصلاحية التي تتمثل في النشاطات الرئيسية والفرعية محل الصلاحية، وتحديد مستوى الصلاحية الذي يتفق وبدقة مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.
  - يجب مراعاة حالات الأفراد أو حالات الاشتراك بين أكثر من نشاط أو أكثر من مستوى وظيفي في نفس مستوى الصلاحية.
  - يجب الحذر من تجميع مستوى صلاحيات "التنفيذ" والمتابعة معاً، ويجب أن يكون مستوى الصلاحية "المتابعة" وظيفي لصاحب أعلى أو على الأقل يوازي المستوى الوظيفي لصاحب صلاحية "التنفيذ" وتزاعي نفس القاعدة بالنسبة لمستوى صلاحيات "الاقتراح أو الإعداد أو التوصية" من جهة ومستوى صلاحية "الاعتماد" من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.
- وفي هذا الإطار يطلق على عملية توزيع المهام على أفراد التنظيم "تفويض العمل" والتي تنطوي في جوهرها على ثلاثة خطوات رئيسية، هي:
- قيام مدير المنظمة بشرح العمل الذي سيكلف به كل فرد من مرؤوسيه، وهنا تنشأ المسؤولية.
  - يمنح مدير المنظمة كل مرؤوس السلطة الملائمة لتنفيذ تلك المهام، وهو ما يعني تفويض السلطة.
  - يتولى مدير المنظمة محاسبة المرؤوس بأداء المهام والنتائج المحققة، حيث يتوقع من المرؤوسين بأداء المهام التي كلفوا بها، وفي المقابل أن يقوم المدير باتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي انحراف عن الأداء المخطط<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 311، 321.

<sup>2</sup>- طارق طه: مرجع سابق، ص 180.



### 3- التوسع في تفويض السلطة (اللامركزية)

إن اللامركزية -بمعنى التوسع في تفويض السلطة- لا يمكن أن تكون مطلقة، وهذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما لا بد أن يتضمن قدرا من المركزية وقدرا آخر من اللامركزية، ولغرض التدليل على هذا الرأي، أن تصور حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، تكون قد تحققت المركزية الكاملة. على العكس من ذلك، إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار ما يريد من القرارات، تكون قد تحققت اللامركزية الكاملة، أو المطلقة. والحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عمليا، خصوصا في منظمة كبيرة الحجم متعددة النشاط، أما الحالة الثانية -اللامركزية الكاملة- فتعني نوعا من الفوضى.

بمعنى أن اللامركزية -وكذلك المركزية- هي تغيير نسبي، ومن ثم فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يصبح أحيانا وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين:

- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.

- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية<sup>(1)</sup>.

ويمكننا أن نقدر درجة المركزية في منظمة ما، من خلال تحديد نسبة الأفراد الذين يملكون سلطات اتخاذ القرارات:

- إذا كان شخص واحد يتخذ كل القرارات، لأنه لم يفوض أحدا بذلك، فنقول أن المركزية في هذه المنظمة هي مطلقة وكلية.

- أما إذا كانت نسبة ولو بسيطة من مجموع العاملين لها سلطة اتخاذ القرارات، فنقول بأن هناك بعض التفويض لكي تبقى المركزية في المنظمة عالية.

- أما إذا كانت هناك نسبة كبيرة جدا من العاملين يملكون سلطات اتخاذ القرارات، فنقول بأن هناك تفويض كبير أو موسع، وأن المركزية في هذه المنظمة منخفضة أو اللامركزية فيها عالية<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول إن مفهوم التفويض يركز على سلطات فرد ما مخول استخدامها، في حين يوضح مفهوم المركزية واللامركزية خصائص التنظيم عموما ومدى سعة التفويض فيه. ويرتبط تفويض السلطة بمفهوم لامركزية السلطة، إذ أنهما يسيران في نفس الاتجاه، فإذا كان التفويض هو عملية منح درجات

<sup>1</sup>- أحمد محمد وآخرون: التنظيم الإداري، مطبعة مدني، القاهرة-مصر، 1982م، ص69.

<sup>2</sup>- سعاد نايف برنوطي: الأعمال -الخصائص والوظائف الإدارية-، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص277.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

متفاوتة من السلطة للمرؤوسين، فإن هذا المنح يؤدي إلى لامركزية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، بمعنى أن المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة، يمكنهم اتخاذ القرارات ذات الصلة بالسلطة المفوضة إليهم<sup>(1)</sup>.

### • ومن مزايا اللامركزية:

- السرعة في اتخاذ القرارات.
- القضاء على الصراعات بين الإدارة العليا والإدارات.
- يدل وجود اللامركزية على العلاقة القوية والثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمديرين مع الإحساس بأن الأداء الجيد سوف ينال التقدير.
- وجود اللامركزية دليل على ديمقراطية الإدارة.
- يؤدي إلى القضاء على الفجوة بين القلة من مديري القمة والكثرة من المديرين في التنظيم.
- يؤدي إلى تأهيل المديرين إلى شغل المراكز العليا.
- وسيلة لعلاج الضعف الإداري من خلال المنافسة بين الأقسام والإدارات والمقارنة بين نتائج الأداء<sup>(2)</sup>.

### • وتوضح عيوب اللامركزية في:

إن جميع المزايا السابقة تتحقق في ظل الأسلوب اللامركزي، إلا أن هناك عددا من نقاط الضعف المرتبطة بهذا الأسلوب منها:

- جوهر اللامركزية هو منح الأجهزة المحلية حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها في الحدود التي لا تتعارض مع وحدة التنظيم العام، على أن هذه الحرية يلزم أن يقابلها نوع من الرقابة المركزية، ويجب الحذر من الرقابة والمركزية المحكمة أو الجامدة، لأنها تحد من حرية التصرف.
- النقص في الفنيين والمتخصصين على المستوى المحلي وحرمان المحليات من الخدمات المركزية الفنية.
- بالإضافة إلى أن اللامركزية فيها إضعاف للسلطة المركزية، فإن المحليات قد تحيد عن أهداف الخطة العامة، كما قد تختلف عن تنفيذ السياسة العامة.
- تؤدي اللامركزية إلى إضعاف التنسيق على النطاق القومي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 278.

<sup>2</sup> - Koontz H, O'Donnell C : **Principles of Management**, Mc Graw- Hill Inc, New York, 1968, P330,331.

<sup>3</sup> - محمد علي عزام وآخرون: **إدارة المنظمات العامة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص 147، 148.

- أما المركزية فلها مجموعة من المزايا نتلخص في:
  - سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
  - التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة.
  - صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة.
  - تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا.
  - عدم حدوث ازدواجية في القرارات.
  - سهولة الرقابة وإجراءاتها<sup>(1)</sup>.
- وتتضح عيوبها في:
  - عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة.
  - انخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الدنيا.
  - قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل.
  - خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المنظمة بأكملها.
  - قد تؤدي المركزية إلى نوع من الإنكالية أو الاعتماد على أعضاء المستويات الأدنى، فلا يتصرفون في أي موقف انتظار للقرار، من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: الجوانب التنظيمية لتفويض السلطة

تدور عملية تفويض السلطة حول جوانب تنظيمية متعددة تشكل الوظيفة الإدارية لهذه العملية، ويمكن النظر إلى هذه الجوانب من خلال: المكونات الرئيسية لعملية تفويض السلطة، جوانب عملية تفويض السلطة ومستوياتها، وأخيرا مبادئ وأسس هذه العملية.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1982م، ص101.

<sup>2</sup> - خالد بن قحان المنديل: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض-، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-السعودية، 2004م، ص18.

## 1- المكونات الرئيسية لعملية تفويض السلطة

قد دلت الدراسات على وجود ثلاثة عناصر مهمة ومتراصة في أي عملية من عمليات التفويض وهي: تعيين الوظائف -منح السلطة-حق المسؤولية، وإذا ما بتر أحد هذه العناصر أو ضعف فإنه يضعف عملية التفويض بأسرها.

### أ- تعيين الوظائف

يقوم الرئيس الذي يخوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرؤوسيه أن يعملوا لإنجازه، ويمكن النظر إلى الوظائف (المهام) من زاويتين: وهو اعتبار نشاطات تعهد للشخص لإنجازها كالقيام بدراسة السوق أو البحث عن مصادر جديدة للموارد الأولية أو تدريب العاملين الجدد... إلخ، ثم النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

### ب- السلطة

عندما يقوم الرئيس بتعيين أعمال مرؤوسيه، فإنه من المنطق أن يمنحهم السلطة الضرورية لإنجاز تلك المهام، فالبائع الذي يفترض منه الحصول على عقود بيع جديدة يجب أن يمنح السلطة بالتفاوض مع المشتري وأن يكون توقيعه ملزما للمؤسسة التي يمثلها والشخص الذي تعهد إليه عملية دراسة السوق، فلا يستطيع إنجاز مهمته إذا لم يمنح السلطة باستخدام الأموال المرصودة لذلك الغرض، ومن هنا نرى بأن السلطة هي الحق الذي يمنح للفرد من أجل القيام بعمل معين لغرض تحقيق هدف معين.

### ج- المسؤولية

عندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس وتفويض السلطة له، فإن ذلك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على أحسن وجه، فالمسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه، فلو فوض مدير في تسيير مهمة أثناء غيابه، فإن هذا المدير يصبح ملزما من الناحية الأخلاقية للقيام بالواجبات الموكلة له، علما بأنه ليس لديه الحرية في قبول الوظيفة ورفضها. فالمسؤولية في أساسها سلوك الفرد تجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة<sup>(1)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تفويض السلطة لا تجري بصورة أوتوماتيكية فهناك أدلة كافية في المنظمة تشير إلى تفاوت التفويض بين مستوى إداري وآخر، وبين مسؤول وآخر، ويعود هذا التفاوت إلى

<sup>1</sup>- محمد كامل المغربي وآخرون: مرجع سابق، ص132،133.

أسباب يتعلق بعضها بالمسؤول الذي بيده تفويض السلطة والبعض الآخر بالمرؤوس الذي يتعرض لذلك التفويض ومن أهم تلك الأسباب:

○ الأسباب التي تمنع المسؤول تفويض السلطة

- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين التي تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم مقدرة على الإرشاد والتوجيه ورفع قدراتهم إلى المستوى المطلوب.
- عدم ثقته بقدرة مرؤوسيه واعتباره أكفأ الناس للقيام بالعمل.
- عدم وجود وسائل رقابة دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة.

○ الأسباب التي تمنع الفرد من تقبل السلطة

- تخوفه من الوقوع في الخطأ عند اتخاذ القرارات، لهذا فإنه من السهل عليه أن يسأل رئيسه بدلاً من اتخاذ القرار بنفسه.
- عدم الثقة بنفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة.
- الخوف من انتقاد زملائه.
- عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة<sup>(1)</sup>.

وعموماً يوجد نوعان من التفويض هما:

○ **تفويض الصلاحية:** ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، وهذا لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها إلى غيرها طول مدة التفويض<sup>(2)</sup>.

○ **تفويض الاختصاص:** يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إلى تغيير المفوض أو المفوض إليه<sup>(3)</sup>.

كما يقضي تفويض التوقيع بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 133، 134.

<sup>2</sup> - فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة - حالات تطبيقية في لبنان -، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1977م، ص 120، 121.

<sup>3</sup> - فوزي حبيش: أساسيات الإدارة المبادئ والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1991م، ص 185.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

ولا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات.

هذا ويحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع، وتجدر الإشارة إلى أن تفويض التوقيع دون صفة شخصية.

ويعتبر المفوض هنا هو الفاعل الحقيقي للتصرف والمتصرف إليه باسم المفوض، وأن تخلي السلطة المفوضة ممارسة صلاحياتها التي فوضتها لا يعني حرمانها من حق الرقابة على الأعمال التي فوضتها لغيرها<sup>(1)</sup>.

وهناك بعض المتخصصين في الإدارة يرون بأن عناصر التفويض تتمثل في:

- **الواجبات:** العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات، ويعني أن يقوم بتفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة، فقد يكون في صورة نشاط يكلف به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا المرؤوس تحقيقها.
- **الصلاحيات:** وهي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار التعليمات، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين.
- **تحمل مسؤولية التفويض:** إن وعي الرئيس بمسؤوليته عن التفويض وتحمله لهذه المسؤولية يضعه على بداية الطريق لإثراء قدراته في هذا المجال<sup>(2)</sup>.

### 2- جوانب عملية تفويض السلطة ومستوياتها

توجد جوانب عديدة لتفويض السلطة منها:

- **المسؤولية:** وتشير إلى العمل المسند إلى مركز ما، أو إلى الالتزام الناشئ من إسناد هذا العمل.
- **السلطة:** تتعلق بحق المدير في التصرف، أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونظرا لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية، فلا بد وأن تتكافأ مع ما أسند المدير من مسؤولية.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: دليل المدير في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات -، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002م، ص 15.

<sup>2</sup> - بشار عبد الهادي: الجوانب التطبيقية لتفويض الاختصاصات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999م، ص 159.

- **المساءلة:** ينشأ عن تفويض السلطة حق المدير في مساءلة العاملين الذين تم التفويض إليهم.
- **التنازل:** إن تفويض المدير لجزء من سلطته إلى العاملين لا يعني تخليه عن مسؤوليات العمل، بمعنى أن التفويض لا يعني التنازل، لأن الآخر يقوم بعمل كافة الأشياء بنفسه، وبالتالي عليه أن يلجأ إلى عملية التفويض.
- **الأخطاء:** قد تكون حقيقية أي أن المدير لديه القدرة أفضل على أداء الأعمال من العاملين اليه، وأسرع منهم وبأخطاء أقل، لكن عليه أن يتذكر أن وقته وطاقته موارد نادرة، ومن ثم فليس من الممكن أن يقوم بعمل كافة الأشياء بنفسه، وبالتالي عليه أن يلجأ إلى عملية التفويض.
- **عبء العمل:** على الرغم من أن التفويض يعد أداة فعالة للمديرين للتخفيف من عبء زائد في العمل، إلا أنه إذا عد المبرر الوحيد الذي يجعلهم يفوضون المهام، فإن ذلك يشعر العاملين بأنهم مستغلون وأنهم مجرد وسائل لتحقيق غايات وأهداف المدير<sup>(1)</sup>.

وبناء على جوانب عملية تفويض السلطة توجد ثلاثة مستويات للتفويض هي:

أ- **المستوى الأول:** تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة ويناسب هذا المستوى ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويفترض التفويض الحقيقي هذا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة<sup>(2)</sup>.

ب- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً<sup>(3)</sup>.

ج- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلتزم هذا المستوى

<sup>1</sup> - علي محمد الجسار: مرجع سابق، ص 51، 50.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2001م، ص 152.

<sup>3</sup> - هاينز ماريون إي: إدارة الأداء-دليل شامل للإشراف الفعال-، ت محمود ميسي، زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1988م، ص 310.

من التفويض الموظفين ذوي المستوى التعليمي العالي من النضج الوظيفي حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات<sup>(1)</sup>.

### 3- مبادئ وأسس تفويض السلطة

إن لتفويض السلطة العديد من المبادئ والتي تعتبر أساسا للعمل الجيد وهي:

- مبدأ تفويض السلطة وفقا للنتائج المتوقعة: حيث أن هذا هدف السلطة هو تسهيل مهمة الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة منهم لتساهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- مبدأ التعريف بالواجبات الوظيفية: يعني أنه لكي يتحقق الهدف من تفويض السلطة، فإن واجبات الأفراد أو الأقسام الوظيفية لا بد وأن تكون محددة وواضحة.
- مبدأ تسلسل السلطة: وهذا يتطلب أن يعرف الشخص المفوضه إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته، والشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حال وجود مشكلة تتجاوز صلاحياته.
- مبدأ الاستفادة من تفويض السلطة: ويعني أنه على الشخص المفوضه إليه السلطة أن يستفيد من التفويض في إدارة شؤون قسمه واتخاذ القرارات اللازمة في إطار هذا التفويض.
- مبدأ توفير الإمكانيات والتسهيلات: بمعنى أن فاعلية تفويض السلطة لن تتحقق إذا لم تقترن السلطة المفوضه بتوفير الاحتياجات المالية والتسهيلات اللازمة لإدارة دقة العمل<sup>(2)</sup>.
- مبدأ وحدة القيادة: هذا المبدأ يقول لا يحاسب المرؤوس إلا شخص واحد فقط وهو رئيسه، ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد<sup>(3)</sup>.
- مبدأ المسؤولية: بمعنى أن يسأل الشخص المفوض عن الكيفية التي استخدم بها هذه السلطة والإنجازات التي حققها<sup>(4)</sup>.

• كما حدد "لويس ألن Louis Allen" ستة مبادئ مفيدة للتفويض الفعال وهي:

- **ضرورة تحديد الأهداف:** لا بد من تعريف الأفراد بالأهداف وأهمية الأعمال المفوضه إليهم مع بيان الإجراءات الفعال لأدائها.

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م، ص213.

<sup>2</sup>- مدني علاقي: الجدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية-، طو، دار جدة للنشر، جدة-السعودية، 2000م، ص270-272.

<sup>3</sup>- علي شريف: الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص303.

<sup>4</sup>- مدني علاقي: مرجع سابق، ص272.



## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية: حيث يجب أن يحدده بوضوح للأفراد والأعمال التي يسألون عنها وما هي الموارد التنظيمية المخصصة تحت تصرفهم لإنجاز هذه المهام.
- ضرورة تحفيز المرؤوسين: فمطالبة الأفراد بإنجازات إضافية ليس كافياً لحفز الأفراد على تقبل إنجاز المهام المستندة إليهم، ويمكن تحفيز الأفراد من خلال بيان أهميتها بالنسبة لأهدافهم ورغباتهم.
- أن يتم التفويض للعمل ككل: حيث تقتصر مهمة المدير على الإرشاد والتوجيه وتقديم المساعدة والمعلومات إلى المرؤوسين، وعلى أن يقوم المرؤوسين بإنجاز الأعمال المسندة إليهم.
- التدريب: فالحاجة تدعو إلى تدريب وتعليم الأفراد إلى أسلوب تحسين الأداء، وكلا من الرؤساء والمرؤوسين في حاجة للعمل معاً مع استمرارية الاتصال بينها، وبهذا الشكل تتم عملية التفويض دون مشاكل.
- وضع نظام ملائم للرقابة: فلا يجب أن يضيع الرؤساء معظم وقتهم في متابعة كيفية أداء الأفراد للأعمال، لذلك فإن الأمر يتطلب وجود نظام رقابي وموثوق به (قد يكون في شكل تقارير أسبوعية) وبهذا الشكل يتم تخفيض الوقت المخصص للإشراف إلى حده الأدنى<sup>(1)</sup>.
- وبناء على هذه المبادئ تتضح لنا الأسس التي تستند عليها تفويض السلطة وهي كالآتي:
  - القبول القائم على الثواب: يتم القبول للسلطة من اعتقاد الفرد بأن من يملك السلطة له الحق في منح الثواب والمكافأة، مما يدفع الفرد لتنفيذ الأوامر والوفاء بطلبات المؤثر.
  - القبول القائم على الوعيد: يقبل الفرد السلطة لخوفه من العقاب، وهذه السلطة مطلوبة للحفاظ على حد أدنى من الإنتاجية والتعاون بين الأفراد، ويتراوح العقاب بين الحرمان من بعض المميزات إلى الفصل وفقدان الوظيفة.
  - القبول القائم على السلطة الشرعية: أي القبول القائم على السلطة الرسمية في التنظيم، لذلك يقبل الأفراد الأوامر الصادرة من الرئيس لاستنادها إلى الشرعية.
  - القبول القائم على الحاجة إلى المؤثر: فالتأثر يقبل القرارات المؤثرة لإدراكه بأنه على معرفة فنية وكفاءة هو في حاجة إليها.
- فزيادة المرتبات والأجور والحوافز هي من اختصاص السلطة الرسمية في التنظيم، وفي أحوال أخرى نقبل السلطة لإدراكنا بالمعرفة المتخصصة للفرد، مما يدفعنا لقبول ما يأمرنا به، مثال ذلك قبول ما

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م،

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

يحدده لنا الطبيب، فالقبول هنا ليس من السلطة الرسمية، وإنما من السلطة القائمة على أساس المعرفة المتخصصة.

وعموماً فإن السلطة تستند إلى الشرعية في التنظيم الرسمي، لذلك يقبل الأفراد الأوامر من خلال مراكز معينة في التنظيم، حيث يمكن التعرف على نوعية السلطة من معرفة المركز الذي تتبع منها كمايلي:

أ- **المراكز الإدارية:** تشكل هذه المراكز جزءاً من الهيكل التنظيمي وتقع المسؤولية عليها في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث تمر السلطة الإدارية والتنفيذية خلال السلم الإداري والتي تبدأ من مجلس الإدارة، وتمر خلالها المستويات الإدارية إلى المراكز حيث تنفذ الأنشطة، وترتبط الأنشطة الإدارية بأهداف الشركة، ومن يشغل هذه المراكز فإنه يتمتع بالسلطة الإدارية.

ب- **المراكز الوظيفية المتخصصة أو الإستشارية:** تقتصر هذه المراكز على تقديم النصح والمشورة للمراكز الإدارية، وبذلك ستمثل هذه المراكز كل الوظائف التي لا تندرج تحت المجموعة الإدارية. إذ وجدت الإدارة وظيفة (كإدارة الأفراد، الإدارة المحاسبية، وغيرها) فإن لها طابع إداري ووظيفي، وبذلك نجد أن بعض المراكز مهمتها تنفيذ الأهداف، لذلك فهي تتمتع بالسلطة الإدارية والبعض الآخر يستمد وجوده من المعاونات والمشورة التي يقدمها لأصحاب السلطة الإدارية، فمثلاً نجد داخل إدارة الأفراد، يتمتع مدير هذه الإدارة بالسلطة الإدارية بينما يمتلك مساعديه السلطة الوظيفية<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: المحددات المميزة لنطاق استخدام تفويض السلطة

إن التفويض الفعال وحجم السلطة المعطاة لعاملين تعتمد على عدة خصائص وعوامل محددة لنطاق استخدامها، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ومن المعوقات التي تحول دون تطبيقه. وهذا ما سنتناوله من خلال: الخصائص المميزة لعملية تفويض السلطة، العوامل المؤثرة في درجة التفويض والمعوقات التنظيمية لعملية تفويض السلطة.

#### 1- الخصائص المميزة لعملية تفويض السلطة

إن من أهم المزايا للاستخدام الأمثل لهذا المصطلح الإداري الحديث والتي ذكرها العديد من مختصي الإدارة في:

- إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين، وهي ليست خاصة أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة والعمل المخلص الدعوي.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 431، 432.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- إن تفويض السلطة توفر لكل إنسان سلاماً في العقل، وهو الطريقة لإنجاز أكثر، وبقلق وتوتر أقل، وخطر أقل على الصحة، فهي توفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديريين.
- إن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض. فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري، ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين<sup>(1)</sup>.
- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في الأقسام الأكاديمية.
- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.
- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.
- يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة على أيدي الرؤساء فقط.
- تفويض القائد لأصلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية<sup>(2)</sup>.
- تفويض السلطة تعبير صادق عن الذات إذ أن النفس البشرية تتوق إلى ممارسة السلطة وتقبلها في إيجابية وهي وسيلة للتدريب على تحمل المسؤولية للمرؤوسين.
- تفويض السلطة يحفز على تنمية قدرات ومهارات للمرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم مما يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والمبادرة لديهم<sup>(3)</sup>.
- إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.

<sup>1</sup>- عيد قريظم: التفويض في الاختصاصات الإدارية-دراسة مقارنة-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2011م، ص80.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص85.

<sup>3</sup>- يوسف أحمد الثلب: نظرية التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة مع المقارنة بالشريعة الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص السياسة الشرعية قانون عام، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، مصر، 1980م، ص12.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- إن تركيز السلطة في يد فرد واحد أو أشخاص أكفاء، يخلق جواً أوتوقراطياً يعطل كمية القدرات المختلفة للمرؤوسين، ويدعم الانصياع والسلبية، لذلك فإن تفويض السلطة هو العلاج الممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها في يد الرئيس الإداري وحده<sup>(1)</sup>.

ويتوقف تحقيق التفويض الفعال للسلطة من عدمه على خصائص المسيرين في المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن تقسيم المديرين من حيث الخصائص إلى أربعة فئات:

**الفئة الأولى:** المديرين الذين يبغون الكمال: فإنهم يكونون غير راغبين أساساً السلطة مهما كانت منطقية الأسباب التي تدعو على ذلك.

**الفئة الثانية:** المديرين الذين يتجنبون الموضوعات الأساسية ويفرقون أنفسهم في التفاصيل: من أمثال هؤلاء المديرين مدير المبيعات الذي يفحص الحسابات الشخصية لكل رجل من رجال البيع من حيث عدد المكالمات التلفونية، ويدل الانتقال الذي صرفه، وغير ذلك من المسائل القانونية دون أن يهتم أساساً، وبمستوى أكثر من التركيز بمشكلة انخفاض حصص المبيعات.

**الفئة الثالثة:** المديرين الذين يخافون الفشل: إن الخوف من الفشل يمثل العائق الأكبر لعملية تفويض السلطة، هذا الخوف قد يكون غريزياً في بعض المديرين الذين يتوقعون حدوث الفشل قبل النجاح، كما قد يكون نابعاً من أي خطأ يقع يمكن أن يفقد المدير عمله.

**الفئة الرابعة:** المديرين الذين لا يتقنون في الآخرين، هذه الفئة تتردد في تفويض السلطة إلى مساعديهم لاعتقادهم بأن المساعد يمكن أن يحل محله ويشغل مكانه، وبالتالي فإنه لا يفوض إليه القدر الكافي من السلطة الذي يمكنه من الإلمام بالعمل كله، فالمدير من هذا النوع عندما يختار مساعديه فإنه يعتمد اختيار كفاءة وذكاء وطموحاً، وذلك كي يؤمن نفسه ضد منافستهم له في المستقبل<sup>(2)</sup>.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى كراهية التفويض نذكر ما يلي:

- عدم الثقة في النفس.
- الاعتقاد بمقولة "إذا أردت الأداء الجيد فعليك القيام بالعمل بنفسك".
- الخوف من منافسة المرؤوسين للمدير<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup>- علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها-الإدارة المالية-إدارة التسويق-إدارة الإنتاج-التفويض واللامركزية-، التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2013م، ص 238، 239.

<sup>3</sup>- العتيبي ضرار وآخرون: مرجع سابق، ص 223.

- يفتقد بعض المديرين القدرة على توجيه مرؤوسيه، وبعض المديرين لا يجيد تنظيم أفكاره ولا يجيدون إصدار أوامره، كما أنهم يشعرون بالتحدي بسهولة، ويفضلون ألا يضعوا أنفسهم في وضع المضطرين لإعطاء الأوامر لمرؤوسيه.
- بعض المديرين لديهم كراهية تلقائية لأخذ الفرصة والتفويض، وبعض المديرين -بعبارة أخرى- فقط لا يحبون أخذ الفرص ودائماً يقومون بالتفويض فيما يتعلق بمخاطر عدم إنجاز العمل أو إنجازه بشكل جيد<sup>(1)</sup>.

## 2- العوامل المؤثرة في عملية تفويض السلطة

- **خطورة القرار وسوء نتيجته:** فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المشروع ككل تحتفظ بها الإدارة العليا، لأنه إذا فوضت السلطة فإن القرار يكلف المشروع أموالها وسمعتها.
- **الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات:** قد يصل حجم العمل إلى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق، فيلجأ المديرين إلى تقسيم العمل إلى وحدات تفويض السلطة اللازمة لمديري هذه الوحدات.
- **درجة اللامركزية في الأداء:** كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباعدة كلما زادت الضرورة إلى اللامركزية في السلطة، ومثال ذلك السلطة الكبيرة المعطاة للمشرف على أعمال معينة حيث يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع إلى سلطات عليا، ويجب الملاحظة أنه ليس بالضرورة عملياً أن تتبع اللامركزية في السلطة اللامركزية في الأداء، فقد تحتفظ المستويات العليا بالسلطة وبالطبع فإن هذا يشل العمل.
- **توافر المديرين الأكفاء:** إن درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون تحمل المسؤوليات الملقاة على عواتقهم.
- **توافر طرق الرقابة:** كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الأقل، كان ذلك مشجعاً للمستويات الإدارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة، فلا يعقل أن يفوض المدير جزءاً كبيراً من السلطة، دون أن يكون هناك طرق للرقابة على الإداري الذي فوضت له السلطة.
- **الفلسفة التي تهيمن على إدارة العمل:** يؤمن البعض بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، ويشير البعض الآخر بعدم الثقة في المرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذي يقومون هم به ... إلى غير ذلك.

<sup>1</sup>- ديسلر جاري: أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة-، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2002م، ص379.

- الرغبة في إعطاء فرصة لأفكار الآخرين.
  - الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية.
  - الرغبة في إعطاء الفرصة للآخرين للوقوع في أخطاء: حيث أن الرقابة باستمرار على المرؤوس للتأكد من أنه لا يقوم بالأخطاء لا يجعل تفويض السلطة حقيقياً، فيجب ألا يترك للمرؤوس الفرصة للوقوع في الخطأ على أن تعتبر تكاليف الخطأ من ضمن تكاليف تدريبه وتطويره<sup>(1)</sup>.
- وبالنظر إلى الرقابة وتفويض السلطة، فإن الرقابة هي النشاط الذي يتم على مستوى الإدارة من قبل أشخاص معينين، لغرض متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والتي يعتبر تفويض السلطة أحدها وتقييمها والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان مقبول وبأكثر كفاءة وفاعلية ممكنتين<sup>(2)</sup>.

كما تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة، ويجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل المسؤوليات التنظيمية، ويتم التغلب على الحاجة إلى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية<sup>(3)</sup>.

وضمن هذا التصور، نجد أن المدير عند قيامه بتفويض السلطة، يجب أن يدمج ضمن أولوياته التركيز على كيفية تحقيق الرقابة على السلطات المفوضة، وذلك دون إفراط أو تفريط، ويمكن أن يتم ذلك كالاتي:

- أن يتم التعرف بصفة دورية ومنتظمة على أداء العاملين والأنشطة المتعلقة بالسلطات المفوضة إليهم، حيث يتم مناقشة العاملين في أدائهم بصورة تنمي فيهم روح المسؤولية والتعاون.
- وضع مستويات للأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين، دون إغفال أن للمفوض لديه سلطات اتخاذ القرار، إلى جانب اعتماد سياسات وإجراءات واضحة لنظم الحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز النجار: مرجع سابق، ص 160، 159.

<sup>2</sup> - محمد بن موسى: مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 1993م،

ص 378.

<sup>4</sup> - ساهر مرزوق: تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2010م، ص 11.

- تفعيل أسلوب الرقابة بالأهداف، حيث يقوم المدير بتحديد المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، مما يؤثر على عملية تفويض السلطة، أي أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب، كما تؤدي في الكثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة. إن تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع وأيضاً تطبيقها يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع وأسهل تحت النظام المركزي، وعدم تطبيقها بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها تحد الجهاز المركزي من سلطاته<sup>(1)</sup>.

### 3- المعوقات التنظيمية لعملية تفويض السلطة

الواقع أن معوقات التفويض عديدة ومتنوعة، وقد ترجع لأي من أطراف التفويض سواء المفوض أو المفوض إليه، وهذا ما سيتم توضيحه كالآتي:

- **معوقات التفويض المرتبطة بالمفوض:** قد ترتبط بالمفوض عدة عوامل تمثل عوائق تحول دون نجاح التفويض من ذلك ما يلي:
- **التعشش للسلطة:** قد تكون رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطات والقوة في المنظمة رغبة شديدة وأصلية في نفسه، وقد يرجع ذلك إلى الأسلوب الذي نشأ عليه الرئيس في أسرته، أو قد يكون هذا السلوك رد فعل للأسلوب الذي اتبع مع هذا الرئيس عندما كان مرؤوساً.
- **الخوف من عدم السرية:** يعتبر الخوف من عدم السرية عائقاً في المنظمات التي تتميز بطبيعة عمل سرية وقد يكون عائداً للرئيس الذي يعتقد بضرورة فرض سلطته أن تشيع الأخبار والمعلومات خارج المنظمة.
- **عدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين:** فالرئيس يستقر في اعتقاده أن المرؤوس غير قادر على استخدام السلطة استخداماً سليماً والتشكيك في درجة شعورهم بالمسؤولية، وقد ترجع عدم تحمل المرؤوس المسؤولية وعدم صلاحياته للقيام بالأعمال المفوضة لقصور الرئيس الذي لم يحسن اختياره وتدريبه فالرئيس مسؤول عن تنمية قدراتهم وتدريبهم وإكسابهم الخبرة وتوجيههم حتى يصلوا إلى الكفاءة المطلوبة.

<sup>1</sup>- محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1986م، ص281.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- **الاعتقاد بأن التفويض يضعف نفوذه:** هذا الاعتقاد السائد، فالرئيس يستمد قوته وإحساسه بذاته من خلال سلطان الوظيفة ونفوذه ومكانته الاجتماعية، لذلك يحرص على أن تكون السيطرة الكاملة على كل سلطاته<sup>(1)</sup>.
- **تعارض التفويض مع مصالح الرئيس الشخصية:** يمكن أن يقوم الرئيس بمزاولة بعض الأعمال واتخاذ قرارات تخدم مصالحه الشخصية على حساب مصلحة المنظمة، لذلك فهو يحجم عن التفويض لقيام المرؤوسين بأعمالهم حسب الأنظمة واللوائح والتعليمات الموضوعية والتي تحكم سير العمل، مما يتعارض مع ما يبتغيه الرئيس من وراء هذه الأعمال.
- **الفشل في وضع أساليب للمتابعة:** قد يخشى الرئيس من عدم قدرته على إحكام السيطرة والرقابة على العمل إن هو فوض سلطاته، وذلك بعدم تمكنه من وضع أساليب لمتابعة سير الأعمال المفوضة، وخوفه هذا يفقده السيطرة على الوظيفة.
- **نقص خبرته بعملية التفويض:** عدم توفر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس، ومرد ذلك أن الرئيس قد يكون ملما بقواعد التنظيم ولكن ليس لديه الخبرة اللازمة للقيام بالعمل، ويتضح ذلك لعدم الخبرة العملية السابقة في مجال العمل وما يؤدي إليه هذا السبب إلى التأثير على عملية التفويض ذاته والعمل على عائقها.
- **المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير:** وهو عائق شائعا في الدول النامية، مرده تعاضم قيمة القائد الذاتية لنفسه من وجهة نظره واعتقاده أنه الرجل الذي لا يستغنى عنه، غافلا جهود مرؤوسيه المشاركين في هذا العمل والتي أدت إلى نجاحه، ولا شك أن هذا السلوك يجب أن يقاوم لأنه يؤدي إلى إحباط العاملين وبالتالي عدم رغبتهم في إتقان عملهم، طالما أنه لا يوجد اعتراف أو تقدير للجهد المبذول من جانبهم، كما أنه يقف عائقا أمامهم لتنمية قدراتهم.
- **الخوف من منافسة المرؤوسين:** قد يخشى الرئيس منافسة المرؤوسين وخصوصا المتميزين منهم، لذلك قد يعتمد الرئيس عدم التفويض لمرؤوس معين رغم كفاءته خوفا من أن يثبت قدرته وكفاءته، ثم يصبح منافسا له في منصبه، أو خوفا أن تلاحظ المستويات الإدارية الأعلى هذا التميز فيوجهون

<sup>1</sup> - أسامة عواد حجاب شروق: النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2009م،



إليه تفتهم ويعتمدون عليه، فبدلاً من الاستفادة منه فإنه يقلل منه ويتصيد له الأخطاء غير مدرك بأن تفوق أي مرؤوس يكون مصدر فخر وتقدير له لأنه ينسب إليه في النهاية<sup>(1)</sup>.

### ب- معوقات التفويض المرتبطة بالمفوض إليه

قد يحجم المرؤوس عن قبول التفويض أو لا ينجح في استخدامه لأسباب كثيرة منها:

- **رغبة المفوض إليه تفتدي المسؤولية:** قد يكون عامل الخوف من الفشل أحد أسباب التردد في قبول التفويض، وبالتالي يفضل المرؤوس قيام الرئيس باتخاذ القرارات بنفسه كوسيلة لتجنب المسائلة لأنه يترتب على ذلك مظاهر عديدة.
- **افتقاد الثقة في النفس:** يتشابه هذا العائق مع العائق الأول الذي يحرص فيه المفوض إليه على تفادي المسؤولية حيث ينمو عن شخصية ضعيفة للمفوض إليه الذي لا يرى في نفسه القدرة على تحمل عبء العمل الجديد ويرى إمكانية إخفاقه فيه، وهنا يحتاج المؤهل تأهيلاً نفسياً قبل أن يتقن مهارات التفويض.
- **عدم توافر المعلومات:** قد لا يستطيع المفوض إليه الحصول على المعلومات الصحيحة والكافية لأداء الواجبات الموكلة له، أو عدم حصوله عليها في الوقت المناسب أو بالقدر الكافي، مما يضعف قدرته على أداء الأعمال المفوضة إليه.
- **الانقياد للغير:** وهو عائق يتعلق بشخصية المفوض إليه الذي يكون شخصاً ضعيف الشخصية غير قادر على اتخاذ القرارات بمفرده، فهو لا يشعر بالاستقلال بل يحتاج دائماً إلى شخص بجانبه في كل خطوة، وبهذه الكيفية غير مؤهل لتفويض السلطة إليه<sup>(2)</sup>.
- **الخوف من عدم تخويله السلطات الكافية:** قد يخشى المرؤوس من عدم قيامه بالأعمال المفوضة إليه على أكمل وجه، لتضافر عدة معوقات منها عدم تخويله سلطة كافية أو تمويل مالي أو أيدي عاملة، مما يجعله يتردد في قبول التفويض خوفاً من المعاناة الشديدة التي قد يتعرض لها والخوض في الفشل مسبقاً.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 569، 570.

<sup>2</sup> - سعيدة تركي: **التفويض في القانون الإداري**، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015-2016م، ص 80، 79.

## الفصل الرابع: نطاق استخدامات تفويض السلطة ومحدداته

- **ضعف الحافز:** لا شك أن الشعور بعدم عدالة نظم الترقيات والحوافز والمكافآت ونظم تقارير الأداء، يفقد المفوض إليه الرغبة في قبول الأعباء الجديدة ومسئولياتها، ويدفعه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض إليه، مما يؤدي في النهاية إلى تعويق التفويض.
- **التدخل المستمر من جانب الرؤساء:** يحرص المدير في أغلب الأحيان على التدخل المستمر في كل صغيرة وكبيرة بشأن الاختصاصات المفوضة، وكأنه لم يفوض شيء منها. مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من عملية التفويض، هذا بالإضافة إلى إحجام بعض المرؤوسين عن قبول التفويض وعدم الإقدام عليه خوفا من المشاكل مع رؤسائهم.
- **كثرة الأعمال الأصلية التي يقوم بها المفوض إليه:** إن زيادة مشاكله الاجتماعية الخاصة وضعف استعداده الصحي والنفسي من أهم أسباب إخفاق عملية التفويض، فقد يكون العمل المسند إلى المرؤوس يشغل جانبا كبيرا من وقته وجهده فلا يمكن أن يقوم بعمل آخر. وقد يكون المفوض إليه عاجزا نفسيا خاصة في الحالات التي يتطلب فيها التنفيذ قدرة كبيرة على الصبر وقوة التحمل، أو قد يكون عاجزا صحيا خاصة في الحالات التي يتطلب فيها هذا التنفيذ بذل المزيد من الحركة والتنقل والجهد البدني، وكل هذه الأمور تؤثر على فاعلية التفويض وتوقعه تماما<sup>(1)</sup>.

### ج-المعوقات الخاصة بالمنظمة

قد تؤثر خصائص المنظمة نفسيا على عملية التفويض وتجعل منها أمرا متعسرا، وكمثال على ذلك:

- صغر حجم المشروع (المنظمة) البالغ الذي يترتب عليه قلة عدد الأنشطة التي يمكن للرئيس تفويضها أو حتى انعدامها.
- الخبرة السابقة في مجال تفويض السلطة والأنشطة في المنظمة وما يرتبط بها من سلبيات وما يترتب على ذلك من مخاوف وحساسية عند التفكير في عملية التفويض.
- المقاومة للتغيير بوجه عام كصفة من صفات الأفراد، والتي ترتبط بالخوف مما سيترتب قبول التفويض من أحداث ترتبط بالمستقبل، والتي قد تحمل قدرا من المخاطرة لما يحيط بالمستقبل من عنصر عدم التأكد<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 80، 81.

<sup>2</sup> - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2005م، ص 213.

## الفصل الخامس

# المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

أولاً: الارتباط الوظيفي بين تمكين العاملين وتفويض السلطة

ثانياً: ممارسات تمكين العاملين في تفويض السلطة

ثالثاً: الأدوار التنظيمية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة

رابعاً: التطبيقات التنفيذية لاستراتيجية تمكين العاملين

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

يعتبر كل من تمكين العاملين وتفويض السلطة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى انتهاجها في سياستها العامة، فنجد الكثيرون يخلط بين هذين المصطلحين نظرا للتوافق الواضح بينهما إذ أن كلاهما ينصب على منح الصلاحيات والمسؤوليات من القائد للمرؤوسين أو الموظف، وعلى هذا الأساس سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى الارتباط الوظيفي بين تمكين العاملين وتفويض السلطة، بالإضافة إلى ممارسات تمكين العاملين في تفويض السلطة والأدوار التطبيقية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة لنصل إلى التصنيفات التنفيذية لاستراتيجية تمكين العاملين .

### أولاً: الارتباط الوظيفي بين تمكين العاملين وتفويض السلطة

أشار الفكر الإداري المعاصر إلى تفويض السلطة بأنها عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة، ونتيجة الارتباط الوظيفي بين مفهومي تمكين العاملين وتفويض السلطة فقد أكسب ذلك المنظمات مرونة في تعاملاتها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال: صيغ استراتيجية تمكين العاملين، انعكاسات نتائج تمكين العاملين، والازدواجية بين مفهومي تمكين العاملين وتفويض السلطة.

#### 1- صيغ استراتيجية تمكين العاملين

إن التمكين كاستراتيجية هو رسم خطة للعاملين الذين يراد تمكينهم، لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى.

أما صيغ التمكين المتاحة في ضوء الاستراتيجية فتتخذ عموماً ثلاثة أشكال يمكن إيجازها على النحو التالي:

#### أ- استراتيجية المشاركة

يعرف التمكين بأنه خطة عمل يتصرف من خلالها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال، ونلمس من خلال هذا التعريف الذي يجمع عليه أغلب المختصين في الجودة الشاملة والتمكين، على أن هذا المفهوم له صلة بالمشاركة وذلك على مستويين: الأول يتعلق بتكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات، من أداء الأعمال المباشرة ومستوى تنفيذ الخدمة للزبائن بوجود رقابة على ذلك، وفي هذه الحالة فإن فرق العمل تعتبر صيغة غير مباشرة للرقابة القوية التي يمكن أن تكون أكثر صعوبة للمقاومة والنضج العالي.

الثاني يتمثل في أن الخبرة في عمل الفريق توفر مصدراً هاماً لقبول المشاركة وإزاحة الاستبداد، وهذا الأمر هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساساً في المشاركة المباشرة

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

والنقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد، وذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء<sup>(1)</sup>.

### ب- استراتيجية الإثراء الوظيفي

تتضمن هذه الاستراتيجية بناء برنامج تدريسي متكامل يشجع العاملين على إدراك وتقمص الأدوار العاطفية لتلبية رغبات وحاجات الزبون، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته.

وعادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة لهم.

إن منهج الإثراء الوظيفي يركز على تعليم العاملين مهارات وتزويدهم بالحماس والاندفاع والثقة وتحسين الانتماء وممارسة الرقابة الذاتية، وإشعار الزبون بكونه شخصا مميزا للمنظمة والنظر إلى حاجاته على أنها تتبع من حاجات العاملين، وأن لدى هؤلاء الرغبة والمتعة في تنفيذ كل ما يريده الزبون بسرعة، مع التركيز على التطوير المستمر لمهاراتهم وفق ما يجعلهم أكفاء للممارسات المستحدثة تنظيميا وإداريا وفنيا في المنظمة لخدمة الزبون<sup>(2)</sup>.

### ج- استراتيجية المشاركة بالملكية

لقد أشار "Marching m et Wilsinson" إلى أن رقابة العاملين تحتل أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup> في حين أضافت "Lasheley Courad" الملكية وعددا من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات، فمن خلالها يستطيع الفرد مقاومة الضغوطات والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقه<sup>(4)</sup>.

وبناء على صيغ استراتيجية تمكين العاملين فإن المفاتيح الروتينية لهذه العملية تتمثل في:

<sup>1</sup> - نجوى فلكاوي: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف- الجزائر، 2016م-2017م، ص167.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص167،168.

<sup>3</sup> - Marching, M. Goodman, J, Wilsinson , A et AcKers, P: New Development in Employee involvement of employment, **Research series**, N°2, sheffie , ld, THOMSON, Manchester, 1992, p286.

<sup>4</sup> -Lashley Courad: Empowerment H R : **Strategies for service excellence first published**, Butterworth-Heinneman corporation, London, 2001, p86.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

### • مشاركة المعلومات

المعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، حيث لا يتمكن العاملون من اتخاذ قرار ومن ثم اتباع أي تصرف إلا عندما تتوفر المعلومات، إذ يجب أن تكون المعلومات ملائمة من حيث الكم، والكيف، والتوقيت. فالمعلومات الصحيحة تعمق الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث تساعد ثورة المعلومات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية بالسرعة والكفاءة والفاعلية الملائمة، ومن أهم أنواعها ما تتعلق بالموقف المالي والتشغيلي والتسويقي للمنظمة: رقم المبيعات، نصيب السوق، المنافسة، الأرباح، التكاليف، خطط المستقبل للتوسع والنمو والتطوير.

### • إطار الإدارة الذاتية

لابد من تحديد إطار الإدارة الذاتية من خلال تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي، فما هي حدود تصرفات العاملين؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم؟ وكيف توجه الإدارات طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟ وما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟ وما هو الإرشاد والتوجيه والتدريب المطلوب لدعم قدرات العاملين؟ وهذا يستلزم توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين: الرسالة، القيم، صورة المنظمة حالياً ومستقبلاً، دور المنظمة في المجتمع، أدوار العاملين، الهيكل التنظيمي، السياسات، النظم، ... (1).

### • فرق العمل الذاتية

الفريق عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات، أهداف، أدوار، قيم، قواعد سلوكية، مشاعر وأحاسيس بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل والاستعداد للوصول إلى الهدف. الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق المستمر يدير نفسه ذاتياً: يحدد الأهداف، يخطط، يتخذ قرارات، يحل مشكلات، يوزع الأدوار، يحدد المسؤولية، يراقب ويسأل.

الفريق لا يعتمد على الإدارة، إنه مستقل نسبياً ويتحرك ذاتياً ومجهوداته ونتائجه أكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء، إنها حاصل ضرب وتفاعل، وفاعلية الفريق الواحد تؤثر على فاعلية الفرق الأخرى، والفاعلية الكلية للمنظمة تتكون من فاعلية الفرق الموجودة فيها، وإن مشاركة المعلومات وتحديد

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، 1998م، ص168، 169.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

إطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة فاعلية تمكين العاملين ولكنها تساعد أيضا على تحسين نتائج العمل والرغبة المستمرة بين العاملين لتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

### 2- انعكاسات نتائج تمكين العاملين حسب المستويات

يشترط لتعيين وتطبيق استراتيجية التمكين بالمنظمة الآتي:

- تقديم توجيهات واضحة حول أهداف المنظمة فيما يتعلق باستراتيجية إرضاء العملاء.
- تعريف وتحديد دقيق لجميع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين.
- التوضيح بدقة تامة لمجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات والحدود التي يجب عدم تخطيها.
- منح حق التواصل وامتلاك المعلومات التكنولوجية الحديثة واستخدامها في تطوير الأداء.
- أهمية وجود نظام المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تدريب وتنمية وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية لإجراء التعديلات اللازمة.
- تحديد المؤشرات والمعايير لقياس درجات الرضا لدى العملاء.
- الاعتراف بمساهمة الأفراد العاملين واستدامة نظم المكافآت.

إن هذه المؤشرات تعتبر أساسية من أجل تفعيل استراتيجية التمكين داخل المنظمات، خاصة إذا علمنا أن الحاجات وطرق الانجاز تتغير من فاعل إلى آخر مما يحتم إعطاء الفرص للجميع من أجل إبداء قدراتهم وإبداعهم في حل المشكلات والإنجاز الأمثل في كثير من الأحيان<sup>(2)</sup>.

وبما أن التمكين النفسي يتناول شعور الموظفين بالقدرة والجدارة، فإن هذا الشعور يتأتى كنتيجة لتطبيق ممارسات التمكين في ميدان العمل، لتعزيز مشاعر التمكين لدى الموظفين والتي بدورها تعزز انخراطهم في عملية صنع القرار والمشاركة وتقليل مقاومة التغيير فضلا عن وجود مجموعة عناصر تدعم تلك المشاعر وتتمثل فيما يأتي:

- تفويض السلطة، بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع مهامهم.
- مساهمة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشكلات التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بانتظام.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص170،169.

<sup>2</sup>- مسلم علاوي السعيد: تحسين التوعية في المنشآت، مجلة أفاق الاقتصادية، العدد 74، دبي-الأمارات، 1996م، ص54.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- توفير الرئيس فرصا للمرؤوسين للتطور واكتساب المهارات والمعارف.
- التشجيع على التفكير والإبداع وتقبل المخاطرة واحتمالية الخطأ.
- و يؤكد "Gandes" على الشروط التي لا بد من تحقيقها لكي يشعر العامل بالتمكين وهي:
  - تدريب الموظفين بشكل مناسب.
  - وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة.
  - وجود مجموعة من القيم المشتركة.
  - وجود فوائد يمكن اقتسامها.
  - ثقة المدير بموظفيه.
  - دعم الإقدام على المجازفة من قبل الثقافة الكلية للمنظمة<sup>(1)</sup>.
- ويستعرض مجموعة من الباحثين فيما يلي نتائج التمكين على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى المراجعين:

### أ- نتائج على مستوى العاملين

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للعامل وهي مناسبة لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء، حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل.
- يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- المشاركة الفعالة، بمعنى أن تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، بحيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.
- تطوير مستوى أداء العاملين، فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
- اكتساب المعرفة والمهارة، أي أن نجاح برنامج التمكين يتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف.
- التمكين يساهم في رفع معنويات العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرص لأعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريوتي، العنزي خلف عوض: مرجع سابق، ص 281، 282.



## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

### ب- نتائج على مستوى المنظمة

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

- ضمان فاعلية المنظمة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً، واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.
- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق.
- ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

### ج- نتائج على مستوى المراجعين

تؤكد الدراسات الميدانية الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، حيث كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين خاصة في المؤسسات الخدمية، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجازات وجودة المدخلات.

وتتمثل أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات كالاتي:

- استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.
  - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
  - زيادة فاعلية الاتصالات والسرعة في انجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية<sup>(1)</sup>.
- وبناء على نتائج تمكين العاملين تتضح لنا فوائد هذه العملية بالنسبة للمؤسسة والمرووسين:

### • بالنسبة للمؤسسة

- زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين، لكونهم يشاركون في قراراتها ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.

<sup>1</sup> - عماد علي مهيرات: مرجع سابق، ص 37، 39.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب وقدرات عمالها وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من إنتاجيتهم وربحية المؤسسة.
- بالنسبة للمرؤوسين
  - الشعور بانتسابه واحترام المؤسسة وتقديرها له.
  - تقدير المسؤولية وتحملها بشكل إيجابي.
  - اكتساب الثقة في نفسه وشعوره بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ونحو مجموعة العمل ونحو العملاء.
  - الشعور بالرضا الوظيفي.
  - الشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- ويذهب "Orgori" إلى النظر إلى تمكين العاملين باعتباره أمرا حاسما لنجاح المنظمة في عصر العولمة، وبرأيه فإن التمكين له فوائد هامة لكل من المنظمة والأفراد العاملين يمكن في الآتي:
  - يولد التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
  - يزيد التمكين من الشعور بالانتماء والملكية وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
  - يرتبط التمكين بخلق مصير الأفراد العاملين إذ يصبح العمل أكثر إثارة وتحفيزا ومتعة.
  - يزيد التمكين من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة ويخفض من التكلفة<sup>(2)</sup>.
- ومن نتائج تمكين العاملين أيضا نجد ما يلي:
  - المكافأة: تقدير أداء العاملين المتميزين وإسهامهم في العمل بتقديم الحوافز المادية والتشجيع المعنوي لهم، والاهتمام بذلك عند صدور الترقية للعاملين.
  - القوة: امتلاك العاملين القدرة على التغيير والتأثير في مجريات العمل بفضل صلاحيات مركزهم الوظيفي، الخبرة، القدرة على الثواب والعقاب، وكونه مرجعا في العمل.
  - التفويض: نقل مؤقت للصلاحيات دون المسؤوليات إلى المستوى الإداري الأدنى.
  - المسؤولية: ممارسة العاملين لمهام عملهم وتحملهم نتائج ما يتخذونه من قرارات وما يرقبهم من نتائج للأداء<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- فتحي ناصر: إعداد مدير المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة-مصر، 2003م، ص23.

<sup>2</sup>- إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني: إدارة التمكين والإدماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م،

ص107.

<sup>3</sup>- حسين موسى قاسم البنا: مرجع سابق، ص10.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

### 3-الازدواجية بين مفهومي تمكين العاملين وتفويض السلطة

توجد ازدواجية بين مفهومي التمكين والتفويض عند بعض المديرين والممارسين بصورة جعلت هناك مسارات بينهما، ووفقا لهذا فإن التمكين ما هو إلا تفويض سلطة يمنحها شخص ذو مركز أو مستوى إداري أكبر لشخص في مركز أو مستوى أقل لإنجاز العمل وإتمامه<sup>(1)</sup>.

ويرى "Kinlaw" أن تمكين العاملين قد يشتمل على معنى التفويض، إلا أن التمكين يشتمل على معاني وأبعاد أخرى كثيرة هي: طرق جديدة لهيكل المنظمة، طرق جديدة لتطوير فرق العمل، سبل جديدة لتحفيز العاملين وتشجيع التعلم والمعرفة، وتغيير في الأدوار التي يضطلع المديرين لها<sup>(2)</sup>.

وإن من مبررات التمكين تفويض السلطة وذلك بسبب التحول الكبير في مهام المنظمات والانتقال من الدور التقليدي إلى الحديث في مجتمع معاصر، لأنه أدى إلى جعل ممارسة السلطة معقدة جدا ولا سيما أنها تنحصر في أيدي أشخاص يمارسونها في اتخاذ القرارات، كما أن اتساع نطاق الخدمات وتشعبها وسع نطاق توزيع السلطة على عدد أكبر من الأشخاص لتلبية الاحتياجات المتجددة ومبررات التمكين، فضلا عن أن التمكين يساهم بتحقيق انجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استعمال أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية، كما يؤدي التمكين إلى جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية وواقعية<sup>(3)</sup>.

وتتمثل أوجه الاتفاق بينهما في الأمور التالية:

- **الأساس الذي يقوم عليه:** هو أن الأفراد أقرب للمشكلة، ومن ثم فهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.
- **الهدف من كل منهما:** حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة الابتكارية للموظفين، وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التنفيذ، من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية، ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.

<sup>1</sup> - محمد زياد الدغيبلي: مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> - مصلح بن سعيد القحطاني وآخرون: الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49، مصر، 2011م، ص 26، 27.

<sup>3</sup> - موسى سلامة اللوزري، حمود خضير كاظم: مبادئ إدارة الأعمال، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص 260.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

• استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين: وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم<sup>(1)</sup>.

وكثيرا ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، وهو في الواقع يختلف عنه ففي التفويض يقوم المدير بإعطاء السلطة، ولكن المسؤولية لا تفوض فهي مازالت مسؤولية القائم بالتفويض، أما التمكين فهو منح السلطة والمسؤولية معا وليس إحداهما<sup>(2)</sup>.

كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في حالة التمكين فإن الأفراد يتم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات، وهم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التفويض يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين أو بحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مهمة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفتهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، ومن ثم يساهم التمكين في إتاحة فرصة التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

وهنا يجب الإشارة إلى أن الشخص المفوض لا يملك قوة اتخاذ القرار، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا أو يقرر بالنيابة عن الآخرين، أما بالنسبة إلى التمكين فإن مبدأه أن أقرب الأفراد للتعلم المستفيد هو الذي يمتلك مكانا أفضل لاتخاذ القرار، لذا فإن القرار يعود إليه<sup>(3)</sup>.

ولقد أشار "Lashley" إلى أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، قيمة الواجب المناط بالموظف، مستوى تأثير الموظف، تأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف<sup>(4)</sup>.

كما أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض، كون التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة ودون التفكير مسبقا باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائها كما هو الحال بالتفويض، والذي يعطي صلاحيات للقيام بأعمال محددة، ثم استعادة هذه الصلاحيات بعد إتمام العمل ودون تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> - ريهام عصمت محمود ثابت: مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - إحسان أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> - محمد زياد الدغيلي: مرجع سابق، ص 57.

<sup>4</sup> - يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 31.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

ومعنى ذلك أن التفويض الإداري له تأثير مباشر على إنتاجية المرؤوس، حيث وتلعب ظروف المنظمة دورا حاسما في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين وتوفير التغذية العكسية<sup>(1)</sup>.

ومن ناحية أخرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني أو المستويات الإدارية الدنيا فقط على أداء وتنفيذ المهام بشكل فعال، بحيث تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات التعيين والتدريب والشراء. ويمكن توضيح الفرق بين التفويض والتمكين في الجدول رقم (04) الآتي:

الجدول رقم(04): يوضح الفرق بين التمكين والتفويض.

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح الصلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	نظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه وعمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر: مصطفى أحمد السيد: المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2005م، ص130،131.

وخلاصة القول أن التفويض عادة ما ينصب على أنشطة أو عمليات محددة، ومن الممكن سحب الصلاحية وإعادة تفويضها لمستويات إدارية أخرى كلما اقتضت الضرورة، كما أن الصلاحية دائما هي موضع التفويض إذ لا يجوز تفويض المسؤولية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- محمد زياد الدغليبي: مرجع سابق، ص68،58.

<sup>2</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص19.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

وبما أن العمل في الخطوط الأولى يحتاج إلى مرونة واسعة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الآتية، فإن هذا ما يجعل العاملين يتخطون حدود التفويض، إذ أنهم سيكونوا مسؤولين عن النتائج التي ستتمخض وما سيتجلى عنها، وأن هذا التطور يملّي على المنظمات العمل باستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تخويل واسع مع بقاء من يخصه الأمر مسؤولاً عن النتائج الناجمة عن تصرفاته المتنوعة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: ممارسة تمكين العاملين في تفويض السلطة

إن ممارسات تمكين العاملين في تفويض السلطة تعني تخصيص سلطة شخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة، لذلك فتفويض السلطة من المدير إلى المرؤوسين ضرورة للتشغيل الفعال للتنظيم، لأن المدير لا يستطيع القيام بالأعمال بنفسه أو الإشراف على مختلف أجزاء التنظيم، ويكون ذلك من خلال: اختيار المهام المهنية لتفويض السلطة، سبل تفويض السلطة للعامل لتحقيق التمكين، فاعلية تفويض السلطة في إطار تمكين العاملين.

#### 1- اختيار المهام المهنية لتفويض السلطة

يعتبر التفويض من الأنشطة الأساسية، ولكي يكون فعالاً فلا بد من معرفة وفهم كيفية تفويض المهام بالشكل السليم حتى تزيد من فوائد التفويض التي تعود على المدير والعاملين معه بالنفع، وهذا يتطلب التعرض لبعض المهارات الرئيسية لزيادة فاعلية التفويض مثل:

#### - تخطيط عملية التفويض

يعتبر التخطيط أمراً ضرورياً للوصول إلى أسلوب جيد وفعال في تفويض المهام تجنباً لغموض الأهداف أمام العاملين وشعورهم بإحباطهم والاضطراب، أما وجود تخطيط جيد يشجع العاملين لقبول التفويض، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وخبراتهم في العمل حتى يؤديوا المطلوب منهم على أكمل وجه<sup>(2)</sup>، ويمر تخطيط عملية التفويض بالخطوات الآتية:

#### • اختيار المهمة للتفويض: حيث أن المهام على ثلاثة أنواع:

○ النوع الأول: مهام لا يجوز للمدير التفويض فيها ومنها:

- المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها: وهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة وأهميتها في تسيير أمور المنظمة.

<sup>1</sup> - زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م، ص 341.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- الخطط الخاصة بالمنظمة: فالمدير يجب أن يحتفظ لنفسه بسلطة ومسؤولية وضع وتفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه، ولا مانع من الاستفادة من آراء ومقترحات العاملين معه في ذلك.
  - إدارة شؤون الأفراد: لا بد أن يحتفظ المدير بسلطة اختيار الأعضاء التابعين له والإشراف بنفسه على خطط تدريبهم، وبحث الشكاوي المتعلقة بمشكلاتهم واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بتربيتهم ومكافآتهم.
  - إجراء التنسيق: لأن المدير هو الشخص الوحيد المسؤول عن تنسيق العمل بين وحدات المنظمة وذلك لإنجاز الأعمال المحددة.
  - إجراء الرقابة: يجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة، ووضع معدلات موضوعية للأداء، والقيام بقياس ما تم إنجازه فعلا ومقارنته بالمعدلات السابق ووضعها، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتصحيح ما تكشف عنه الرقابة من انحراف في عملية الأداء والعمل على تدليلها.
  - القرارات المتعلقة بالتصرف في بنود وأبواب الميزانية والاعتمادات المالية الكبيرة التي تقع في حدود اختصاصاته القانونية.
  - إقامة الدعاوى أمام القضاء وإنهاء المنازعات القضائية صلحا أو تنازلا.
    - النوع الثاني: المهام التي يجوز للمدير التفويض فيها:
  - المهام التي يجب تفويض القيام بها إلى الآخرين وهي: الأعمال التي مارسها المدير كثيرا في الماضي، وكذلك المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير، والقرارات البسيطة التي توضع باستمرار.
  - المهام التي يتوجب تفويض الآخرين بها: كتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية والأعمال التي تستهلك الجزء الأكبر من وقت المدير وأيضا الأعمال التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة بعيدة عن تخصص المدير<sup>(1)</sup>.
  - النوع الثالث: الأعمال التي يمكن تفويض الآخرين بها:
- مثل: إدارة الاجتماعات، تمثيل المنظمة في البيئة الخارجية، ومعالجة مشكلة ما وأخذ قرار نهائي بشأنها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 1993م، ص267، 268.

<sup>2</sup>- علي الباز: أصول علم الإدارة العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، 1990م، ص94، 95.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- **وضع ضوابط للعمل:** حيث توجد ثلاثة مستويات لأسلوب التفويض.
  - تفويض العاملين للقيام بجزء صغير من مهمة ما.
  - تفويض العاملين للقيام بأداء مهمة مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكاملة بحيث يرجع العاملون إلى المدير بشكل منتظم للحصول على التعليمات والتوجيهات.
  - تفويض العاملين لأداء المهمة بأكملها.
- **تحديد المرشحين للعمل:** وهذا أمر يعد في غاية الصعوبة، لكي يتم تحديد المرشحين للعمل بكفاءة لأبد من:
  - تحديد مواصفات متناهية الدقة للأفراد الذين سيتم تفويضهم.
  - استشارة أفضل العاملين والاستماع إلى مقترحاتهم بشأن الخصائص التي تتطلبها المهمة

### ب- تنظيم عملية التفويض

وهذا يتم عن طريق مجموعة من الإجراءات منها:

- **فحص الأنشطة والمهام التي يتم تفويضها:** وهي تنقسم إلى أربعة أقسام:
    - الأنشطة ذات الأولويات الهامة: وهي تلك الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة وتشمل التخطيط والتنظيم ووضع أهداف التطوير الذاتي، الابتكار والإشراف، الاحتفاظ بالاتصالات الهامة.
    - الأنشطة التي لها التزام بالوقت: وهي تلك الأنشطة التي لها أهمية في تحقيق الأهداف ولكنها ليست بدرجة الأنشطة ذات الأولويات الهامة مثل المكاتبات والتقارير.
    - الأنشطة المرغوبة: وهي الأنشطة المفيدة التي تعطي راحة وبهجة في العمل مثل الاهتمام بنظافة المكتب وتجميله وترتيب الملفات.
    - مضيعات الوقت: وهي تلك الأنشطة التافهة وغير الهامة ومن أهمها:
      - تكديس الملفات وعدم التخلص من الأوراق والخطابات غير الهامة.
      - السماح بالمقاطعات المستمرة مع الآخرين.
      - عدم تنظيف المكتب.
      - ضعف مهارة الكتابة<sup>(1)</sup>.
- ولذا يجب على المدير ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الفتاح حسين: التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1971م



## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- حذف الأنشطة غير الضرورية وتنظيم الوقت والبدء في تنظيم مكان العمل وترتيب الملفات.
- العمل على تقليل الوقت الذي يقضيه في ممارسة الأنشطة التي لها التزام من الوقت حتى يجد المدير الوقت الكافي الذي يقضيه في ممارسة الأنشطة ذات الأولويات، وأهم هذه الأولويات التفويض في حد ذاته.
- القيام بتحديد الأنشطة التي يفوضها والأنشطة التي يحتفظ بها لنفسه.
- تخصيص وقت يومي لتخطيط عملية التفويض مع الاقتناع التام بأن الوقت الذي يستثمره في عملية التفويض سيعود عليه بأضعاف الوقت الذي يستغرقه في أداء هذا العمل بنفسه.
- توزيع الأنشطة التي سيقوم بتفويضها إلى العاملين المفوضين بحيث يتم اختبار الأشخاص الذين يمكنهم أداء كل نشاط بأفضل ما يمكن.

### ■ وضع معايير للعمل وخطة سيره: وهذا يتطلب:

- التأكد من أن المهمة المفوضة لا تتعارض مع وظائف المفوض إليه الأساسية.
- تحديد المهام التي يرغب المدير في تفويضها إلى العاملين تحديداً دقيقاً والاستماع إلى مقترحات العاملين المفوضين حول هذه المهام.
- شرح المشكلات التي تظهر عند أداء المهام المحددة.
- تحديد خطوات الاتصالات لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- وضع خطة عمل لتنفيذ المهمة المفوضة.
- إجراء جلسات عمل منتظمة لمناقشة المناخ العام الذي يمارس فيه العاملون التنظيم والاستماع إلى مقترحات العاملين لتأدية المهام في الوقت المحدد وعلى الوجه الأكمل.
- تحديد الموعد النهائي لإنجاز العمل<sup>(1)</sup>.

### 2- سبل تفويض السلطة للعامل لتحقيق التمكين

تأتي عملية توجيه التعليمات إلى العاملين المفوضين ليتمكنوا من القيام بالمهمة المفوضة من خلال:

- أ- مساعدة العاملين على فهم ضوابط وقيود عامة مثل:
- فهم الأهداف والغايات الأكبر، لأن ذلك يجعل العاملين المفوضين يدركون أهمية إنجاز العمل المسند إليهم، كما أن ذلك سيزيد من قناعتهم بالعمل والانجاز.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 66.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- معرفة الموارد والدعم المتاح للزم لإتمام العمل، حيث يجدد الدعم أنواع الموارد اللازمة لإنجاز ونجاح العمل<sup>(1)</sup>.

### ب- تمكين العاملين المفوضين عن طريق قيادة رشيدة

فالتمكن يعني منح العاملين قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية، والمساهمة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي، ومن خلاله تتحول الممارسات القديمة إلى ممارسات حديثة تقوم على تقديم مدير المؤسسة للعاملين المفوضين في مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم التامة، وهذا يتطلب:

- **التهيئة:** حيث يقوم مدير المنظمة بدراسة العاملين معه من حيث خبراتهم وأسلوب عملهم وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، لذا عليه أن يعطيهم بعض السلطة التي تسمح لهم بتنفيذ المهام المفوضة إليهم، وتهيئتهم نفسياً ومادياً للقيام بالمهمة على الوجه الأمثل.
- **التمكين:** وهي الخطوة التي تتطلب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بصورة تزيد من كفاءاتهم وتجعلهم أكثر التزاماً، وتزيد من إحساسهم بالأمان واحترام النفس واثبات الذات.
- **التشجيع:** المدير الذي يفوض السلطة للآخرين عليه أن يشجع روح المبادرة، والابتكار، والمغامرة لدى من تم تفويضه. فعملية التمكين تحتاج إلى:
- توفير الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المفوضة.
- إزالة العوائق التي تعوق عملية التفويض.
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين المفوضين بصفة مستمرة.
- صناعة المناخ المناسب لممارسة التفويض حتى يتمكن العاملون المفوضون من أداء الأعمال المفوضة، وحتى يتحول التفويض إلى قاعدة ثابتة في العمل تزيد من فاعلية الأداء والإنجاز.
- إدارة الخلاف الذي قد يحدث بين العاملين المفوضين إذا فشلوا في تسوية خلافاتهم بأنفسهم.
- تشجيع المشاركة، فهي أفضل وسيلة للسيطرة على العاملين غير المتعاونين وخاصة الذين يتصرفون بعدوانية ولامبالاة.
- احترام الخلافات الفردية.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص 345.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- **الاتصال:** هو الوسيلة التي يتم من خلالها التفويض، وعليه يجب الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة، فمن خلال التفويض يظهر ما يسمى خط السلطة والاتصال، حيث تتحدّر السلطات والمسؤوليات من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى مستوياتها.
- **التحفيز:** ويعني مساندة المدير للعاملين المفوضين ويتمثل في:
  - تشجيع العاملين المتميزين على أدائهم للمهام المفوضة.
  - مراعاة الحالة النفسية للعاملين المفوضين<sup>(1)</sup>.
  - رقابة المهام المفوضة ومتابعتها: فقد يكون تفويض السلطة أكثر الإجراءات الإدارية تعقيداً، ولذا فالكيفية التي يتم من خلالها استعمال هذه الرقابة هي التي تحدد القدرة على التفويض، والفشل في إنشاء الرقابة يجعل التفويض غير فعال. ومن أهم خطوات الرقابة ما يلي:
- **اهتمام مدير المؤسسة بالعاملين المفوضين:** فالرقابة وسيلة لإعطاء التغذية المناسبة التي تساعد العاملين على الاستمرار في أداء المهمة، وتلافي أية انحرافات ممكنة من خلال مراجعة الإجراءات وتقارير العمل التي توفر المعلومات عن العاملين، مع مراعاة ألا تكون هذه الرقابة زائدة، حيث أن الرقابة الزائدة تحد من الفوائد الأساسية لعملية التفويض.
- **المساءلة:** وهي جوهر عملية الرقابة وتهدف إلى التعرف على أداء العاملين المفوضين على فترات دورية، في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل ومناقشة العاملين في أدائهم لبت روح المسؤولية، وتوضيح مسؤوليات الأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين.
- **التأكد من حسن سير العمل:** دون التدخل مباشرة فيما يقوم به العاملين المفوضين للمهمة المفوضة، وهذا يتطلب من المدير اتخاذ الوسائل التالية:
  - التفريق بين الوظائف التي تحتاج إلى مراجعة للعمل بعد استكمالها، والوظائف التي تحتاج لمتابعة سير العمل، والحاجة لدعم إداري إضافي والتدخل في الأوقات الحرجة التي يمر بها العمل لتلافي أي اضطراب فيه.
  - في حالة وجود اختلاف ملحوظ بين ما يجب عمله وما يتم عمله، على المدير أن يتدخل من أجل إجراءات تصحيحية سريعة للعودة بالأمور إلى ما يجب أن تكون عليه.

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 170.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- ينبغي أن يقرر المدير مدى خطورة الخطأ أو الخلل، وما يمكن فعله لتصحيح الأخطاء. والأخطاء ثلاثة أنواع هي:
  - خطأ ثانوي: ويحدث عندما لا تجري الأمور وفقاً للجدول المحدد.
  - خطأ رئيسي: وينجم عندما لا تسير الأمور وفقاً للخطة الموضوعية.
  - خطأ فادح: مثل وقوع أخطاء يمكن أن تؤدي إلى حدوث كارثة في العمل، وهنا يجب أن يتولى المدير مسؤولية العمل وبلغى التفويض.
- ومن الوسائل التي يمكن أن تسهم في فاعلية الرقابة، والتأكد من حسن سير العمل، ومتابعة التكاليف: سجل التفويض وسجل التفويض والمعلومات.
- **سجل التفويض:** فكثير من الناس ينسى الحقائق والأحداث بمرور الزمن، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل لتسجيل الأعمال والتكاليف التي قام المدير بتفويضها مع التواريخ، وهذا السجل بمثابة أداة مساعدة لتذكر إنجازات كل من العاملين المفوضين، وتقييمهم على أساس إنجازاتهم وأعمالهم.
- **سجل التفويض والمعلومات:** وهذا السجل يعتبر وسيلة للمساعدة في إحاطة العاملين بالقرارات والسياسات والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا ولها تأثير على عملهم<sup>(1)</sup>.
- **مراجعة ما تم إنجازه:** عند اكتمال المهمة المفوضة قد يكون من الجيد مراجعتها مع العاملين المفوضين الذين قاموا بتنفيذها ومن ثم لابد من الالتزام ب:
  - مقارنة النتائج بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
  - تهيئة العاملين المفوضين عما تعلمونه من العمل الذي فوض إليهم ومساعدتهم في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- **التقييم والإثابة:** بعد الانتهاء من التفويض نصل إلى آخر مرحلة، وهي عملية التقييم والإثابة أو المكافأة وهذا يستلزم:
  - وضع سياسة واضحة وثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت والجزاءات وتطبيق أسلوب الثواب والعقاب.
  - اعتماد المدير على سجل التفويض وسجل التفويض والمعلومات في رقابته لعملية التفويض، لأنها وسيلة فعالة لتقييم العاملين المفوضين وفقاً لنتائج عملهم.

<sup>1</sup>- مروة مصطفى محمد البربري: دور التفويض في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بديماط، جامعة المنصورة-مصر، 2005م، ص 71، 70.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- اعتبار تحسن الأداء الركيزة المهمة في تقييم الأداء، وبالتالي يصبح العاملون المفوضون مستعدين ذهنيا لمراجعة أعمالهم ونتائج أفعالهم مع تحري الموضوعية وتحديد مواطن القوة والضعف.
- تطوير نظم الحوافز من أجل إشباع حاجات العاملين الأساسية في الترقى ومكافأة المبدعين والتميزين<sup>(1)</sup>.

### 3- فاعلية تفويض السلطة في إطار تمكين العاملين

يقدم التحليل السابق لتفويض السلطة فهما سهلا وواضحا لطبيعة هذه العملية، إلا أن ممارستها قد أثبتت وجود قدر كبير من الصعوبة في سبيل تحقيق التفويض الفعال. ويمكن القول أن هناك اتفاقا عاما بين المختصين في مجال الإدارة، بأنه يوجد ثلاثة شروط أو ظروف رئيسية يجب أن تقابلها عملية التفويض الفعالة وهذه الشروط ما يلي:

أ- **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** من أجل تحقيق تفويض فعال للسلطة يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمرؤوس الذي فوضت له السلطة مساوية أو على قدر المسؤولية المسندة إليه، وبالتالي يؤكد مفهوم التكافؤ ويأخذ في اعتباره أن السلطة المفوضة يجب أن تكون ضمن نطاق كاف يسمح معه بإنجاز المهمة المسندة (المسؤولية).

ب- **مطلعية المحاسبة أو المساءلة:** بالرغم من إمكانية تفويض الرئيس الأعلى لسلطته لمرؤوسيه، إلا أنه يبقى مسؤولا عن كامل سلطته (حتى ولو فرض جزءا منها) أمام السلطة الأعلى منه، لأنه التزم لا يفوض، فإعادة تفويض السلطة ونقلها من شخص لآخر يجعل الجميع مسؤولين وعليهم التزم بشكل متكامل وكلي، حيث يكون كل مرؤوس ملتزما أمام رئيسه الأعلى الذي فوضه السلطة وهكذا.

- **وحدة الأمر:** يشير مفهوم وحدة الأمر إلى أن كل مرؤوس يكون مسؤولا وخاضعا لمسائلة شخص واحد فقط وهو رئيسه الأعلى أو المباشر ويتضمن شيئا معروفا بشكل جيد، وأن الشخص لا يمكنه أن يخدم رئيسين في آن واحد، فهو يستلم الواجبات المكلف بها والسلطة المفوضة له من رئيس واحد يكون مسؤولا أمامه وخاضعا لمحاسبته فقط، وقد يحدث كسر لوحدة الأمر لأسباب متعددة أهمها:

- كون حجم المنظمة صغيرا وعدم إمكانية تمييز المرؤوسين لمهام وسلطات الرؤساء التي من المحتمل أن تكون متداخلة.

- تجاهل مقصود لوحدة الأمر كأن يتم تجاهل الإشراف الوسيط.

<sup>1</sup>- فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص 348.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- وجود صراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية<sup>(1)</sup>.
- إلى جانب النقاط السابقة الثلاث التي تؤثر في فاعلية التفويض، هناك نقاط ثانوية لكنها لا تقل عنها أهمية في جعل التفويض ذا فاعلية، وهذه الشروط ما يلي:
  - دعم المرؤوس وتشجيعه ومتابعته من رئيسه ليشعر بالأمان.
  - توفير الرغبة والافتتاح لدى الرئيس في تفويض سلطته كوسيلة لتخفيف الأعباء عليه وتفريغه للأمر الهامة.
  - توفر الرغبة لدى الرئيس في تدريب مرؤوسيه.
  - توفر الرغبة لدى المرؤوس في تحمل المسؤولية وعدم الخوف من الفشل والنقد<sup>(2)</sup>.وعموماً يهدف تفويض السلطة إلى:
- **الإصلاح الإداري:** ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.
- **التطوير الإداري:** ويأتي التطوير عن طريق تغيير أساليب أداء الإدارة المختلفة، مثل تغيير الهيكل الإداري والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل. ويعد تفويض الصلاحيات من الأساسيات التي تصاحب الإدارة، لأن التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة.
- **توفير الكفاءة الإدارية:** حيث أن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز.
- **التخلص من المركزية:** والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير.
- **الصحة التنظيمية:** وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيسي في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي وآخرون: مرجع سابق، ص 222، 223.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 224.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- **التنمية الإدارية:** ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية عن اكتساب المهارات وخبرات جديدة<sup>(1)</sup>.
- **الانتماء الوظيفي:** يؤدي التفويض إلى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، فيبدلون قصارى جهودهم من أجل تقدمها وتطورها.
- **تطوير عمليات الاتصالات:** فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه. ومن أهم أهداف التفويض مساعدة المؤسسة على مواكبة التطور في الأعمال الإدارية، وحيث أن العمل الإداري معقد ومتشابك، فإن دور التفويض هو توزيع الاختصاصات وفقا للكفاءات والمسؤوليات والسلطات. ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المنظمة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- **المساءلة الإدارية:** وذلك من خلال نظام معلوماتي مع متابعة موضوعية مما يسهم في النهوض بالإدارة ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعضا من سلطاته إلى من ينوب عنه<sup>(2)</sup>.

ومن بين الأهداف أيضا التي تسعى إلى تحقيقها عملية التفويض نوردتها فيما يلي:

- **منح الفرص الكاملة للرئيس الأعلى لأداء مهامه:** إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطات الممنوحة له للمرؤوسين الأكفاء، يدعمه في مراقبة كل ما يدور في المنظمة من أنشطة وعمليات، كما يمكنه من رصد جميع العمليات التنظيمية، فضلا عن أن تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين يوفر له الوقت والجهد لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير، التدريب، التنمية، الإشراف، التخطيط، ورسم السياسات ومتابعة مسألة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري<sup>(3)</sup>.
- **إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** يساعد التفويض على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين الإبداعية والابتكارية، فعندما توكل بعض الأعمال إلى بعض العاملين، فإنهم قد ينجزونها بصورة

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص 224، 223.

<sup>2</sup> - المرجع سابق، ص 224، 225.

<sup>3</sup> - أحمد الطيب: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، المجلد 10، العدد 35، عمان-الأردن، 1988م

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

أفضل عما هو متعارف عليه في المنظمة، أي بطريقة غير عادية وغير مألوفة، كما يساعد التفويض على اكتشاف القدرات والمواهب وتنميتها.

■ **تخفيض التكاليف:** تساهم عملية تفويض السلطة في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على سرعة إنجاز المهام، وتختصر الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة، والتقليل من استهلاك الآلات والمواد، وكذلك الأفراد والأجور.

■ **تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:** التفويض هو إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم، وهذا يعني إعدادهم لتحمل المسؤولية حول ما كلفوا به من أعمال بالإضافة إلى أن التفويض يدفعهم إلى الشعور بالرضا والحماس في أداء المهام، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، والتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم، مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي، مما يساعد إعداد القيادات الإدارية من خلال عملية التفويض على تأهيل الأفراد لتسلم مراكز قيادية مستقبلا والإبداع فيها.

■ **تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين:** عند تفويض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين، فهذا يعني ثقته في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الإدارة أو الآخرين بقدراتهم، وهذا ينعكس على الأفراد العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء وجودته والانتماء للتنظيم وشعور الأفراد بأنهم أعضاء فاعلين في بيئة عملهم، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء إلى ذلك التنظيم، فضلا عن أن علاقتهم مع بعضهم من خلال العمل الجماعي والعمل الفريقي ستزداد متانة وقوة<sup>(1)</sup>.

وبناء على أهداف تفويض السلطة يتفق المختصين والباحثين في علم الإدارة على أن الممارسات الناجحة لعملية تفويض السلطة تحقق العديد من الإيجابيات والفوائد لكل من الرئيس والمرؤوس والتنظيم على حد سواء منها:

- أصبح تفويض السلطة أجدد من الأسس التنظيمية الحديثة التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 105.



## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- بدون التفويض يفقد التنظيم الإداري أحد أعمدته.
- تفويض السلطة فن من فنون تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم.
- تكمن أهمية التفويض في أنه يساهم بالإسراع في إصدار القرارات وانجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.
- اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيّمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.
- يسهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الأدوار التنظيمية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة

إن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب تفويضها للموظفين لكي يمكن تمكينهم والاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح ذلك من خلال ما سنتطرق إليه: اتخاذ القرار كمؤشر استراتيجي في تفويض السلطة، التفويض وحل المشكلات الإدارية، الاقتراحات العملية للتمكين في تفويض السلطة.

#### 1- اتخاذ القرار كمؤشر استراتيجي في تفويض السلطة

يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات، و نظراً لما يترتب على تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى العاملين من مزايا تنعكس آثارها بصفة ملحوظة على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات العاملين في مجال اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة لمن هم في المستويات الدنيا، ذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة التدريب الذاتي للعاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات، إذ أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا بتفويض سلطة اتخاذ القرارات إليهم، كما أن هذا لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل نمط ديمقراطي للقيادة<sup>(2)</sup>.

#### أ- علاقة الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة بفاعلية اتخاذ القرارات

إن المطلوب من المفوض عند إقدامه على تفويض بعض من سلطاته أن يبحث عن تقدير مستوى النضج الوظيفي للعاملين الذين يريد أن يفوض إليهم، وبناء عليه يحدد درجة التفويض التي يمكن أن يمنحها.

<sup>1</sup>- ممدوح سويدي منوخ الظفيري: مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup>- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص293.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

يكون دور العاملين أو المرؤوسين في ظل درجة منخفضة لتفويض السلطة مقصورا في الطلب منهم لتقصي المشكلة من حيث طبيعتها، ظروفها، ومسبباتها، وهنا ينتهي دورهم ليبدأ دور من لديه سلطة اتخاذ القرار. ليقوم على ضوء تحديد المشكلة، بمساهمة العاملين بتحديد البدائل وإجراء عملية التقييم لها، وإعداد خطة التصرف الملائمة تمهيدا لاتخاذ القرار. هنا نلاحظ الدور المحدود للعاملين في عملية اتخاذ القرار مما ينعكس سلبا على فاعليتها، ويظهر أثر الدرجة المنخفضة لتفويض السلطة من خلال إسهامها في تحقيق الفاعلية لقرارات تفوض إلى العاملين الذين يتمتعون بمستوى منخفض نسبيا من النضج الوظيفي<sup>(1)</sup>.

### ب- علاقة الدرجة المتوسطة لتفويض السلطة بفاعلية اتخاذ القرارات

تتميز الدرجة المتوسطة لتفويض السلطة بعدم اقتصرها على تكليف المفوض للمفوض إليه بمجرد تقصي المشكل، بل يفسح المجال أمامه لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار، لا سيما إذا كان المرؤوس يتمتع بمستوى لا بأس به من النضج الوظيفي، الأمر الذي يجعل الاقتراحات والآراء التي يبديها تتمتع بقدر كبير من الواقعية والنجاعة، فالمرؤوسين كما يقول "سيمون" لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع تحركه بل ومن الممكن أن يساهموا وبشكل فعال من خلال آراءهم في إيجاد الحلول والبدائل التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل. من جهة أخرى لا يمنح التفويض المتوسط للسلطة شعورا بالاستقلالية، لأن العامل مجبر على البقاء على ارتباط دائم برئيسه المباشر، فهو يحد من قدراته على الإبداع وروح المبادرة، إلا أنه ومن جانب آخر تقدم هذه الدرجة من التفويض مساهمة واضحة في اتخاذ قرارات فعالة إذ كان المرؤوسين يتمتعون بنضج وظيفي مرتفع<sup>(2)</sup>.

### ج- علاقة الدرجة المرتفعة لتفويض السلطة بفاعلية اتخاذ القرارات

لا يقتصر دور العاملين في ظل الدرجة المرتفعة لتفويض السلطة من مجرد تقصي وتحري المشكلة موضوع القرار أو حتى إبداء الاقتراحات أو تقديم النصائح بصدها، بل يرتقي إلى أعلى من ذلك، إذ يتاح للعاملين بعد تقصيمهم للمشكلة والحرية في اتخاذ القرار الملائم لحلها، دون الرجوع إلى رئيسهم الإداري الذي فوضهم.

<sup>1</sup> - محمد بن موسى: مرجع سابق، ص 84، 83.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 84، 85.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

لكن هذا لا يعمم بالنسبة لكل العاملين في المنظمة على السواء، بل يقتصر على العاملين ذوي النضج الوظيفي المرتفع والذي يتيح لهم الإلمام الجيد والكافي بحيثيات المشكلة التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم، ففي هذه الحالة تكون القرارات المتخذة على مستواهم على درجة كبيرة من الفاعلية وهذا في حدود قيود المواد والوقت المفروضة عليهم<sup>(1)</sup>.

إن تفويض السلطة يعمل على تجسيد أحد أبعاد اللامركزية، من خلال توزيع السلطات على مختلف المستويات، وعدم حصرها في مستوى معين، كما يعمل على تحقيق مبدأ التدرج في السلطة والتوازن بين السلطة والمسؤولية، مع ضرورة اتفاق السلطات المفوضة إلى المفوض إليه مع إمكاناته وقدراته بالدرجة التي تجعل المسؤول الأعلى يفوض جزء من سلطاته، حسب ما هو معمول به بشكل انسيابي<sup>(2)</sup>.

### 2- التفويض والحد من المشكلات الإدارية

وهنا يتم التعرض للمشكلة ودور التفويض في حلها.

#### أ- التفويض والتردد في اتخاذ القرارات

إن العاملين في المنظمة هم أشخاص قادرين على صنع القرارات المتعلقة باحتياجاتهم، والقرارات المتعلقة بالحد من المشكلات التي تعترض عملهم اليومي، ولكن الواقع يؤكد أن مشاركتهم تميل إلى الحد الأدنى ولاسيما في عملية صنع القرار.

وهنا يكمن دور التفويض من خلال التأكيد على المشاركة في صنع القرار، مما يزيد من فاعلية العاملين ويكشف عن مواهبهم، كما يؤكد التفويض فرصة اختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة مما يجعل عملية صنع القرار فعالة.

#### ب- التفويض وغياب المشاركة

يميل الإداري الناجح إلى المشاركة في صنع القرارات ومشاركة الجميع في أعباء وتفصيل الخبرات والمعلومات وتطبيق الأسلوب الديمقراطي والابتعاد عن الاستبداد أو التسلط، والتفويض له دور في عملية المشاركة، حيث يسمح بمشاركة العاملين في المنظمة في تحديد السياسات ووضع الخطط والبرامج وتحقيق التعاون والتنسيق.

<sup>1</sup> - المرجع سابق، ص 85 و 86.

<sup>2</sup> - طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون،

عمان-الأردن، 2005م، ص 35.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

كما يعمل التفويض على شعور العاملين وإحساسهم بالمسؤولية، حيث يجعل الرؤساء بالمؤسسة مسؤولة جميع العاملين بها.

### ج- التفويض والقصور في إدارة الموارد البشرية

- يعد نظام إدارة الموارد البشرية من الأنظمة الهامة بالمنظمة حيث تتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية التي تشمل التدريب والتطوير وتحسين الإنتاجية وتقييم أداء العاملين.
- والتفويض وسيلة هامة لتوظيف الموارد البشرية، حيث يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- يستند التفويض على حرية الاقتراح للعاملين في صنع القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال الموكلة، مما يزيد من قوة العلاقة بين المدير والمرؤوسين.
- يساعد التفويض المدير على ترتيب أولوياته، وهذا يساهم في تركيزه للممارسات الرئيسية، ويعمل على زيادة حماس العاملين للعمل، وأن عملية الاتصال وإدارة الموارد البشرية تعتمد على استخدام أفضل للمناقشات الرسمية من أجل تحقيق النمو المهني للمديرين والعاملين على حد سواء.

### د- التفويض والعجز في مواجهة الأزمات

- يعتبر التفويض خطوة ضرورية في إدارة الأزمات باعتبارها ظروف استثنائية تتطلب صنع قرارات وتكون محصلة للتفاعل بين الجهود لحل الأزمة في ظل مناخ من السرعة والكفاءة، فالمدير يحتاج إلى مشاركة المرؤوسين والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وقت الأزمات خاصة المفاجئة.
- يتم التفويض من خلال تشكيل فريق لإدارة الأزمات بهدف منع حدوثها أو التخفيف من حدتها ويقوم الفريق بمراقبة الأوضاع وتحليلها والإمكانات المتاحة وصنع القرار المناسب.
- ويتم التفويض في جميع مراحل الأزمة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وما بعد الأزمة.

### هـ- التفويض والقصور في إدارة الوقت

- التفويض من استراتيجيات إدارة الوقت في المؤسسة.
- يعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض مدير المؤسسة في تنظيم وتخطيط وتوزيع الأعمال في وقتها إلى أقصى درجة ممكنة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص 353.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

• يقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء وهذا بعد استثمار الوقت فيما هو مفيد ومجدي<sup>(1)</sup>.

وأما عن كيفية تفويض السلطة بفاعلية، فقد تم الإشارة إلى أن عملية التفويض الفعال تمر من خلال ستة مراحل أساسية:

- تعريف وتحديد المهمة أو المهام التي سيتم تفويض السلطة بشأنها، حتى تكون واضحة لمن سيتولى تنفيذها.

- اختيار المرؤوس القادر على تنفيذ المهام بالصورة المرغوبة.

- مناقشة المرؤوس الذي وقع عليه الاختيار في الأساليب التي سيتبعها لإنجاز المهام الموكلة إليه، حتى تتأكد الإدارة العليا من سلامة الأداء وعدم إساءة استخدام السلطة التي ستمنح له.

- منح المرؤوس للسلطة والوقت والموارد اللازمة لتنفيذ المهام التي كلف بها كالموارد البشرية (الأفراد)، الموارد المالية (الأموال) والموارد المعلوماتية.

- جدولة التوقيتات الزمنية لمراجعة مدى التقدم في الإنجاز.

- المتابعة المستمرة للمرؤوس الذي فوضت السلطة له ومتابعة نتائج أدائه، طالما كانت المهمة أو المهام قائمة حتى يتمكن محاسبة وتدارك أي انحرافات يمكن أن تحدث في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها في الوقت الملائم<sup>(2)</sup>.

وعليه ترتبط تنمية الموارد البشرية بوجود محيط ملائم محفز باللامركزية والتفويض، وتفويض السلطة هو من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري الذي يعنى بتحويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات مبرمجة، ويمكن أن يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الاعمال ممكنة التنفيذ، بمنح للمسؤول الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الأساسية.

وبالرغم من أهمية عملية التفويض نجد الكثير من المسؤولين يفوضون جانبا قليلا من سلطاتهم فقط ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها:

○ عدم ثقة المسؤول في القرارات التي يتخذها الآخرون نيابة عنه، لأنهم يرون أنهم لا يستطيعون أداء الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص354.

<sup>2</sup>- طارق طه: مرجع سابق، ص204.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

○ كما أن معظم الرؤساء يصلون إلى مراكزهم من خلال عملية الترقية من مستويات التنظيم الأدنى، لهذا يخافون على مراكزهم الجديدة فلا يفوضون بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيههم، فيميلون للاحتفاظ بها لأنفسهم.

وعليه تسمح عملية التفويض من تنمية بعض القدرات المعينة لدى المرؤوسين، كما تسمح باستخلاف الرؤساء في حالة بعض المناصب الإدارية بسبب نقل، مرض، وفاة، ترقية، أو تقاعد شاغلها. في حين أن اللامركزية هي ظاهرة معقدة، فهي عبارة عن تشتيت سلطة اتخاذ القرار وتوزيعها، فالمرؤوسين الذين يحصلون على السلطات في إطار عملية اللامركزية لهم الفرصة الصريحة للتصرف، واتخاذ مبادرات وفي المقابل تحمل المخاطر المقابلة، وهذا في إطار التوجيهات المعطاة<sup>(1)</sup>. إن التفويض ليس مرادف اللامركزية، فهذه الأخيرة تعني إعطاء حق اتخاذ القرارات المبرمجة أو غير المتوقعة.

لذلك تعتبر اللامركزية وسيلة جيدة لتنمية الموارد البشرية خاصة المديرين، فإذا أردنا من شخص أن ينمي قدراته، كفاءاته، مؤهلاته واستعداداته يجب أن يعيش وضعيات أين يجب أن يسمع أن يحس، يقترب من الآخرين ويفهمهم، كما يجب تخويله المسؤوليات الضرورية لممارسة الدور المناسب، بذلك تتحسن نوعية القرارات المتخذة التي تكون أكثر كفاءة، لأنها تتخذ من قبل أشخاص يعرفون جيدا المشكل<sup>(2)</sup>.

### 3- الاقتراحات العملية لتمكين في تفويض السلطة

إن النجاح الفعلي للتفويض يحتاج إلى إطار عملي يتضمن خطوات محددة لعملية تفويض السلطة والمسؤولية وهذه الخطوات هي:

#### أ- تحديد الأهداف

الأهداف من حيث هي ضرورة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وعملية، وإن عملية التفويض تعد مثلا جيدا لتطبيق خصائص الأهداف الجيدة، فوجود أهداف واضحة وصريحة يعتبر أمرا ضروريا في عملية التفويض وذلك لسببين:

- إن الواجبات التي يتضمنها العمل تشتق أساسا ثم توجه نحو تحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup>- Ishak Adizes : L'aire des travail en équipe :Méthodes de Diagnostic et règles d'action , traduits par Jean Louis B-arsaco : les éditions d'organisation, Paris-France, 1980 p166.

<sup>2</sup>- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص99.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- إن الفرد الذي يخصص له عمل معين، سوف يحاسب بواسطة رئيسيه عن مدى نجاحه في انجاز العمل بما يتضمنه من واجبات، فإذا لم يكن هذا العمل مرتبطا بهدف ما، فإن مفهوم الحساب أو المسألة بأكمله يصبح غامضا.

### ب- تحديد الواجبات وتفويض ما يساويها من السلطة

في كثير الحالات يلجأ المديرون إلى تخصيص الأعمال الثانوية أو التفصيلات الروتينية إلى مساعديهم، مع استبقاء القرارات الهامة لأنفسهم، هذا التصرف لا يعتبر تفويضا للسلطة بالمعنى الفعلي لهذه الكلمة، لأن تعريف العمل الكلي ورسم حدوده بدقة من البداية، يعتبر أساسا جوهريا لتطبيق مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية، لهذا فالوضع يساعد في رفع وزيادة دافعية العاملين.

### ج- اختيار المساعدين

إن تحديد المسؤولية في الواقع هو تحديد واجبات العمل، حيث أن إنجاز هذه الواجبات يتوقف على المهارات المستخدمة، لذلك فإن اختيار المساعدين لابد أن يكون على ضوء ما هو متوقع منه، ومدى توفر القدر من المهارات المطلوبة للعمل لديهم، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي أن يكون المساعدين راغبين فعلا في تنفيذ الواجبات التي تسند إليهم.

### د- تحديد وسائل الرقابة

سبق القول بأن تفويض السلطة لا يعني التنازل عنها، حيث يحق لمفوض السلطة استرجاعها مرة أخرى، وفي جميع الحالات فإن تفويض السلطة لا يعني عدم المساءلة أو الحساب، فهذه الحقيقة في حد ذاتها تؤكد على ضرورة استخدام وسائل رقابية تضمن الحكم على حسن التصرف والمساعدة في السلطة المفوضة إليه ومن تقييم مستوى أدائه وانجازه للواجبات المفوضة إليه<sup>(1)</sup>.

وبناء على هذه الاقتراحات تتضح سبل التغلب على معوقات التفويض نذكر أهمها:

- نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية لمشاركة الموظفين في صنع القرار ومساعدة المدير في المهام الموكلة إليه والعمل على تنمية التفاعل والتعاون بين العاملين.
- تشجيع ودعم الثقة في قدرات العاملين والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.

<sup>1</sup>- علي مصيلحي شريف وآخرون: مرجع سابق، ص 236، 238.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- إعطاء العاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، لأن ذلك يقوي عندهم الشعور بتحمل المسؤولية وتنمية التفكير الابتكاري عندهم وبذل مجهود أكبر لنجاح عملية التفويض.
- تحفيز العاملين المفوضين وتنمية مواطن القوة لديهم وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز المادية والمعنوية بمنح المكافآت وإعطاء شهادات تقديرية، وترقيتهم في مناصب أعلى.
- أن يكون المدير واضحا في وصفه للمهام التي سيفوضها للعاملين، وتظهر شخصية الإداري المحنك الذي يختار العناصر الصالحة من مرؤوسيه لتحمل المسؤولية ومساعدته في إنجاز الأعمال الموكلة له.
- جعل العاملين المفوضين مسؤولين عن انجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق وأسرعها وتحقيق النتائج بدون ممارسة النشاطات الأقل أهمية، وبالتالي يمكن التغلب على الروح الإتكالية واللامسؤولية والقضاء على شكوك الرؤساء في المرؤوسين وعدم ثقتهم فيهم.
- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض<sup>(1)</sup>.
- ضعف إحساس المرؤوسين بالمصلحة العامة وروح العمل الجماعي والمسؤولية والثقة برئيسه، كل هذه الأمور تحول بينه وبين تقدير أهمية القرارات الخاصة بالمنظمة، مما يجعل التفويض غير محقق لأهدافه المنشودة<sup>(2)</sup>.

### رابعا: التطبيقات التنفيذية لاستراتيجية تمكين العاملين

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين على أرض الواقع يتطلب ذلك أساليب هيكلية وتنفيذية، لما لها من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء، ومن جهة أخرى لا تخلو هذه العملية من مشاكل وصعوبات، وهذا ما سنحاول رصده واستعراضه من خلال الأساليب الهيكلية لاستراتيجية تمكين العاملين، الأهمية الحتمية لهذه الاستراتيجية، وأخيرا معوقات استراتيجية تمكين العاملين.

#### 1- الأسباب الهيكلية لاستراتيجية تمكين العاملين

أ- أسلوب القيادة: إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة

<sup>1</sup>- فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص335.

<sup>2</sup>- سعيدة تركي: مرجع سابق، ص81.



## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ لأدائهم، وأيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني امتناع القيادة على التوجيه والإرشاد لدعمهم، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة ممكنة.

ب- **أسلوب تمكين الأفراد:** يركز هذا النوع من الأساليب على تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجيه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توجه الباحثون إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق<sup>(1)</sup>.

ج- **أسلوب تمكين الفريق:** يرى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، إذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي.

حيث يؤكد Torrington أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات التقليدية الهرمية، وأن تطبيق التمكين يعطي للفرد دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق خاصة عندما تتحقق شروط المهارة لكل من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من اعتماد الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

د- **أسلوب الأبعاد المتعددة في تمكين العاملين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض الاستناد إلى بعض الجوانب لتفسير مبدأ التمكين، حيث يرى Honold بأنه حتى تكون

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص47،46.

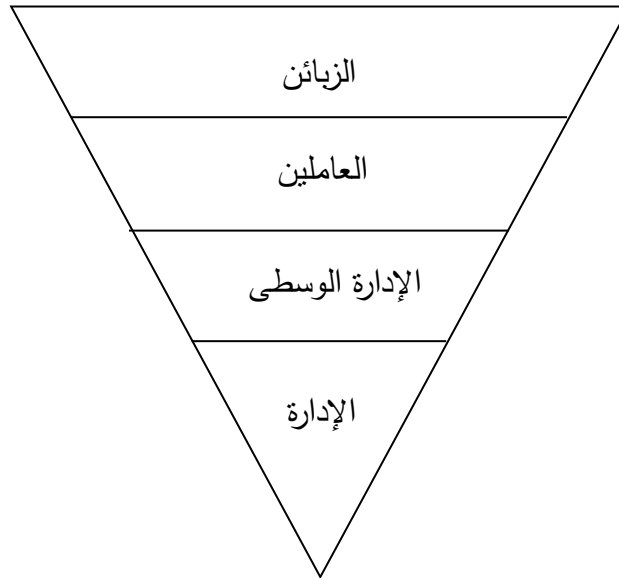
## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

عملية التمكين فاعلة فلا بد من أن تقوم على أسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعا.

ووفق هذا الأسلوب الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، إضافة إلى إقامة علاقة بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوب<sup>(1)</sup>.

هـ - الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (10): يمثل وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين.



المصدر: يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ص 137.

### 2- الأهداف السلوكية والتطبيقية لتمكين العاملين

كثير هي البحوث والدراسات التي حاولت ولا تزال تحدد أهداف التمكين سواء على المنظمة أو الفرد العامل فيها، كما بوصف التمكين كاستراتيجية وبوصفه أيضا سلوكا وممارسة، ويمكن تقسيمه إلى قسمين:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 40، 41.

<sup>2</sup> - عماد علي ميهرات: مرجع سابق، ص 43.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

### أ- أهداف خاصة بالعامل

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، أن تمكين العميل الداخلي يساهم في رفع مستوى مشاركته، حيث أن التمكين يقوم على فكرة قاعدة صلاحيات اتخاذ القرار لتشمل العاملين في المستويات الداخلية وتوفير المعلومات لديهم بهدف تسهيل أداء مهامهم.
- المحافظة على العمالة، حيث ينظر للتمكين على أنه وسيلة هامة للحفاظ على موارد المنظمة البشرية خصوصا في ظل ما تتسم به بيئة المنظمة من منافسة شديدة.
- تطوير مستوى أداء العميل الداخلي من خلال التشارك في المعلومات والمعرفة وإعطاء الفرصة للعاملين في المساهمة في النجاح التنظيمي إيجابيا على أداء العميل الداخلي، فالبيئة تعطي العميل الداخلي القوة على العمل والمشاركة في اتخاذ القرار مما تزيد من فاعليته.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة، فالعميل الداخلي الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج.
- يعمل على خلق مناخ من الثقة في قدرات العاملين وإمكاناتهم، الأمر الذي من شأنه أن يخلق لديهم القيمة تجاه ما يمثلونه بالنسبة للمنظمة وتجاه قيمة إسهاماتهم فيها.

وعلى هذا الأساس تحدد العلاقة الفعالة EFFECTIVE RELATIONS بما يلي:

العلاقة الفعالة = الإحساس بالثقة + الشعور بالقيمة + الحوار.

- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات من خلال تعزيز برامج التدريب من خلال تدريب العميل الداخلي وتوسيع قاعدة ما يقوم به من عمل<sup>(1)</sup>.

### ب- أهداف خاصة بالمنظمة

بينت دراسات كثيرة أن برامج التمكين لها أثر في تحسين أرباح المنظمات، فإن يكون أمر حتما على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق التميز والتقديم في مستوى أرباحها وذلك من خلال:

- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة، فالعميل الداخلي الذي يشعر بالتكيف وحرية التصرف في العمل، يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

<sup>1</sup>-عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية-دراسة ميدانية على فروع البنك الأهلي المصري بالمنصورة-، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2004م، ص14.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- تحسين مستوى إنتاجية العمل نوعا وكما.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق.
- زيادة المنظمة في برامج التطور والتجديد، فالموظف الممكّن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير التي تتمثل في مقاومة التغيير والخوف منه.
- تحقيق نتائج جديدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التمكين ومن حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق وبين العاملين فيما بينهم، بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، للأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرار من خلال منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- ومما لاشك فيه أن المنظمة الممكنة تحل محل المنظمة الآمرة التي تركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع، وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل، حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل وأحسن<sup>(1)</sup>.
- وبناء على هذه الأهداف يمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين، إذ أشار Lawson إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف التالية:
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 15.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

في حين أشار "Ugtawo & obeng" إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها.

أما Liouyd فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يحققون أفضل أداء.
- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجية التي لا يمنع استخدامها بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

في حين رأى "Ersted" أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

وقد أشار "Ivancevrich" إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة بها في بناء بيئة للعمل تحفز داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تتيح من ذات الأفراد العاملين كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها<sup>(1)</sup>.

ويرى العديد من الباحثين أن واحد من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها هو أن استراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة من الأثغال في الجانب العملي والانشغال في الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطيرا في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتعزيز رؤية المنظمة، من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤية أكثر تطورا<sup>(2)</sup>.

وبالإضافة إلى ذلك تتضح أهمية تمكين العاملين في:

- **مبررات واقعية وعلمية:** ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية والمتمثلة في المركزية الشديدة وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعميل الداخلي مما يزيد العوائق أمام طموحات التنمية.

<sup>1</sup>- زكريا مطلعك الدوري، أحمد صالح علي: مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 63.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- مبررات تطويرية واستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه، عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفةً ومنهجاً في إدارة العمل الداخلي فيها<sup>(1)</sup>.

ولقد أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات، وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة، لهذا فهناك أهمية ملحة تدفع المنظمة إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين فتظهر أهميته فيما يلي:

- استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النمو، والموظف في الرضا الوظيفي والعملاء في خدمة ممتازة.
- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق ومواجهة التغيرات.
- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومية الروتينية، فيتمكن الفرد من سرعة اتخاذ القرارات.
- الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) والتطور المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم<sup>(2)</sup>.
- توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية وإشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح وتدني التكاليف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.
- التمكين يعطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية التي تمثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة أيضاً وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس الجودة في العمل للإنسان، والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارية للموارد البشرية، وهي أجر عادل ومستويات

<sup>1</sup>- مطرين عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية-السعودية، 2008م، ص39.

<sup>2</sup>- محمد زياد الدغليبي: مرجع سابق، ص11.

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص41،42.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

الأسعار السائدة وتوفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية لتحقيق الأمام والنمو وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية المسؤولة والقيم الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

### 3- معوقات استراتيجية تمكين العاملين

قد يكون التمكين في ضوء ما قيل عنه من تعريفات، وعن المنظمات المتمكنة من خصائص، مصطلحا مرغوبا وشعارا مقبولا لدى الكثيرين الذين يتمنون أن يرونه واقعا في منظماتهم، وسياسة تعتمد للتعامل معهم، لكن مجرد الرغبة والتمني لا يكفي لخلق المنظمات المتمكنة ما لم تكن هناك حاجة ماسة يستشعرها أصحاب الشأن وتتوفر لها الأجواء والإمكانيات وتوضح لها الدراسات والخطط وتتخذ في ضوءها الخطط والقرارات<sup>(2)</sup>.

ومن خلال تطبيق التمكين في العديد من المنظمات فقد رصد علماء وباحثي الإدارة العديد من المعوقات التي تصعب على القائمين من تطبيقه، وتصنف هذه المعوقات ما يلي:

#### أ- معوقات تنظيمية

- البناء التنظيمي الهرمي.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادأة والابتكار.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين<sup>(3)</sup>.
- عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة<sup>(4)</sup>.
- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل، ووجود العديد من اللوائح التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل المرؤوسين ولا تسمح للمبادأة والإبداع.
- التخفيض التنظيمي الذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين، مما يجعلهم قلقون على حياتهم ووظائفهم وبالتالي يستحيل تمكين العاملين في منظمة لا تحتفظ بهؤلاء العاملين.
- حدوث الاندماج بين المنظمات مما يعطل جهودات التمكين السابقة، حيث تختلط المنظمات ببعضها ويصعب تحقيق التكامل السريع بينها في البرامج والمفاهيم المطبقة.

<sup>1</sup>- أحمد الرقب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح-فلسطين، 2010م، ص26.

<sup>2</sup>- سعد العنبي مرزوق: جوهر تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، مرجع سابق، ص151.

<sup>3</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص60.

<sup>4</sup>- غنيم عواد الحربي: مرجع سابق، ص18.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين وعدم وضوح تلك الأهداف للعاملين<sup>(1)</sup>.
- الافتقار إلى العمل الجماعي وعدم فاعلية فرق العمل.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء وخضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب<sup>(2)</sup>.

### ب- معوقات تقنية

وتنقسم المعوقات التي تتعلق بالتقنية إلى قسمين:

#### ● معوقات تقنية تتعلق بالتقنيات المساعدة على التمكين

- تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية، وعدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التطوير التنظيمي.

#### ● معوقات تقنية تتعلق بالعاملين

- تقادم مهارات العاملين بالتقنية، أو جهلهم بالتقنيات الحديثة ومقاومتهم لاستخدامها.
- تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم توافر التدريب المناسب للموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.
- عدم الإلمام بأدوات وتقنيات التمكين<sup>(3)</sup>.

### ج- معوقات إدارية

- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- عدم وجود رغبة في التغيير.
- عدم الثقة الإدارية.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم العاملين وتجهيزهم للتمكين.
- التركيز على الموظفين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمنظمة.
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 60، 61.

<sup>2</sup>- فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup>- أيوب حجاب بن نجيت: مرجع سابق، ص 74.

<sup>4</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 62.



## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات مما يعرض عملية التمكين بأكملها للفشل<sup>(1)</sup>.
- الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته كما هو في المنظمات الأخرى<sup>(2)</sup>.
- الاعتقاد الخاطئ أن تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لعلاج كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- تغيير المديرين الحاليين، فالميل الطبيعي للمدراء الجدد في تغيير الأوضاع الحالية يمكن أن يؤثر ويعيق مجهودات التمكين التي سبقته.
- تعثر بعض خطوات التمكين أو وقوع أخطاء أثناء التطبيق، ومن ثم فشل بعض القرارات أو ظهور إفرازات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان
- عدم الاهتمام بالعملاء وعدم استخدام أساليب أو منتجات أو خدمات تشبع احتياجاتهم وعدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة.

### د- معوقات شخصية واجتماعية

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفاعلية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز<sup>(3)</sup>.
- غياب الأمن الوظيفي، فلن يبدع الموظف أو يعمل تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي<sup>(4)</sup>.
- عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين الوظيفي.

1- مصطفى أحمد السيد: مرجع سابق، ص 138.

2- فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص 83.

3- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 62، 63.

4- مصطفى أحمد السيد: مرجع سابق، ص 127.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- تخوف المدربين من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة وكذا تخوفهم من أن يظهر المرؤوسين كفاءة واقتدارا في أعمالهم أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

- سيادة قيم الطاعة والخضوع والامتثال والافتداء والمبالغة في تقدير الماضي<sup>(1)</sup>.

- الافتقار إلى خصائص القائد التحويلي المبدع المجدد ذو الرؤية الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.

- إعاقة المديرين أو القياديين للتمكين، أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته<sup>(3)</sup>.

وبناء على تلك المعوقات يتضح أن أية عملية تغيير تقابلها مقاومة، قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار فهناك العديد من العقبات والتي تتمثل في:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمديرين.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل<sup>(4)</sup>.

وعلى الرغم من أن استراتيجية تمكين العاملين شقت طريقها بنجاح في مئات المنظمات كونها ممارسة إدارية معاصرة ملبية لحاجات منظمات الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة، فإن الاستراتيجية لم تسلم من الانتقادات، حيث أن استراتيجية تمكين العاملين مفهوم غير واضح الحدود

<sup>1</sup>- شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup>- فاطمة عبد الحميد الخاجة: مرجع سابق، ص 83.

<sup>3</sup>- عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 153.

<sup>4</sup>- سعد العتيبي مرزوق: جوهر تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 105.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

يتداخل مع مفاهيم أخرى لاسيما المشاركة والاندماج أو هو نوع من تفويض الصلاحيات وأنه حظي باهتمام كبير لا يستحقه حتى أن البعض عده من معوقات النجاح التنظيمي<sup>(1)</sup>.

كما أن هناك من انتقد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالي:

- الكلفة الكثيرة التي تتحملها المنظمة جراء التوسع بأداء المهمات سواء بسبب الاتساع الوظيفي أو التفويض، كما أن زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تستدعي تفويضهم على نحو أفضل.
- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورهم بالتهديد.
- الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العمل.
- أن العاملين لم يمنحوا التمكين الكامل، والسبب هو أن أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم الأداء ونظم المكافآت قد لا تدعم مبادرات التمكين إلى حد اعتبار هذه العوامل من أهم العوائق التي قد تمنع من إدراك التمكين.
- إن استراتيجية تمكين تزيد في نطاق وظائف العاملين، الأمر الذي تطلب التدريب الصحيح عبء أوسع من المهام، إذ يؤثر التمكين سلبا على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجود توفر الخصائص والمهارات والمواقف لتحمل أعباء التمكين للعاملين الجدد<sup>(2)</sup>.
- كما أن العديد من الباحثين فقد أيدوا تحفظهم تجاه مفهوم التمكين في المنظمات، والسبب في ذلك يعود إلى الجهود الجبارة التي تتطلبها عملية تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لذلك فإن التمكين لا يمثل حلا نهائيا ولكنه برنامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية<sup>(3)</sup>.
- كما أشار آخرون إلى أن استراتيجية تمكين العاملين هو مفهوم قديم يجري تقديمه بأسلوب جديد فهو مزج بين مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال، لاسيما نظم المقترحات ومشاركة العاملين والتفويض وغيرها من المفاهيم الأخرى.

<sup>1</sup> - مؤيد الساعدي نعمة: مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص 116، 117.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 117.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

كذلك هناك من أشار إلى أن استراتيجية تمكين العاملين ليست استجابة معنوية تخص إسهام العاملين وحاجتهم لقيم الديمقراطية بقدر ما هي استجابة لحاجة بيئة الأعمال وإدراك القائمين على شؤون المنظمات<sup>(1)</sup>.

وعند التطرق إلى تطبيق التمكين في مؤسساتنا يكون من المفيد أن نفحص خصائص بيئتنا الإدارية ومدى توفر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، وإن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المأمولة.

### 4- معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت<sup>(2)</sup>.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات العربية نقتراح ما يلي:

- تطبيق الإدارة العقائدية.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.

<sup>1</sup>- مؤيد الساعدي نعمة: مرجع سابق، ص185.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2017م، ص381،382.

## الفصل الخامس: المؤشرات الفاعلة في تفويض السلطة وعلاقتها بتمكين العاملين

- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظم الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

ولهذا فإن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية، كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على بيئة المنظومة وأسلوب تنفيذها للتمكين والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن يتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى وإن أحد المقومات الجوهرية للتمكين التي ينبغي للمدربين العرب عدم إغفالها، النظر للتمكين كحالة ذهنية، حيث لا يكفي فقط منح أو التخلي عن السلطة، ولكن ينبغي إيجاد مناخ يساعد الموظفين لتمكين أنفسهم. وأن تمكين يعني أن تساعد الأفراد على تطور الشعور بالثقة الذاتية، وتعني أيضا أن تساعد الأفراد للتغلب على الشعور بفقدان القوة أن توفر الحوافز الذاتية لإنجاز المهام، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يشعر الأفراد فجأة بأنهم تم تمكينهم بقرار من الإدارة بأن يصبح التمكين جزء من ثقافة المنظمة. إن تمكين العاملين يمثل تحولا جذريا في الثقافة، لذا فإن تبني التمكين في بيئة الإدارة العربية، يعني التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، ويقصد بالثقافة ببعديها الوطني والتنظيمي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص382.

## الفصل السادس

### الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: توصيات الدراسة

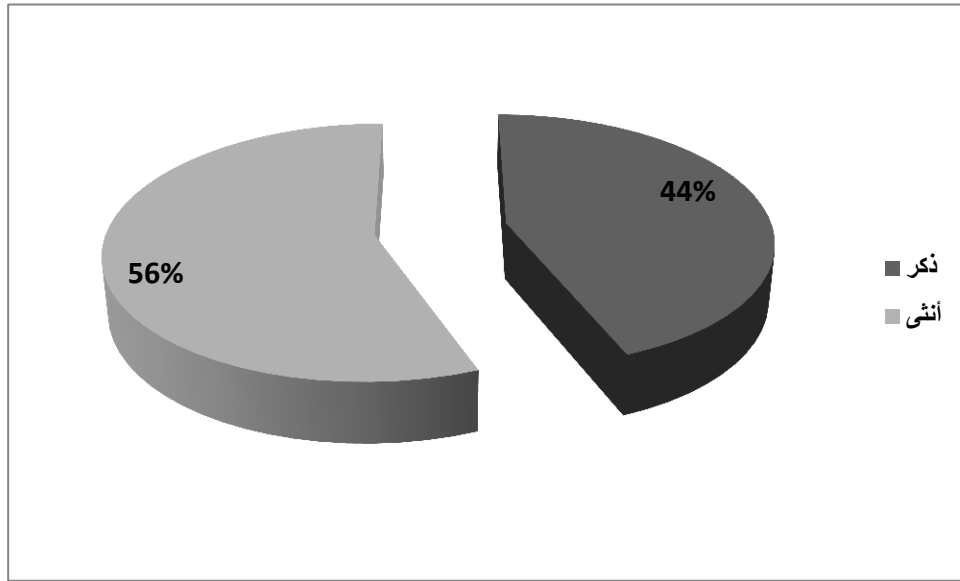
### أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات التي طورها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى.

وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي اعتمد فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على العاملين في بلدية النشماية ولاية قالمه.

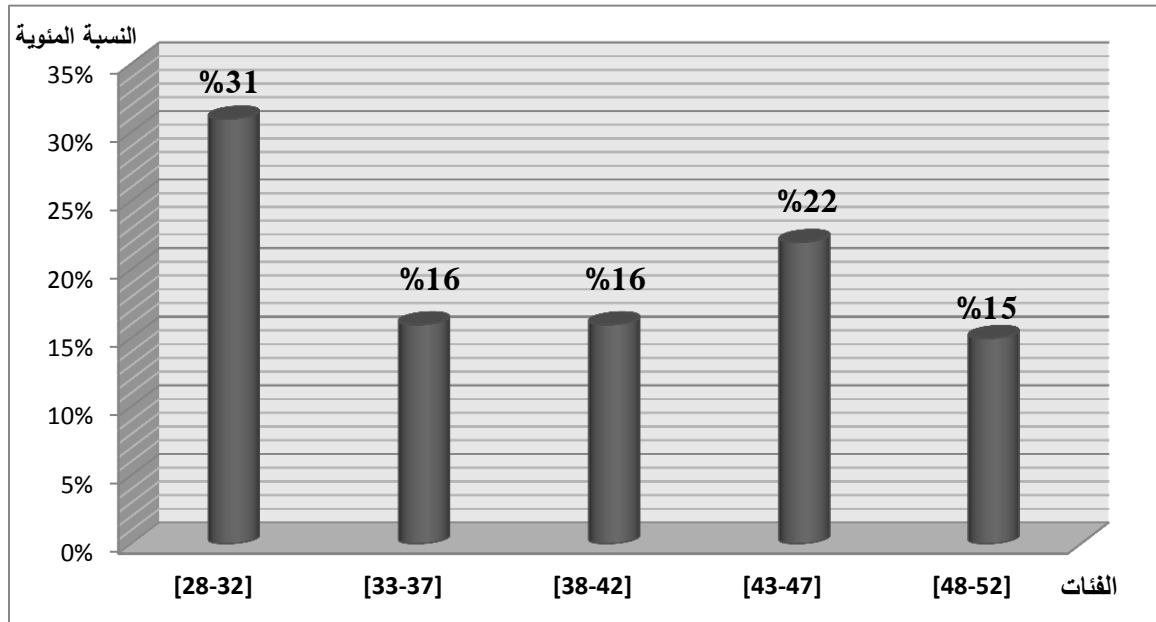
#### 1. البيانات الأولية

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.



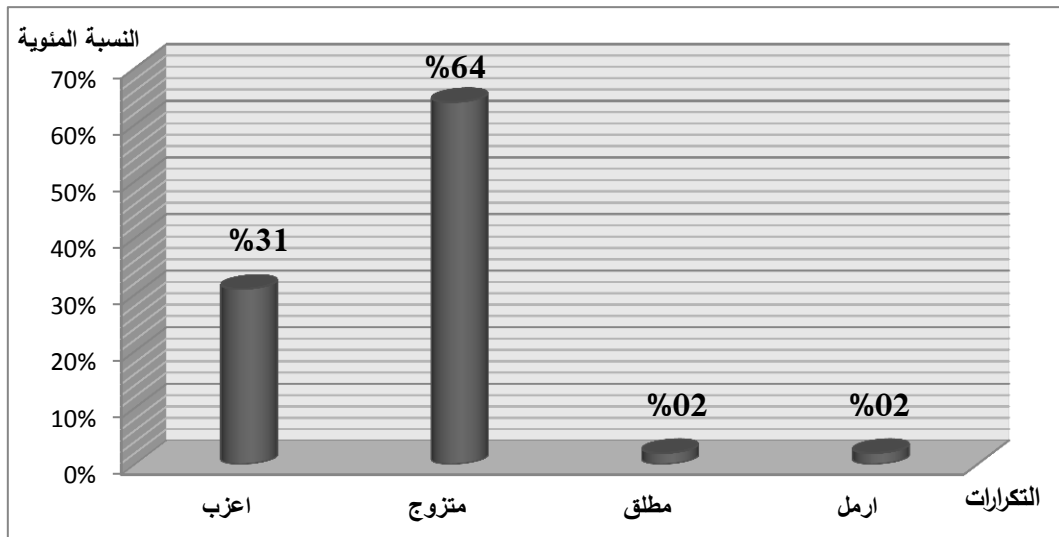
نلاحظ من خلال الشكل أنه يوجد شبه توافق توزيعي بين كلا الجنسين، حيث تقدر نسبة الإناث بـ 56% ونسبة الذكور بـ 44%، وهذا راجع إلى وجود المؤسسة في منطقة منعزلة عن المدينة حيث لا يوجد هناك تمييز في التوظيف، بالإضافة إلى التركيبة الاجتماعية وكذلك ثقافة الأفراد المكونين لذلك التنظيم. كما أن طبيعة العمل تتلائم مع قدرات كلا الجنسين، وهذا ما استنتجناه من خلال تصريحاتهم أثناء الزيارات الاستطلاعية والمقابلات وقد أكدوا على أن نسبة النجاح في مسابقات الالتحاق بالعمل تكون كبيرة لكلا الجنسين.

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.



تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية العمال يتمركزون في الفئة العمرية [28-32 سنة] أي بنسبة 31%، وهذا يعني أن المؤسسة عند تعيينها للموظفين توظف وتستقطب عمال من فئة الشباب حيث تساهم في توسيع مشاركة الشباب الفعالة في جميع أنشطتها ومهامها ولاكتسابهم الخبرة ولقدرتهم على التعامل وتقبل أساليب إدارية معاصرة مثل تمكين العاملين وتفويض السلطة، فالشباب هم من أجل التغيير، لأن أي عملية تنمية دون استهداف الشخصية الشبابية كأولوية مطلقة مصيرها الفشل في تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

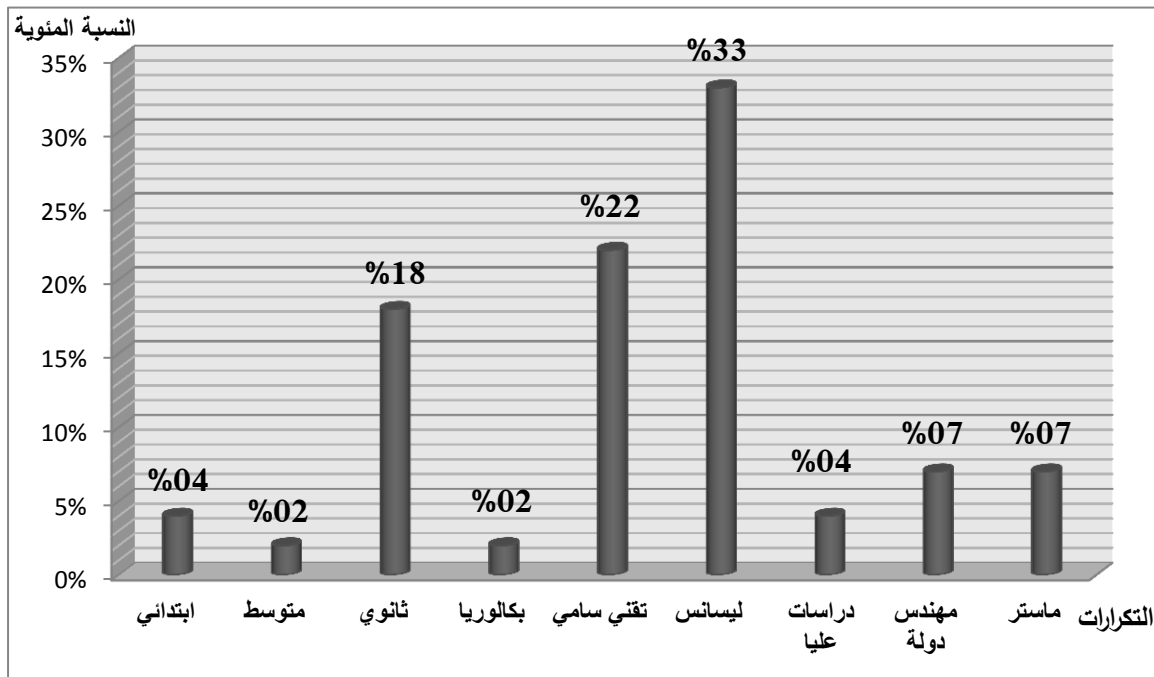




## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

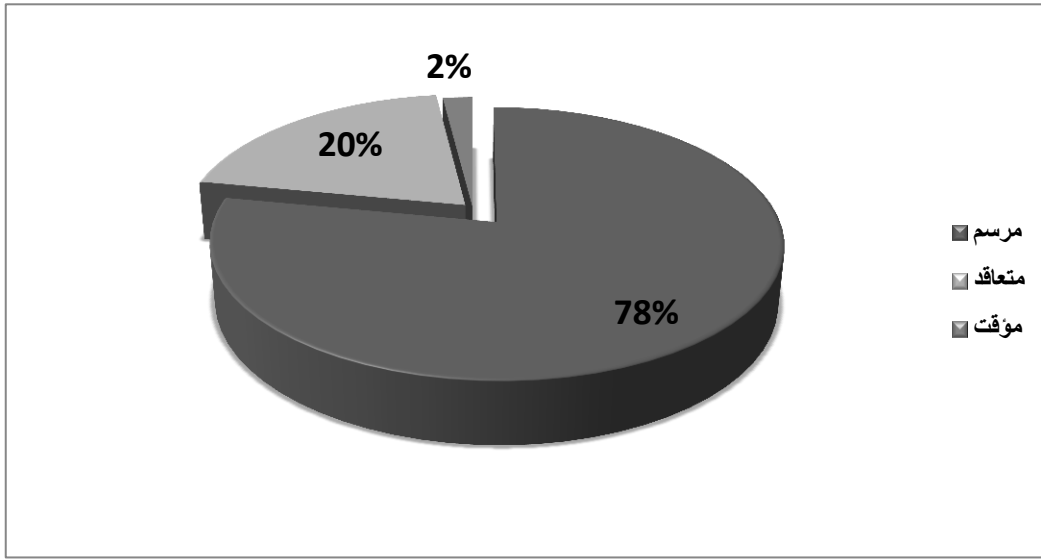
تبين أن أغلب أفراد عينة البحث متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 64%، وهذا ما يفسر لنا مدى تمتع العامل بالاستقرار النفسي والاجتماعي، الذي يعتبر محفزا على الاجتهاد في العمل وبنعكس إيجابيا على مردودية العامل وأدائه في المؤسسة، وهذا ما أثبتته دراسات حديثة أن العمال المتزوجون يكونون سلوكيا أكثر عقلانية باعتبارهم مسؤولين عن أنفسهم، وهو أيضا ما أكدته نظرية "كريس آجريس" حيث دعا إلى أن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية، والتي تتكون في الأساس من الطاقة السيكلوجية، بمعنى أن العامل النفسي له تأثير كبير على نجاح الموظف، كما ركز "مدخل التمكين النفسي" على الحالة النفسية للفرد وعلى شعوره بالسيطرة وكيفية إدراكه لعمله وبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد على أدوارهم وعلاقاتهم بمنظمتهم.

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة.



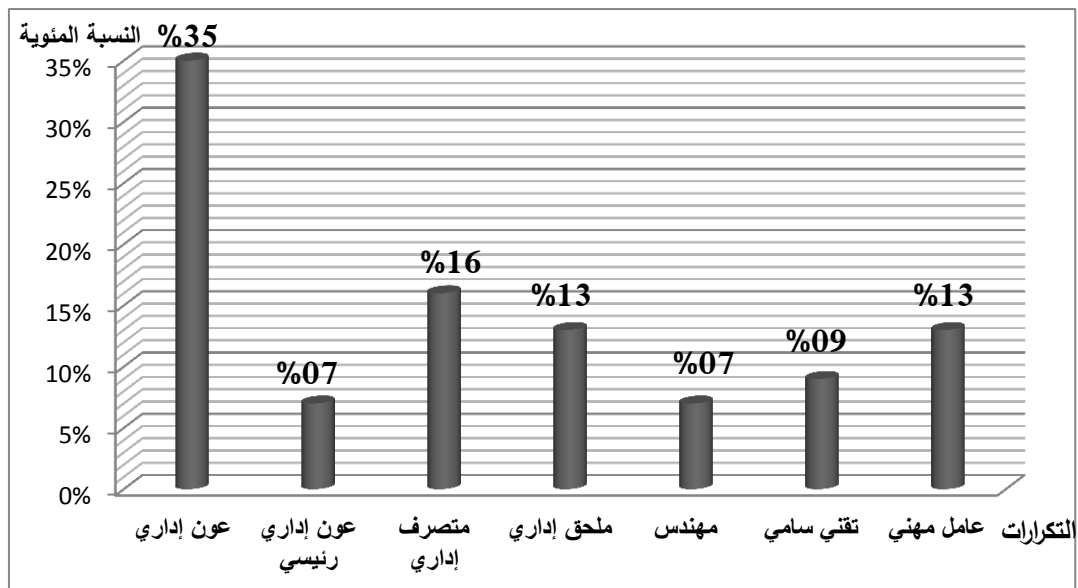
من خلال البيانات الإحصائية نجد أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصّلين على شهادة الليسانس والتي قدرت نسبتهم بـ 33%، وهذا ما يثبت أن البلدية تولي أهمية كبيرة للجامعيين حاملي شهادة الليسانس كون الجامعة تجاري التطورات وتستجيب لمتطلبات سوق العمل، حيث تركز على ربط التكوين الجامعي بالتشغيل بغية تحقيق مستوى مقبول من الموائمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل انطلاقا من ضمان تكوين نوعي يأخذ في الاعتبار تحضير الطلبة إلى عالم الشغل من خلال المهارات والخبرات العقلية والعلمية من تدريب وتريصات ميدانية وأيام دراسية بهدف تمكينهم للعمل.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية.



من خلال البيانات الواردة نلاحظ أن أغلبية عمال البلدية يشغلون مناصب عمل دائمة بنسبة 78%، وهذا يعد محفزاً إيجابياً لأداء الأعمال الموكلة إليهم، باعتبارهم ذوي خبرة في مجال العمل، وإحساسهم بالمسؤولية، لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على كفاءات الموظف الذي تضمن نجاحه ونزاهته في أداء الخدمة العامة، بمعنى أن الإدارة هي إدارة أفراد وليست إدارة أشياء، مما يؤدي ذلك إلى الاستقرار الوظيفي للعامل، وهذا ما أكده "وليام أوشي" في النظرية اليابانية أن الوظيفة الدائمة توفر للعامل الاستقرار والشعور بالرضا.

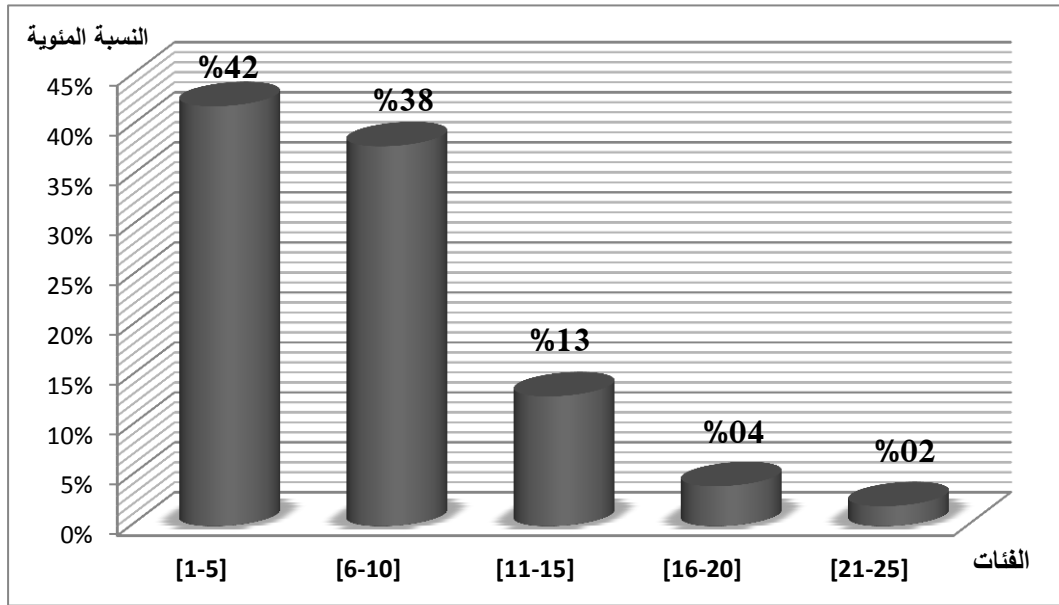
الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال الشكل يتبين أن فئة عون إداري أعلى نسبة، أي بنسبة 35% ثم تليها فئة متصرف إداري بنسبة 16%، ويعود السبب في ارتفاع عدد الأعوان الإداريين إلى السياسة الوظيفية المنتهجة، والتي تفتح مناصب الأعوان في مسابقات التوظيف، بينما مناصب الترقية كمتصرف إداري فالعدد متاح قليل مقارنة بعدد الأعوان الإداريين.

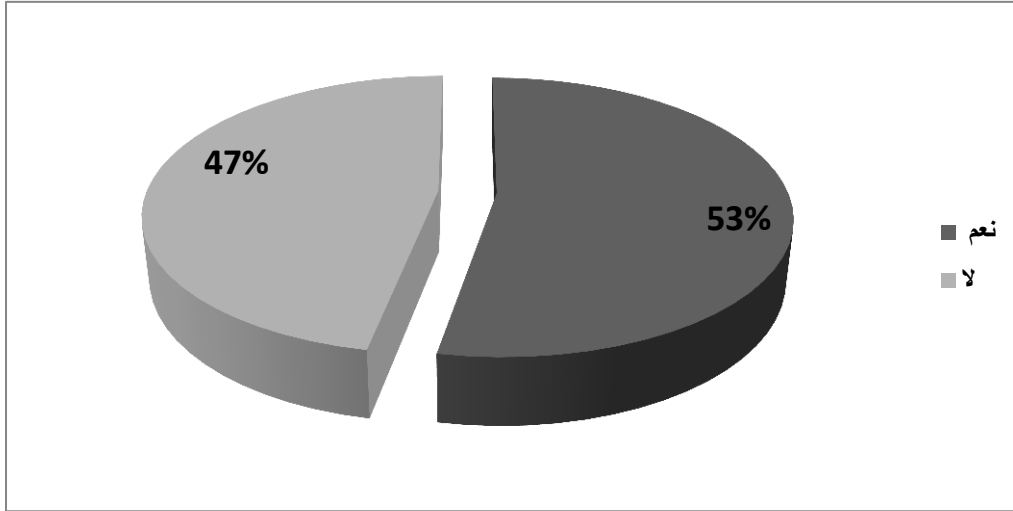
الشكل رقم (17): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



من خلال البيانات الواردة في الشكل فإن أكبر نسبة تكررت في الفئة [1-5] سنوات بنسبة 42% من العمال لديهم خبرة وكفاءة مهنية في ميدان العمل، عن طريق التجربة والممارسة التي تؤدي إلى التجديد والإبداع والتطوير داخل المؤسسة، وهذا ما يساعد على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين ويضمن تفويض أكثر للصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية ذلك لامتلاك العمال المعرفة الكافية نتيجة الخبرة المكتسبة وكذلك تحمل العمال مسؤولية العمل الذين يقومون به.

## 2. الخصائص والمواصفات المميزة لتمكين العاملين

الشكل رقم (18): دائرة نسبة توضح مدى إدخال تغييرات على مستوى العمل.



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 53% من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه تم إدخال تغييرات على مستوى العمل، وذلك لما تحتاجه العمليات الإدارية من مستجدات لتطويرها وتحقيق أهدافها لأنه على المؤسسة أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها، فلا يمكن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين دون إحداث تغييرات في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا ما ينتج عنه تجديد وتطوير لسياسات وخطط العمل المتبعة في المؤسسة مما يساهم في تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته "كريس أرجريس" أن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير لكي تسمح للأفراد بتحقيق النجاح، بالإضافة إلى "النظرية الموقفية" التي تقوم على مبدأ التكيف مع التغييرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة في المحيط التي تعمل به، كما تدعو "نظرية الجودة الشاملة" إلى قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير، وقد أكد على ذلك المسؤولون الأربعة التي أجريت معهم المقابلة على أنه تم إدخال تغييرات على مستوى العمل (حسب تصريحات دليل المقابلة).

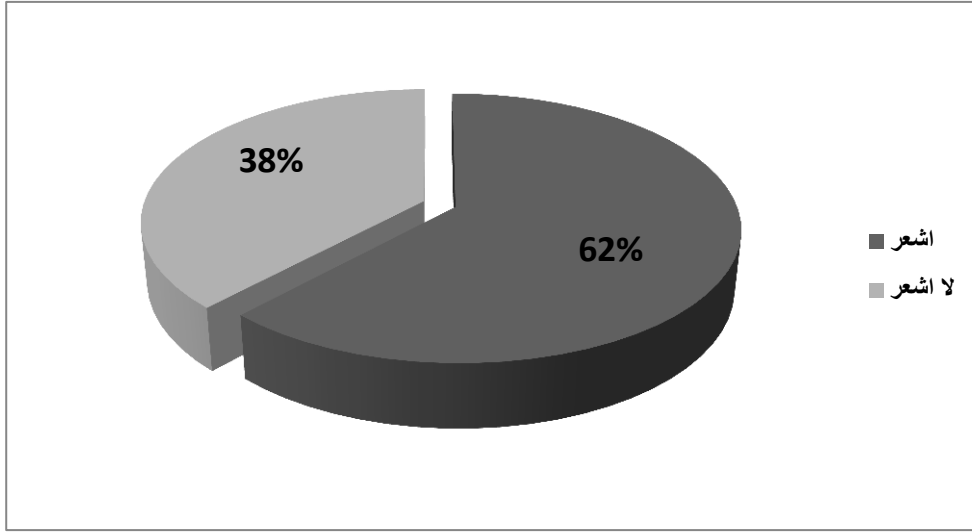
الجدول رقم (05): يبين كل ما يتعلق بالتغيرات على مستوى العمل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إعطاء العامل الحرية في إبداء رأيه	14	23%
أخذ الإدارة بأراء العمال	14	23%
تحسيس العامل بقيمته داخل المؤسسة	13	21%
توفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل	17	28%
التوجه إلى الرقمنة	1	2%
تثمين روح العمل الجماعية	1	2%
المجموع	*61	100%

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (24 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يوضح الجدول أن ما يتعلق بالتغيرات يتمثل في الغالب بتوفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل بنسبة 28% من أفراد عينة البحث، وهذا ما يؤكد على أن البلدية تسعى لمواكبة التطورات ومستجدات العصر ومتفتحة على البيئة الخارجية من خلال توفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات الحديثة والتوجه إلى الرقمنة والتكنولوجيا، لجعل المؤسسة متفاعلة أكثر مع التطورات، وللتأكد من تلبيةها لحاجة العمل والحرص على تشكيل منظومة اتصال مرنة بين مختلف أجزاء التنظيم، وهذا ما يؤكد "مدخل النظم المفتوحة" من مدخلات النظام المتمثلة في (رأس المال، المواد الأولية، آلات والتكنولوجيا، أفكار، فرص المتاحة، العلاقات الإنسانية... الخ)، كما دعت "نظرية الجودة الشاملة" إلى إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات إدارية حديثة مناسبة للعمل، وهذا ما يتيح أسلوب تمكين العاملين، كما أثبتت دراسة "عبد المومن حليلة" حول "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي"، أنه على المؤسسة أن توفر التسهيلات لإنجاز العمل من خلال دورات تدريبية وضرورة إشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين.

الشكل رقم (19): دائرة نسبية توضح مدى الشعور بالضغط أثناء تأدية العمل.



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الشكل أن نسبة 62% من أفراد عينة البحث، كانت إجاباتهم بأنهم يشعرون بالضغط أثناء تأدية أعمالهم وهذا يثبت أن شعور العامل بالضغط ناتج عن التغييرات والمستجدات التي تطرأ على المؤسسة وهو أمر بديهي، بالإضافة إلى تخوف العامل وتهربه من تحمل المسؤولية وعدم انضباطه في عمله أحياناً، وهذا ما يؤكد "لازاروس" في "نظرية التقدير المعرفي" حيث يرى أن الضغط يحدث نتيجة التفاعل بين الفرد والبيئة، كما يرى أن الأسباب والمواقف المسببة للضغط لفرد ما ليست نفسها بالنسبة لفرد آخر، ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية والخبرات الذاتية والقدرة على تحمل الضغوط والمهارات الفردية لكل شخص على حد، كما أكد "ميشال كروزيه" على أن الفاعل يتأثر بضغوطات والتوترات التي تحدث في التنظيمات نتيجة التغييرات التي تطرأ على التنظيم، بالإضافة إلى ذلك نجد "سبيلبرجر" اهتم بتحديد الظروف البيئية والتي تكون ضاغطة على الفرد داخل التنظيم كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها.

الجدول رقم (06): يوضح أسباب عدم الشعور بالضغط أثناء تأدية العمل.

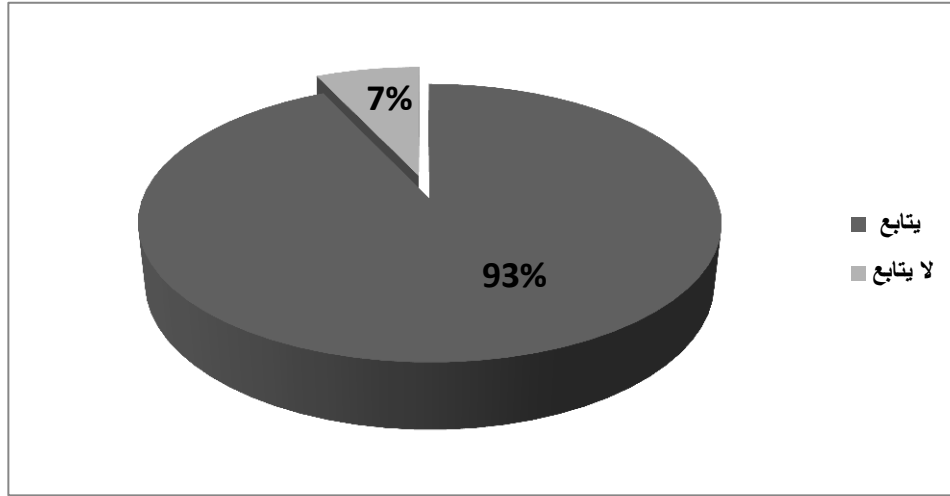
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
التوزيع العادل للمهام بين العمال	12	46%
تفهم الإدارة لطلبات واحتياجات الزبائن	3	12%
توفير الإدارة التسهيلات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن	10	38%
السلوك الجيد من طرف المسؤولين	1	4%
المجموع	*26	100%

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بعدم الشعور بالضغط (17 مفردة) لتعدد احتمالات

الإجابة.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 46% من أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم من بين أسباب عدم الشعور بالضغط أثناء تأدية العمل التوزيع العادل للمهام بين العمال، وتليها نسبة 38% توفير الإدارة التسهيلات اللازمة لتلبية طلبات الزبون، وهذا ما يثبت أن البلدية كمؤسسة خدمتية تتسم بالمرونة في التسيير وتقوم على مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع المهام ومما يعزز الدعم الاجتماعي للعامل وتحفيزه على انتهاج سياسات معاصرة كسياسة تمكين العاملين في المؤسسة، وهذا ما تؤكده "نظرية عدالة العائد لآدمز" حيث تتمحور حول فكرة جوهرية مؤداها أن درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقدمه من عمل مقارنة بالآخرين، تعتبر هي المحدد لدافعية الفرد للقيام بسلوك معين، وفي هذا السياق فإن العامل تكون له إرادة ودافعية أكثر لتقبله لتفويض السلطة من رئيسه مما يشجعه ويمكنه من تنفيذ مهام أخرى.

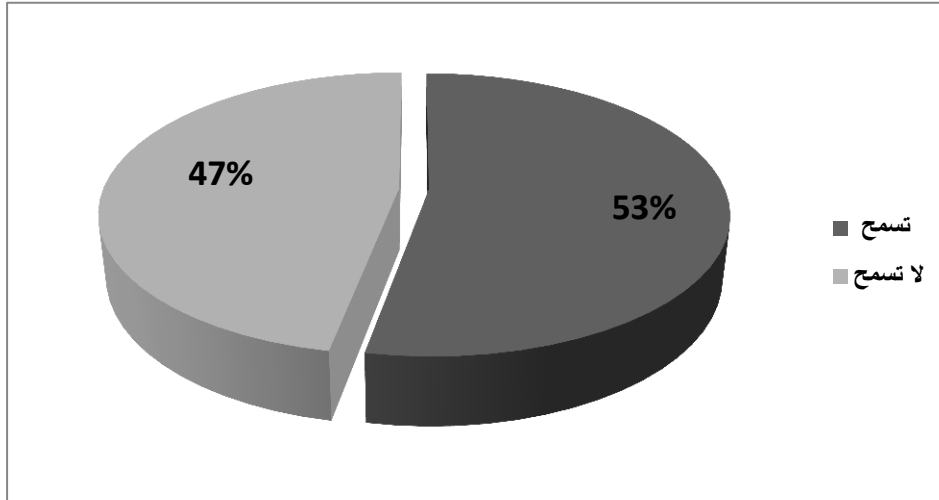
الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح مدى قيام المسؤول المباشر بمتابعة تنفيذ الأعمال.



يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن أغلبية أفراد عينة البحث صرحوا بأن المسؤول المباشر يقوم بمتابعة تنفيذ العمل بنسبة 93%، وهذا ما يؤكد على أن الموظف مطالب بالقيام بمهامه على أكمل وجه في جميع الحالات، والسلطة مدعوة باستمرار إلى ممارسة الرقابة على الأعمال والسهر على حسن تنفيذ واحترام القوانين سارية المفعول، مما يؤثر إيجابياً على نشاط العامل وأدائه الوظيفي، ورغم هذا لا يمنع أن يقوم العامل برقابة ذاتية لأعماله، وهذا ما يعزز ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة وذلك بإعطاء العامل حرية التصرف وزيادة شعوره بالولاء والانتماء إلى المؤسسة، وهذا يعد نوع من الثقة الإدارية بين المسؤول والعامل ويساهم في تفويض أكثر للصلاحيات، وهذا ما أكدته "جيمس موني والآن رايلي" على أن الجهة المسؤولة لها حق في اتخاذ القرارات وهي معنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم، وبالتالي يتحمل المسؤولية وتفويض السلطة، أما "كونتر" اعتبرها قياساً وتصحيحاً لإنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف وخطط المنظمة قد أنجزت، وهذا ما صرح به المسؤولون الأربعة على أنهم يقومون بالمتابعة المباشرة للأعمال من خلال الالتزام بمراقبة أوقات الدخول والخروج، الاهتمام بمتطلبات واحتياجات العمال، التدخل السريع من أجل حسن تقديم الخدمة (حسب التصريحات في دليل المقابلة).

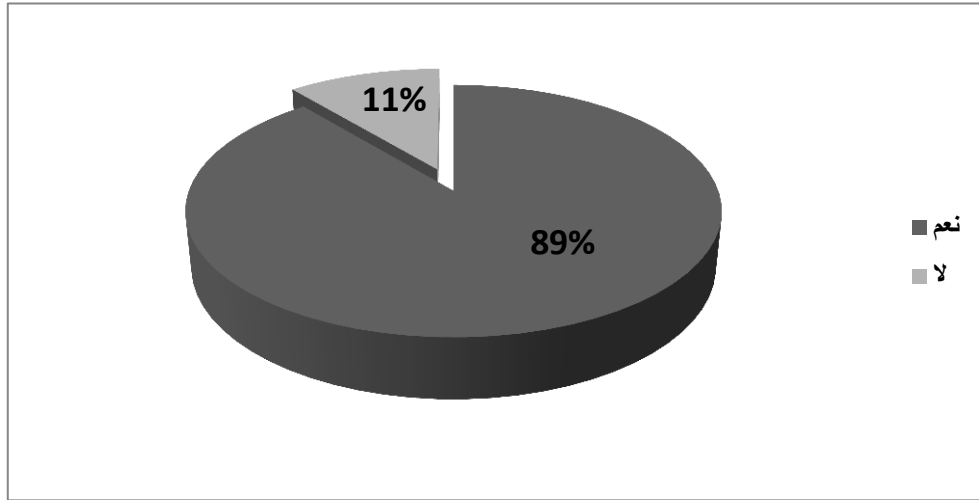


الشكل رقم (21): دائرة نسبية توضح مدى سماح إدارة المؤسسة بالتدريب على إنجاز مهام أخرى.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 53% من أفراد عينة البحث تصرح بأنهم تلقوا تدريباً على إنجاز مهام أخرى، وهذا دليل على حرص المؤسسة على تدريب عامليها وإيماناً منها بأهمية نشاط التدريب في تعزيز كفاءة العامل في أداء أعمالهم بمهارة وفاعلية، ومن خلال حرصها على وضع خطط عملية لتدريب مواردها البشرية قبل شروعاتهم في العمل، بمعنى أن المؤسسة تعطي للعامل الفرصة لتنمية مهاراته وتطوير قدراته الفردية وتمكينه على إنجاز المهام بطرق إبداعية ومبتكرة، وإعداد قيادات إدارية ممكنة مما يساهم في زيادة الوعي بتبني استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة، وهذا ما أكدته "النظرية المتعلمة" التي تشجع التعليم والسعي إليه وتمكين العامل وتدريبه، مما يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك العاملين ويسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار طرق كفيلة لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة، وهو ما أكدته نظرية "جوران" حيث دعا إلى ضرورة إخضاع العاملين للتدريب بصفة مستمرة لإكسابهم القدرة على الابتكار في إنجاز الأعمال.

الشكل رقم (22): دائرة نسبية توضح مدى عمل المؤسسة بنظام الترقيات للعمال.



من خلال البيانات الإحصائية تبين أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89%، أقروا أن المؤسسة تعمل بنظام الترقيات للعمال وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بشؤون عمالها، فالترقية نوع من الحوافز التي تقدمها المؤسسة لأفرادها لغرض الرفع من مستوى أدائهم وفعاليتهم والسرعة في تقديم الخدمات وجودتها، بالإضافة إلى تطوير الوعي التنافسي للعاملين والتركيز على نوعية الخدمة المقدمة، ومما يساهم في اكتساب العامل مهارات والقدرة على الابتكار والإبداع من أجل الوصول إلى مستوى أفضل في طريقة أداء وظائفهم و يشجع نجاح سياسة تمكين العاملين وهو الدعم الدائم للعمال من طرف الإدارة العليا، فمن خلال عملية التحفيز يمكن للمؤسسة أن تضمن تحقيق نتائج جيدة في العمل والمحافظة على بيئة ومناخ العمل بشكل مميز، وهذا ما أكدته "النظرية اليابانية" حيث أن التقويم والترقية تعتبر من أهم الحوافز بالنسبة للموظفين وتساعد على تمكين العاملين.

الجدول رقم (07): يوضح اقتراحات العامل لشعوره بقيمته وأهميته داخل المؤسسة.

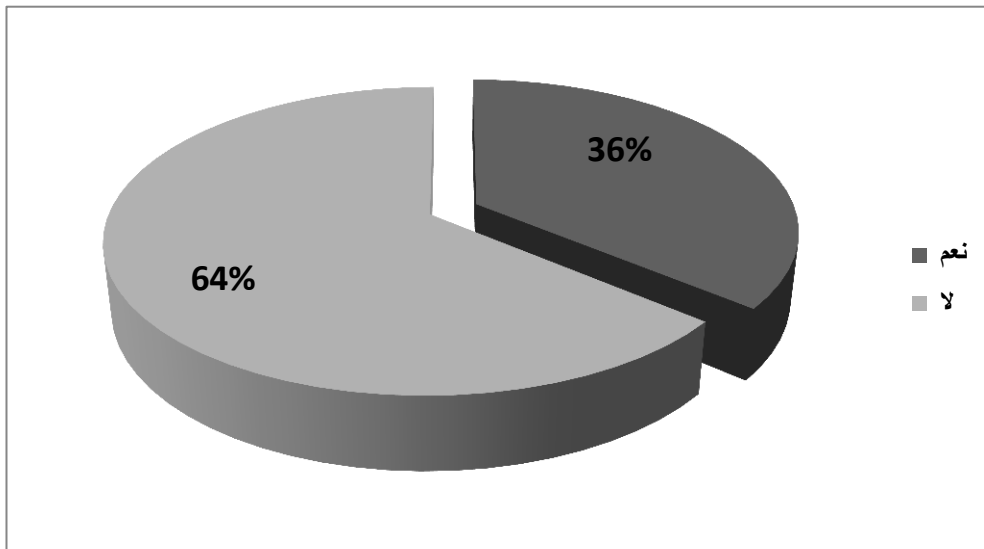
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الترقية والتحفيز المادي والمعنوي	7	23%
تمكين الموظفين من التكوين داخل المؤسسة أو خارجها	6	19%
احترام وتقدير العمل المنجز	10	31%
العدل والمساواة بين العمال	8	26%
المجموع	*31	100%

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

إن بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 31% من أفراد عينة البحث اقترحوا للشعور بقيمتهم وأهميتهم داخل المؤسسة هو احترام وتقدير العمل المنجز من طرف إدارة المؤسسة، ويكون ذلك من خلال دعم وتقدير الأفكار المطروحة من قبل العاملين وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، فتبادل الثقة والاحترام يؤدي إلى شعور العاملين بالأمان الوظيفي بما يساعد على تشجيع فكرة تمكين العاملين والتعامل باحترام في البيئة العملية، مما يحول أفكارهم الإبداعية الشخصية إلى إنجازات تخدم مصالح العمل بشكل عام. وهذا ما أكدته "بورتر" أن العامل بحاجة إلى تقدير الذات والشعور بالفخر والنجاح في العمل. كما نجد أن "ماسلو" أكد على حاجات التقدير والاحترام من خلال الشعور بالأهمية من قبل الآخرين. وقد صرح رؤساء المصالح الأربعة أن شعور العامل بقيمته وأهميته داخل المؤسسة يكون من خلال إعطاء الموظف الحرية في العمل، التحفيز المعنوي، برمجة دورات تكوينية، برمجة ملتقيات وأيام دراسية وهذا ما يساعد على تطبيق أسلوب تمكين العاملين في المؤسسة (حسب تصريحات دليل المقابلة).

### 3. ارتباط محدودية تفويض السلطة بأشكال وطرق التفويض

الشكل رقم (23): دائرة نسبية توضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.



يتضح من خلال الشكل أن نسبة 64% من أفراد عينة البحث يؤكدون عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا يثبت أن البلدية لا تعطي للعامل حرية التصرف في اتخاذ القرارات خوفاً من أن لا تكون قرارات العمال صائبة ومما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فاعلية من القرار الذي يتخذه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

تنوع وتكامل المعلومات والخبرات إذ أحسن اختيار المشاركين في اتخاذ القرار، كما يساهم ذلك في تفويض صلاحيات أكثر للعاملين من خلال اقتسام سلطة اتخاذ القرار وإعطاء الموظف فرصة ليصبح جزءاً من التنظيم، وهذا ما أكده "رانسيس ليكرت" حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار والعمل بأسلوب إدارة الفريق.

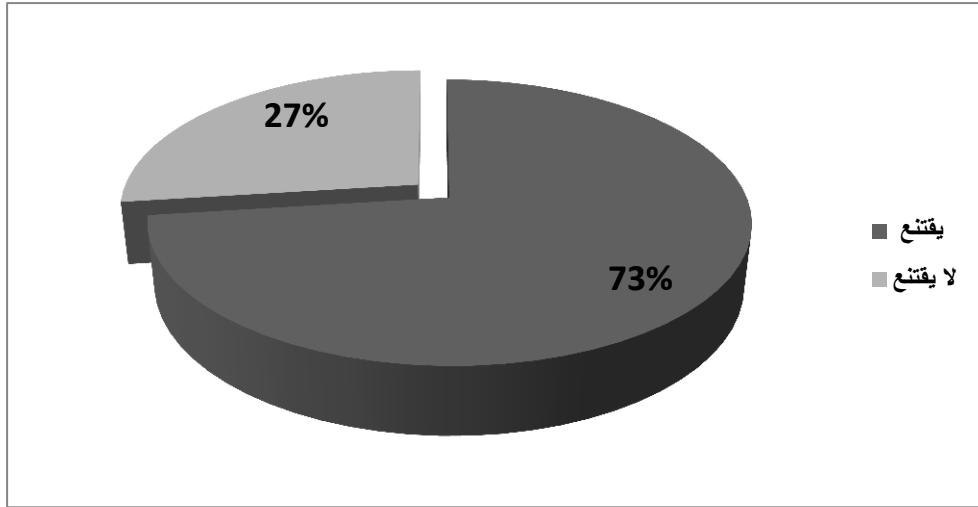
### الجدول رقم (08): يوضح نوعية القرارات التي يشارك فيها العامل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إصدار تعليمات شفوية	10	30%
إعطاء تعليمات كتابية	3	9%
اتخاذ القرارات بالهاتف أو البرقيات	7	21%
المشاركة في قرارات جماعية	13	39%
المجموع	*33	100%

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (16 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال البيانات الواردة أن نسبة 39% تؤكد على المشاركة في القرارات الجماعية، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمل الجماعي وتعميق التعاون من خلال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وخلق فرق عمل ذاتية الإدارة، لأن المشاركة الجماعية تساهم في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين وشعورهم بالمسؤولية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، وهذا بدوره يساهم في منحهم صلاحيات أكثر في مهام مختلفة ضمن إطار عملية التفويض، مما يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي. وهذا ما أكده "كريس ارجيرس" أن الاستفادة من الأفراد المختلفين في قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم يتشاركون بعمل تعاوني يؤدي إلى إنجاح المؤسسة. كما نجد أن "النظرية اليابانية" أكدت على أسلوب القرارات الجماعية التي تمكن العاملين وتشعرهم بالأهمية في المؤسسة.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية توضح مدى اقتناع المسؤول المباشر بقرارات العمال.



إن بيانات الشكل تؤكد أن نسبة 73% من أفراد العينة البحث يقتنع مسؤوليهم المباشر بقراراتهم، مما يؤثر إيجابيا وبدرجة كبيرة، باعتبار أن العامل هو الأقرب والأكثر معرفة ودراية بظروف العمل السائدة في المؤسسة، فالحياة الوظيفية ازدادت تعقداً، وقد ساهم ذلك في بروز مشكلات عمل عديدة، تتطلب استراتيجية جيدة ودراسة معمقة وفهماً واضحاً من قبل العمال للمشكلات المختلفة التي يواجهونها وتحليلها من مصادرها المختلفة، والقدرة الفعلية على شرح كيفية معالجتها، لأن لديهم القدر الكافي من الخبرة والكفاءة بالإضافة إلى الثقة بالنفس وتحمل مسؤولية الأعمال والقرارات المتخذة مما يشجع أكثر على تفعيل عملية تفويض السلطة.

الجدول رقم (09): يبين كيفية تعامل المسؤول المباشر مع القرارات المتخذة من طرف العامل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إصدار أوامر دون مناقشتكم	12	21%
مناقشة اقتراحاتكم	20	35%
تطبيق تعليمات الإدارة العليا	24	43%
المجموع	*56	100%

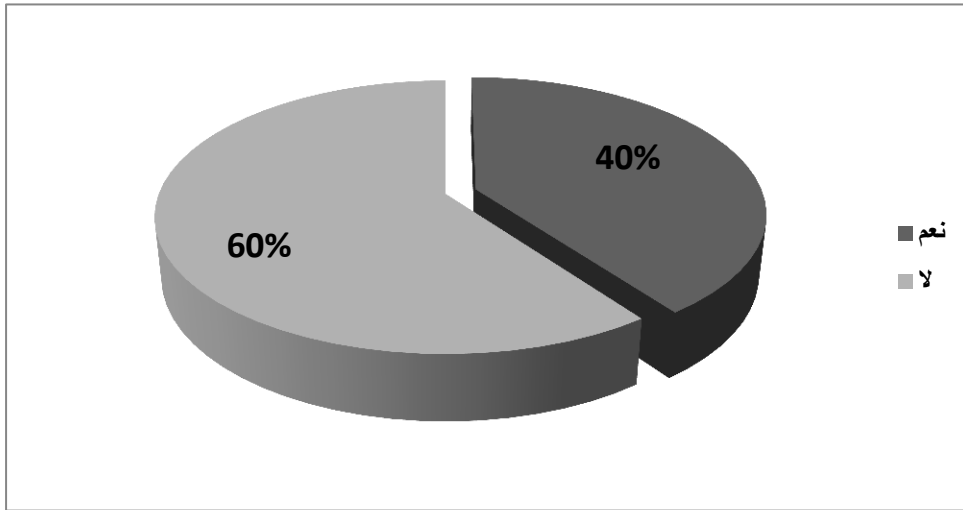
(\*): المجموع فاق عدد أفراد عينة البحث لتعداد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 43% من أفراد عينة البحث يصرحون أن مسؤولهم المباشر يتعامل معهم من خلال تطبيق تعليمات الإدارة العليا، وذلك بالتزام العامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموجودة بالمؤسسة، لأن القانون فوق الجميع، وتليها نسبة 35% الذين صرحوا أن مسؤولهم المباشر

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يتعامل من خلال مناقشة اقتراحاتهم وتفهم آرائهم وإعطائهم حرية التصرف، وهذا ما يعكس أهم بعد من أبعاد تمكين العاملين وهو حرية التصرف، فالمدير الناجح هو الذي يستمع للجميع ويعرف منهم اقتراحاتهم وانشغالاتهم بخصوص العمل ويمنحهم مساحة لتنفيذ العمل بطريقتهم ويوجههم أو يعطيهم الخطوط العامة ويفكر في حلول لجعل بيئة العمل أفضل، كما أن فكرة الاستماع تساعد المدير على استلهام أفكار جديدة من الموظفين لإيجاد طرق سهلة لتنفيذ المهام وترك المجال لبقية الموظفين للمشاركة والإيتاء بأفكار جديدة. وهذا ما تؤكد "النظرية الموقفية" أن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والاستفادة منها.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية توضح مدى استطاعة العامل اتخاذ قرار معين في حالة غياب مسؤوله المباشر.



إن بيانات الشكل تؤكد أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم لا يستطيعون اتخاذ قرار معين في غياب مسؤولهم المباشر، هذا راجع إلى تردد بعض العمال في اتخاذ قرارات معينة وتخوفهم من عدم ثقة بعض المدراء في قدرات مرؤوسيههم على أداء العامل بشكل جيد، مما يمنع القيام بعملية التفويض في بعض القرارات، وبالمثل فإن هناك عددا من الموظفين يترددون في قبول السلطة المفوضة لهم فقد يخشون من الفشل في أداء ما هو مطلوب من عمل بشكل يرضي المسؤول، أو أنهم يرون أنه لا توجد مكافآت إضافية في مقابل تلك الزيادة في مسؤولياتهم في العمل. وهذا ما يتعارض مع تصريحات كل رؤساء المصالح حيث أكدوا أن العامل باستطاعته اتخاذ قرار معين في حالة غيابهم (حسب تصريحات دليل المقابلة).

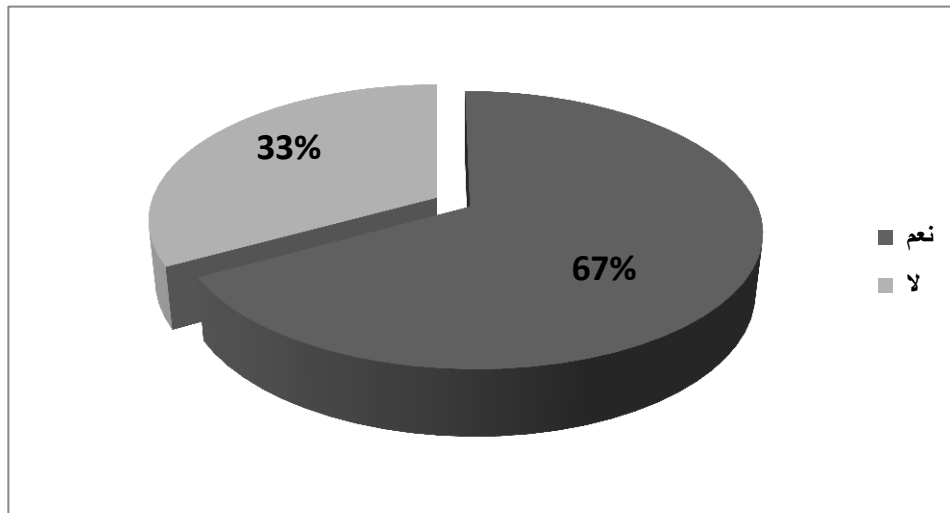
الجدول رقم (10): يوضح نوعية القرارات المتخذة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
34%	10	قرارات استعجالية خاصة بالزبائن
21%	6	التمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات الطارئة
45%	13	قرارات متعلقة بواجبات ونشاطات يومية
100%	*29	المجموع

(\* ) المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (18 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

إن البيانات الموضحة في الجدول تؤكد أن نسبة 45% من أفراد عينة البحث، يرون أن نوعية القرارات التي باستطاعتهم اتخاذها تمثلت في قرارات متعلقة بواجبات ونشاطات يومية وقد يرجع السبب إلى تعدد الاختصاصات وإلى طبيعة الوظائف. في حين أن نسبة 34% من أفراد عينة البحث أكدت مشاركتها في اتخاذ القرارات الاستعجالية الخاصة بالزبائن، ما يدل على أن هذه الفئة من العاملين تملك خبرات ومهارات جيدة في العمل تمكنهم من الانفراد بالمشاركة في مثل هذه القرارات المفاجئة، ويمكن اعتبار أن مشاركة هؤلاء الموظفين في مثل هذه القرارات المهمة في المؤسسة مؤشر على وجود فوارق في المهارات الذهنية والمؤهلات العلمية لدى العاملين، وهذا ما صرح بها رؤساء المصالح البلدية أن باستطاعة العامل المشاركة في اتخاذ قرارات استعجالية خاصة بالزبائن بالإضافة إلى قرارات متعلقة بواجبات ونشاطات يومية (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح مدى تحمل العمال مسؤولية اتخاذ القرارات.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يتضح من خلال الشكل أن نسبة 67% أكدوا تحمل مسؤولية اتخاذ قراراتهم، وهذا ما يثبت أن العامل جدير بالصلاحيات والقرارات المفوضة إليه من طرف مسؤوله، لأن تحمل المسؤولية يساعدهم على الأداء الجيد والمتقن للعمل سعياً وراء اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار وزيادة التحكم في العمل، وبالتالي التعود على عدم الوقوع في الأخطاء الإدارية وتمكين العامل من أداء مهام إضافية، لذلك يعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال التفويض الذي قد يمنحهم فرصة مناسبة لتحمل المسؤوليات وزيادة المشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما أثبتته دراسة "فوزية بوقطف" حول "أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرار"، على أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات.

### الجدول رقم (11): يبين الصلاحيات التي يرغب العمال في إنجازها بدون قيود.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
صلاحيات تدخل في مجال اختصاص العمل	14	64%
اتخاذ قرارات استعجالية	5	23%
اتخاذ قراراتها بالنسبة للعامل	3	13%
المجموع	*22	100%

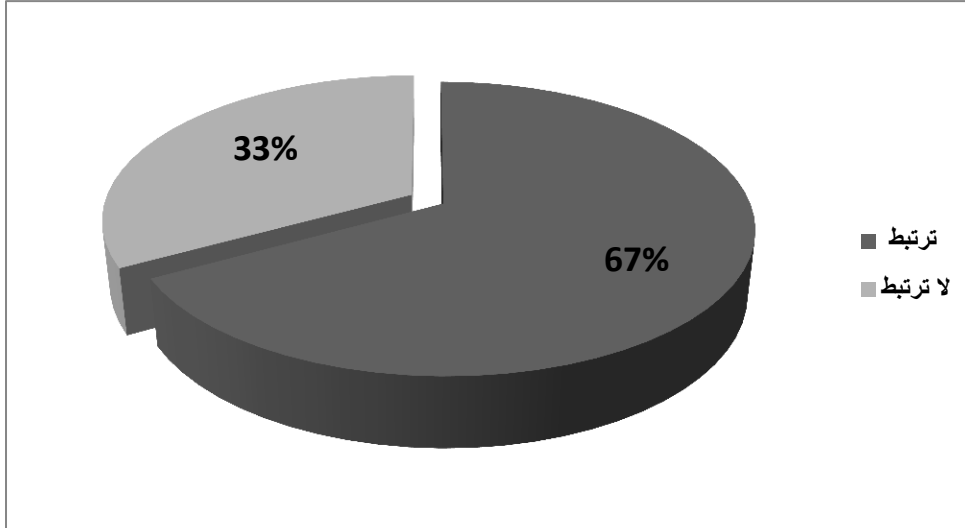
(\* ) لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

يتضح من الجدول أن نسبة 64% من أفراد عينة البحث يرغبون في إنجاز صلاحيات تدخل في مجالات اختصاص العمال، وهذا راجع إلى أن المهام المفوضة وفق اختصاصهم تزيد فاعليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة، وهو مؤشر على أن مسألة توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع الاختصاص الوظيفي لها دور إيجابي في تدعيم عملية اتخاذ القرارات وكذا تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، كما تساعد على الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة عن أي مشكلة تنظيمية تحدث داخل المؤسسة خاصة بما يتعلق بالقرارات الصادرة، وهذا ما صرح به كل رؤساء المصالح أن الصلاحيات التي يستطيع من خلالها الموظف اتخاذ القرارات بدون قيود هي القرارات المتعلقة بالواجبات المهنية في حدود اختصاصه (حسب تصريحات دليل المقابلة).



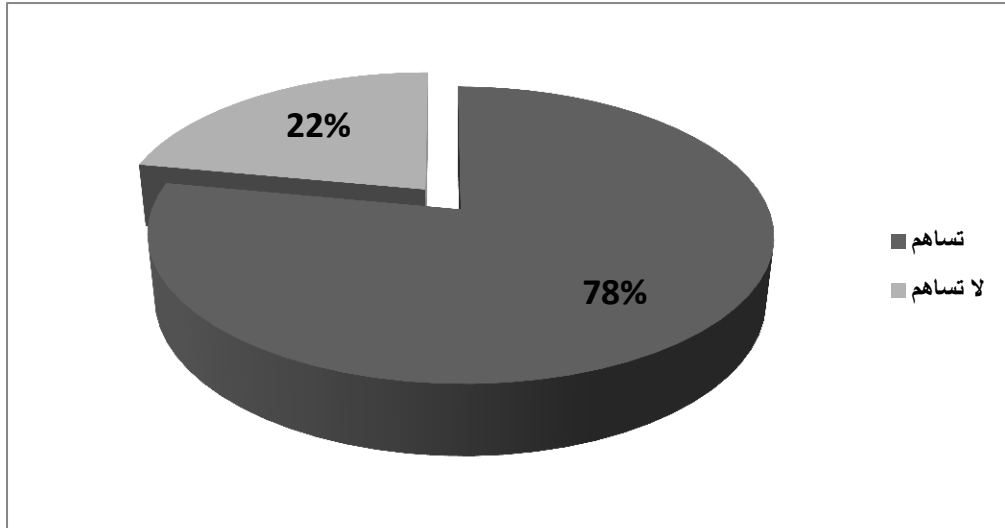
4. الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح مدى ارتباط القرارات التي يتخذها العمال بخبرتهم المهنية.



يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن نسبة 67% من أفراد عينة البحث أكدوا ارتباط القرارات التي يتخذها العمال بخبرتهم المهنية، مما يدل على ارتباط القرارات المتخذة أو السلطة المفوضة بقدرات العامل وخبرته المهنية، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة سلطة أو اتخاذ قرار في أمور غير مدرب عليها ولا تتوفر له الخبرة فيها، فالخبرة المهنية تعبر عن القدرات والمهارات المعرفية للعامل في مجال عمله من خلال البحث المهني ومعرفته المتخصصة التي تزداد خلال سنوات العمل و الانفتاح على كل جديد من خلال تدريب يومي في مجال معين، حيث أن الخبرة المهنية في منصب العمل تسهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وهذا ما أثبتته دراسة "ممدوح سودي منوخ الظفيري" حول "أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومية بمدينة الكويت"، أنه يجب العمل على تدريب المرؤوسين لاكتساب الخبرة في استعمال السلطة قبل أن تفوض إليهم نهائياً.

الشكل رقم (28): دائرة نسبية توضح مدى مساهمة عملية اتخاذ القرارات من طرف العمال في إعدادهم وتطوير قدراتهم.

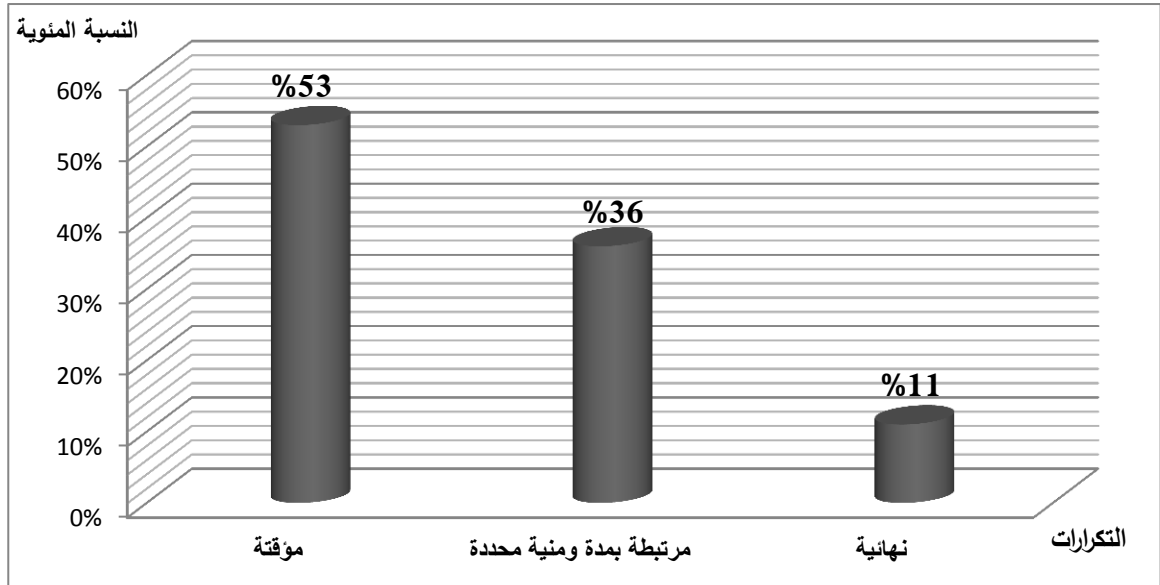


من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الشكل نجد أن نسبة 78% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن عملية اتخاذ القرارات من طرف العمال ساهمت في إعدادهم وتطوير قدراتهم، مما يزيد من مشاركة العاملين في القرارات ويزيد تمكينهم من فرصة إبراز قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال وزيادة وعيهم التنافسي، كما أن تمتع العامل ببعض الصلاحيات والتي بموجبها يصدر بعض القرارات الإدارية المهمة قد ترفع من معنوياته ويزيد من مستوى أدائه وفاعليته في الوظيفة التي يشغلها، مما ينعكس بشكل إيجابي على نفسيته وعلى سلوكه وتصرفاته مع زملائه في العمل وخارج محيط العمل. وعلى اعتبار أن التنظيمات الاجتماعية تشكل جزءاً هاماً في المجتمع فإن الاهتمام بالفرد على مستوى المؤسسة تمنحه فرصة المشاركة الإيجابية في القرارات ضمن إطار عملية التفويض التي قد تكون لها انعكاسات إيجابية تسهم في تطور المجتمع وأفراده بشكل عام.

الجدول رقم (12): القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها.

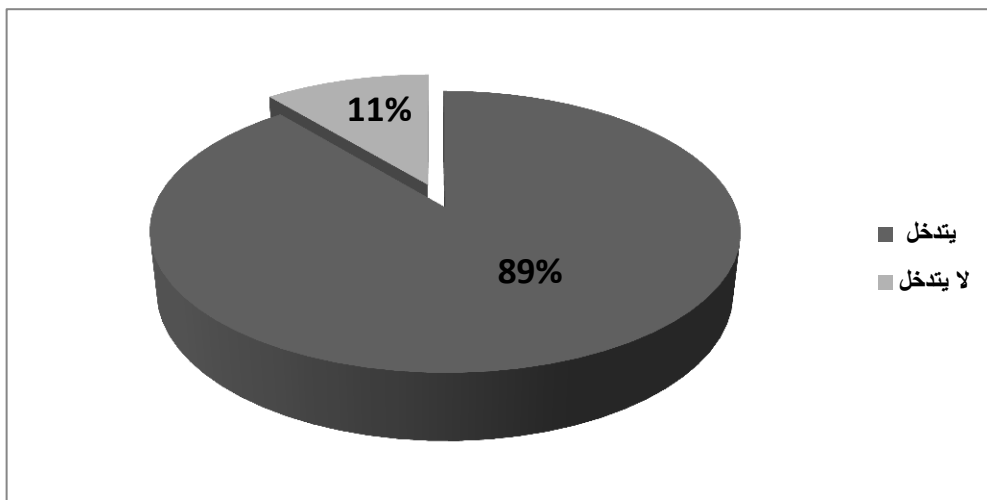
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
مؤقتة	24	53%
مرتبطة بمدة زمنية محددة	16	36%
نهائية	5	11%
المجموع	*45	100%

الشكل رقم (29): أعمدة بيانية توضح القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها.



من خلال القراءة الإحصائية للجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 53% من أفراد عينة البحث يشاركون في اتخاذ قرارات مؤقتة، وهذا يعود إلى الظروف الطارئة والمفاجئة في المؤسسة والتي تستدعي اتخاذ قرارات مؤقتة، لأن بقائها يرتبط ببقاء المشكلة، فإذا تم حلها يعود كل عامل إلى وحدته ويمارس مهامه الاعتيادية، لأن تفويض المسؤول لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها التفويض لبعض العاملين، فالمسؤول يقوم بتفويض جانب من سلطته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤولياته كاملة، فالقرارات المؤقتة يحدد فيها المدى الزمني لاتخاذ القرار وانتهاء العمل به عكس القرارات الدائمة التي لا يحدد فيها تاريخ انتهاء العمل بقرار.

الشكل رقم (30): دائرة نسبية توضح تدخل المسؤول المباشر في تعديل القرارات المتخذة من طرف العمال.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الشكل نجد أن نسبة 89% من أفراد عينة البحث تؤكد تدخل مسؤولهم المباشر في تعديل القرارات المتخذة، ويتم ذلك إما عن طريق التدخل المباشر أو بواسطة التقارير الكتابية أو المتابعة عن بعد، وهذا يتوقف على نوعية المهام المفوضة إذا كانت صعبة التنفيذ أو روتينية لا تحتاج التدخل المباشر من طرف المسؤول، وفي حالة تدخله المباشر يرجع ذلك إلى ضعف القرارات المتخذة أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه القرارات، وقد يكون ذلك من خلال التقييم المستمر للمهام التي فوضت للعامل أو بإدخال تغييرات والتعديلات المطلوبة وإعطاء بعض الملاحظات. وعليه يتأكد أن طبيعة المهام المفوضة تتحكم في طريقة التدخل ومتابعة المسؤولين للعمال. وهذا ما أكدته "نظرية المنظمة المتعلمة" حتى تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقديم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وهذا ما أكدته كل من رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة ورئيس مصلحة الشؤون المالية والممتلكات على تدخلهم في تعديل القرارات المتخذة من طرف العمال (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الجدول رقم (13): يوضح كيفية تعامل المسؤول المباشر مع العمال أثناء تدخله في القرارات المتخذة.

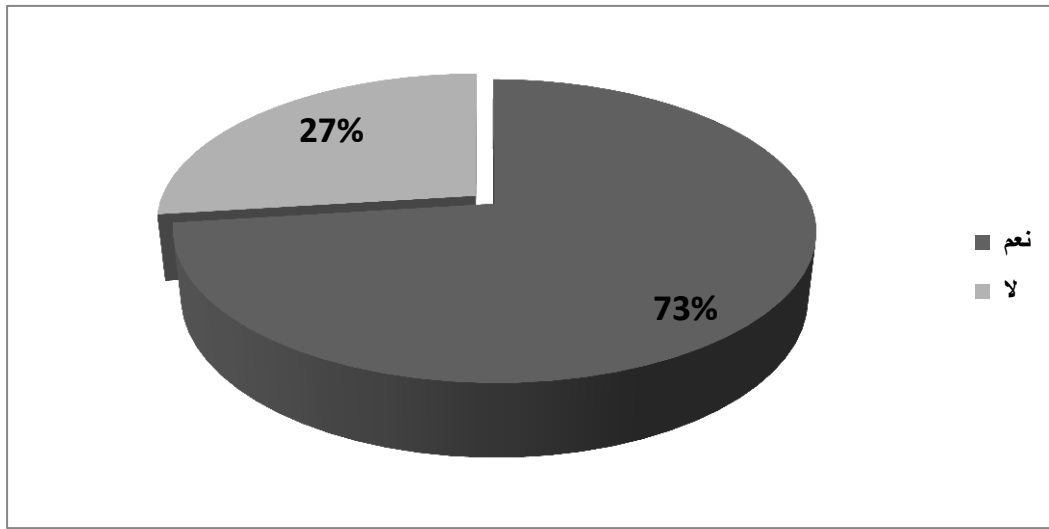
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إعادة مراقبة القرارات	18	31%
التوجيه والإرشاد	32	54%
إعداد قائمة بنوعية القرارات التي يسمح للعامل باتخاذها	9	15%
المجموع	*59	100%

(\*) : المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (40 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 54% تؤكد أن مسؤولهم المباشر يتعامل معهم على أساس التوجيه والإرشاد، والتي تعد خطوة هامة في العملية الإدارية التي تتضمن عملية إرشاد العمال وتوجيههم أثناء اتخاذ القرارات وإعطائهم التعليمات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل، مما يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه، ومن المهم جدا أن تتسم أهداف القرارات وطموحات القائمين على تنفيذها، حيث ينعكس ذلك على رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه مما يشجع على تبني استراتيجية لتمكين العاملين بالمؤسسة. كما تتطلب مهمة التوجيه من المسؤول أن يتمتع بقدرة التأثير على العاملين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقا للمهام المفوضة بما يحقق الأهداف التنظيمية. وهذا ما أثبتته دراسة "عبد المؤمن حليلة" حول "استراتيجية تمكين العاملين

ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي"، في أن استراتيجية تمكين العاملين تعطي العامل المزيد من المسؤوليات والسلطات، حيث أصبحت المناداة بهذه الاستراتيجية خطوة لا مرد منها للحفاظ على بقاء المنظمة، وهذا ما صرح به كل من رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة ورئيس مصلحة الشؤون المالية والممتلكات أن تدخلهم يكون من خلال التوجيه والإرشاد (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الشكل رقم (31): دائرة نسبية توضح مدى تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار.



يتضح من خلال الشكل أن نسبة 73% من أفراد عينة البحث يتهربون من منحهم سلطة اتخاذ القرار، وهذا يرجع لطبيعة المهام والصلاحيات المفوضة إليهم والتي لا تلائم اختصاصاتهم الوظيفية أو ربما يتهربون من المسؤولية تقاديا الوقوع في الأخطاء التي قد تزيد من تقيدهم أكثر من خلال الحضور اليومي للعمل وعدم التأخر، بدليل أن بعض العمال رغم أنهم مفوضون لأداء بعض الأعمال إلا أنهم يعبرون عن رفضهم بطرق مختلفة بالتراخي والكسل، أما نسبة 27% أكدت عدم التهرب من منحهم سلطة اتخاذ القرار، حيث يملكون رغبة واستعداد كبيرين للقيام بمهام إضافية في وظائفهم الحالية، مما يعكس اهتمامهم بزيادة تحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل ووعيهم بأهمية تفويض السلطة من خلال تمكين العاملين من تحمل المسؤولية وعدم التهرب من اتخاذ القرارات، وهذا ما قد يساهم في إلغاء كل الحواجز التي يمكن أن تقف في وجه اندماجهم في المهام الجديدة.

الجدول رقم (14): يبين أسباب تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
التدخل المستمر من المدير	9	19%
عدم حصول العامل على مكافأة	14	29%
الخوف من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار	24	50%
ضعف الشخصية	1	2%
المجموع	*48	100%

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (33 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 50% ترجع سبب التهرب من سلطة اتخاذ القرار إلى الخوف من تحمل مسؤولية تلك القرارات، بسبب انعدام الثقة بالنفس والتردد في اتخاذ قرارات وتحمل نتائجها، بالإضافة إلى تجنب مواجهة المشاكل والأخذ بالمبادرات، لذا يجب على العامل الابتعاد عن الخوف من الفشل وزيادة الثقة بالنفس ومعايشة جميع الأحداث والمشكلات اليومية بشكل تفصيلي، وكذا الالتزام بالعمل وتحملهم المسؤولية والمساءلة المتخصصة من خلال عملية التفويض في حد ذاتها، مما قد يمنحهم قدرة على تمكينهم نفسياً من مواجهة عجزهم وتحقيق الانسجام مع بقية أفراد التنظيم، وهذا ما أكدته أغلب الدراسات الحديثة على أن العمل مفيد للصحة النفسية للعامل، كما نجد "نظرية التمكين النفسي" تؤكد على أن التمكين هو عملية رفع ودعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز (بيئة العمل السلبية).

الجدول رقم (15): يبين الأسباب التي تدفع المدير إلى منح فرصة اتخاذ القرارات للعمال.

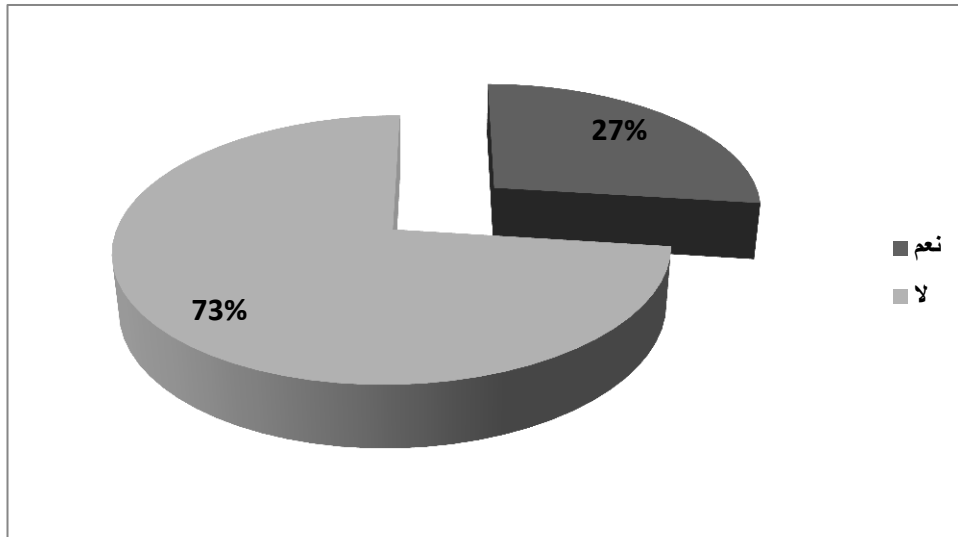
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة المهنية وسرعة التصرف	1	2%
الثقة وتمتع العامل بروح المسؤولية والمثابرة	8	22%
كفاءة الموظف وتأهيله	8	22%
القدرة والتمكن من العمل	6	16%
سهولة المنصب المشغول	4	11%
كثرة الأعباء على المدير	10	27%
المجموع	*37	100%

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نسبة 27% من أفراد عينة أكدوا أن السبب الذي يدفع بالمدير إلى منح اتخاذ القرارات للعامل هو كثرة الأعباء على المدير، وهذا ما يدل على أن هناك تراكم في العمل يستدعي التفويض الذي قد يساعد المفوض والمفوض إليه على تحمل مسؤوليات معينة وإتمامها في وقت وجيز، وهذا مؤشر على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين المدير والعامل. ومنه يمكن القول أن عملية التفويض رغم أنها تأخذ طابعها الرسمي داخل المؤسسة إلا أنها في الكثير من الأحيان تأخذ مسارا آخر غير رسميا سببه تراكم الأعمال والذي يجعل من التفويض أسلوبا أو حلا مؤقتا للتخلص من الضغط الموجود في العمل. وبالتالي نستنتج أن التفويض يحقق فوائد عديدة من بينها أنه يستخدم كوسيلة لتمكين العامل وتأهيله لتولي مناصب قيادية مستقبلا، وهذا ما أكده كل رؤساء المصالح أن الأسباب التي تدفع المدير إلى منح اتخاذ القرارات للعامل هي الثقة والكفاءة، بالإضافة إلى تحسين أداء الخدمة العمومية (حسب تصريحات دليل المقابلة).

### 5. علاقة نجاح تفويض السلطة باستغلال نتائج التمكين

الشكل رقم (32): دائرة نسبية توضح تكليف العمال بإنجاز الأعمال دون مراقبة.



من خلال البيانات الواردة نجد أن نسبة 73% من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه لا يتم تكليف العمال بإنجاز الأعمال دون مراقبة، وذلك من خلال عقد اجتماعات عمل للإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر وضمان تنفيذ أفضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة العمل، وكذا تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

لأعمالهم فهي عاملا ضروريا يساعدهم في توجيه أدائهم الوظيفي وهذا ما يسهم في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين من خلال السعي للتغيير في الأساليب التقليدية (الثقافية التغييرية) و إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تمكين العاملين عمليا على أرض الواقع، وتحفيزهم على الرقابة الذاتية لأعمالهم ومنحهم المزيد من تفويض السلطة، وهذا ما أكده "فيليب سلزنيك" حيث اعتبر أن تفويض السلطة بمثابة أداة رقابية تساعد الإدارة العليا في التنظيم على بلوغ الأهداف التنظيمية العامة، وهذا ما أثبتته دراسة "أبو بكر بوسالم" حول "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، من خلال لفت أنظار المدراء إلى أهمية سياسة تمكين كمقاربة جديدة، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية.

### الجدول رقم (16) يوضح أسباب تكليف العمال بانجاز الأعمال دون مراقبة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
التمتع بحرية التصرف	4	13%
توافر الخبرة والأقدمية	9	30%
التشجيع المستمر للعامل	7	23%
الإحساس بالثقة والانتماء إلى المؤسسة	10	33%
المجموع	*30	100%

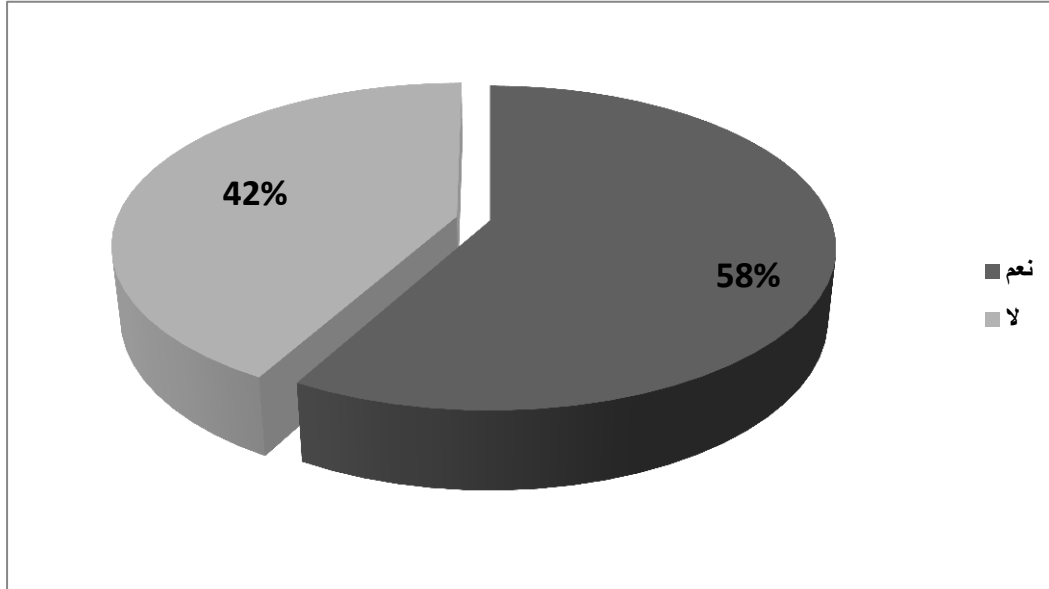
(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (12 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 33% من أفراد عينة البحث أكدوا على الإحساس بالثقة والانتماء إلى المؤسسة، فالثقة تمثل حافز يؤدي إلى تمكين التعامل الإيجابي بين المدراء والموظفين وكافة العاملين في مختلف أجزاء المؤسسة من خلال منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، إذ يؤدي الاهتمام المتبادل بين جميع أطراف التنظيم إلى النجاح وتطور العمل وإلى تعزيز ثقتهم ببعضهم البعض، ثم تمكينهم من القيام بوظائفهم في بيئة عمل مناسبة مما يشجع أكثر على انتماء العامل لمؤسسة، فالثقة تركز على تقليص الهوة بين جميع أفراد التنظيم بما يتداخل مع ما يركز عليه تمكين العاملين القائم أساسا على الثقة بين العامل والإدارة، وهذا مؤشر على أن التمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد العامل، حيث تعتبر الثقة وسيلة تساعد الإدارة على تمكين عاملها من خلال الثقة بقدرات العاملين على الإنجاز وتحمل مسؤولية ما فوض لهم من سلطات وما يتخذونه من قرارات، مما يعزز مبدأ



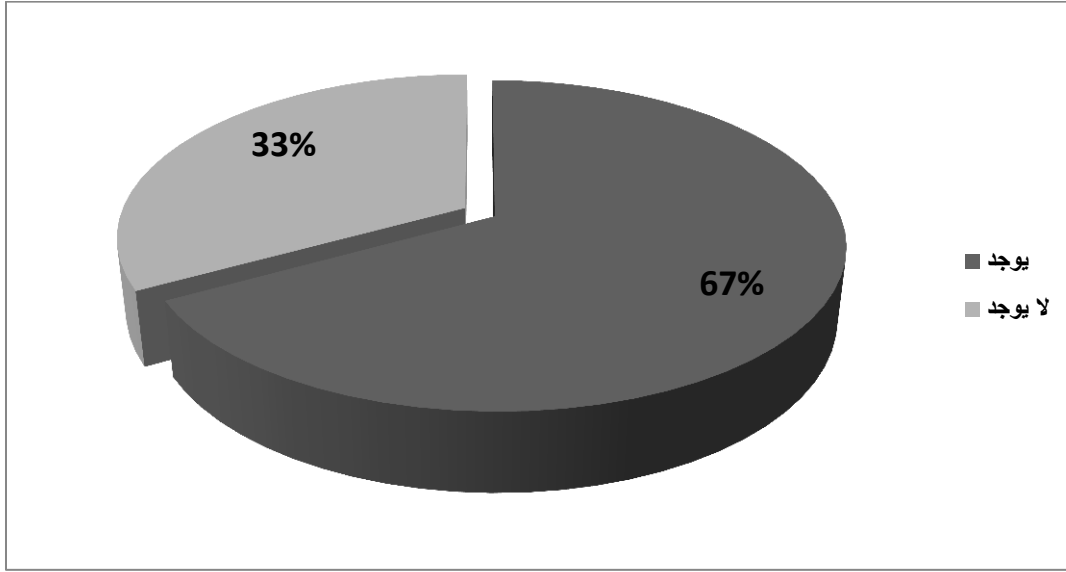
اللامركزية الإدارية في التنظيم. وهذا ما تؤكد "النظرية اليابانية" فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع ويتوفره يصبح كل شيء ممكن.

الشكل رقم (33): دائرة نسبية توضح مدى استفادة العامل من التدريب والتكوين في المؤسسة أو خارجها.



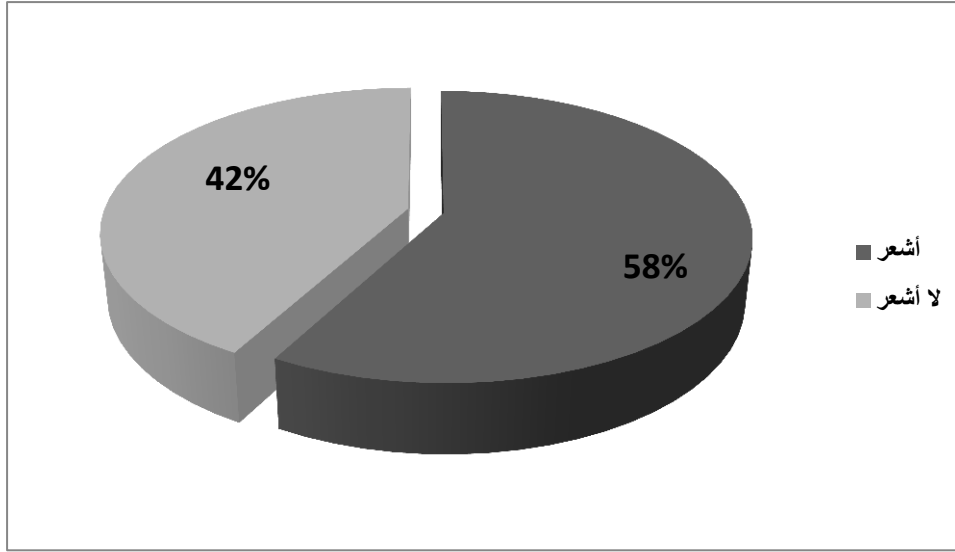
يتضح من خلال الشكل أن نسبة 58% من أفراد عينة البحث استفادوا من التدريب والتكوين في مؤسسة وخارجها، مما يبين حرص المؤسسة على تدريب وتكوين عاملها وتأهيلهم من خلال تصميم برامج تدريبية اللازمة لاكتساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة والتحسين من أدائهم من خلال برامج التدريب داخل العمل أو من خلال دورات تكوينية وتربصات خارجية، كذلك يساعد المتدرب على الربط بين ما تعلمه من معارف ومهارات نظرية بالواقع الميداني العملي، الأمر الذي يجعله سهل التنفيذ. فالتدريب أحد مكونات تمكين العاملين حيث يقف عند حدود اكتساب المعارف والمهارات للأفراد العاملين بهدف إنجاز الأعمال على أكمل وجه، لكن التمكين يتخطى حدود التدريب إلى تحويل المعارف والمهارات إلى قدرات وتحويل القدرات إلى أداء فعال. وهذا ما أكدته "نظرية الجودة الشاملة" حيث يجب على المنظمات العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات.

الشكل رقم (34): دائرة نسبية توضح مدى وجود نظام حوافز ثابت لتشجيع العمال على الأداء الجيد لأعمالهم.



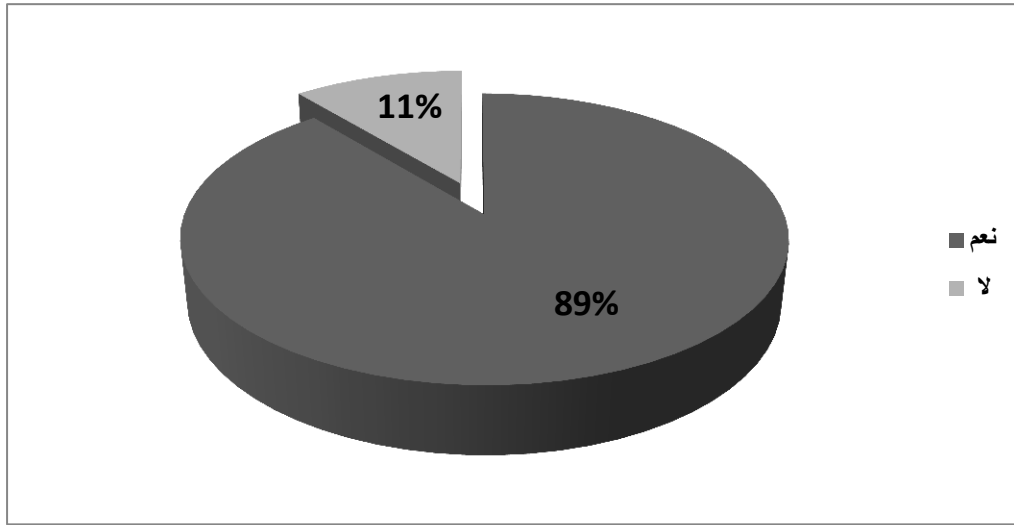
من خلال الشكل يتضح أن نسبة 67% من المبحوثين صرحوا بوجود نظام حوافز ثابت في المؤسسة، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعمالها من خلال توفير نظام حوافز يساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بالرضا، كما يساهم في تحفيز قدراتهم واستخدامها أفضل استخدام. فالحوافز تمثل وسائل مادية ومعنوية التي تحرص الإدارة على توفيرها للموظفين، حتى يتم تمكينهم من تحقيق النجاح في وظائفهم واستمراريتهم في العمل كافة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ورفع روح الإنتماء والولاء للمؤسسة من خلال تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية الربط بين المصالح الذاتية ومصالح المنظمة، وهذا ما أكده "شيستر بارنارد" أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الأهداف، وأن الحوافز الإيجابية هي التي تحقق ذلك، وهذا ما صرح به كل رؤساء المصالح على توفر نظام للحوافز في المؤسسة ونوع التحفيز المقدم المتمثل في علاوات وإجازات، فرص ترقية وشهادات تقدير (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الشكل رقم (35) دائرة نسبية توضح مدى شعور العامل بالراحة النفسية أثناء العمل.



من خلال الشكل يتضح لنا أن نسبة 58% من أفراد عينة البحث يؤكدون شعورهم بالراحة النفسية أثناء تأدية أعمالهم، وهذا دليل على أن المؤسسة تحاول إيجاد الظروف الملائمة للعامل من خلال تحقيق جو كبير من الراحة النفسية وإبعاد تأثير التوتر والضغوطات عن العامل بتغيير مكان العمل المشحون بالأوامر والروتين الممل بمكان ثانٍ يؤمن للعامل الراحة، كما أن توفر عامل الثقة بين المسؤول والموظف يؤثر على نفسية الموظف بشكل إيجابي، حيث يدفعه لزيادة الأداء وبذل الجهد وتحمل المسؤولية، وأن التفويض يتيح للعاملين فرصة الظهور والتميز بما يشعره بنوع من الرضا والاستقرار الوظيفي، حيث بدأت الكثير من المؤسسات في تغيير استراتيجياتها من خلال الاهتمام بالموظف وذلك بتبني استراتيجية تمكين العاملين خاصة التمكين النفسي للعامل الذي يضمن الشعور بالراحة والأمن الوظيفي من خلال بناء ركائز تنظيمية متينة أساسها البناء النفسي للعامل، وهذا ما أكدته "نظرية التمكين النفسي" من خلال تركيزها على الحالة النفسية للأفراد وليس على البناء أو الممارسات الإدارية.

الشكل رقم (36): دائرة نسبية توضح مدى عقد المدير جلسات مع العمال لمناقشة الاقتراحات حول ظروف العمل.



إن بيانات الشكل تؤكد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89% صرحوا بأن المدير يعقد جلسات مع العمال لمناقشة الاقتراحات حول ظروف العمل، من خلال دعوة المدير لموظفيه والانتقاء بهم لمناقشة اقتراحاتهم والمشاكل الإدارية التي تواجههم والتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم من خلال عقد اجتماعات دورية خاصة بذلك، وهو دليل على أن المدير متفهم يشجع الإدارة بالمشاركة مما يسهم في تطبيق سياسة تمكين العاملين في المؤسسة من خلال الرفع من قدرات العامل وتحقيق فكرة الفريق الواحد بمشاركة أفرادها ولها انعكاسات إيجابية على الروح المعنوية للعاملين بإشراكهم في القرارات، مما يعزز روح التعاون وتبادل الخبرات ووجهات النظر فتكون القرارات أكثر نضجا ومحصنة برضا الأغلبية العاملة، خاصة إذا كثرت الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق وتقبل أفراد المجموعة لآراء زملائهم والانتقادات الموجهة لهم، وهذا ما يزيد من التفاعل بينهم في العمل وتشجيع على أسلوب فرق العمل الذي أصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمنظمات المعاصرة. وهذا ما أكدته كل رؤساء المصالح بأنهم يعقدون جلسات عمل مع العمال لمناقشة اقتراحاتهم حول ظروف العمل (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الجدول رقم (17): يبين الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الثقة والاحترام المتبادل بين العامل والمسؤول	3	11%
الدراية التامة بالقوانين والتعليمات	5	19%
توسيع الصلاحيات المرتبطة بالوظيفة دون التدخل فيها	7	26%
الاستقلالية في العمل	12	44%
المجموع	*27	100%

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة 44% من أفراد عينة البحث يرون أن الاستقلالية في العمل من الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية، وذلك أن استقلالية العمل تعكس احساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله وتحمل المسؤولية المهام والصلاحيات الممارسة واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه، مما تساعد على جعل العاملين أكثر إبداعا وابتكارا، ويترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل بكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها، حيث تعد الاستقلالية في العمل البعد الاستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في تحمل مسؤولية أعمالهم ومسؤوليتهم عن نتائجها مما يشجع على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة كونها فلسفة جديدة تتميز بأن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول، وهذا ما أكدته "نظرية الجودة الشاملة" من خلال تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين العاملين من خلال المشاركة الفاعلة في عملية التطور وتحسين جودة الخدمة ويحتاج منح العاملين الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة. وهذا ما صرح به كل رؤساء المصالح أن الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية تتمثل في الدورات التكوينية ومشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية لجعله مستقلا في أداء عمله (حسب تصريحات دليل المقابلة).

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

تعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات، وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- ترتبط استراتيجية تمكين العاملين بمواصفات وخصائص مميزة قائمة على مستلزمات وأبعاد استراتيجية: حيث تم إدخال تغييرات على مستوى العمل، وذلك لما يحتاجه تمكين العاملين ومختلف العمليات الإدارية من مستجدات لتطويرها وتحقيق أهدافها، فلا يمكن تجسيد تمكين العاملين ما لم تتفاعل المؤسسة مع التغييرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها، فلا يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية دون إحداث تغييرات في المؤسسة، بالاستعانة بتوفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل سعيا لمواكبة التطورات ومستجدات العصر والانفتاح على البيئة الخارجية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وهذا ما يبينه الشكل رقم (18) والجدول رقم (05).

أن التوزيع العادل للمهام بين العمال وتوفير التسهيلات اللازمة لتلبية طلبات الزبون من طرف الإدارة يثبت أن المؤسسة تسير وفق نمط تنظيمي مرن، وتقوم على مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع المهام، وهذا ما يعد دعما اجتماعيا للعامل وتحفيزا على انتهاج سياسة تمكين العاملين في المؤسسة بما يجعل للعامل إرادة ودافعية أكثر لتقبله تفويض السلطة من رئيسه ويشجع تمكينه من تنفيذ مهام أخرى، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06)، كما تدل هذه النتيجة على التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية في المؤسسة.

إن المشرف أو المسؤول المباشر يقوم بمتابعة العمل باعتبار أن السلطة مدعوة باستمرار إلى ممارسة الرقابة على الأعمال والسهر على حسن تنفيذ واحترام القوانين سارية المفعول مما يؤثر إيجابيا على نشاط العامل وأدائه الوظيفي، ورغم هذا لا يمنع أن يقوم العامل برقابة ذاتية لأعماله فهذا يعزز ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة ويسهم في تفويض أكثر للصلاحيات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20) كون ذلك يؤكد على قدرة الإدارة على التسيير والرقابة التي تضمن التتبع المستمر لأوضاع المؤسسة والعمليات الإدارية.

كما نجد أن الإدارة تسمح للعمال بالتدريب على إنجاز المهام، وهذا دليل على حرص المؤسسة على تدريب عامليها وإيمانها منها بأهمية نشاط التدريب في تعزيز كفاءة العامل في أداء مهامه بمهارة وفاعلية وتمكينه بما يعزز الوعي بتبني استراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يبينه الشكل رقم (21) مما يدل على إعطاء العامل الفرصة لتنمية مهاراته وتطوير قدراته الفردية.

نفهم أن هناك ارتباط بين استراتيجية تمكين العاملين بمواصفات وخصائص مميزة قائمة على مستلزمات وأبعاد استراتيجية، وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

- تتأثر عملية محدودية تفويض السلطة والتوسع في توزيع الصلاحيات بأشكال وطرق التفويض: حيث أثبتت الدراسة أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فاعلية من القرار الذي يتخذه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركة كلما ما أمكن توفر ميزات عديدة، كما يسهم ذلك في تفويض صلاحيات أكثر للعاملين من خلال اقتسام سلطة اتخاذ القرار وإعطاء العامل فرصة ليصبح جزءا من التنظيم، وهذا ما أكدته الشكل رقم (23) وبما يحقق لنا أن أهم بعد من أبعاد تمكين العاملين هو بعد المشاركة.

وتشجع المؤسسة على المشاركة في القرارات الجماعية، بما يثبت أنها تسعى إلى تكثيف العمل الجماعي وتعميق التعاون من خلال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وخلق فرق عمل ذاتية الإدارة، لأن المشاركة الجماعية تسهم في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين وشعورهم بالمسؤولية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، وهذا بدوره يسهم في منحهم صلاحيات أكثر في مهام مختلفة ضمن إطار عملية التفويض، والجدول رقم (08) قد أثبت ذلك، وبالتالي يتحقق بعد من أبعاد تمكين العاملين والمتمثل في تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة بالإضافة إلى تحقيق شكل أو نوع من أنواع تفويض السلطة وهو التفويض المركب.

يتعامل المسؤول المباشر مع العمال من خلال تطبيق تعليمات الإدارة العليا، وذلك بالتزام العامل بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموجودة بالمؤسسة، لأن القانون فوق الجميع وهذا ما أكدته الجدول رقم (09) وهو ما يحقق أهم ميزة من ميزات تفويض السلطة في المؤسسة وهي انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام وتحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من العاملين في المؤسسة.

إن نوعية القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها تمثلت في القرارات الاستعجالية الخاصة بالزبائن مما يدل على أن هذه الفئة من العمال تملك خبرات ومهارات جيدة في العمل تمكنهم من الانفراد

بالمشاركة في مثل هذه القرارات المفاجئة، وهذا ما يثبت أن العامل جدير بالصلاحيات والقرارات المفوضة إليه من طرف مسؤوله، لأن تحمل المسؤولية يساعد العمال على الأداء الجيد والمنقن للعمل سعياً وراء اكتساب الخبرة الميدانية في مجال اتخاذ القرار وزيادة التحكم في العمل، وبالتالي تمكين العامل من أداء مهام إضافية، والجدول رقم (10) والشكل رقم (26) أثبت ذلك وهو ما يحقق مبدأ المسؤولية المطلقة لتفويض السلطة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن العمال يرغبون في إنجاز صلاحيات تدخل في مجال اختصاصهم بنسبة 64%، مما يثبت أن المهام المفوضة وفق اختصاصهم تزيد فاعليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة، وهذا مؤشر على أن مسألة توافق المهام أو الصلاحيات المفوضة مع الاختصاص الوظيفي لها دوراً إيجابياً في تدعيم عملية اتخاذ القرار ضمن إطار عملية تفويض السلطة.

لذلك تتأثر عملية محدودة تفويض السلطة والتوسع في توزيع الصلاحيات بأشكال وطرق التفويض، وهذا ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

- **تؤدي الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين في تفعيل صلاحيات تفويض السلطة:** لقد أثبتت الدراسة الميدانية ارتباط القرارات التي يتخذها العمال بخبرتهم المهنية، وهذا ما يدل على ارتباط القرارات المتخذة أو السلطة المفوضة بقدرات العامل وخبرته المهنية، فالخبرة المهنية تعبر عن قدرات ومهارات معرفية للعامل في مجال عمله من خلال البحث المهني والانفتاح على كل جديد من خلال التدريب، لأن الخبرة المهنية في منصب العمل تساهم في زيادة سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة وهذا ما أثبتته الشكل رقم (27).

نلاحظ من الشكل رقم (28) أن عملية اتخاذ القرار من طرف العامل ساهمت في إعدادهم وتطوير قدراتهم بنسبة 78%، مما يزيد من مشاركة العاملين في القرارات ويزيد تمكينهم من فرصة إبراز قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال، كما أن تمتع العامل ببعض الصلاحيات والتي بموجبها يصدر بعض القرارات الإدارية المهمة قد ترفع من معنوياته ويزيد مستوى أدائه وفاعليته في الوظيفة التي يشغلها.

إن الشكل رقم (30) بين أن نسبة 89% تؤكد تدخل مسؤولهم المباشر في تعديل القرارات المتخذة من طرف العمال، وهذا يتوقف على نوعية المهام المفوضة إذا كانت صعبة التنفيذ أو روتينية، وقد يكون ذلك من خلال التقييم المستمر للمهام التي فوضت للعامل أو بإدخال التغييرات والتعديلات المطلوبة وإعطاء بعض الملاحظات، وعليه يتأكد أن طبيعة المهام المفوضة تتحكم في طريقة التدخل ومتابعة



المسؤولين للعمال. ومن خلال الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 54% تؤكد أن مسؤولهم المباشر يتعامل معهم على أساس التوجيه والإرشاد، والتي تعد خطوة هامة في العملية الإدارية والتي تتضمن عملية إرشاد العمال وتوجيههم أثناء اتخاذ القرارات وإعطائهم التعليمات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وبيان كفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل، مما يشجع على تبني استراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة. كما تتطلب مهمة التوجيه من المسؤول أن يتمتع بقدرة التأثير على العاملين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقا لطبيعة المهام المفوضة بما يحقق الأهداف التنظيمية.

إن الشكل رقم (31) يؤكد على عدم تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار، حيث يملكون الرغبة واستعداد كبيرين بالقيام بمهام إضافية في وظائفهم الحالية وهذا ما يعكس اهتمامهم بزيادة تحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل ووعيهم الفعلي بأهمية تفويض السلطة في المؤسسة، من خلال تمكين العاملين على تحمل المسؤولية وعدم التهرب من اتخاذ القرارات والذي يسهم في إلغاء كل الحواجز التي يمكن أن تقف في وجه اندماجهم في المهام الجديدة.

كما نجد أن السبب الذي يدفع بالمدير إلى منح اتخاذ القرارات للعامل هو كثرة الأعباء على المدير، مما يدل على أن هناك تراكم في العمل يستدعي التفويض الذي يساعد المفوض والمفوض إليه على تحمل مسؤوليات واتمامها في وقت وجيز، وهذا مؤشر على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين المدير والعامل، ومنه يمكن القول إن عملية التفويض رغم أنها تأخذ طابعها الرسمي داخل المؤسسة إلا أنها في الكثير من الأحيان تأخذ مسارا آخر غير رسمي، وهذا ما أثبتته الجدول رقم (15). كما تؤكد هذه النتيجة على أن التفويض يحقق فوائد عديدة من بينها أنه يستخدم كوسيلة لتمكين العامل وتأهيله ليتولى مناصب قيادية مستقبلا، وبالتالي يتحقق مؤشر من مؤشرات تمكين العاملين الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

لذلك تؤدي الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين في تفعيل صلاحيات تفويض السلطة، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة.

- يرتبط النجاح الفعلي لتفويض السلطة باستغلال نتائج تمكين العاملين: نلاحظ من الشكل رقم (32) أن نسبة 73% تؤكد على أنه لا يتم تكليف العمال بإنجاز الأعمال دون مراقبة، وذلك من خلال عقد اجتماعات عمل للإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر، وكذا تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية لأعمالهم فهي عامل ضروري يساعدهم في توجيهه أدائهم الوظيفي بما يسهم في تطبيق استراتيجية تمكين العاملين من خلال السعي

للتغيير في الأساليب التقليدية (الثقافية التغييرية)، وإدراك مختلف المستويات في المؤسسة بأهمية التمكين وفوائده من خلال مناخ تنظيمي يشجع تمكين العاملين على أرض الواقع، وبالتالي يتحقق بعد من أبعاد تمكين العاملين والمتمثل في الرقابة الذاتية للعاملين.

كما نجد أن نسبة 58% استفادوا من التدريب والتكوين في المؤسسة وخارجها، وهذا دليل على حرص المؤسسة على تدريب وتكوين موظفيها وتأهيلهم من خلال تصميم البرامج التدريبية اللازمة لاكتساب الأفراد المعارف والمهارات وتحسين أدائهم من خلال دورات تكوينية وورشات خارجية مما يساعد على ربط النظري بالواقع الميداني العملي، وهذا ما أثبتته الشكل رقم (33) والذي يؤكد أيضا على أن التدريب أحد مكونات تمكين العاملين، حيث يقف عند حدود اكتساب المعارف والمهارات للأفراد بهدف إنجاز الأعمال على أكمل وجه لكن التمكين يتخطى حدود التدريب إلى تحويل المعارف والمهارات إلى قدرات وتحويل القدرات إلى أداء فعال.

إن الشكل رقم (34) يؤكد على وجود نظام حوافز ثابت في المؤسسة، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعمالها بما يسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي. وبما يحقق لنا فائدة من فوائد تمكين العاملين وهو تحقيق الانتماء ورفع مستوى المشاركة الفعالة في المؤسسة، وبالتالي تحقيق بعد من أبعاد تمكين العاملين والمتمثل في الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للعامل.

إن الشكل رقم (35) يؤكد شعور العامل براحة النفسية في المؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تحاول خلق ظروف ملائمة وإبعاد الضغوطات عن العامل وأن تفويض السلطة يتيح للعامل فرصة الظهور والتميز بما يشعره بنوع من الاستقرار الوظيفي، حيث بدأت الكثير من المؤسسات بتغيير استراتيجيتها نحو الاهتمام بالموظف من خلال تبني استراتيجية تمكين العاملين خاصة التمكين النفسي للعامل الذي يضمن شعوره بالراحة النفسية والأمن الوظيفي من خلال بناء ركائز تنظيمية متينة أساسها البناء النفسي للعامل.

كما نجد أن الجدول رقم (17) أكد على أن الاستقلالية في العمل من الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية، مما ساعد ذلك على جعل العاملين أكثر إبداعا وابتكارا وترتبت عليه بذل جهود مضاعفة في العمل بكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها. كما تعد الاستقلالية في العمل البعد الاستراتيجي الثاني لتمكين العاملين، وهذا ما يشجع على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة كونها فلسفة جديدة تتميز بأن لا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

نفهم أن هناك ارتباط بين النجاح الفعلي لتفويض السلطة باستغلال نتائج تمكين العاملين، وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

## 2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج الميدانية نستنتج أن هناك تغييرات أدخلت على مستوى العمل، وتتمثل تلك التغييرات في الغالب بتوفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى للعمل وفق استراتيجية تمكين العاملين كما يتوافق مع دراسة "عبد المؤمن حليلة" حول "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي" أنه على المؤسسة أن توفر التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل من خلال الدورات التدريبية وضرورة إشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته الشكل رقم (18) والجدول رقم (05).

إن العامل جدير بالصلاحيات والقرارات المفوضة إليه من طرف مسؤوله المباشر خلال عملية تفويض السلطة التي تمنحهم فرصة مناسبة لتحمل مسؤولية قراراتهم، وهو ما يتوافق مع دراسة "فوزية بوقطف" بعنوان "أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرار" التي توصلت إلى أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات، وهذا ما أثبتته الشكل رقم (26).

ترتبط القرارات التي يتخذها العمال بخبراتهم المهنية من خلال سنوات العمل والانفتاح على كل جديد من خلال التدريب اليومي لاكتساب خبرات ومهارات معرفية أكثر، وهذا ما أكدته دراسة "ممدوح سودي منوخ الظفيري" حول "أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومية بمدينة الكويت" من خلال تدريب المرؤوسين لاكتساب الخبرة في استعمال السلطة قبل أن تفوض إليهم نهائياً، وهذا ما أكدته الشكل (27).

إدراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية تمكين العاملين وفوائده من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على تجسيد تمكين العاملين على أرض الواقع، وهذا ما أكدته دراسة "أبو بكر بوسالم" حول "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال لفت أنظار المدراء إلى أهمية سياسة تمكين العاملين كمقاربة جديدة مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما أثبتته الشكل رقم (32).

كما نجد من خلال الشكل رقم (31) أن نسبة 45% أكدت على عدم تهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار، بسبب وعيهم بماهية وأهمية تفويض السلطة وفعاليتها في اتخاذ القرارات، وهذا ما

توصلت إليه دراسة "محمد بن موسى" حول "أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية".

كما نلاحظ من خلال الشكل (35) أن نسبة 58% تؤكد شعورهم بالراحة النفسية اثناء تأدية أعمالهم، وهذا دليل على أن المؤسسة في اتجاه التغيير نحو تبني التمكين النفسي للعامل الذي يضمن شعوره بالأمن ويحسن من أدائه داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع دراسة "برني لطيفة" حول "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية" حيث توصلت أنه توجد علاقة بين التمكين النفسي للعاملين وتحسين أدائهم.

كما نجد أن الاستقلالية في العمل من الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدته الجدول رقم (17)، ويتوافق ذلك مع دراسة "تياف فاطمة" حول "أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية" والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حرية واستقلالية العاملين على الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة.

### 3. منافسة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أن إدخال التغييرات على مستوى العمل من أهم متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وهو ما أكدته "كريس أرجيرس" أن طريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير لكي تسمح للأفراد بتحقيق النجاح، كما أكدته أيضا "مدخل النظم المفتوحة" الذي دعا إلى ضرورة وعي المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها من خلال مسايرة التغيرات الطارئة عليها، بالإضافة إلى "النظرية الموقفية" التي تدعو إلى مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. كما تدعو "نظرية الجودة الشاملة" إلى قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير. ولاحظنا أن التغييرات تتعلق بتوفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل، وهو ما يؤكد "مدخل النظم المفتوحة" من مدخلات النظام المتمثلة في (رأس المال، المواد الأولية، آلات وتكنولوجيا، أفكار، فرص المتاحة...الخ). كما دعت "نظرية الجودة الشاملة" إلى إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات إدارية حديثة مناسبة للعمل وهذا ما يتيح أسلوب تمكين العاملين، وقد أثبت ذلك كل من الشكل رقم (18) والجدول رقم (05).

إن شعور العامل بالضغط ناتج عن التغييرات والمستجدات التي تطرأ على المؤسسة، وهذا يعد أمراً بديهياً راجع إلى تخوف العامل من تحمل المسؤولية أحيانا، وهذا ما أكدته "ميشال كروزيه" على أن

الفاعل يتأثر بالضغوطات والتوترات التي تحدث في التنظيمات نتيجة التغيرات التي تطرأ على التنظيم وهذا ما يؤكد الشكل رقم (19).

أن المسؤول المباشر يقوم بمتابعة تنفيذ العمل وممارسة الرقابة على الأعمال المنجزة، بما يؤثر إيجاباً على نشاط العامل وأدائه وهو ما توافق مع "النظرية التنسيقية" أن الجهة المسؤولة لها الحق في اتخاذ القرارات وهي معنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم وبالتالي يتحمل المسؤولية وتفويض السلطة، وهو ما أثبتته الشكل رقم (20).

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن العاملين تلقوا تدريباً على إنجاز المهام، بدليل حرص المؤسسة وإيمانها بأهمية نشاط التدريب في تعزيز كفاءة العامل في أداء أعماله، وهذا ما تؤكد "نظرية المنظمة المتعلمة" التي تشجع التعلم والسعي إليه وتمكين العاملين وتدريبهم والذي يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك العاملين مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار طرق كفيلة لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة. كما دعا "جوران" إلى ضرورة إخضاع العاملين للتدريب بصفة مستمرة لإكسابهم القدرة على الابتكار، ونجد الشكل رقم (21) يؤكد ذلك.

كما يتبين لنا من خلال الشكل رقم (23) والجدول رقم (08)، أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فاعلية من القرار الذي يتخذه فرد واحد، إذ يساهم ذلك في تفويض صلاحيات أكثر للعاملين من خلال اقتسام سلطة اتخاذ القرار، وهو ما توافق مع نظرية "رانسيس ليكرت" الذي ركز على تشجيع المرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار والعمل بأسلوب إدارة الفريق، حيث أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمل الجماعي وتعميق التعاون من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته "كريس آرجيريس" على أن الاستفادة من الأفراد المختلفين في قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم يتشاركون بعمل تعاوني يؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما نجد أن "النظرية اليابانية" أكدت على أسلوب القرارات الجماعية التي تمكن العاملين وتشعرهم بالأهمية.

إن المسؤول المباشر يتعامل مع العمال من خلال مناقشة اقتراحاتهم وتفهم آرائهم واستلهاهم أفكار جديدة منهم تنمي بيئة العمل، وهو ما دعت إليه "النظرية الموقفية" أن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والاستفادة منها، كما أن المسؤول المباشر يتدخل في القرارات المتخذة من طرف العمال، وقد يكون ذلك من خلال التقييم المستمر للمهام التي فوضت أو بإدخال التغييرات والتعديلات المطلوبة مما يزيد من تمكينهم في مجال اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته "نظرية المنظمة المتعلمة" حتى تستطيع المنظمة أن

تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح، إذا استطاعت تقييم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وهذا ما أكدته الجدول رقم (09).

تبين من خلال الدراسة أن زيادة الثقة بالنفس تعد من أهم أسباب عدم التهرب من سلطة اتخاذ القرار ضمن إطار عملية تفويض السلطة، مما قد يمنح العامل القدرة على تمكينه النفسي من مواجهة عجزه وتحقيق الانسجام مع بقية أفراد التنظيم، وهو ما يتوافق مع "نظرية التمكين النفسي" حيث دعت إلى أن التمكين هو عملية رفع ودعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز. كما اعتبر "كريس ارجيرس" أنه يتم توسيع صلاحيات العمال ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة من خلال تغيير سلوك المسيرين، بحيث يتم توجيههم أكثر نحو الثقة والتسيير العقلاني، بالإضافة إلى "النظرية اليابانية" التي ركزت على توفر جو من الثقة فبدونه تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع ويتوفره يصبح كل شيء ممكن، وهذا ما أثبتته الشكل رقم (31) والجدول رقم (14).

كما تبين لنا من دراستنا الميدانية أنه توجد مراقبة للأعمال من طرف المسؤول بشكل دائم ومستمر وذلك لضمان تنفيذ افضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة العمل، مما يسهم في ايجاد مناخ تنظيمي يشجع على تمكين العاملين عمليا، ومنح العاملين المزيد من تفويض السلطة في المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية للعامل، وهذا ما أكدته "فيليب سلزنيك" حيث اعتبر أن تفويض السلطة بمثابة أداة رقابية تساعد الإدارة العليا في التنظيم على بلوغ الأهداف التنظيمية العامة وتحقيق الأداء المطلوب، وهذا ما أثبتته "النظرية اليابانية" أن اشتراك العامل في عملية الأهداف يعد أساس تحقيق الرقابة الذاتية، وهو ما نجده في الشكل رقم (32) و الجدول رقم (16).

لقد تبين أن المؤسسة توفر التدريب والتكوين للعاملين لإكسابهم مهارات تمكنهم من انجاز الأعمال، وهو ما دعت إليه "نظرية الجودة الشاملة" حيث يجب على المنظمات العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، وهذا ما يؤكدته الشكل (33). كما أن المؤسسة أيضا توفر نظام حوافز يساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي أثناء تأدية أعمالهم، وهذا ما أكدته "شيستر بارنارد" أن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الاهداف، وأن الحوافز الإيجابية هي التي تحقق ذلك، وهذا ما يثبتته الشكل رقم (34).

إن شعور العامل بالراحة النفسية في العمل راجع إلى حرص المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل، وذلك من خلال التمكين النفسي للعامل الذي يضمن شعوره بالراحة والأمن الوظيفي، وهو ما توافق مع "نظرية التمكين النفسي" حيث دعت إلى التركيز على الحالة النفسية للأفراد وليس على البناء والممارسات الإدارية، وهذا ما يؤكد الشكل رقم (35).

إن الاستقلالية في العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله وتحمل مسؤولية المهام والصلاحيات الممارسة، وهذا ما يشجع على تعزيز ثقافة تمكين العاملين في المؤسسة باعتبار أن الاستقلالية في العمل تعد البعد الاستراتيجي الثاني لتمكين العاملين من خلال تغيير الأنشطة والعمليات تماشياً مع هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك عبر المشاركة الفعالة في عملية التطوير وتحسين جودة الخدمات، بما يحتاج منح العاملين الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض صلاحيات أكثر وتبني مفهوم فرق العمل الممكنة (تمكين فرق العمل)، وهذا ما أكدته كل من "نظرية الجودة الشاملة" و"نظرية المنظمة المتعلمة"، وهذا ما أثبتته الجدول رقم (17).

### ثالثاً: النتائج العامة

في ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في البلدية أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية على مستوى العمل، وهذا ما يساعد المؤسسة على التفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها.
- إن البلدية داعمة لعمليات التغيير بالاعتماد على توفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل.
- تشجيع المؤسسة لأسلوب القرارات الجماعية في حل المشاكل التي تواجه العمل، وإعطاء فرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال وعي الإداريين بأهمية تفويض السلطة الذي يعتبر أسلوباً في تسيير العمل وكذا اظهار كفاءة العامل.
- ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات التي تدخل ضمن إطار عملية تفويض السلطة.
- رغبة العاملين في منحهم سلطة اتخاذ القرارات واستعدادهم للقيام بمهام إضافية، من خلال زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين وتمكينهم، حيث يعتبر ذلك حافزاً معنوياً لرفع الأداء وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة.

- توفير نوع من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يسهم في تفويض الصلاحيات أكبر للعامل نتيجة تراكم الأعمال على المسؤولين.
- إدراك المسؤولين بأهمية تمكين العاملين وفوائده للمؤسسة والأفراد وذلك يتحقق بآليات متعددة من تحفيز وتمكين وتدريب للعاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري وما لذلك من أثر على إنجاح عملية تفويض السلطة.
- إن الدور الذي تلعبه البلدية في تفعيل أسلوب تمكين العاملين يتوقف على مدى تفويض السلطة للعاملين الذي يمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية واستقلالية أكثر والتي تسمح لهم بالابتكار والابداع.

#### رابعا: توصيات الدراسة

- يجب على المؤسسات أن تركز على سياسة تمكين العاملين كأحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين بها.
- توفير بيئة عمل مناسبة تتعدم فيها الضغوطات حتى يؤدي الموظف عمله بشكل جيد.
- تشجيع المسؤولين على تفويض المزيد من سلطات اتخاذ القرارات وعدم التخوف من عدم قدرة العاملين على إنجازها بالشكل المثالي، لأن عملية التفويض في حد ذاتها تعتبر بمثابة تدريب للعاملين على اتخاذ القرارات.
- العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق ابداعية.
- على إدارة المؤسسة الاستمرار في تعزيز الاعتماد على فرق العمل في انجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، مما يساعد على خلق فرق عمل ممكنة وبت روح العمل الجماعي وتقويته في المؤسسة.
- إيجاد قيادة داعمة لاستراتيجية تمكين العاملين من خلال منح العاملين المزيد من الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة تمكين العاملين، والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة.
- تجسيد التمكين فعلا لا قولا وعلى المسؤولين عدم الاكتفاء بذكر التمكين للمرؤوسين بل عليهم أن يترجموا القول إلى فعل.



## خاتمة

إن التغيرات الحاصلة في العالم اليوم تحتم على المؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة المستجدات بأشكالها المختلفة، وهو حال المؤسسات الجزائرية فهي تعيش تحديات من زوايا مختلفة لفرض وجودها والحفاظ على بقائها في ظل ما تمليه السياسات العالمية الجديدة.

وكما نعلم أن هناك مداخل عدة لإحداث التغيير، ومن أهم هذه المداخل تمكين العاملين والذي يعتبر مدخلا رئيسيا للإصلاح والتطوير الإداري في المنظمات ومصدراً لقوة القيادة المعاصرة، إذ يمكنها من تفجير طاقات مواردها واستغلالها استغلالاً أمثل، لاسيما ما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمنظمات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة. فتحديات العولمة وتزايد المنافسة والسعي لتحفيز العملاء، كلها غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحدي اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس.

فمن خلال الدراسة النظرية والنتائج الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب تمكين العاملين كاستراتيجية معاصرة تهدف إلى إيجاد الإدارة الكفؤة والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفاعلية والوصول إلى فاعلية الدور الذي تؤديه من خلال تفعيل عملية تفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه ومنحه حرية المشاركة في تحديد ما يجب عمله، حيث يثق المديرون في أعضاء فرق العمل لذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين قادرين على تحمل مسؤوليتهم.

وقد أسفرت دراستنا عن أن استراتيجية تمكين العاملين تساهم في زيادة وتوسيع صلاحيات تفويض السلطة، لأنه بتبني أسلوب تمكين العاملين وتطبيقه بفاعلية من خلال تفويض صلاحيات أكثر للعاملين، يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والنجاح في الاستمرار والبقاء في بيئة العمل.

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

أ. القرآن الكريم

1. القرآن الكريم: سورة الشعراء، الآية 19.

2. القرآن الكريم: سورة المؤمنون، الآية 04.

ب. المعاجم والقواميس

3. ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1998م.

4. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين: لسان العرب، ط3، دار إحياء للتراث العربي، بيروت-لبنان، 1995م.

5. أحمد حسن الزيات وآخرون: المعجم الوسيط، ج1 و2، ط2، مطبعة مرتضوي، إيران، 1972م.

6. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة-مصر، 1970م.

7. محمد الرازي: مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت-لبنان، 1996م.

8. محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت-لبنان، 1971م.

9. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة-مصر، 1997م.

ج. الكتب

10. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 1993م.

11. إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة-المفاهيم-الأسس-المهام، دار العلوم، الرياض-السعودية، 1980م.

12. إبراهيم كشك: ومضات إدارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية-عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار-، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ص 1999م.

13. إبراهيم لطفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007م.

14. أبو القاسم عبد القادر صالح وآخرون: المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم-السودان، 2001م.

15. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإدماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
16. أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2011م.
17. أحمد عبد الفتاح ناجي: تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية-أسس ومبادئ أساليب واتجاهات-، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012م.
18. أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 1985م.
19. أحمد محمد وآخرون: التنظيم الإداري، مطبعة مدني، القاهرة-مصر، 1982م.
20. أسامة الخيري: الجديد في القيادة والإدارة، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
21. أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
22. أسامة عواد حجاب شروق: النظرية العامة للتفويض الإداري والتشريعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2009م.
23. إسماعيل علي سعد: المدخل إلى علم الاجتماع السياسي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1989م.
24. أكرم الياسري: اللامركزية-مفهومها مزاياها عيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها-، مركز الفرات للتمية والدراسات الاستراتيجية، بغداد-العراق، 2006م.
25. أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي-برنامج تدريبي-، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
26. أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان-الأردن، 1992م.
27. إيفرام توربان: نظم دعم الإدارة -نظم دعم القرارات ونظم دعم الخبرة-، ت: سورو علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000م.
28. بشار عبد الهادي: الجوانب التطبيقية لتفويض الاختصاصات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999م.
29. بلال خلف السكارنه: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
30. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.

31. بلال خلف السكارنه: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2017م.
32. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م.
33. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة -التصور والمفهوم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008م.
34. بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم-من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة-، امبالاست للطباعة والنشر، الجزائر، 2010م.
35. بورك برس: سلسلة الإدارة العلمية التفويض للأداء الناجح-برنامج للتطور الذاتي-، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت-لبنان، 2002م.
36. جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2005م.
37. جواد الطاهر: منهج البحث الأدبي، مطبعة المعاني، بغداد-العراق، 1970م.
38. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم-دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2014م.
39. حسن حسين سليمان: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2005م.
40. حسن ماهر محمد: القيادة -أساسيات ونظريات ومفاهيم-، دار الكندي للنشر، عمان-الأردن، 2004م.
41. حسن معوض شلتوت: التنظيم والإدارة، ط3، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1999م.
42. حسين حريم: إدارة المنظومات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
43. حسين موسى قاسم البنا: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015م.

44. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
45. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار فطري بن الفجاءة، قطر، 1986م.
46. خالد خليل الظاهر: القانون الإداري-دراسة مقارنة-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998م.
47. خالد سمارة الزعبي: تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، منشأة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1993م.
48. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
49. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2002م.
50. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2007م.
51. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م.
52. دانيان رينود: بنية وتنظيم-رسالة في سوسيولوجيا العمل-ج2، منشورات عويدات، بيروت-لبنان، 1985م.
53. دره إبراهيم عبد الباري، جودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحنى نظامي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
54. دره إبراهيم عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان-الأردن، 1994م.
55. ديسلر جاري: أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة-، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2002م.
56. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.

57. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات-، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2007م.
58. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان-الأردن، 2008م.
59. زكريا مطلعك الدوري: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005م.
60. زكريا مطلعك الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة-في منظمات الأعمال الألفية الثالثة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
61. سامي عريفج وآخرون: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1984م.
62. سعاد نايف برنوطي: الأعمال-الخصائص والوظائف الإدارية-، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
63. سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض-السعودية، 2006م.
64. سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة-الأسس والوظائف-، ط7، مكتبة الشقري، الرياض-السعودية، 2013م.
65. سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، 1998م.
66. سليمان الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1992م.
67. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفاءات التدريسية-المفهوم-التدريب-الأداء-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م.
68. سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية-مصر، 2012م.
69. شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية-دراسة مقارنة-، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015م.
70. شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة-مصر، 1992م.
71. شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة-مصر، 2000م.
72. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م.

73. صالح حسن الداھري: أساسيات القياس النفسي في الإرشاد والصحة النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
74. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007م.
75. طارق طه: التنظيم-النظرية-الهيكل-التطبيقات-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2007م.
76. طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2005م.
77. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي-أسلوب كمي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
78. عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2004م.
79. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004م.
80. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة-قطر، 1998م.
81. عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الأبعاد التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005م.
82. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999م.
83. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م.
84. عبد الرحمن أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1999م.
85. عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2014م.
86. عبد الرحيم محمد عبد الله: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية، القاهرة-مصر، 1992م.



87. عبد الرزاق أمين أبو شعر: **العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية**، الإدارة العامة للبحوث، الرياض-السعودية، 1997م.
88. عبد السلام أبو قحف: **دليل المدير في تفويض السلطة -ملاحح الإصلاح الإداري-العقود الإدارية-إدارة الأزمات-**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2002م.
89. عبد الصمد الأغبري: **الإدارة المدرسية -البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر-**، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2012م.
90. عبد العزيز النجار: **الإدارة الذكية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2008م.
91. عبد العزيز صالح حبتور: **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
92. عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 1993م.
93. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م.
94. عبد الفتاح حسين: **التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة**، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1971م.
95. عبد الكريم بوحفص: **تطوير الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.
96. عبد الوهاب بوحديبة: **مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية**، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004م.
97. عبد الوهاب سمير: **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2000م.
98. عبد الوهاب علي محمد: **مقدمة في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1982م.
99. العتيبي ضرار وآخرون: **العملية الإدارية-مبادئ وأصول علم وفن-**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م.
100. عثمان خليل وآخرون: **التنظيم الإداري في الدول العربية**، مطبوعات جامعة الدول العربية، القاهرة-مصر، 1998م.

101. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين -مدخل لتحسين والتطوير المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003م.
102. علاء الدين رسلان: التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان، دمشق-سوريا، 2013م.
103. علي الباز: أصول علم الإدارة العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، 1990م.
104. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995م.
105. علي السلمي: تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1988م.
106. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2001م.
107. علي خاطر شطناوي: الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ط5، المركز العربي، عمان-الأردن، 2001م.
108. علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1997م.
109. علي شريف: مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية-، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001م.
110. علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1999م.
111. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج، عمان-الأردن، 2013م.
112. علي محمد الجسار: الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدي مديري المدارس كما يراها المعلمون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
113. علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها-الإدارة المالية-إدارة التسويق-إدارة الإنتاج-التفويض واللامركزية-، التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2013م.
114. علي معمري عبد المومن: البحث في العلوم الاجتماعية-الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات-، منشورات 7 أكتوبر، ليبيا، 2008م.
115. عماد علي المهيبرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس، عمان-الأردن، 2009م.
116. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث-مفاهيم ونماذج ونظريات-، المجلد الأول، جامعة قاريونس، بنغازي-ليبيا، 1995م.

117. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار العرب الإسلامي، بيروت-لبنان، 2006م.
118. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م.
119. عيد قريطم: التفويض في الاختصاصات الإدارية-دراسة مقارنة-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2011م.
120. فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
121. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، القاهرة-مصر، 2002م.
122. فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018م.
123. فتحي ناصر: إعداد مدير المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة-مصر، 2003م.
124. فؤاد علي حمدي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1981م.
125. فوزي حبيش: أساسيات الإدارة المبادئ والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1991م.
126. فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة -حالات تطبيقية في لبنان-، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1977م.
127. فيليب برو: علم الاجتماع السياسي، ت: محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 1998م.
128. كابان فيليب، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية-أعلام وتواريخ وتيارات-، ت: اياس حسن، دار الفرقد، سوريا، 2010م.
129. لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس-المغرب، 2005م.
130. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة-الجزائر، 2006م.

131. ليندة لطاد وآخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م.
132. ماجد عبد المهدي محمد مساعده: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
133. محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: **القيادة التربوية-مدخل استراتيجي-**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان-بيروت، 2014م.
134. محسن هلال، أيمن النحاس: **مبادئ الإدارة**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية-مصر، 2009م.
135. محمد أبو النصر مدحت: **إدارة منظمات المجتمع المدني-دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والقيادة والتطوع والتنمية والجودة-**، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2007م.
136. محمد أبو النصر مدحت: **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007م.
137. محمد أحمد الخضيرى: **القيادة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها منفذ القرار**، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2009م.
138. محمد حربي حسن: **علم المنظمة**، مديرية دار الكتب للطباعة، الموصل-العراق، 1989م.
139. محمد حسن عبد الباسط: **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة وهبة، القاهرة-مصر، 1982م.
140. محمد رسلان الجيوسي، جاد الله جميلة: **الإدارة علم وتطبيق**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008م.
141. محمد زياد الدغيلبي: **التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
142. محمد شاكر عصفور: **أصول التنظيم والأساليب**، مطابع الفرزدق، الرياض-السعودية، 1984م.
143. محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
144. محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م.
145. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-**، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 1999م.

146. محمد علاوي حملاوي: **مصطلحات إدارية مختارة**، ط4، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1948م.
147. محمد علي عزام وآخرون: **إدارة المنظمات العامة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
148. محمد علي محمد: **أصول الاجتماع السياسي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994م.
149. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، ط5، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009م.
150. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م.
151. محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2001م.
152. محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: **المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف-**، ط3، الطابع المركزية، عمان-الأردن، 1993م.
153. محمد كامل المغربي وآخرون: **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995م.
154. محمد كامل المغربي: **السلوك التنظيمي**، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 1986م.
155. محمد كشك بهجت: **المنظمات وأسس إدارتها**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1985م.
156. محمد كمال مصطفى: **أنت القائد غدا-مركز الخبرات المهنية لإدارة-**، دار بمليك، القاهرة-مصر، 2014م.
157. محمود المساد: **الإدارة الفاعلة**، دار لبنان ناشرون، بيروت-لبنان، 2004م.
158. محمود حسين الوادي: **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
159. محمود سليمان حنفي: **وظائف الإدارة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر، 1998م.
160. محمود محمد الفاضل: **تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.

161. مدني علاقي: الجدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية-، طو. دار جدة للنشر، جدة-السعودية، 2000م.
162. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، 2000م.
163. مصطفى صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء التفكير المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 1994م.
164. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.
165. مصطفى عليان ربحي: البحث العلمي-أسسه مناهجه وأساليبه-، بيت الأفكار الدولية، عمان-الأردن، 2001م.
166. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيق لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-(شركات استثمار عقاري-مكاتب استشارية-فنادق-منشآت سياحية-مستشفيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003م.
167. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة-مبادئ الإدارة-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
168. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
169. مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضاليلة: إدارة المنظمة-نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1996م.
170. مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 1999م.
171. موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية-، ط2، ت: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م.
172. موسى سلامة اللوزري، حمود خضير كاظم: مبادئ إدارة الأعمال، ط2، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
173. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات-دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام-، دار عالم الكتاب الحديث، عمان-الأردن، 2002م.

174. مؤيد نعمة الساعدي: **مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
175. نادية سعيد عيشور: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2007م.
176. ناصر دادي عدون: **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية تطبيقية-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.
177. ناصر محمد العديلي: **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1993م.
178. نبيل السمالوطي: **التنظيم المدرسي والتحديث التربوي**، دار الشروق، جدة-السعودية، 1986م.
179. نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
180. نداء صادق الشريفي: **أصول علم الاجتماع السياسي**، جبهة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
181. نواف كنعان: **اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
182. نور الدين حاروش، رفيقة حاروش: **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
183. هاينز ماريون إي: **إدارة الأداء-دليل شامل للإشراف الفعال-**، ت محمود ميسي، زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1988م.
184. هناء محمود القيسي: **الإدارة التربوية**، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن، 2010م.
185. الهواري السيد: **الإدارة-الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21-**، مكتبة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2002م.
186. هيام حمدي صابر زهران: **واقع آليات الخدمة الاجتماعية وتمكين المرأة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2015م.
187. هيثم عبد الله ذيب: **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.

188. وليد حيدر جابر: التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة-دراسة مقارنة-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2009م.

189. ياسر أحمد عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان-الأردن، 2008م.

190. يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2006م.

191. يوسف أبو الحجاج: إدارة تنمية الموارد البشرية، دار الوليد، القاهرة-مصر، 2010م.

192. يوسف مسعودي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، 2013م.

#### د. الدوريات

193. إبراهيم عدنان وآخرون: درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 14، العدد 3، جامعة اليرموك، مصر، 2008م.

194. أحمد الطيب: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، المجلد 10، العدد 35، عمان-الأردن، 1988م.

195. إيناس ضياء مهدي: الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، العدد 2 (الجزء-A)، أربيل العلمية، العراق، سبتمبر 2016م.

196. بني هاني جيهاد صياح عياش: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية-دراسة ميدانية على شركات صناعية البرمجيات في الأردن-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الجامعة الأردنية 7، عمان-الأردن، 2007م.

197. جمال حداد: الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة المفكر، العدد 8، جامعة محمد خضير بسكرة-الجزائر، نوفمبر 2012م.

198. حسين سلامة عبد العظيم: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 136، جمعية إدارة الأعمال، جامعة الكويت، 2012م.

199. زكريا مطلعك الدوري: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق، 2004م.

200. سهام مشطر الكعبي: برنامج التمكين النفسي للمرأة القيادية في الدولة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 13، جامعة بغداد، مركز دراسات المرأة، بغداد-العراق، 2018م.



201. سهى عيسى وآخرون: الأنماط القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية-تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الأردنية-الأردن، 2012م.
202. عادل عبد المنعم: أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، العدد 62، عمان-الأردن، 16 جانفي، 1994م.
203. عامر الكبيسي: المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، العدد 14، بغداد-العراق، 1980م.
204. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة ديماط-، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الأول، العدد 1، جامعة طنطا-مصر، 2001م.
205. عبد العزيز الشرييني: أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، نشرة دورية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة-مصر، سبتمبر 1996م.
206. عبد الفتاح الشرييني: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 1987م.
207. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه-النظرية والمفاهيم-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة باتنة، مطبعة القدس، الجزائر، جوان 2007م.
208. عبد المحسن عبد السلام نعساني: أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، السعودية، ديسمبر 2013م.
209. عبد الوهاب بلعباس: السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة بسكرة-الجزائر، ديسمبر 2016م.
210. علي الضلعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية-، مجلة دراسات في العلوم الأردنية، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2010م.

211. غسان عيسى إبراهيم: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد6، جامعة عمان العربية-الأردن، 2009م.
212. فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على آلة الغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، المجلد 16، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 11 جانفي 1994م.
213. فوزي حبيش: مفهوم التفويض ومبادئه، مجلة الإداري، المجلد22، العدد6، عمان-الأردن، 2010م.
214. قدور ابن نافلة، محمد فلاق: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين-دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)-، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد21، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م.
215. محمد الحرارشة، صلاح العنبي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، الجامعة الأردنية-الأردن، 2006م.
216. محمد قاسم القريوتي، عوض خلف العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22، العدد1، سوريا، 2005م.
217. مسلم علاوي السعيد: تحسين التوعية في المنشآت، مجلة أفاق الاقتصادية، العدد 74، دبي-الإمارات، 1996م
218. مصلح بن سعيد القحطاني وآخرون: الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49، مصر، 2011م.
219. موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، جدة-السعودية، 1999م.
220. ناصر محمد جراردات وآخرون: أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد8، العدد1، فلسطين، 2013م.

## هـ. الرسائل والأطروحات

221. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس-فلسطين، 2006م.
222. أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيح1-الجزائر، 2012-2013م.
223. إحسان أحمد الطراونة: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة-الأردن، 2006م.
224. أحمد الرقب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح-فلسطين، 2010م.
225. أحمد العيسي: عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 1993م.
226. أيوب حجاب بن نجيت: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2008م.
227. بثينة زياد حمد العبيدين: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة-الأردن، 2004م.
228. بدر عيسى النوفل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2010م.
229. بلقاسم جوادي: التعليم النفسي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس،

تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر، 2014م-2015م.

230. تامر ممتاز عبد الخالق: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2010م.

231. حليلة عبد المؤمن: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة-الجزائر، 2014-2015م.

232. خالد بن قحان المنديل: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-السعودية، 2004م.

233. خيرة عيشوش: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-أبي بكر بلقايد-جامعة تلمسان-الجزائر، 2010م-2011م.

234. ريهام عصمت محمود ثابت: إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة-مصر، 2010م.

235. ساهر مرزوق: تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2010م.

236. سعيدة تركي: التفويض في القانون الإداري، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر، 2015-2016م.

237. سلمى علاوى: إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة الجزائر-الجزائر، 2007-2008م.

238. شريف جلال سعد الملوك: دور التمكين في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل-، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002م.
239. عادل ميلودي: المؤسسة والعمال الصناعيين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحية وهران-ألفون-، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2-الجزائر، 2015م-2016م.
240. عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية-دراسة ميدانية على فروع البنك الأهلي المصري بالمنصورة-، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2004م.
241. عبد العزيز التويجري: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م.
242. غنيم عواد الحربي: أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكراك، جامعة مؤتة، عمان-الأردن، 2008م.
243. فاطمة عبد الحميد الخاجة: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2006م.
244. فاطمة نياف: أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية من البنوك لولاية أم البواقي: BADR, BEA, CNEP ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي-الجزائر، 2015-2016م.
245. فوزية بوقطف: أثر تفويض السلطة على فاعلية القرار، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، تخصص تنمية وتسيير موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة-الجزائر، 2008م-2009م.

246. لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة-الجزائر، 2014-2015م.
247. محمد بن موسى: أثر تفويض السلطة على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة-الجزائر، 2012-2013م.
248. محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة-الأردن، 2008م.
249. مروة مصطفى محمد البربري: دور التفويض في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بديماط، جامعة المنصورة-مصر، 2005م.
250. مريم موسى الهاشمي شرع: أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي-، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان-الأردن، 2009م.
251. مطرين عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية-السعودية، 2008م.
252. ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت-دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2012م.
253. منور كربولي: التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المركزية الجزائرية، مذكرة الماجستير في جامعة الجزائر2، بن عكنون-الجزائر، 1985-1986م.

254. نجاه صالح الطراونة: واقع التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الكراك، جامعة مؤتة-الأردن، 2007م.

255. نجوى فلكاوي: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-الجزائر، 2016م-2017م.

256. ياسر محمد عبد الله الذهب: استراتيجية التمكين وآثارها في الميزة التنافسية-دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمينية-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد-العراق، 2001م.

257. يوسف أحمد الثلب: نظرية التفويض في القانون الإداري والإدارة العامة مع المقارنة بالشرعية الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص السياسة الشرعية قانون عام، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر-مصر، 1980م.

#### و. الملتقيات

258. أحمد عريفات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء-الأردن، 3، 5 نوفمبر 2010م.

259. زهير غرابية، عبد القادر بريس: رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011م.

260. سعد العنبي مرزوق: القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، الجمهورية التونسية-تونس، 1-4 جوان 2009م.

261. سعد العنبي مرزوق: جوهر التمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشرة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط-سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر 2004م.

262. عبد الرحمن الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، وزارة التخطيط، الرياض-المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002م.
263. عبد الناصر حسين وآخرون: المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009م.
264. كامل حمود الحواجرة: مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة البترا الخاصة، عمان-الأردن، 2008م.
265. ليليا بودينة، زينب دهيمي: نظرية سيكولوجيا التمكين ودورها في تحقيق التنمية البشرية داخل المنظمة، الملتقى الوطني الأول بقسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غليزان-الجزائر، 2011م.

#### ز. المطبوعات والمحاضرات

266. صابر بحري: مطبوعة في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لسنة ثالثة علم للاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين، سطيف 02-الجزائر، 2015م-2016م.
267. فضيلة سيساوي: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل-الجزائر، 2013م-2014م.
268. ليليا بن صويلح: مطبوعة في مقياس علم اجتماع التنظيم والعمل، موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة-الجزائر، 2015م-2016م.
269. فيصل ذيب: مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، موجهة لطلبة السنة ثالثة ليسانس، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2-الجزائر، 2018-2019م.



### A. Ouvrages

1. Batemen, T, and Snell, S: Management: **Building Competitive Advantage**, the University of North Carolina, (Richard Irwin), Chael Hill, U.S.A, 1996.
2. Brown D.R and Harvey, D:**An Experimental approach to organization development**, th Edition, Pearson Pentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2006.
3. Daft, Richard L: **Organization theory and Design**, 7<sup>th</sup> Edition, South western college Publication, New York-U.S.A.2001.
4. Durand, Jean Pierre et Weil, Robert : **Sociologie Contemporaine**, Editions Voigt, Paris-France, 1990.
5. Henri fayol: **Administration industrielle et Générale**, Enay éditions, Alger, 1990.
6. Ishak Adizes : **L'aire des travaux en équipe : Méthodes de Diagnostic et règles d'action**, traduits par Jean Louis B-arsaco : les éditions d'organisation, Paris-France, 1980.
7. Jean, P Larcon et R, Reritter: **Structures de pouvoir et identité de L'entreprise**, Nathan, France, 1979.
8. Koontz H, O'Donnell C : **Principles of Management**, Mc Graw- Hill Inc, New York, 1968.
9. Lashley Courad: **Empowerment H R: Strategies for service excellence first published**, Butterworth- Heinneman Corporation, London, 2001.
10. Maurice Angers: **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, collections techniques de recherches**, CASBAH-Alger,1997.
11. Murrell, K.L, and Meredith, M: **Empowering Employee**, McGraw- Hill, New York, 2000.
12. Potterfield, Thomas A: **The Business of Employee Empowerment-Democracy and Ideology in the Workplace**, Westport, CN Quorum Books. London, 1999.

### B. Périodiques

13. Conger, and Kanungo: The Empowerment Process-Integrating Theory and Practice, **Academy of Management Review**, Vol (13), N° (3), U.S.A, 1988.
14. Cook, Sarah: **The Cultural Implications of Empowerment in organization**, VoL 2, N°1, Britain, 1994.
15. Kabeer, Naila: Reflection on the Measurement of Woman 'S Empowerment, **in Development and change**, vol.30. Resources, Agency, Achievement, Stockholm, 1999.
16. Long, R.F: **Empowerment A Management style for the Millennium Empowerment in organization**, VOI, N°3, Britain, 1996.
17. Marching, M. Goodman, J, Wilsinson, A et AcKers, P: **New Development in Employee involvement of\_employment**, Research series, N°2, sheffie, ld, THOMSON, Manchester,1992.
18. Nixon, Bruce: **Developing an Empowering Culture in Organizations**, Empowerment in Organizations, VOI 2, N°1, SECOND, 30, URINAL, U.S.A, 1994.

الملاحق

## دليل المقابلة موجه (رؤساء المصالح)

1. هل تم إدخال تغييرات على مستوى العمل؟

نعم  لا

2. هل تقوم بالمتابعة المباشرة لأعمال الموظفين؟

أتابع  لا أتابع

3. في حالة الإجابة بمتابعتك لأعمالهم، هل يكون ذلك من خلال:

- الالتزام بمراقبة أوقات الدخول والخروج
- الاهتمام بمتطلبات واحتياجات العمال
- التدخل السريع من أجل حسن تقديم الخدمة
- أخرى تذكر .....

4. ما هي المجهودات التي تبذلها إدارة المؤسسة لتحسيس الموظف بأهميته وقيمه؟

.....  
.....

5. في حالة غيابك عن العمل، هل يستطيع العامل اتخاذ قرار معين نيابة عنك؟

نعم  لا

6. في حالة الإجابة بنعم، ما هي نوعية القرارات المتخذة:

- قرارات استعجالية خاصة بالزبائن
- التمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات الطارئة
- قرارات متعلقة بواجبات ونشاطات يومية
- أخرى تذكر .....

7. ما هي الصلاحيات التي يستطيع من خلالها الموظف من اتخاذ القرارات بدون قيود؟

.....  
.....

8. هل تتدخل في تعديل القرارات الصادرة أو المتخذة من طرف العامل؟

أتدخل  لا أتدخل

9. في حالة تدخلك، كيف يكون ذلك:

- إعادة مراقبة القرارات المتخذة
- التوجيه والإرشاد
- إعداد قائمة بنوعية القرارات التي يسمح للموظف باتخاذها
- أخرى تذكر .....

10. ما هي الأسباب التي تجعلك تمنح سلطة اتخاذ القرار للموظف؟

.....  
.....

11. هل يوجد نظام حوافز لتشجيع العامل على الأداء الجيد؟

- نعم  لا

12. هل حالة الإجابة بنعم، ما نوع التحفيز المقدم:

- علاوات وإجازات
- فرص ترقية
- شهادات تقدير
- أخرى تذكر .....

13. هل تعقد جلسات عمل مع العمال لمناقشة اقتراحاتهم حول ظروف العمل؟

- نعم  لا

14. ما هي الشروط التي تضمن للعامل حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية؟

.....  
.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث حول

استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة  
دراسة ميدانية ببلدية النشماية - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

إنجاز الطالبة

علوي بشرى

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2020/2019م

## استمارة بحث

### أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها: .....
- 5- الوضعية المهنية: مرسوم  متعاقد  مؤقت
- 6- الوظيفة التي تشغلها: .....
- 7- الأقدمية: .....

### ثانياً: الخصائص والمواصفات المميزة لتمكين العاملين

- 8- هل عملت إدارة المؤسسة على إحداث تغييرات في العمل؟  
نعم  لا

### 9- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه التغييرات:

- إعطاء العامل الحرية في إبداء رأيه
- أخذ الإدارة بآراء العمال
- تحسيس العامل بقيمته داخل المؤسسة
- توفير التسهيلات الضرورية لإنجاز العمل
- أخرى تذكر: .....

### 10- هل تشعر بالضغط أثناء تأدية عملك؟

- أشعر  لا أشعر

### 11- في حالة عدم شعورك بالضغط، هل يرجع ذلك إلى:

- التوزيع العادل للمهام بين العمال
- تفهم الإدارة لطلبات واحتياجات الزبائن
- توفير الإدارة التسهيلات اللازمة لتلبية طلبات الزبائن
- أخرى تذكر: .....

12- هل يقوم مسؤولك المباشر بمتابعة تنفيذ عملك؟

لا يتابع

يتابع

13- هل تسمح لك الإدارة بالتدريب على إنجاز مهام أخرى؟

لا تسمح

تسمح

14- هل تعمل المؤسسة بنظام الترقيات للعمال؟

لا

نعم

15- ما هي اقتراحاتك لتشعر بقيمتك وأهميتك داخل المؤسسة؟

.....  
.....

ثالثا: ارتباط محدودية تفويض السلطة بأشكال وطرق التفويض

16- هل شاركت في اتخاذ قرارات معينة؟

لا

نعم

17- في حالة الإجابة بنعم، كيف تمثلت مشاركتك؟

- إصدار تعليمات شفوية

- إعطاء تعليمات كتابية

- اتخاذ القرارات بالهاتف أو البرقيات

- المشاركة في قرارات جماعية

.....  
- أخرى تذكر.....

18- هل يقتنع مسؤولك المباشر بقرارات العمال؟

لا يقتنع

يقتنع

19- كيف يتعامل معكم مسؤولكم المباشر:

- إصدار أوامر دون مناقشتكم
- مناقشة اقتراحاتكم
- تطبيق تعليمات الإدارة العليا
- .....
- أخرى تذكر .....

20- هل باستطاعتك اتخاذ قرار معين في حالة غياب مسؤولك المباشر؟

- نعم  لا

21- في حالة الإجابة بنعم، ما هي نوعية القرارات المتخذة:

- قرارات استعجالية خاصة بالزيائن
- التمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات الطارئة
- قرارات متعلقة بواجبات ونشاطات يومية
- .....
- أخرى تذكر .....

22- هل يتحمل العمال مسؤولية اتخاذ القرارات؟

- نعم  لا

23- ما هي الصلاحيات التي يرغب العمال في انجازها بدون قيود؟

.....

.....

رابعا: الممارسة التطبيقية لتمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة

24- هل ترتبط القرارات التي يتخذها العمال بخبرتهم المهنية؟

- ترتبط  لا ترتبط

25- هل ساهمت عملية اتخاذ القرارات من طرف العمال في إعدادهم وتطوير قدراتهم؟



.....  
.....  
26- هل القرارات التي تشاركون في اتخاذها:

- مؤقتة

- مرتبطة بمدة زمنية محددة

- نهائية

27- هل يتدخل مسؤولك المباشر في تعديل القرارات المتخذة من طرف العمال؟

لا يتدخل  يتدخل

28- في حالة تدخله، كيف يتعامل معكم:

- إعادة مراقبة القرارات

- التوجيه والإرشاد

- إعداد قائمة بنوعية القرارات التي يسمح للعامل باتخاذها

- أخرى تذكر.....

29- هل يتهرب العمال من منحهم سلطة اتخاذ القرار؟

لا  نعم

30- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- التدخل المستمر من المدير

- عدم حصول العامل على مكافأة

- الخوف من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار

- أخرى تذكر.....

31- ما هي الأسباب التي تدفع بالمدير إلى منحك فرصة اتخاذ القرارات؟  
.....  
.....

خامسا: علاقة نجاح تفويض السلطة باستغلال نتائج التمكين

32- هل يتم تكليفك بإنجاز أعمال دون مراقبة؟

نعم  لا

33- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- التمتع بحرية التصرف

- توافر الخبرة والأقدمية

- التشجيع المستمر للعامل

- الإحساس بالثقة والانتماء إلى المؤسسة

- أخرى تذكر.....

34- هل يستفيد العامل من التدريب والتكوين في المؤسسة أو خارجها؟

نعم  لا

35- هل يوجد نظام حوافز ثابت لتشجيع العمال على الأداء الجيد لأعمالهم؟

يوجد  لا يوجد

36- هل تشعر بالراحة النفسية أثناء أعمالك؟

أشعر  لا أشعر

37- هل يعقد المدير جلسات مع العمال لمناقشة الاقتراحات حول ظروف العمل؟

نعم  لا

38- ما هي الشروط التي تضمن لك حرية التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية؟

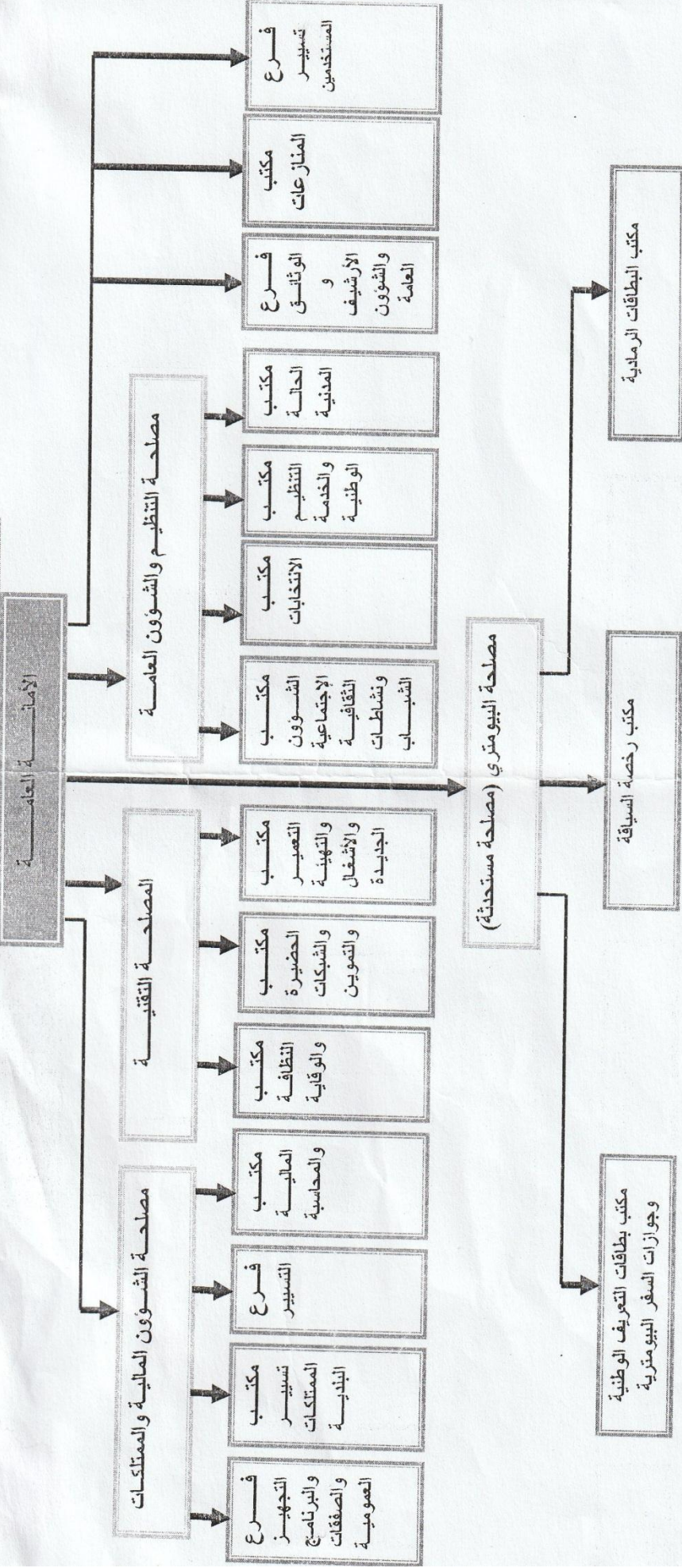
.....

شكرا

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : قالمة  
دائرة : قلعة بوصبوع  
بلدية : النشماية

## الهيكل التنظيمي لبلدية النشماية



العدد الإجمالي للمستخدمين : 107

عدد الموظفين الدائمين : 46 من بينهم : 18 نساء

عدد العمال المتعاقدين : 61 من بينهم : 12 نساء



قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات و المصالح القنصلية

المرجع	التسمية
ج.م 1	عقد الزواج: نسخة كاملة - مستخرج
ج.م 2	الدفتري العائلي
ج.م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية
ج.م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق و عدم إعادة الزواج
ج.م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصرح بالولادة
ج.م 6	مستخرج من السجل الأصلي
ج.م 7	شهادة الميلاد: نسخة كاملة - مستخرج
ج.م 12-خ	مستخرج عقد الميلاد الخاص
ج.م 8	بيان الوفاة
ج.م 9	شهادة الوفاة: نسخة كاملة - مستخرج
ج.م 10	رخصة الدفن
ج.م 11	شهادة الحياة - الحماية

قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة فما بين المصالح

المرجع	التسمية
ج.م 13	إعلان بيان الزواج و الطلاق
ج.م 14	إعلان بيان الوفاة

