

## واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية

أ.خليدة محمد بلكير

جامعة خميس مليانة

khalidamohamedbelkebir@yahoo.fr

### الملخص:

التمكين هو أسلوب إداري يقوم على إعطاء العاملين المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات، و أيضا المزيد من الاستقلالية في العمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها . و بالتالي فإن أنماط التسيير بالمؤسسة تتغير كلياً، حيث تنتقل من مبدأ "السلطة و السيطرة" إلى بيئة عمل قائمة على المسؤولية، أين تعطى الفرصة للجميع لإثبات قدراتهم .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، و ذلك وفقاً لنموذج الباحث Ken Blanchard في التمكين، و الذي يركز على كلٍّ من مشاركة العاملين في المعلومات، و الإدارة الذاتية، و استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، و من أجل هذا قمنا بدراسة حالة مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث تم توزيع 89 استبياناً على مسيري المؤسسات المدرسة و البالغ عددها 15 مؤسسة، استرجعنا منها 82 استبياناً .

و من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات استبيان الدراسة، أن معظم مسيري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى لديهم اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء تعلق الأمر بتبادل المعلومات و مشاركة العاملين فيها، أو منح العاملين الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبني عمل الفريق، و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الرغبة في التغيير، البناء التنظيمي الهرمي الم عوّذ، الخوف من فقدان السلطة و السيطرة على العمل، غياب الثقافة التنظيمية المشجعة للمبادرة و المشاركة، و القلق من عدم قدرة العاملين على تحمّل المسؤولية.

### Résumé :

L'empowerment est une méthode de gestion qui permet de donner plus de responsabilité aux personnes et aussi plus d'autonomie pour aider l'entreprise dans l'atteinte de ses résultats. Les modèles de gestion utilisés dans les entreprises changent, ils passent d'une mentalité « autorité et contrôle » à un environnement de soutien axé sur la responsabilité ou tous et chacun ont la possibilité de démontrer ce qu'ils peuvent faire.

Cette étude a pour objectif de cerner le niveau d'application de l'empowerment de la part des gestionnaires des entreprises algériennes, selon le modèle du chercheur Ken Blanchard. Ce modèle est basé sur trois clés : le partage de l'information avec les travailleurs, la création de l'autonomie, et le remplacement du travail individuel par le travail d'équipe.

L'étude s'est basée sur le cas des gestionnaires des entreprises industrielles de la wilaya de Aïn Defla. 89 questionnaires ont été distribués, on a réussi à récupérer 82 questionnaires.

Le plus important résultat constaté dans cette étude est que le niveau d'application de l'empowerment de la part des gestionnaires des entreprises industrielles de la wilaya de Aïn Defla est faible. Cela peut être attribué aux facteurs suivants : Le manque de volonté de changement, la complexité des structures organisationnelles, la peur de perdre le pouvoir et le contrôle du travail, l'absence d'une culture organisationnelle qui favorise l'initiative et la participation, et les préoccupations concernant l'incapacité des travailleurs à assumer la responsabilité.

## تمهيد:

لقد بات من المعروف و نحن في مطلع الألفية الثالثة، أنه مع رياح العولمة و التغيير التي هبت على دول العالم و التي خلقت مناخا و ساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية، بأن حصص المؤسسات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، و المؤسسة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، و هذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة. و يعدّ الجانب الانساني و ما يتعلّق بالموارد البشرية في المؤسسات موضوعا في غاية الأهمية، لأنّ الإنسان هو المسؤول الأول و الأخير عن نجاح أو فشل أي مؤسسة، لذلك كان الاهتمام به و بتوجيهه و تحفيزه من الأمور التي تفوق أهميتها جميع المسائل الأخرى المتعلقة بالمؤسسة. و القضايا المتعلقة بالموارد البشري كثيرة جدا، مثل الاختيار و الانتقاء و التدريب و تطوير المهارات و المكافآت و الحوافز، و لكن من بين هذه القضايا يبرز موضوع أثار جدلا واسعا منذ أن بدأ الحديث عنه، و هو موضوع تمكين العاملين.

و يعتبر التمكين أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي برزت في مجال الموارد البشرية و نالت الاهتمام من قبل المفكرين و الباحثين و مسيري المؤسسات، نظرا لما يوفّره من مزايا للمؤسسة التي تتبنّاه و تنفّذ مرتكزاته بفعالية، فهو يعتبر العنصر البشري المورد الحقيقي المحرك للنشاط و الفعل في التنظيم و العنصر الأهم و الأساسي في المؤسسة، و يقوم أساسا على تحرير و إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين و إعطائه الاستقلالية الكافية و المرونة اللازمة لتنفيذ مهامه، و إشراكه في صنع القرار، و منه فهو يركّز على توطيد العلاقة بين العاملين و الإدارة بالاعتماد على العديد من الممارسات الحديثة في مجال الموارد البشرية، ممّا يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف.

إن مؤسسات الدول النامية، العربية منها و بالأخصّ المؤسسات الجزائرية، في حاجة اليوم إلى تبني مداخل إدارية حديثة تمكّنها من التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، و خاصة المداخل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فقد آن الأوان أن ننظر هذه المؤسسات و مسيريها إلى العنصر البشري كعقل يفكر و يبدع و يساهم بشكل أساسي في تحقيق النجاح إذا أتيحت له الفرصة، و ليس كآلة تتلقّى الأوامر و تستجيب للتعليمات و تنفّذ القرارات، و هذا كضرورة ملحة من أجل الوصول إلى المركز التنافسي المطلوب، و القدرة على مواجهة مختلف التحديات و الضغوطات المفروضة من البيئتين الخارجية و الداخلية.

إن كلّ ما سبق ذكره يدفنا ل طرح السؤال الجوهرى التالي:

ما هو واقع تمكين العاملين بأبعاده لدى مسيري المؤسسات الجزائرية ؟

و منه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل واقع تمكين العاملين، أو بعبارة أخرى تحليل اتجاهات المسيرين نحو تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية، من خلال مجالات التمكين المستوحاة من نموذج الباحث **Ken Blanchard**، و المتمثلة في ما يلي:

- إشراك العاملين في المعلومات و تدقق الاتصالات.

- ممارسة الإدارة الذاتية.

- استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق.

لذلك، فقد قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى المحاور الرئيسية الآتية:

أولاً: ماهية عملية تمكين العاملين.

ثانياً: المبادئ الرئيسية لعملية التمكين.

ثالثاً: الدراسة الميدانية.

**1- ماهية عملية تمكين العاملين.**

اكتسب موضوع التمكين انتشاراً واسعاً في أواخر الثمانينات، و لاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية و التطبيقية، لكونه مبادرة مؤسسية شائعة في القرن الحادي و العشرين، و هو استراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة و كيانها، و التي تستخدم مع المبادرات و الاستراتيجيات مثل: إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التفويض، تحمّل المسؤولية، و اتخاذ القرارات (1)، فالتمكين هو الصيغة التي تتردد في مجال الفكر الإداري، بعد أن تحوّل الاهتمام تماماً من مؤسسة التحكم و الأوامر إلى ما يسمّى الآن بالمؤسسة الممكنة، و ما يتبع ذلك من تغيير في التنظيم الهيكلي متعدّد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات الإدارية.

**1.1- تعريف التمكين.**

يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة المناظرة للإدارة على المكشوف، و يقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في اتخاذ القرارات، و بالتالي يشترك العاملون مشاركة فعلية في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، مع تحمّل المسؤولية بما يتفق مع النضوج الفكري لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس، و خلق روح الالتزام الذاتي. (2).

و مثل غيره من المصطلحات الإدارية، فقد تعرّض لمفهوم التمكين العديد من الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة، الذين لم يتفقوا على تعريف محدد له، فكل باحث عرّف هذه العملية وفقاً لوجه نظره الخاصة و للزاوية التي ينظر بها لهذا الموضوع، و فيما يلي نستعرض أهم التعريفات المرتبطة بالتمكين:

يعرفه علي عبد الوهاب بأنه: منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها و حلّ مشاكله ا و التفكير الإبداعي و تحمّل المسؤولية و الرقابة على النتائج. (3)

و يعرفه **Gotesch& Davis** بأنه: تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية و تحقّق الاستفادة الفعلية من إمكانياته الجوهرية لا الشكلية. (4)

كما يعرفه **Jean Brilman** بأنه: تحفيز للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم، حيث يجب أن يتممّ العاملون المكمّون بالمهارة و الخبرة الكافية لأداء مختلف المهام. (5)

و يعرض **Randolph** مفهومًا آخرًا للتمكين، حيث أكّد أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل و مكافأة العاملين على المبادأة و تقبّل المخاطرة التي من المتوقع التعرّض لها. (6)

و يعرفه **Potterfield** بأنه: " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفّر لديهم ملكة الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم ". (7)

كما يعرفه **عظية حسين أفندي** بأنه: إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهتئ تدقّقًا سريعًا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع و خدمة المشتريات و العملاء و غيرها. (8)

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنه و بالرغم من اختلاف الكتاب و الباحثين في تعريف التمكين، إلا أنّهم اتفقوا على أن هذه العملية تعني مشاركة العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون بها، من خلال منحهم القوة و السلطة اللازمة، و المرونة و الاستقلالية المناسبة، لأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة أفضل، مع محاسبتهم على نتائج أعمالهم، ممّا يقود إلى تحقيق وضعية تنافسية أحسن بالنسبة للمؤسسة.

و منه يمكن القول أن التمكين هو طريقة جديدة و مختلفة للعمل، يشعر العاملون من خلالها أنّهم مسؤولون ليس فقط عن أعمالهم و إنّما عن السير الحسن للمؤسسة بأكملها، حيث يكون العامل طرفًا فاعلًا في حلّ المشاكل و متعاونًا في التخطيط لبلوغ الأهداف، و حيث تتعاون فرق العمل من أجل تحسين أدائها بشكل مستمر و تحقيق درجات أعلى من الكفاءة، و حيث تكون المؤسسة منظمّة بشكل يجعل العاملين يحسون بأن لديهم الفرصة للحصول على النتائج التي يرغبون بها و يستطيعون إنجاز ما يجب أن يحقّق و ليس فقط عمل ما ينتظر منهم، و أنّهم سوف يكافئون على ذلك. (9)

## 2.1 - فوائد تمكين العاملين.

لقد أدت التغيرات الكبيرة التي حدثت و لا تزال تحدث في بيئة الأعمال من منافسة شديدة و الصّراع على إرضاء العملاء و التقدّم التكنولوجي المتسارع، أدت إلى ثورة في مجال الإدارة، أحد سماتها الحاجة إلى نوع جديد من القادة و مسيري المؤسسات، تكون لهم القدرة على توجيه العمل في ظلّ هذه المؤشرات، من خلال إدراكهم أن التغيير هو الثابت الوحيد في هذا العصر، و وعيهم بضرورة خلق بيئة عمل تعاونية حقيقية بين الإدارة و العاملين تعتمد على مفهوم التمكين.

يساهم التمكين في جعل الأفراد العاملين يؤدّون أعمالهم بحرية أكبر و واقعية أشمل نحو إنجاز مختلف الأهداف، ممّا يحقق مزايا و فوائد بالغة الأهمية للمؤسسة التي تتبنّاه، و تشير الباحثة بثينة العبيدين، استنادا إلى عدد من الدراسات، إلى أن التمكين يحقق الفوائد و الإيجابيات التالية: (10)

تشجيع الفرد على الابتكار و المبادرة، و الالتزام بروح الفريق، و حب المغامرة.

لمتخاذ القرارات في أنسب المستويات.

تسهيل أداء الإدارة.

ردّ فعل أسرع و أكثر مرونة لمتطلبات العميل.

مستويات عالية من الثقة بالنفس، و الدافعية لدى العاملين.

إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين.

تقليص التكاليف من خلال الطبقية و أفكار الموظفين.

تحسين النوعية، قياسات الفوائد و الإنتاج.

استعداد المؤسسة لتفاعل أسرع مع متغيرات السوق.

زيادة في رضا العاملين.

الزيادة في التحكّم في العمل من يوم ليوم.

تقدير العمل.

زيادة الثقة بالنفس.

و من المؤكّد، تبعا للآراء المختلفة، أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثّر فقط على الموظّف فحسب، و إنّما على نمط القيادة في المؤسسة، و على مجموعة من العناصر الفعّالة في أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، و نظم الحوافز و الأجور، و أساليب تقييم الأداء، و أساليب نطاق الإشراف و التحكّم، و تصميم البرامج التدريبية، و مستوى الأداء و غيرها . و هو يشعر الموظّفين بأنهم عناصر هامة في نجاح التنظيم، و عليه يكونون في منتصف الدائرة و ليس في الهامش أو المحور، بالإضافة

إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة و حافزية و ذا معنى، كما أنه يهيئ الثقة و يفعل الاتصالات بين العاملين .  
(11)

### 3.1- مبادرات التمكين.

يقصد بمبادرات التمكين اتّخاذ الخطوات الضرورية، و تغيير الهياكل و الأوضاع و الأفكار و الأنماط التنظيمية، و ذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خلال نقل المسؤوليات و عملية صنع القرارات إلى المستويات التنفيذية في المؤسسة، و بالوضع الذي يوفّر الثقة و المصادقية لدى العاملين و فرق العمل، و هذا يتطلب تغيير الأسلوب الإداري المستخدم، فالأسلوب الجديد في ظلّ التمكين يتطلب: (12) توفير الوسائل المناسبة لتعليم العاملين كيف يتقنون العمل على أحسن وجه، و ما الذي يجب فعله، و ما هي القرارات الخاصة المطلوب اتّخاذها على المستوى الفردي و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

قياس أوجه القوة و الضعف في الوضع الحالي، لتحديد متطلبات التمكين.  
تدريب و تنمية الأفراد لدعم ثقافة و قيم المؤسسة و قهم و إدراك الحاجة إلى التغيير.  
تمكين العاملين في أعمال ذات قيمة و توفير الموارد اللازمة.  
للتخلّي عن الرّقابة التقليدية و الصّارمة و التي تسعى إلى تصيّد الأخطاء لمعاقبة المرؤوسين، إن التخلّي عن هذه الإجراءات سوف يتيح فرصة أكبر لتمكين العاملين.  
إن التمكين يعطي العامل القوة الشخصية للرقابة على عمله و تحمّله مسؤلية اتّخاذ القرارات الخاصة به، و هنا يصبح دور المدير ميسّرا و مسهّلا و مدرّبا و موجّها و ليس مراقبا، أي يجب أن يتخلّى المدير عن سلطاتهم الرقابية في إطار عملية التمكين.  
الثقة في العاملين هي المحور الذي تتحقّق حوله الرؤية المشتركة و الهدف المشترك، و هي الطريق لبناء استراتيجيات فعّالة للتمكين، كما أنّها السبيل نحو مساعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفعالية و كفاءة.

تغيير التصميم التقليدي للوظائف أو الأعمال، و الذي يبيّن على التخصّص، ففي التمكين نحتاج إلى التداخل الوظيفي الذي يؤدي إلى زي ادة مهارات و معارف العاملين، كما يوفّر لهم مرونة التنفيذ و الاستقلالية في اتّخاذ القرارات.

للدور المطلوب من القادة هو التحديّ المستمر من أجل التخلّي عن السيطرة و الرّقابة، و من أجل فتح الباب أمام المرؤوسين - من خلال التمكين - لتتدقّق قدراتهم و إبداعهم الخ لآفة نحو الأداء المتميّز و الذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية.

اعتبار التمكين عملية هادفة في الأجل الطويل، يساهم في تحمّل و تحدي الأخطاء و تصحيح و تعديل المسار بناء على نتائج قياس التمكين، خاصة في الأجل القصير وصولا إلى التمكين في الأجل الطويل.

## 2- المبادئ الرئيسية للتمكين.

حتى تتحقّق عملية التمكين في المؤسسة لا بد من الاعتماد على العديد من المرتكزات التي تمثّل جوهر هذه العملية، و قد تعدّدت مبادئ التمكين و اختلفت حسب وجهة نظر كل باحث في هذا الموضوع، فقد تحدّث كل من **Thomas & Velthouse** عن أربعة مبادئ تتمثّل في كل من: الاستقلالية و الكفاءة و معنى العمل و تطوير العمل، و تطرّق **Daft** إلى كلّ من: المعلومات و المعرفة و القوة و المكافآت، بينما ذهب **Clair** إلى الحديث عن كلّ من: بناء القناعات و تثبيت المسؤوليات و دعم المؤسسة، أمّا الباحث **Ken Blanchard** فقد وضع ثلاثة مبادئ رئيسية للتمكين و هي المشاركة في المعلومات و الإدارة الذاتية و استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، و هو النموذج الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا هذه سواء في جانبها النظري أو الميداني، نظرا لكون **Blanchard** أكثر الباحثين اهتماما بموضوع تمكين العاملين، كما أن دراسته هي الأكثر شيوعا في هذا المجال. و منه، فإن عملية التمكين تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

### 1.2- تدفق المعلومات و الاتصالات.

المعلومات عنصر هام في التنظيمات، و أصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدّا في التنظيمات الحديثة، لأنّه من خلالها يكون العام لون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات و أكثر التزاما بقرارات التنظيم. و هذا ما يجعل العامل يقوم بالعمل و حسب و إنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، و عليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون و يعبرّون عن آراءهم بحريّة من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى. (13)

عندما يمتلك العاملون المعلومات، فسوف تتكوّن لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة التي يعملون فيها و هذا يؤدي إلى فهم أفضل للوضعية الحالية التي توجد بها المؤسسة و ما تريد تحقيقه في المستقبل. و قد أشار الباحثين **John Carlos** و **Ken Blanchard** إلى أنه بدون معلومات لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية، أمّا إذا امتلكوا المعلومات اللازمة، فإنهم سيلتزمون بجميع مسؤولياتهم. (14) كما أشار **Blanchard** إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الأفراد ال عاملين فيها، فضلا عن موازنتها و مواردها و طاقتها الإنتاجية و حصصها السوقية، كما قدّم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعدّ فوائد المشاركة العاملين بالمعلومات و هي: (15)

- تساعد في عملية صنع القرارات و اتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزيز المعلومات للخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات و ما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
- يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية ( الفعالية و الكفاءة ) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

• تستفيد المؤسسة من مهارات الأفراد و خبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة. بالإضافة إلى هذا، بينت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين الاتصال و المعلومات من جهة و التمكين من جهة أخرى، و قد أجمعت هذه الدراسات على أهمية تدفق المعلومات و مشاركة الجميع فيها باعتبار أن المعلومات سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار و كل شريك في المؤسسة، فإذا اعتبرنا العامل في أي موقع من مواقع المسؤولية شريك في تلك المسؤولية فلا يمكن أن تكتمل تلك الشراكة بدون شراكة المعلومات و تداولها . فحجب المعلومات مناخ مناسب للشك و عدم الثقة و بيئة مناسبة للإشاعة و تداول معلومات غير صحيحة، مما يؤدي إلى نوع من العداء بين الإدارة و العاملين و بالتالي هذا بدوره يساهم في تفويض مشاريع التمكين التي تعتمد بشكل أساسي على التواصل الدائم و تداول المعلومات .

(16)

و مشاركة العاملين في المعلومات لا تقتصر فقط على تداول المعلومات الخاصة برؤية المؤسسة و أهدافها و حصتها السوقية و طاقاتها الإنتاجية و احتياجات زبائنها فحسب، بل يتعدى الأمر ذلك إلى مصارحة العاملين بجميع الأرقام و النتائج التي تحققتها المؤسسة، سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية، و بكل ما يجري من أحداث داخلها، و يأتي هذا في إطار ما يسمّى بالإدارة على المكشوف، حيث تهدف هذه الفلسفة إلى جعل العاملين على اطلاع دائم بالبيانات المتعلقة بمؤسستهم، حتى يمكن الاستفادة من أفكارهم و آرائهم بشكل مستمر و دفعهم إلى مزيد من النتائج الإيجابية في عملهم. و في مقابل ذلك، فإنه من الأهمية بمكان إن يمتلك العاملون في المؤسسة فرصة للتعبير عن آرائهم و مشاركة الإدارة في أفكارهم و اقتراحاتهم، باستخدام الاتصالات الصاعدة، أي أنه و بعبارة أخرى، فإن بعد المشاركة في المعلومات في ظل التمكين يتضمّن مشاركة الأفراد في المعلومات المتعلقة بكيفية سير العمل في المؤسسة، و كذلك يتضمّن قدرة الأفراد على إيصال أفكارهم و مساهماتهم و شكواهم و مشاكلهم إلى إدارة المؤسسة، لذلك فإن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة و العاملين يعدّ عاملاً أساسياً في تدفق و انسياب المعلومات بالمؤسسة سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس، و عندما نتحدث عن الاتصالات هنا، فإننا نقصد بذلك الاتصالات الرسمية و غير الرسمية، و نعني بالاتصالات غير الرسمية



تلك التي تتم بطريقة عفوية بين المدراء و العاملين لتبادل مختلف المعلومات و الأفكار و المعطيات بشكل عفوي، بدون خوف من الانتقاد، و بدون مواعيد أو تواريخ مسبقة، حيث تعدّ الاتصالات غير الرسمية أداة رئيسية لتداول المعلومات في ظل التمكين.

## 2.2- الإدارة الذاتية ( حرية التصرف).

يقصد بالإدارة الذاتية توزيع العمل بين الإدارة و العاملين، و هذا يعني تدخل العاملين في عملية اتّخاذ القرار، و يجب أن لا تكون التعليمات، السلطة و التنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية. (17) و منه، فإن الإدارة الذاتية تعني حرية التصرف أو الاستقلالية في مكان العمل، و تعكس إحساس الفرد بالحرية اتّجاه طريقة أدائه لعمله، و درجة السماح له بتغيير الجوانب الملوسة و غير الملوسة في المؤسسة . إن حرية التصرف تعدّ عاملا مهمّا في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمّات التي يمارسونها ... و الاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتّخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع ... و الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات و الوسائل أي اختيار الوسائل الخاصة بالعمل، و لكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية . و لعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين و هذا تحصيل حاصل جزاء الفروق بين العاملين، و هان لا بدّ من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. (18)

و عندما يمارس العاملون عملهم باستقلالية، فإن ذلك يعني بأنهم سيشاركون في صنع و اتّخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مثل اختيار الطرق الأفضل لممارسة مهامهم، و تغيير أسلوب أداء الأعمال بما يتناسب مع إمكانياتهم عند رغبتهم في ذلك، و القدرة على تحديد الجداول الزمنية لإتمام عملهم، و اتّخاذ أي إجراء من شأنه ضمان الجودة العالية في نشاطاتهم، و كذلك حرية التعامل مع المشكلات التي تواجههم . بالإضافة إلى القدرة على ممارسة الرقابة الذاتية على أعمالهم بدرجة مناسبة، و طبعاً هذا لا يعني إلغاء دور الإدارة أو المشرفين أو القضاء على الرقابة المباشرة، بقدر ما يعني إعطاء فرصة للعاملين لإثبات ذاتهم و قدرتهم على تحمّل مسؤولية العمل دون الحاجة إلى رقابة لصيقة تحدّ من ثقّتهم بنفسهم و تؤثر بشكل سلبي على عطائهم.

و تؤدي حرية التصرف و الاستقلالية الممنوحة للعاملين بدرجة مناسبة إلى العديد من النتائج الإيجابية سواء للعاملين أو المؤسسة، فهي تقود إلى رفع مستوى ثقة العاملين بإمكانيتهم و تقديرهم لذاتهم، و دفعهم إلى الإبداع و المبادرة، و زيادة المرونة بالمؤسسة.

## 2.3- استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق.

حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككل . و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. (19)

و يعتبر أسلوب الفريق و العمل الجماعي من أهم أدوات تمكين العاملين، و هنا يلزم لإدارة المؤسسة التحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل و مساعدة بعضهم البعض، و على هذا الأساس يصبح العاملون شركاء في العمل و الجزاء.

و لنجاح عمل الفريق، يجب توفر عوامل مشتركة بين الفريق أو الجماعة، من التعاون و المساواة و التعاضد و التكامل و الطموحات و المهوم المشتركة، يتضمنها علاقة و تعارف و صلوات، و قد تحيا جماعة العمل حياة مشتركة وفقا لنظام خاص، و الجماعة قد تشكل كفرق عمل من أجل إنجاز م شروع ما أو حلّ مشكلة ما . ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة و تعززها لأنها تعزز الكفاءة (20).

كذلك يجب تدريب العاملين و أعضاء الفرق على مهارات العمل الجماعي و التفاعل و الاتصال و تبادل الأفكار فيما بينهم، و مكافئتهم على أسس جماعية، و تعميم فكرة الاشتراك في الثواب و الحساب، و تشجيعهم على التفكير جماعيا و التعاون في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، و التخلص من الفردية و الأنانية و التنافس، و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

و لعمل الفريق آثار إيجابية عديدة، فهو يحقق الرضا في أماكن العمل، و التزام أكبر من العاملين، و اتصلا أفضل بين العاملين و بينهم و بين الإدارة، و يحسن نوعية القرارات المتخذة، و يحقق الجودة المطلوبة و يقلص تكاليف التشغيل، و يجعل المؤسسة أكثر مردودية. ( 21 )

وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية . وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس و متحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعلم والتحديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيدا من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية. (22)

كانت هذه إذن أبعاد عملية تمكين العاملين وفقا لنموذج الباحث **Ken Blanchard** و زملائه، و الذي كغيره من النماذج يهدف إلى الوصول إلى مؤسسة ممتكّنة، و الجدول الموالي يوضّح مجمل الفروق الكائنة بين المؤسسة في ظل الهرمية التنظيمية التقليدية و المؤسسة في ظلّ التمكين:

الجدول رقم ( 1 ): الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية و المؤسسة في ظل التمكين.

| المؤسسة في ظل التمكين | المؤسسة الهرمية   |
|-----------------------|-------------------|
| التصوّر               | التخطيط           |
| مشاركة الآراء         | قيادة و سيطرة     |
| رقابة ذاتية           | مراقبة            |
| مسئولية فرقية         | استجابة فردية     |
| هياكل وظيفية متقاطعة  | هياكل هرمية       |
| مشاريع                | طرائق تدفق العمل  |
| مدربين/ قادة فريق     | مدراء ( إداريون ) |
| أعضاء فريق            | عاملين            |
| فرق الإدارة الذاتية   | إدارة مشتركة      |
| امتلاك العمل          | أفعل بما أمرت     |
| رأي سديد              | مطوعة ( إذعان )   |

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، 2009، ص: 82.

يوضّح الجدول أعلاه الفرق بين المؤسسة في ظل الهرمية التقليدية و المؤسسة في ظل التمكين، حيث يتحوّل التخطيط إلى تصوّر، و السيطرة إلى مشاركة في الآراء و الأفكار، و الرقابة اللصيقة إلى رقابة ذاتية يمارسها العاملون بشكل تلقائي، و العمل الفردي إلى جماعي ضمن فرق عمل تدار ذاتيا، و يتحوّل المدراء من إداريين إلى مدربين و قادة فريق متعاونين مع أعضاء الفريق، حيث يشعر الأفراد العاملون بامتلاك الوظيفة و بأنهم يفعلون ما يرونه ضروريا و ليس ما يؤمرون به، و هذا ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم و يجعلهم يقدّمون أفضل ما لديهم لتحسين أداء المؤسسة ككل.

و تجدر الإشارة إلى أن نجاح تطبيق عملية التمكين في المؤسسة يتطلّب العديد من الشروط و التي من أهمّها، الاعتراف بأهميته و بأنه عبارة أولا عن تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، و ربطه بأهداف المؤسسة الرئيسية مثل تحسين الجودة و تحقيق رضا العملاء، كما يجب على قادة المؤسسة أن يولّوا مسؤوليات جديدة لفرق العمل و الأفراد و العمل على توفير مختلف الموارد و مشاركة المعلومات و التركيز على

عمليات التدريب المناسبة، بالإضافة إلى مراقبة التطور في التطبيق و دعم جميع العاملين في المؤسسة .  
(23)

### 3- الدراسة الميدانية.

لقد تمّ الاعتماد في دراستنا على المنهج التحليلي، حيث قمنا بجمع معلومات و بيانات مختلفة و مفصّلة عن موضوع البحث، و تجدر الإشارة إلى أننا ركّنا على دراسة مؤسسات صناعية متنوّعة و مختلفة من حيث طبيعة نشاطها و حجمها و طبيعة ملكيتها، كما غطّت هذه الدراسة فئة المدراء أو المسيرين ( الإداريين ) في هذه المؤسسات، نظرا لأن موضوعها يتعلّق بتحليل واقع تمكين العاملين لدى المسيرين في المؤسسات الجزائرية، أو بصفة أخرى، تحليل اتجاهات المسيرين نحو تطبيق تمكين العاملين بأبعاده و حسب نموذج الباحث **Ken Blanchard** في المؤسسات الجزائرية.

و قد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين في جمع البيانات الضرورية للدراسة:

المصادر الثانوية : و تتمثّل في الكتب و المقالات و الدراسات السابقة، التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: و تتمثّل في المعلومات و البيانات التي تمّ الحصول عليها و جمعها من خلال استبيان جرى إعداده و توزيعه على مسيري مؤسسات الدراسة، كما تمّ اللّجوء إلى المقابلة، و ذلك بغرض تسليم الاستبيانات باليد للمسيرين، و بالتالي ضمان وصولها إليهم، بالإضافة إلى شرح و توضيح مختلف جوانبها و الأسئلة الموحودة فيها.

و يحتوي الاستبيان على فقرات تتعلّق بأبعاد الدراسة، و المتمثّلة باتجاهات مسيري المؤسسات نحو تطبيق تمكين العاملين، و قد تمّ تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وفقا لنموذج **Ken Blanchard** في التمكين، كما يلي:

المجموعة الأولى: و تضمّ الفقرات من ( 1 - 6 ) و التي تقيس مشاركة العاملين في المعلومات و تدفق الاتصالات.

المجموعة الثانية: و تشمل الفقرات من ( 7 - 15 ) و التي تقيس منح العاملين حق الإدارة الذاتية، أو بمعنى آخر منحهم حرية التصرف و إشراكهم في اتّخاذ القرارات.

المجموعة الثالثة: و تتضمن الفقرات من ( 16 - 20 ) و التي تقيس استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق.

و يتكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى و مسيري هذه المؤسسات . أمّا بالنسبة للمؤسسات، فقد تمّ التركيز على دراسة جميع المؤسسات ال صناعية المتواجدة بولاية عين الدفلى، و البالغ عددها 15 مؤسسة صناعية، حسب إحصائيات " مديرية البرمجة و متابعة الميزانية " **DPSB**

لولاية عين الدفلى، وكذلك " مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " لولاية عين الدفلى DPME ) إحصائيات 31 ديسمبر 2011 ). و أما بالنسبة للمسيّرين فقد تمّ التركيز على فئة مدراء الوظائف الرئيسية في المؤسسة و الذين يشغلون عادة مناصب رؤساء الدوائر أو الأقسام الكبيرة، و قد تمّ التركيز على دراسة هذه الفئة من المسيّرين، نظرا لكونهم أكثر فئة تتأثر و تؤثر بعملية تمكين العاملين، إذ يفقدون جزءا أساسيا و كبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظلّ عملية التمكين. و قد تمّ توزيع 89 استبيانا على المسيّرين في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث تمكّنا من استرجاع 82 استبيانا، أي ما يعادل نسبة 92,13 %، و هي نسبة استرجاع عالية. و بعد استرجاع الاستبيانات، قمنا بمعالجة بياناتها و تحليلها إحصائيا، حيث تمّ استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات مسيري المؤسسات المدروسة نحو تطبيق التمكين بأبعاده الثلاثة ( المشاركة في المعلومات و تدفق الاتصالات، الإدارة الذاتية، استبدال العمل الفردي بعمل الفريق ).

و من خلال تحليل البيانات المتحصّل عليها من إجابات أفراد الدراسة، استطعنا أن نتوصّل إلى النتائج التالية، و التي تبين واقع تطبيق التمكين لدى مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى:

#### أولا: بالنسبة لبعء مشاركة العاملين في المعلومات.

معظم مسيري المؤسسات موضوع الدراسة، أو ما يعادل نسبة 73,57 % لديهم اتجاهات ضعيفة نحو مشاركة العاملين في المعلومات بشكل عام، و خاصة عندما يتعلّق الأمر بإعلام العاملين بكلّ ما يحدث في المؤسسة، و مصارحتهم بجميع النتائج و الأرقام التي تحقّقها هذه الأخيرة، و التطبيق المستمرّ لأفكار و مقترحات العاملين المناسبة، و تشجيع الاتّصالات غير الرسمية أو العفوية مع العاملين قصد تبادل مختلف المعلومات و الأفكار و المقترحات، و يمكن إرجاع ذلك إلى غياب ثقافة المشاركة في المعلومات و تبادلها في المؤسسات المدروسة، و كثرة الحواجز و الحدود الإدارية بين العاملين و الإدارة، و تعقّد الهياكل التنظيمية ممّا يصعّب من انسياب المعلومات، و كذلك سيطرة أساليب التفكير و الإدارة التقليدية التي تقوم على أساس أن العاملين يحتاجون لنوع محدّد من المعلومات فقط، و المتعلقة بالمهام التي يقومون بها، و ربّما الأهداف قصيرة الأجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، أما رؤية المؤسسة و تطلّعاتها و النتائج و الأرقام التي تحقّقها في كافة المجالات فهي تخصّ المستويات التنظيمية العليا فقط دون غيرها، و بالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد مسيري المؤسسات المدروسة على الاتّصالات الرسمية فقط، يحول دون انسياب حقيقي للمعلومات في جميع أرجاء المؤسسة.

ثانيا: بالنسبة لبعء الإدارة الذاتية ( منح العاملين حرية التصرف ).

أغلبية مسيري المؤسسات موضوع الدراسة، أو ما يقارب نسبة 73,49% لديهم اتجاهات ضعيفة نحو منح العاملين حرية التصرف في أداء المهام الموكلة إليهم، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، و خاصة عندما يكون الأمر متعلقاً بمنح العاملين الحرية الكافية في اختيار أسلوب العمل المناسب، و إعطائهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم، و تركهم يجربون أساليب و طرق عمل جديدة دون لومهم عن الأخطاء الناتجة عن التجريب و المحاولة، أو ما يسمّى بالخطأ النبيل، و كذلك تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، مع محاسبتهم و مساءلتهم عن نتائج أعمالهم، و يمكن إرجاع ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التي تسود في المؤسسات موضوع الدراسة، و قلق المسيرين من فقدان السلطة و السيطرة، و خوفهم من انتشار الفوضى و القرارات غير الصائبة في المؤسسة بسبب تساوي مفهوم الحرية في العمل و مفهوم الفوضى لديهم، و قلقهم من عدم تحمّل العاملين للسلطة و المساءلة، و إيمانهم بأن الرقابة اللصيقة و المباشرة هي السبيل الوحيد لتحقيق العمل المطلوب و مطابقة النتائج مع الأهداف، و كذلك غياب ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات ما بين الإدارة و العاملين و تشجيع المبادرة و المبادرة و التغيير.

#### ثالثاً: بالنسبة لبعث استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق.

أثبتت النتائج أن ما نسبته 69,51% من مسيري المؤسسات المدروسة لديهم اتجاهات ضعيفة نحو استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، أو بمعنى آخر تبني و تكريس العمل الجماعي، خصوصاً إذا ارتبط الأمر بتشجيع العاملين على التفكير الجماعي، و اتخاذ القرارات بشكل جماعي، و تقديم المكافآت و الاعتراف بالإنجازات على أسس جماعية، و كذلك الحرص على تدريب العاملين على مهارات العمل جماعياً، و يمكن تفسير هذه النتائج بعدم رغبة مسيري المؤسسات المدروسة بتغيير أساليب العمل التقليدية القائمة على الروح الفردية، و ضعف ثقافة و مناخ التعاون و الجماعة و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة سواء لدى الإدارة أو العاملين، و غياب مرتكزات العمل الجماعي الحقيقي، و ربما عدم إدراك المسيرين لأهمية أسلوب الفريق و العمل الجماعي و التعاون و نبذ التنافس و الخلافات، و أثر كل ذلك على أداء العاملين و بالتالي أداء المؤسسة ككل.

و منه فإن درجة تطبيق مسيري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى للتمكين بأبعاده ضعيفة، سواء تعلق الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات، أو منحهم حرية التصرف و الاستقلالية و إشراكهم في القرارات، أو تبني أسلوب فريق العمل و التخلي عن العمل الفردي، و إن الأسباب الرئيسية التي قادت إلى هذه الوضعية متمثلة أساساً في عدم رغبة المسيرين في التغيير، و التركيز على أساليب الإدارة التقليدية، و غياب ثقافة المشاركة و التعاون و تشجيع المبادرة و المبادرة لدى معظم المسيرين، و البناء على تنظيمي الهرمي الذي لا يتلاءم مع المرونة و السرعة في اتخاذ القرارات التي تتطلبها عملية التمكين، بالإضافة إلى

قلق المسيرين من فقدان السلطة والسيطرة، و خوفهم من انتشار الفوضى الناتجة عن منح العاملين الحرية والاستقلالية والمرونة الملائمة لإنجاز مهامهم، و عدم ثقتهم في قدرة العاملين على تحمّل مسؤوليات و نتائج القرارات المتعلقة بأعمالهم، و اعتقادهم بأن أفضل طريقة لتحقيق النتائج الإيجابية تكمن في الرقابة اللصيقة، و الإدارة بالتحكّم و الأوامر و التعليمات، و المركزية الشديدة في صنع و اتّخاذ جميع القرارات المرتبطة بالعمل في المؤسسة.

**خاتمة:** إن التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة هي الدافع الرئيسي لظهور التمكين الذي يعدّ بمثابة تطوّر جوهري في الفكر الإداري، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيّرات البيئية، ممّا اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهريّة للمؤسسة.

و يساهم تمكين العاملين، و الذي يعني ببساطة اقتسام السلطة و القوّة بين جميع الأطراف الموجودة بالمؤسسة، و يقوم على أبعاد عديدة أهمّها مشاركة العاملين في المعلومات و منحهم حرية التصرف و إشراكهم في القرارات و استبدال عمل الفردي بأسلوب الفريق، يساهم في تحقيق التميّز للمؤسسة، نظرا لتركيزه على الاستثمار الإيجابي في المورد البشري، و العمل على إطلاق طاقاته الكامنة و دفعه نحو أداء أفضل و مشاركة أكثر فعالية، حيث يؤدي تطبيق التمكين بشكل فعّال إلى التدعيم المستمر لعمليات الإنتاج لتحقيق رضا الزبون، تقليص وقت اتّخاذ القرار و تسليم أسرع للزبون، زيادة مرونة الأداء، تقليل تكاليف الرقابة و تكاليف دوران العمل، بالإضافة إلى حثّ العاملين و تشجيعهم على الإبداع و الاستغلال الأمثل لمهاراتهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين و أهميته و أبعاده، و تحليل واقع تمكين العاملين لدى المسيرين في المؤسسات الجزائرية، و ذلك من خلال تحليل اتجاهات مسيري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى نحو تطبيق التمكين، و قد خلصت إلى أن معظم مسيري المؤسسات موضوع الدراسة لديهم اتجاهات ضعيفة نحو التمكين بأبعاده، سواء تعلّق الأمر بمشاركة العاملين في المعلومات الهامة الخاصة بالمؤسسة، أو منحهم الاستقلالية و حرّية التصرف و إشراكهم في صنع و اتّخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، أو تبني العمل الجماعي و استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق . أي أنه و بصفة عامة لا تزال المؤسسات موضوع الدراسة بعيدة عن تطبيق مفهوم التمكين بمضامينه كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية بشكل خاصّ.

و فيما يلي، نقدّم بعض الاقتراحات و التوصيات التي توصلنا إليها بعد قيامنا بهذه الدراسة، و التي من شأنها تدعيم تطبيق مدخل تمكين العاملين، سواء بالنسبة لمسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، أو مسيري المؤسسات الجزائرية عامة.

الاستثمار في الموارد البشرية كونها أهم مورد في المؤسسة، وإدراك الدور الكبير الذي يلعبه العاملون في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المطلوبة للمؤسسة، بعد أن أصبحت الموارد المادية و المالية وحدها لا تكفي للوصول إلى التفوق على المنافسين.

ضرورة تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين، و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، و استثمار مواهبهم، و الاستفادة من قدراتهم و إبداعاتهم و تسخيرها في خدمة العمل، حيث لا يتأتى ذلك إلا من خلال التمكين.

بناء الثقة في جميع أرجاء المؤسسة، حيث تعدّ الثقة المفتاح الرئيسي و القاعدة الأساسية لمشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم حرية التصرف، و تبني أسلوب الفريق و العمل الجماعي، و بالتالي فإن الثقة هي أساس عملية التمكين.

الاهتمام بمشاركة العاملين في جميع المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة، و ذلك بتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، و إشاعة الاتصالات العمودية و الأفقية، لضمان انسياب المعلومات و تدفقها في جميع مستويات التنظيم.

منح العاملين الدرجة المناسبة من حرية التصرف و الاستقلالية، و دعم عملية مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على النتائج المحققة.

ضرورة تبني و تكريس العمل الجماعي، و التخلص من الروح الفردية و التنافس بين العاملين و الأنانية، و تغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الخاصة.

تشجيع العاملين على التحريب و التغيير في أساليب العمل، و اعتبار الاخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء التحريب فرصة للتعلّم و اكتساب الخبرة، و تجنّب الانتقاد و التحريج و الرقابة اللصيقة.

تدريب العاملين على اتخاذ القرارات و العمل باستقلالية ضمن أسلوب الفريق، حتى يتمّ ضمان جاهزيتهم لتحمل المسؤوليات الجديدة في ظلّ عملية التمكين.

تأهيل المسيرين و خاصة مدراء الوظائف للتعامل مع عملية التمكين، كونهم أكثر الفئات تأثيرا و تأثيرا بهذه العملية، و ذلك تجنّب مقاومتهم و ضمانا لتعاطيهم مع هذه العملية بمرونة أكبر.



- (1): حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 15.
- (2): علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة 2، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير، القاهرة، 1998، ص: 52.
- (3): فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات - ، الطبعة 2 ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 95.
- (4): رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة - لمحات معاصرة - ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2001، ص: 143.
- (5): Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management, 4<sup>ème</sup> édition, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p : 377.
- (6): فاتن أبو بكر، مرجع سابق الذكر، ص: 95.
- (7): محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة ميدانية - ، مجلّة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص: 244.
- (8): عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة، 2003، ص: 11.
- (9): Synthia D.Scott et Denis T.Jaffe, L'empowerment : Le nouveau concept du management, Les presses du management, Paris, 1998, P : 08.
- (10): رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2008، ص: 153.
- (11): نفس المرجع السابق الذكر، ص: 155.
- (12): سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، السويس، 2008، ص-ص: 68-69.
- (13): أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص-ص: 33-34.
- (14): Ken Blanchard et autres, Comment réussir l'empowerment dans votre organisation, les édition Un monde différent, Québec, 1997, p : 48.

- (15): زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص-ص: 79-80.
- (16): يحيى سليم ملحم، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة، مؤتمر الإبداع و التحوّل الإداري و الاقتصادي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2006، ص: 85.
- (17): أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق الذكر، ص: 34.
- (18): زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 84-85.
- (19): سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين : الإطار المفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، 18/17 أبريل 2005، ص: 28.
- (20): يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 75.
- (21) : Ken Blanchard et autres, op.cit., p : 123.
- (22) : François Caby, Claude Jambart, La qualité dans les services, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2002, P : 159.
- (23): يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق الذكر، ص: 76.