

واقع التمكين الإداري في الإدارة المحلية - دراسة تطبيقية على مجموعة من
البلديات بولاية بسكرة

*The reality of administrative empowerment in local
administration - an applied study on a group of
municipalities in the wilaya of Biskra*

د-عربي وهيبية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ouahiba.gherbi@univ-biskra.dz

ط د مريزيق إكرام جامعة حمّة لخضر الوادي، merizig-ikram@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2021/03/ 22 تاريخ القبول: 2021/06/05 تاريخ النشر: 2021/09/30

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الإدارة المحلية عينة من عمال بلديات ولاية بسكرة، حيث تتكون عينة الدراسة من (160) مفردة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (50) عبارة موزعة في (3) مجالات رئيسية. واستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وبعد الاتصال وبعد فرق العمل جاء بشكل عال من وجهة نظر عملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، في حين جاء بعد الالتزام وبعد التحفيز وبعد التدريب بشكل متوسط من وجهة نظر عملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ؛ الإدارة المحلية ؛ البلديات ؛

تصنيف JEL: L30-L32-M12

Abstract This study aims to identify the reality of administrative empowerment in local community From the point of view of a sample of BISKRA community workers.

The study sample consisted of (160) individuals, and the study included a questionnaire consisting of (50) A statement distributed in (3) major files, The study used arithmetic means, standard deviations, and rank

The study found a set of results, the most prominent of which are: The level of delegating authority, participating in decision-making, contact, and work teams is high from the viewpoint of BISKRA community workers, while it is an average level in commitment, motivation, and training,

JEL classification code: L30-L32-M12

المؤلف المرسل: عربي وهيبية، الإيميل: ouahiba.gherbi@iniv-biskra.dz

1. مقدمة:

في الحقيقة أن الإدارة المحلية الحديثة توصف اليوم بالإدارة القريبة من المواطن والتي تهدف لتأمين رفاهية المواطنين وتحسين وضعهم في كافة المجالات وتقديم خدمات ذات جودة عالية. لذا كان لابد أن يقوم بإنجاز المهام الجسيمة الملقاة على عاتق الإدارة المحلية أفراد على درجة عالية من المهارة والثقافة ولهذا وجب إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين أو ما يطلق عليه التمكين الإداري.

ومن هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى بحث واقع التمكين في الإدارة المحلية، وكذلك تبيان مزايا ومعوقات التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات المواطن، وقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة المحلية.

إن تمكين العاملين في الإدارة المحلية لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح... وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية، والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- ✓ زيادة التكاليف التي تتحملها الولاية نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- ✓ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ✓ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

إشكالية الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة التي تبذلها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر لتطوير الإدارة المحلية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية، إلا

أن الواقع العملي يشير إلى أن الموظفين لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية الإدارية والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور وأنه ما زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري للموظفين، وبناءً على هذا فإن مشكلة الدراسة تتلخص من خلال الإجابة عن التساؤلات الرئيسي وهي :

ما هي قوة عملية التمكين الإداري بدلالة أبعادها على مستوى بلديات ولاية بسكرة ؟

أهمية الدراسة : تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للاعتبارات الآتية:

1. التعرف على متطلبات التمكين الإداري في الإدارة المحلية وذلك كخطوة أساسية لما تسعى له وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تحديث الإدارة المحلية وتطوير الأداء المؤسسي وتفعيل أدوار الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية.
2. الكشف عن إمكانية منح الموظفين في الولاية لمزيد من الصلاحيات التي تدعم توجهات الوزارة للامركزية وتحقيق الاتجاه الصحيح للإدارة بالتمكين.
3. سوف تكشف عن أهم المزايا والصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التمكين الإداري في الإدارة المحلية في الجزائر.

2. الإطار النظري للدراسة:

1-2 مفهوم وأبعاد التمكين الإداري: يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم.

وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولة كاملة عنه. (المغربي، 2001)

نظر الباحثين للتمكين الإداري من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين (الساعدي، 2004)

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، الفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

2-2 مفهوم الإدارة المحلية

يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والوحدات بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك لغرض أن تتفرع الأولى لرسم السياسة العامة للدولة فضلا عن إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة، فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما يمكن هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونا. (حبتور، 2009)

وتعتبر البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا". وقد

عرفها المشرع الجزائري كما يلي: " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي". (الجريدة الرسمية، المؤرخ في 22 جوان 2011) وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: " الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية". يلاحظ من هذا التعريف أنه يعكس الوظائف المتعددة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

3. التمكين الإداري ببلديات بسكرة:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغير البحث) أسلوب التمكين الإداري)، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي للعاملين بالإدارة المحلية بولاية بسكرة، وذلك بغرض دراسة مدى تطبيق الإدارة المحلية للأبعاد المختلفة للتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة .

3-1 أسئلة الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن للباحثات تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

- ما هي قوة عملية التمكين الإداري بدلالة أبعادها على مستوى البلديات محل البحث؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من عناصر قوة تطبيق التمكين

الإداري في البلديات محل البحث ؟

- هل يعد الاتصال الفعال من عناصر قوة تطبيق التمكين الإداري في البلديات محل

البحث ؟

- هل يعد الالتزام من عناصر قوة تطبيق التمكين الإداري في البلديات محل البحث ؟

- هل يعد التحفيز من عناصر قوة تطبيق التمكين الإداري في البلديات محل البحث ؟

- هل تعد فرق العمل من عناصر قوة تطبيق التمكين الإداري في البلديات محل البحث؟

- هل يعد التدريب من عناصر قوة تطبيق التمكين الإداري في البلديات محل البحث ؟

- ما المزايا التي تترتب على تمكين العاملين في البلديات محل البحث ؟

- فيم تتمثل أبرز العوامل التي تحد من تمكين العاملين في البلديات محل البحث؟

3-2 منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سنتناول من خلال هذا الجانب تحديد المنهج المعتمد وكيفية تحديد المجتمع وكذا طريقة اختيار عينة الدراسة.

أ- منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها نستخدم المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، والذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة المدروسة، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً بوصفها وتوضيح خصائصها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ب- مجتمع وعينة الدراسة

ب-1 مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين على مجموعة من بلديات ولاية بسكرة، حيث ركزت الدراسة على البلديات التالية: بلديات بسكرة المدينة، بلدية طولقة، بلدية لوطاية، بلدية سيدي عقبة.

ب-2 عينة البحث: تم توزيع 160 استمارة على مجموعة من العاملين الإداريين في عينة من بلديات ولاية بسكرة، وتم استرجاع 152 استمارة، 12 منها غير صالحة للتحليل.

3-3 أداة البحث

تم إعداد استبانة حول "واقع التمكين الإداري في الإدارة المحلية" حيث قمنا بتقسيمها إلى

3 أقسام رئيسية هي :

القسم الأول: يشمل محاور الاستمارة، ويتكون من 28 عبارة موزعة على ست أبعاد للدراسة كما يلي:

○ البعد الأول: خاص بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويحتوي على 5 عبارات.

○ البعد الثاني : خاص بالاتصال الفعال، ويحتوي على 4 عبارات.

○ البعد الثالث: خاص بالالتزام، ويحتوي على 5 عبارات.

○ البعد الرابع: خاص بالتحفيز، ويحتوي على 5 عبارات.

○ البعد الخامس: خاص فرق العمل، ويحتوي على 5 عبارات.

- البعد السادس: خاص بالتدريب، ويحتوي على 4 عبارات.
- القسم الثاني: يحتوي على المزايا التي تترتب على تترتب على تمكين العاملين، وتحتوي على 10 عبارات:
- القسم الثالث: يحتوي على العوامل التي تحد من تمكين العاملين، وتحتوي على 12 عبارة:
- 3- المقياس المستخدم

الجدول رقم 01: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبرة	موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثات

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من [1-1.8] دالا على قبول ضعيف جدا للعبارة، ومن [1.8-2.6] دالا على ضعف موافقة العبارة، في حين يدل المجال [2.6-3.4] على درجة موافقة متوسطة، أما بالنسبة لدرجة الموافقة العالية للعبارة فلها نصيب من المجال [3.4-4.2]، والمجال المتبقي [4.2-5] يدل على الموافقة العالية جدا للعبارة.

الجدول رقم 02: مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الفئات	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت	درجة الموافقة لعينة الدراسة
[1-1.8]	غير موافق أبدا	ضعيفة جدا
[1.8-2.6]	غير موافق	ضعيفة
[2.6-3.4]	غير محدد	متوسطة
[3.4-4.2]	موافق	عالية
[4.2-5]	موافق جدا	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثات

ثالثا: الأساليب المستخدمة في البحث

1- ثبات وصدق أداة الدراسة

أ- اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المقام سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛ وذلك من خلال معاملي الالتواء *Asymétrie* والتفلطح *Kurtosis*؛ ومن خلال الدراسات في هذا المجال نجدها تقول

أن (Asymétrie) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[3, -3]$ ، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات - الأبعاد -	Kurtosis	Asymétrie
تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	-0.603	-0.347
الاتصال الفعال	-0.419	-0.367
الالتزام	-0.729	c-0.025
التحفيز	-0.506	-0.102
فرق العمل	0.199	-0.507
التدريب	726-0.	0.281
الإجمالي	-0.027	-0.258

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 03 يتضح أن إجمالي معاملات الالتواء -0.258 ضمن المجال المقبول $[-1, 1]$ ؛ ومنه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ ونتأكد من ذلك أيضا من خلال إجمالي معاملات التفرطح -0.027 وهي أيضا ضمن المجال المقبول $[-3, 3]$ ، وبالتالي يمكن إجراء اختبار صحة الفرضيات.

ب- ثبات أداة الدراسة

تم قياس أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية، وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات، للتأكد من عدم حصول أي خطأ في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. حيث يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل بعد، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة. وحسب دراسة للباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: معاملات الثبات وصدق القياس

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.881	0.777	05	تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ
0.851	0.725	04	الاتصال الفعال
0.879	0.773	05	الالتزام
0.897	0.805	05	التحفيز
0.837	0.701	05	فرق العمل
0.880	0.775	04	التدريب
0.937	0.870	28	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يتبين من خلال الجدول رقم 04 أعلاه أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل ولأبعاد كل متغير تفوق 0.700 وهي درجة عالية من الثبات، وبالتالي فإن عبارات الاستمارة صالحة ما أعدت له.

3- الاتساق الداخلي للأداة

اعتمدت الباحثتان في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من أجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد.

أ- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات:

سناحل إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارات وبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	1	-
01	تقدم البلدية لي الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامى الوظيفية	0.734	0.000
02	امتلك حرية البحث في المشكلات التي تواجهنى في البلدية	0.734	0.000
03	تسمح لي البلدية بإبداء رأي في أمور العمل الخاصة بي	.7900	0.000
04	أختار القرارات التي تتناسب مع موارد المادية والبشرية للبلدية	0.629	0.000
05	تثق البلدية بقدراتى لإنجاز المهام الموكلة إلى	0.727	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 05 أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (629-790) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- معامل الارتباط بين العبارات وبعد الاتصال الفعال:

سناحل إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الاتصال الفعال بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارات وبعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاتصال الفعال	1	-
06	تتميز التعليمات والإجراءات في البلدية بالوضوح	0.538	0.000
07	أحصل على معلومات وأقية عن عملي وعما تريد البلدية أن تصل إليه	0.506	0.000
08	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في البلدية	0.559	0.000
09	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات والبيانات المطلوبة من الآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	0.801	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 06 يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (506-801) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاتصال الفعال.

ج-معامل الارتباط بين العبارات وبعد الالتزام:

سناحل إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الالتزام بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 07 : نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارة وبعد الالتزام

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الالتزام	1	-
10	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال	0.708	0.000
11	تتوقع البلدية من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	0.629	0.000
12	أوافق على ما يجري في البلدية من أحداث وممارسات وتغييرات	0.674	0.000
13	أثق فيما تتخذه البلدية من قرارات	0.698	0.000
14	أحب العمل في مكاني الحالي بالبلدية	0.584	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 07 يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (584-708) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الالتزام.

د- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التحفيز:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التحفيز بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 08: نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارة وبعد التحفيز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز	1	-
15	العاملين في البلدية محل ثقة المسؤولين بها	0.250	0.000
16	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي	0.417	0.000
17	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة	0.393	0.000
18	عادة ما يقدر جهدي الفردي ويخصص له مردود مباشر	0.247	0.000
19	الأجر الذي أتلقاه يشبع كافة احتياجاتي ورغباتي	0.642	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 08 يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (247-642) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز.

معامل الارتباط بين العبارات وبعد فرق العمل:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات

وبعد فرق العمل بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 09 : نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارات وبعد فرق العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد فرق العمل	1	-
20	تشجع البلدية العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	0.589	0.000
21	يسود الاحترام والتقدير بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل فيه	0.670	0.000
22	أشاور مع زملائي فيما يخص الأعمال الموكلة إلي	0.662	0.000
23	تتسم علاقتي مع المسؤولين في البلدية بأنها علاقات تعاونية	0.709	0.000
24	يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم	0.602	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 09 يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (589-709)

بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد فرق العمل.

هـ- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التدريب:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات

وبعد التدريب بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 10: نتائج اختبار الصدق الداخلي للعبارات وبعد التدريب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب	1	-
25	تقدم البلدية برامج تدريبية تتناسب مع طموحات العاملين فيها	0.697	0.000
26	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي	0.550	0.000
27	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد في البلدية	0.316	0.000
28	أمارس أساليب بعض زملائي المميزين لتطوير مهارتي في العمل	0.785	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (316-785) بدرجة معنوية 0.000 وهي دلالة إحصائية متوسطة تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التدریب.

المحور الثاني: تحليل نتائج البحث واتجاهات الآراء لأبعاد التمكين الإداري (تحليل محاور الاستمارة)

سيتم التطرق لآراء أفراد الدراسة حول مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مجموعة البلديات بولاية بسكرة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة.

1- التحليل الوصفي لبعء تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات

سنحاول تحليل درجة تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 11: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعد تفويض السلطة والمشاركة في

اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقدم البلدية لي الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامه الوظيفية	3.50	1.261	عالية	02
02	امتلك حرية البحث في المشكلات التي تواجهني في البلدية	3.28	1.287	متوسطة	05
03	تسمح لي البلدية بإبداء رأي في أمور العمل الخاصة بي	3.46	1.277	عالية	03
04	أختار القرارات التي تتناسب مع موارد المادية والبشرية للبلدية	3.31	1.218	متوسطة	04
05	تثق البلدية بقدراتي لإنجاز المهام الموكلة إلي	3.78	1.235	عالية	01
06	اتجاه الآراء حول بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	3.46	0.913	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 11 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.46؛ وانحراف معياري عام قدره 0.913. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة عالية لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "تنثق البلدية بقدراتي لإنجاز المهام الموكلة إلي" كان لها أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.78 وانحراف معياري قدره 1.235، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة 05.

2- التحليل الوصفي لبعد الاتصال الفعال

سحاول تحليل درجة بعد الاتصال الفعال اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 12: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعد الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
06	تمتيز التعليمات والإجراءات في البلدية بالوضوح	3.26	1.327	متوسطة	04
07	أحصل على معلومات وأفية عن عملي وعمما تريد البلدية أن تصل إليه	3.34	1.273	متوسطة	02
08	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في البلدية	3.34	1.339	متوسطة	03
09	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات والبيانات المطلوبة من الآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	3.89	1.145	عالية	01
-	اتجاه الآراء حول بعد الاتصال الفعال	3.45	0.942	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 12 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.45؛ وانحراف معياري عام قدره 0.942. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة عالية لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل

عام على أن هناك نسبة قبول كبيرة للاتصال الفعال في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات والبيانات المطلوبة من الآخرين بمنتهى الدقة والسرعة" كان لها أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.89 وانحراف معياري قدره 1.145، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة .09

3- التحليل الوصفي لبعد الالتزام

سناحل تحليل درجة بعد الالتزام اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 13: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعد الالتزام

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	عالية	1.237	3.54	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال	10
02	عالية	1.202	3.52	تتوقع البلدية من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار	11
05	ضعيفة	1.178	2.47	أوافق على ما يجري في البلدية من أحداث وممارسات وتغييرات	12
04	متوسطة	1.264	2.78	أثق فيما تتخذه البلدية من قرارات	13
03	متوسطة	1.323	3.30	أحب العمل في مكاني الحالي بالبلدية	14
-	متوسطة	0.817	3.12	اتجاه الآراء حول بعد الالتزام	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 13 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.12 ؛ وانحراف معياري قدره 0.817. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة متوسطة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول متوسطة للالتزام في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال" كان لها

أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.54 وانحراف معياري قدره 1.237، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة 10.

4- التحليل الوصفي لبعد التحفيز

سناحل تحليل درجة بعد التحفيز اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 14: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعد التحفيز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسطة	1.332	3.18	العاملين في البلدية محل ثقة المسؤولين بها	15
01	عالية	1.162	3.79	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي	16
03	متوسطة	1.370	2.79	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة	17
04	ضعيفة	1.375	2.46	عادة ما يقدر جهدي الفردي ويخصص له مردود مباشر	18
05	ضعيفة جدا	1.260	1.96	الأجر الذي أتلقاه يشبع كافة احتياجاتي ورغباتي	19
-	متوسطة	0.810	2.83	اتجاه الآراء حول بعد التحفيز	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 14 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 2.83 ؛ وانحراف معياري قدره 0.810. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة متوسطة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول متوسطة للتحفيز في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي" كان لها أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.79 وانحراف معياري قدره 1.162، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة 16.

5- التحليل الوصفي لبعء فرق العمل

سنحاول تحليل درجة بعد فرق العمل اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتضمنة كل بعد، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارات التي يتضمنها هذا البعد، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 15: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعد فرق العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	متوسطة	1.373	2.72	تشجع البلدية العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	20
02	عالية	1.331	3.69	يسود الاحترام والتقدير بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل فيه	21
01	عالية	1.158	3.84	أتشاور مع زملائي فيما يخص الأعمال الموكلة إلي	22
03	عالية	1.268	3.66	تتسم علاقتي مع المسؤولين في البلدية بأنها علاقات تعاونية	23
04	متوسطة	1.320	3.25	يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم	24
-	عالية	0.866	3.42	اتجاه الآراء حول بعد فرق العمل	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 15 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.42 ؛ وانحراف معياري عام قدره 0.866. كما نلاحظ أن إجابات الباحثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة عالية لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفاقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول عالية لفرق العمل في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "أتشاور مع زملائي فيما يخص الأعمال الموكلة إلي" كان لها أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.84 وانحراف معياري قدره 1.158، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة 22.

6- التحليل الوصفي لبعء التدريب

سنحاول تحليل درجة بعء التدريب اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة المتضمنة كل بعء، قصد التعرف على درجة الموافقة حول العبارة التي يتضمنها هذا البعء، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 16: تحليل الآراء ودرجة الموافقة حول بعء التدريب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الر قم
04	متوسطة	1.330	2.72	تقدم البلدية برامج تدريبية تتناسب مع طموحات العاملين فيها	25
02	عالية	1.400	3.69	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي	26
03	عالية	1.341	3.84	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد في البلدية	27
01	عالية	1.277	3.66	أمارس أساليب بعض زملائي المميزين لتطوير مهارتي في العمل	28
-	متوسطة	1.033	2.62	اتجاه الآراء حول بعء التدريب	

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

تشير بيانات الجدول رقم 16 أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 2.62 ؛ وانحراف معياري عام قدره 1.033. كما نلاحظ أن إجابات الباحثين على مستوى العبارات كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع جاءت بدرجة موافقة متوسطة لهذه العبارات، وبالتالي يشير ذلك لقلّة التباين في إجابات العينة واتفقهم بشكل عام على أن هناك نسبة قبول متوسطة للتدريب في مجموع بلديات ولاية بسكرة، كما أن النتائج تشير أيضا إلى أن العبارة "أمارس أساليب بعض زملائي المميزين لتطوير مهارتي في العمل" كان لها أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.66 وانحراف معياري قدره 1.277، وهذا دليل على الاتفاق الكبير لأفراد عينة الدراسة على العبارة 28.

ثالثا: المزايا التي تترتب على تمكين العاملين

يترتب على تمكين العاملين مجموعة من المزايا والفوائد الشخصية والتنظيمية، رُتبت حسب أهميتها من وجهة نظر عمالي بلديات ولاية بسكرة كما يلي:

- احتلت العبارة "زيادة رضا العاملين عن عملهم ومناصبهم" المرتبة الأولى ووزن نسبي قدره (34.29%)، وهو ما يدل على أن هذه العبارة تكتسي أهمية بالغة لدى المبحوثين، لأنها تعمل على تعزيز الولاء والرفع من مستوى أداء وقيمة رأس المال البشري، الأمر الذي يؤدي إلى نشر قيم الإبداع والابتكار في المؤسسات محل البحث.
- احتلت العبارة "تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين" المرتبة الثانية ووزن نسبي قدره (26.43%).
- احتلت العبارة "تزايد مساهمات وأفكار الأفراد" المرتبة الثالثة ووزن نسبي قدره (16.42%).
- احتلت العبارة "مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف" المرتبة الرابعة ووزن نسبي قدره (7.85%).
- احتلت العبارة "دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم" المرتبة الخامسة ووزن نسبي قدره (5%).
- احتلت العبارة "تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص بهم" المرتبة السادسة ووزن نسبي قدره (3.57%).
- احتلت العبارتين "توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق" و"زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد" المرتبة السابعة ووزن نسبي قدره (2.14%) لكل منهما.
- احتلت العبارة "استجابة أكبر لحاجات وطلبات المواطنين" المرتبة الثامنة ووزن نسبي قدره (1.42%).
- احتلت العبارة "تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين" المرتبة التاسعة ووزن نسبي قدره (0.72%).

رابعاً: العوامل التي تحد من تمكين العاملين

فيما يلي مجموعة من الأسباب التي تحول دون التوسع في تمكين العاملين، رُتبت من وجهة نظر عاملي بلديات ولاية بسكرة كما يلي:

- احتلت العبارة "اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية" المرتبة الأولى ويوزن نسبي قدره (17.14%)، وهو ما يدل على أن هذه العبارة تثبت من درجة تمكين العاملين لأنها تركز على الذاتية في اتخاذ القرارات لا على الموضوعية.
- احتلت العبارة "عدم عدالة نظام الحوافز المعتمد في البلدية" المرتبة الثانية ويوزن نسبي قدره (16.43%).
- احتلت العبارة "حرص بعض المسؤولين في البلدية على مراكزهم ومناصبهم" المرتبة الثالثة ويوزن نسبي قدره (14.28%).
- احتلت العبارة "زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي" المرتبة الرابعة ويوزن نسبي قدره (12.14%).
- احتلت العبارة "عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة" وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة" المرتبة الخامسة ويوزن نسبي قدره (10.71%) لكل منهما.
- احتلت العبارة " تقبل زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها" المرتبة السادسة ويوزن نسبي قدره (7.14%).
- احتلت العبارة "إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين" المرتبة السابعة ويوزن نسبي قدره (5%).
- احتلت العبارة "إقبال الأفراد على المفاهيم الشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق" المرتبة الثامنة ويوزن نسبي قدره (2.14%).
- احتلت العبارات "عدم قناعة الإدارة بأهمية التمكين الإداري" و "زيادة التكاليف التي تتحملها البلدية نتيجة تدريب وتعليم الأفراد" و "زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان" المرتبة التاسعة ويوزن نسبي قدره (1.43%) لكل منهم.

مناقشة نتائج البحث

من خلال معالجتنا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحليل الوصفي لأبعاد التمكين الإداري وتقديراتهم حول مدى تطبيقه في مختلف بلديات ولاية بسكرة توصلنا إلى ما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- مستوى بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات جاء بشكل عال من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية عالية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات فيها، وهذا راجع إلى مدى فهم العاملين لما هو متوقع منهم أداءه، مما ينجر عنه زيادة ثقة المؤسسات محل البحث بقدراتهم وإمكاناتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم قادرين على إنجاز ما هو متوقع منهم، خاصة وأن البلدية تساهم بشكل كبير في إعطاء الصلاحيات الكافية لإنجاز مختلف المهام الوظيفية لتكريس فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- مستوى بعد الاتصال الفعال جاء بشكل عال من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية عالية للاتصال الفعال من خلال قيام العاملين بتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة بسرعة ودقة.
- 3- مستوى بعد فرق العمل جاء بشكل عال من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية عالية لفرق العمل من خلال مساندة أحدهم الآخر، وهذا راجع إلى وجود انسجام ودرجة عالية من الاستشارة، الاشتراك، التفاعل والتداخل بين العاملين في أداء الأعمال للاستعانة أكثر بالخبرات والمهارات التي تساهم في تحقيق الهدف.
- 4- مستوى بعد الالتزام جاء بشكل متوسط من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على أن المرؤوسين في المؤسسات المبحوثة يتحصلون على الدعم اللازم من طرف رؤسائهم مما يزيد من ولائهم نحو مؤسساتهم بما يساعد ويعزز أدائهم الوظيفي الفعال.
- 5- مستوى بعد التحفيز جاء بشكل متوسط من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على أن العاملين في المؤسسات المبحوثة يتحصلون على الدعم المعنوي اللازم من احترام وتقدير وثقة في مجال عملهم، في حين أنهم يفتقرون للحوافز المادية .

6- مستوى بعد التدريب جاء بشكل متوسط من وجهة نظر عاملي البلديات محل البحث بولاية بسكرة، وهو ما يدل على رغبة العاملين بتطوير مهاراتهم من خلال الاستفادة من خبرات زملاءهم المميزين في بيئة تتسم بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي.

ثانياً: التوصيات منح حرية التصرف والبحث عن المشكلات التي تواجه العاملين في البلدية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتذويب احتكار السلطة وإزالة قيودها، والعمل بكفاءة أكبر ومضاعفة الجهود المبذولة سعياً نحو تحقيق الأهداف.

1- توفير قنوات اتصال فعالة تساهم في نقل ومشاركة المعلومات اللازمة في الزمان والمكان اللازمين.

2- تعزيز المواقف السلوكية بالمؤسسات محل البحث والتي تؤدي إلى زيادة التزام العاملين، والذي بدوره يؤدي نحو التطوير والتحسين المستمرين.

3- إيلاء المؤسسات محل البحث أهمية أكبر للتحفيز المادي وملائمة نظام المكافآت، لما له من أثر كبير في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم المتنوعة والمتجددة، والذي يؤثر إيجاباً على مدى كفاءتهم في إنجاز المهام الوظيفية، وبالتالي فإن الارتقاء بمستوى تمكين العاملين سيؤدي حتماً للارتقاء بمستوى الأداء.

4- التوسع في تبني فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي لتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية.

5- بالرغم من الأهمية البالغة للتدريب والتعلم الجماعي إلا أن النتائج أظهرت ضعف الاهتمام بهذا البعد، لذا يجب الاهتمام أكثر بهذا الجانب من خلال القيام وتكثيف الدورات والبرامج تدريبية مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم في أداء الأعمال.

4. قائمة المراجع:

- 10/11، م. المؤرخ في 22 جوان (2011) القانون رقم 10/11 الجبيرة الرسمية 37، الجزائر. الساعدي، م. ي. (2004). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين). ج. كربلاء، Ed.) *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* 3(11), <https://imfms.uokerbala.edu.iq/>
- المغربي، ع. ا. (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط). ج. طنطا (Ed.) *المجلة العلمية للتجارة والتمويل* 4, p. 2(1),
- حبتور، ع. ا. (2009). *الإدارة العامة المقارنة*. الأردن: دار مسيرة للنشر والوزيع.