

## محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة

-دراسة تطبيقية على عينة من مفتشيات التجارة بولاية الجزائر-

Determinants of administrative empowerment of heads of trade inspectorates in the wilaya of Algiers

- An applied study on a sample of trade inspectorates in the wilaya of Algeria -

فروخي وافية\*

جامعة البليدة 2 - الجزائر

[wafia.ferroukhi25@outlook.fr](mailto:wafia.ferroukhi25@outlook.fr)

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول للنشر: 2020/10/31

تاريخ الاستلام: 2020/09/26

### ملخص:

تميزت حقبة التسعينات بقيام بعض المؤسسات الرائدة باتخاذ إجراءات لدمج التفكير والعمل معا وتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى موظفيها بهدف التنافس بشكل فعال وإيجاد مؤسسة أكثر فعالية وتفاعلا داخليا و/أو خارجيا، وسميت هذه الحقبة بحقبة التمكين الإداري حيث يشرف بها العاملون بحقيقة مهامهم ويصبح لديهم رغبة واهتمام لشخصي بتحسين أداء المؤسسة والمقصود من تمكين الموظفة ورفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة. فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.

وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى شريطة أن يكون للمستويات العليا حس التمكين الإداري من خلال توفر محدداته فيهم، وهذا ما تناولناه في هذه الدراسة "محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر" من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة من متخذي القرارات أين برهنت النتائج أن التمكين الإداري في مفتشيات التجارة لم يرقى إلى وضعه الحقيقي والمرغوب.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ رؤساء مفتشيات التجارة لولاية الجزائر العاصمة؛ محددات التمكين الإداري.

تصنيف JEL: M1 N3 N7.

**Abstract:** The era of the 90s were characterized by some of the leading institutions to take measures to integrate the thinking and work together and the liberalization of the energies of creativity among employees to compete effectively and find more effective institution, named administrative empowerment where workers feel the fact their personal interest becomes a desire to improve the performance of the enterprise. The basic aim of empowerment to create the conditions to allow all staff members to contribute their maximum efforts of continuous improvement, the term empowerment includes the participation of the decision-making process with other administrative levels, this is what we talk in this study" settings for the empowerment of the bosses inspectorates regional trade in Algiers" by selecting a simple random sample of decision makers where results demonstrated that administrative empowerment in the labor inspectorates trade did not live up to his true and

**Keywords:** administrative empowerment, the inspectorates of trade in Algiers, the determinants of administrative empowerment

Jel Classification Codes: M1 N3 N7.

\* المؤلف المراسل.

## 1. المقدمة:

اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة بما يجعلها أكثر قدرة على حلال مشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية ولكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الإعتبار الإهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغيير.

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الإهتمام بمواردها البشرية، وبذلا لجهودهم والمال والوقت لاختيار أفضله كفاءة وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهما لتدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة كما تشجعهم كذلك على الإبداع.

ولهذا تظهر أهمية التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل المنظمة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنقل بالمنظمة إلى أعلى المراتب.

وعليه التمكين الإداري أصبح أمر ضروري لكل المؤسسات الهادفة أو الغير هادفة للربح كما هو الحال في مفتشيات التجارة التي يقع إهتمامها على حماية المستهلك وضبط الأسواق بالإعتماد على أعوان الرقابة الذين يعتبرون موظفي المفتشية ولا بد من الإهتمام بهم تمكينهم وتحفيزهم للقيام بعملهم على أكمل وجه وهذا ما يقع على عاتق رؤساء المفتشيات من خلال تهيئة الجو الملائم للعمل.

### 1.1. الإشكالية:

هل يملك رؤساء مفتشيات التجارة محددات التمكين الإداري؟

### 2.1. أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون التمكين الإداري أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية والاستمرار لأية منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لهم لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم بالإضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بهم، فتظهر أهمية البحث من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة وهذا بدراسة واقع التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف رئيسية وهي:

- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع؛
- ✓ التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى الرؤساء في مفتشيات التجارة؛
- ✓ التعرف على العلاقة بين عملية التمكين والمدراء.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

قمنا بتبني مجموعة من الفرضيات واختبار صحتها إحصائيا، حيث تتمثل هذه الفرضيات في:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات فاعلة للتمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة محل الدراسة.

### 5.1. الأسئلة الفرعية: يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية.
  - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل ضمن فريق على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية.
  - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية.
  - ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط رئيس المفتشية وممارسة التمكين الإداري
- 6.1. خطة البحث: تم تقسيم البحث إلى أربعة أجزاء كما يلي:

✓ التمكين الإداري.

✓ مديرية التجارة ومفتشياتها الإقليمية.

✓ الدراسة الميدانية.

7.1. الدراسات السابقة:

✓ حسن مروان عفانة " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " (عفانة، 2013): هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التمكين الإداري ومعرفة مستواه المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية فرق العمل بتلك المؤسسات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، كما خلصت الدراسة بوجود علاقة بين مستوى بناء فرق العمل وفعاليتها. وقد أوصيت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات بما يساعد في تقرب أكثر للعاملين من الإدارة وبث روح الحماس بينهم كما نادى بالعمل على رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من قبل الرؤساء بإعتبارهم إحدى مقومات نجاح التمكين.

✓ برني لطيفة " أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزئية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة " (اللطيفة، 2015): هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، حيث خلصت الدراسة إلى أن الفروق التي حصلت في التمكين الإداري كانت لعدة عناصر أبرزها التحليل وأهم هذه العناصر القوة المسومة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.64 أما بالنسبة للعناصر الأخرى كالفرص والإستقلالية والدعم، التأثير، الرسمية فكلها إتجهت إلى الحياد.

✓ جواد محسن الراضي " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين دراسة ميدانية " (الراضي، 2010): تختص الدراسة بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين) الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها 37 موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهن نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

## 2. التمكين الإداري EmpowermentAdministrative

اصطلح عليه كذلك بالتمكين الخارجي أو التمكين المنظمي، فهو عبارة عن كافة الآليات التي تتبناها المؤسسة من توفير الوسائل الممارسات، بيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من إتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، حيث يقصد من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية إتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته.

### 1.1 مفهوم التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، ولاقى رواجاً في التسعينات بسبب زيادة إهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري. وقد تبلور المفهوم لتطور الفكر الإداري الحديث بالتحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى بقوة التنظيم، مما ترتب عليه تغيير في السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة إضافة إلى تحولات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو النمو والتجديد والتميز (أفندي، 2003، صفحة 16)، تعددت تعاريف التمكين الإداري وأهمها:

عرف johnson التمكين الإداري على أنه: "المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة إتخاذ وصنع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى والذين هم في قلب مواقع العمل" (الرشودي، 2009، صفحة 10).

يعرفه sharma بأنه: " فلسفة وإتجاه وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة " (الزيدانيين، 2006، صفحة 21).

أما الرشودي عرفه على أنه: " العملية الإدارية التي يتم بموجها الإهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على إتخاذ القرارات المناسبة" (الرشودي، 2009، صفحة 30).

وإعتبر Griffin التمكين أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم، ومسؤولية إتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة فضلاً عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا. (الياسري، 2007، صفحة 11).

أما Mueraff فيعرفه على أنه: " القدرة على ممارسة العامل لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل " (لطيفة، 2015، صفحة 61)، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفاً لتحقيق الذات مهنياً من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن كلها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

### 2.1 أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين الإداري ونتائجه الإيجابية. وتظهر هذه الأهمية من خلال: (محمد، 2016، صفحة 124).

✓ تطوير مستوى أداء العاملين: وذلك نتيجة لشعور العامل بالرضا يتحسن الأداء، لأن المنظمة تمنحه ثقها وسلطتها وصلاحيها؛

✓ إكتساب المعرفة والمهارة: فانخراط العامل في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة والتي تصبح ثروة يملكها حتى وإن غادر المنظمة؛

✓ المحافظة على الموظف: إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها، فزيادة معرفة وتطوير قدرات وكفاءة الفرد يحتم عليها التمسك به؛

✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: فالموظف الممكن يشعر بقيمة العمل بدرجة أكبر من غيره ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير في النتائج؛

✓ المشاركة الفاعلة: يسهم التمكين في مستوى المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة؛

✓ تحقيق الرضا الوظيفي: وذلك عند الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل؛

✓ تحقيق مستوى الإنتاجية كما وكيفا: وهذا نتاج التشجيع وتقديم الحوافز المعنوية والمادية؛

✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار: وهو يتأتى بتشجيع روح المبادرة والفكر الخلاق.

### 3.1. محددات التمكين الإداري

يتكون التمكين الإداري من خمسة أبعاد وهي:

✓ تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري إن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعمله (Gretchen, 2007, p. 05) ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (مرزوق، 2005، صفحة 28) ويشير الباحثان "فورد وفوتلر" إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات إتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة وإكتشاف الحلول وتقييمها وإتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (Ford, 1995, p. 23).

✓ فرق العمل: إن العاملون الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (مرزوق، 2005، صفحة 25)، ويعتمد تطوير فرق العمل المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل ((M, 2008, p. 40)

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في إتخاذ القرار التنفيذية. (عقلة، 2009، صفحة 240).

✓ التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1998, p. 288) كمهارات التفاوض، ومهارات إتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph, 1995, p. 227)، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer Gretchen M, 1999, p. 07)

✓ الإتصال الفاعل: يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الإتصال داخل المنظمة (مرزوق، 2005، صفحة 25)، وأشير إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصص السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الإتجاه

الصحيح في رحلة برنامج التمكين (M, 2008, p. 39) وترى الباحثة بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء، كما يؤكد الباحث collins أن المعلومات لا بد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دو اللجوء للوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات (Lin, 1998, p. 288)

✓ الاستقلالية وحرية التصرف: لتمكين العامل إداريا لا بد من منحه الاستقلالية واللامركزية وذلك من خلال منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

✓ التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer Gretchen M, 1999, p. 160). حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوي الكفاءة على مكافئات تأخذ صور: المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسمهم. (Edward, 1992, p. 15)

#### 4.1. متطلبات التمكين الإداري

لكي تتحقق النتائج المرجوة من عملية التمكين الإداري، لا بد من توافر المقومات التالية: (سيد، 2009، صفحة 112)

- الرؤية: وهي تمثل الخطوة الأولى للذي نقوم به، وعند ربط أهداف المنظمة بالعاملين فإنهم يشعرون بالقدرة على التصرف مما يقودهم إلى الإبداع؛
- الإنفتاح وفرق العمل؛
- النظام والتوجيه؛
- الدعم والشعور بالأمان وتحديد مسار واضح للسلطات والمسؤوليات؛
- الثقة والجماعية: أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة بين الطرفين الإدارة والعاملين على حد سواء؛
- القيادة الإدارية: ويقصد بها ضرورة التفويض للعاملين وتغيير نمط القيادة التقليدية التي تركز على إصدار الأوامر والإعتماد على التوجيه والسلطة؛
- الإتصال الفعال: يجب توافر قنوات الإتصال من أجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان والمكان المناسبين، حيث يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري للعاملين.

#### 5.1. معوقات التمكين الإداري

هناك معوقات عديدة تعترض التطبيق الفعال للتمكين الإداري وتتمثل أهمها في: (سعد، 2004، صفحة 28)

- البناء التنظيمي للمنظمة؛
- المركزية المفرطة في اتخاذ القرار؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار؛
- ضعف التدريب والتطور الذاتي.

#### 3. مديرية التجارة ومفتشياتها الإقليمية

#### 3.1. تعريف مديرية التجارة لولاية الجزائر

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية نجد في كل ولاية مديرية للتجارة والتي تضم بدورها مجموعة من المفتشيات الإقليمية حيث تكون محصلة عملها النتيجة المجمعة التي وصلت إليها المديرية، وكغيرها من الولايات تملك ولاية الجزائر مديرية للتجارة تقع في نهج بوقرة بالأبيار تقع على عاتقها مجموعة من المهام بالتعاون مع وزارة التجارة والمخبر الوطني لقمع الغش.

### 3.2. مهام مديرية التجارة لولاية الجزائر

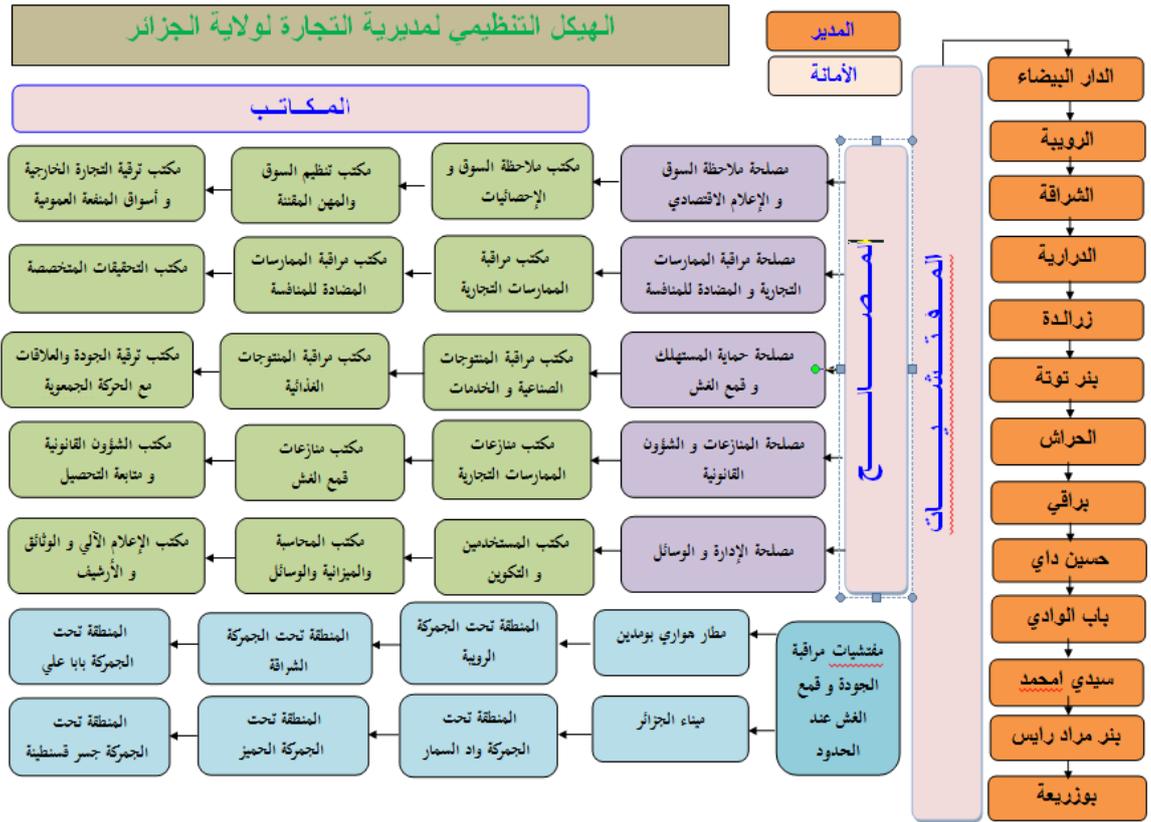
وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 – 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. تكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها؛
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و / أو الاستراتيجية؛
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء؛
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات؛
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم؛
- إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات؛
- إقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره. (التجارة)

### 3.2. الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الجزائر

لتنتمكن المديرية من القيام بوظائفها لابد كأمر أساسي أن يكون لها هيكل تنظيمي يحدد أهم المصالح والمراكز الخدمانية الموجودة فيها والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية.

#### الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الجزائر



المصدر: (التجارة)

#### 4.2. مفتشية التجارة:

هي هيئة موضوعة تحت وصاية مديرية التجارة ووزارة التجارة، تكون المفتشية مسؤولة على مجموعة من المقاطعات وذلك من خلال الأعوان التقنيين الذين يقومون مخرجات ميدانية لمراقبة التجار المعنويون والطبيعيون ومراقبة التجارة في سوق المقاطعات، تهدف المفتشية لحماية المستهلك من الغش وقمعه كليا من خلال تحرير محاضر قضائية ضد التجار المرتكبين للمخالفات التالية:

- ممارسة نشاط تجاري بدون سجل تجاري أو محل تجاري؛
- عدم إعلام الزبائن بالأسعار الخاصة بالسلع التي يعرضها للبيع؛
- بيع منتجات منبهة الصلاحية أو فاسدة؛
- إستغلال الرصيف المخصص للمواطنين؛
- عدم وضع الوسم باللغة العربية؛
- خرق الأسعار المقننة من طرف الدولة (السكر، الحليب، مادة الدقيق والزيت...)
- عدم البيع والشراء بالفاتورة... الخ.

كل هذه المخالفات يتحمل مركبها دفع غرامات مالية إضافتا إلى إجراءات إدارية (كغلق المحل، شطب السجل وتوقيف نشاطه كليا أو جزئيا...) حيث تتراوح هذه الغرامات من 5000 دج إلى 400000 دج، وعليه يمكن القول أن مفتشية التجارة تعد حلقة الوصل بين السوق والهيئات العليا.

#### 4. الدراسة الميدانية

ستتناول الباحثة في هذا الجزء وصفا للطريقة والإجراءات التي إتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث سنقوم بوصف عينة الدراسة، الأداة المستخدمة في جمع المعلومات والطريقة التي إتبعنا في معالجة البيانات.

##### 4.1. أسلوب الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة وصف لمحددات التمكين الإداري للرؤساء مفتشيات التجارة حيث تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- الدراسات السابقة
- جمع البيانات الأولية من الاستبيانات كأداة رئيسية للبحث حضرت لهذا الغرض وتحكيم الاستبانة من مختصين وزعت على عينة الدراسة " رؤساء المفتشيات الإقليمية للتجارة لولاية الجزائر".

##### 2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في مفتشيات التجارة التابعة لمديرية التجارة لولاية الجزائر والتي عددها 21 مفتشية إقليمية أو حدودية تم اختيارها عشوائيا حيث تضمنت عينة الدراسة الاجمالية 19 متخذي قرار بين رئيس مفتشية ونائب رئيس مفتشية ورئيس فرقة.

##### 3.3. خصائص الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة وفق معايير إعداد الإستبيانات أين تم اختبار ثبات أسئلتها عن طريق معامل Alpha cronbach وقد أثبت الإختبار نتيجة (0.80) وهذا دليل على ثبات أسئلة الإستبانة، تم توجيه الإستبانة إلى كل رؤساء مفتشيات التجارة الـ 21 إلا أن الرد كان من طرف 19 رئيس مفتشية، تضمنت الإستبانة جزئين وهما:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات عن الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية).
- الجزء الثاني: أسئلة الدراسة حيث إحتوت الاستبانة على 25 سؤالاً وعلى كل فرد من العينة الإجابة بجواب واحد عن السؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

##### 4.3. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتأكد من صحة الفرضيات، استخدمت مجموعة من الطرق والأساليب الإحصائية على البيانات باستخدام برنامج التحليلي الاحصائي (SPSS).

##### 4.4. تطبيق أداة الدراسة:

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول من إعداد الباحثة حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5)، وأعدت الباحثة الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي:

##### 1.4.4. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر والوظيفة، الأقدمية.

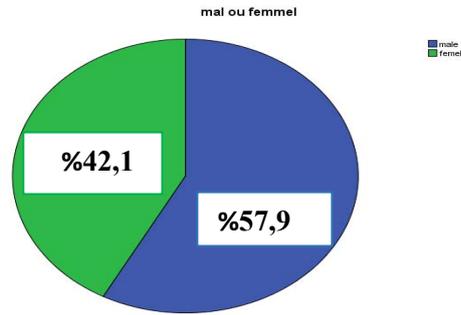
الجدول رقم 01: التوزيع التكراري للجنس ونسبته

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	11	%57,9
انثى	8	%42,1
مجموع	19	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم 01 والشكل البياني أنه أن عينة الدراسة تتكون من 11 ذكر بنسبة 57,9 %، أما الإناث فعددهم 8 بنسبة 42,1 %، وهذا ما يدل على أن غالبية العينة ذكور.

الشكل رقم 02: التوزيع البياني للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

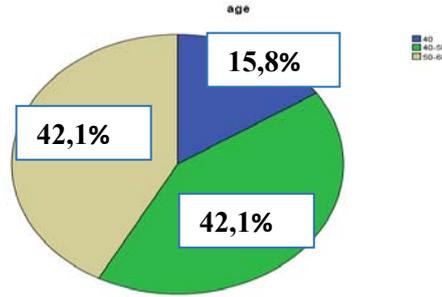
الجدول رقم 02: التوزيع التكراري للفئة العمرية ونسبتها

النوع	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	3	%15,8
50-40 سنة	8	%42,1
60-50 سنة	8	%42,1
أكثر من 60 سنة	0	%0
المجموع	19	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم 02 والشكل البياني أدناه أن 08 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 50 و60 سنة بنسبة تقدر بـ 42,1 %، إضافة إلى 8 أفراد تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 42,1 %، كما هناك 03 أفراد من العينة أعمارهم أقل من 40 سنة وهذا بنسبة تقدر بـ 15,8 %، أما بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 60 سنة فلا يوجد أي فرد من عينة الدراسة.

الشكل رقم 03: الشكل البياني للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

المستوى الدراسي: ✓

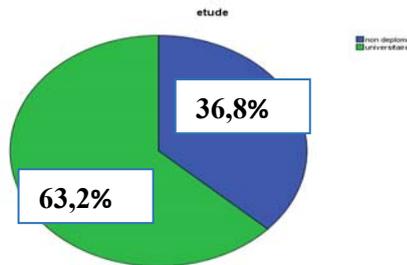
الجدول رقم 03: التوزيع التكراري للمؤهل العلمي ونسبته

النسبة	التكرار	النوع
36,8%	10	بدون مؤهل
63,2%	9	جامعي
0%	0	فوق جامعي (دراسات عليا)
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم 03 والشكل البياني أدناه أن 12 فرد من عينة الدراسة لهم مستوى جامعي ينحصر بين شهادة ليسانس ومهندس دولة بنسبة 63,2% وهو مؤشر جيد، إلا إن هناك 7 أفراد من العينة لا يملكون مستوى جامعي بنسبة تقدر بـ 36,8% وهي نسبة معتبرة نوعا ما ونقطة ضعف قد تكون لها تأثير سلبي على عملية التمكين الإداري في مفتشياتهم، أما بالنسبة لفئة الدراسات العليا فهي منعدمة في العينة.

الشكل رقم 04: الشكل البياني للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

المسمى الوظيفي: ✓

الجدول رقم 04: التوزيع التكراري للمسمى الوظيفي ونسبته

النسبة	التكرار	النوع
52,6%	10	رئيس مفتشية
26,3%	5	نائب رئيس مفتشية
21,1%	4	رئيس فرقة
100%	19	المجموع

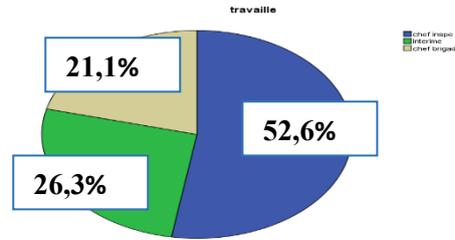
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

## محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة

يتضح من الجدول رقم 04 والشكل البياني أدناه أن هناك 10 أفراد من العينة مساهم الوظيفة رئيس مفتشية بنسبة تقدر بـ 52,6%.

وأن هناك 05 أفراد من العينة مساهم الوظيفة نائب رئيس مفتشية بنسبة تقدر بـ 26,3% وهي حالات قد يكون فيها رئيس المفتشية في عطلة أو أنه لم يتم تنصيبه بعد وبالنسبة للإناث حالات عطلة الأمومة أو العطل السنوية أو المرضية وهناك 04 أفراد من العينة يشغلون منصب رئيس فرقة بنسبة تقدر بـ 21,1%.

الشكل رقم 05: الشكل البياني للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

✓ الخبرة المهنية (الاقدمية):

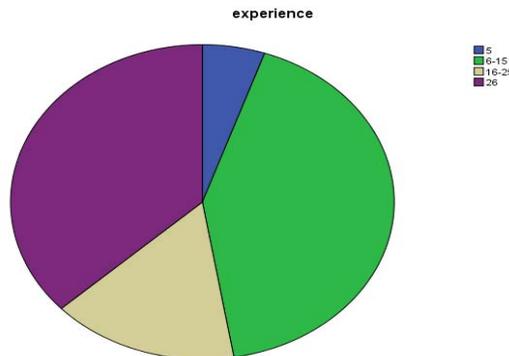
الجدول رقم 05: التوزيع التكراري للخبرة المهنية ونسبتها

النسبة	التكرار	النوع
5,3%	1	أقل من 5 سنوات
42,1%	8	15-6 سنة
15,8%	3	25-16 سنة
36,8%	7	26 سنة فما فوق
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

يتضح من الجدول رقم 04 والشكل البياني أدناه أنه 8 أفراد من العينة لهم خبرة تتراوح بين 6 و 15 سنة وهذا بنسبة تقدر بـ 42,1%، كما هناك 7 أفراد لديهم خبرة تفوق 26 سنة بنسبة 36,8%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 16 و 25 سنة فهم 3 أفراد فقط ونسبتهم 15,8%. إضافتا إلى وجود فرد واحد من العينة يملك خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 5,3% من إجمالي العينة.

الشكل رقم 06: الشكل البياني للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

#### 2.4.4. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

سنقوم في هذا الجزء بمناقشة نتائج فرضيات الدراسة وهي أربع فرضيات كل على حدى، بحيث نختبر فروق الإجابات الخاصة بعبارات الفرضيات عند المستوى المعنوي المختار 0,05 أي 5% وهذا بإستخدام إختبار مربع كاي في البرنامج الإحصائي spss.

ولاختبار صحة كل فرضية نفرض ما يلي:

- فرض العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- فرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- ✓ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية. حيث ومن خلال الاختبار الذي سنقوم به نكتشف إن كان هناك أثر إحصائي لتفويض السلطة على التمكين الإداري لدى رؤساء المفتشيات للموظفين. حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول رقم 06: نتائج مربع كاي لدلالة فروق إجابات عبارات الفرضية الأولى

السؤال	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1 الموظف له حرية التصرف في أي مشكلة تواجهه دون الرجوع إلي	3,5	0,498
2 اترك للعون حرية اتخاذ القرارات الخاصة بعمله والتي يراها مناسبة	7,6	0,108
3 امنح للموظف صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلي	7,05	0,133
4 يتحمل الموظف مسؤولية القرار الذي يتخذه	5,47	0,424
5 افرض على الموظف القيام بممارسات تعسفية في عمله	8,1	0,43

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على النظام الإحصائي spss.

- العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 3,5 بمستوى دلالة 0,498 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 7,6 بمستوى دلالة 0,108 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة قل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 7,05 بمستوى دلالة 0,133 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة قل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 5,47 بمستوى دلالة 0,424 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

- العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي 8,1 بمستوى دلالة 0,43 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

الجدول رقم 07: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1	موافق بشدة	24	25,3%
2	موافق	24	23,5%
3	محايد	6	7,3%
4	لا أوافق	23	25%
5	لا أوافق بشدة	18	18,9%
	المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول رقم 07 إن عدد إجابات الأفراد الموافقين بشدة على عبارات الفرضية الأولى بلغ عددها 24 إجابة بنسبة تقدر بـ 25,3% و إجابات الموافقين بدون شدة بلغ عددها كذلك 24 إجابة بنسبة 23,5%، إجابات المحايدین بلغ 6 إجابات بنسبة 7,3%، أما إجابات الغير موافقين بلغت 23 إجابة بنسبة 25% فيما سجلت 18 إجابة بعدم الموافقة بشدة بنسبة 18,9%.

وبالتالي ومن خلال التحليل السابق يظهر أن اختبار مربع كاي لمستوى الدلالة بين إجابات العينة عن كل العبارات أكبر من المستوى المعنوي 0,05 وبهذا نقبل فرض العدم أي أن رئيس المفتشية لا يفوض السلطة للموظفين وهذا ما يعيق ويحبس تمكينهم إداريا وبالتالي تستنتج الباحثة أن الفرضية الأولى لم تتحقق.

✓ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

■ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل ضمن فريق على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية.

الجدول رقم 8: نتائج مربع كاي لدلالة فروق إجابات عبارات الفرضية الثانية

السؤال	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1 توصيل المعلومات التي ترد من السلطات العليا إلى الموظفين بشكل مباشر دون اللجوء إلى الوسيط.	6,33	0,042
2 أحرص على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين	0,42	0,810
3 أقوم بدمج الموظفين القدامى والجدد ضمن فريق واحد	6,05	0,109
4 إذا لامست توافق لفريق أقوم مباشرة بالترقية	5,47	0,242
5 عقد الاجتماعات التشاورية بخصوص العمل	6,52	0,163
6 إجبار موظف على العمل مع زميل له أنا اختاره رغم رفضه	1,52	0,701
7 أترك للموظفين حرية اختيار الفريق أو الموظف الذي يعمل معه	5,2	0,076
8 أقدم اقتراحات للموظفين بخصوص عملهم	10,21	0,037
9 إجبار الموظفين على استشارتي في أي قرار يتخذونه	9,68	0,046

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

- العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 6,33 بمستوى دلالة 0,042 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة عدم وجود أي خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 0,42 بمستوى دلالة 0,810 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة عدم وجود أي خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات.
- العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 6,05 بمستوى دلالة 0,109 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 5,47 بمستوى دلالة 0,242 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات؛
- العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي 6,52 بمستوى دلالة 0,163 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات.
- العبارة السادسة: قيمة مربع كاي تساوي 1,52 بمستوى دلالة 0,701 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات؛
- العبارة السابعة: قيمة مربع كاي تساوي 5,2 بمستوى دلالة 0,076 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة عدم وجود خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات؛
- العبارة الثامنة: قيمة مربع كاي تساوي 10,21 بمستوى دلالة 0,037 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات؛
- العبارة التاسعة: قيمة مربع كاي تساوي 9,68 بمستوى دلالة 0,046 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات.

الجدول رقم 09: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة	العدد	الإجابات	
23%	40	موافق بشدة	1
31,5%	54	موافق	2
9,5%	9	محايد	3
27,5%	47	لا أوافق	4

## محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة

5	لا أوافق بشدة	20	8,5%
المجموع		170	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول رقم 9 إن عدد إجابات الأفراد الموافقين بشدة على عبارات الفرضية الثانية بلغ عددها 40 إجابة بنسبة تقدر بـ 23% وإجابات الموافقين بدون شدة بلغ عددها كذلك 54 إجابة بنسبة 31,5%، إجابات المحايدین بلغ 9 إجابات بنسبة 9,5%، أما إجابات الغير موافقين بلغت 47 إجابة بنسبة 27,5% فيما سجلت 20 إجابة بعدم الموافقة بشدة بنسبة 8,5%. وبالتالي ومن خلال التحليل السابق يظهر أن اختبار مربع كاي لمستوى الدلالة بين إجابات العينة عن أغلبية العبارات أكبر من المستوى المعنوي 0,05 وبهذا نقبل فرض العدم أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل ضمن فريق على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية وبالتالي تستنتج الباحثة أن الفرضية الثانية لم تتحقق.

✓ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

■ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية.

جدول رقم 10: نتائج مربع كاي لدلالة فروق إجابات عبارات الفرضية الثالثة

السؤال	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1 أوفر للموظفين كل الوسائل اللازمة لإتمام العمل	5	0,293
2 يملك كل موظف او فريق عمل الوسائل الخاصة به (كمبيوتر موصول بشبكة الانترنت، الوثائق اللازمة، مكتب خاص...)	3,5	0,317
3 أشجع الموظف على التعلم وتطوير الذات	5,5	0,242
4 امارس رقابة مشددة ومباشرة على الموظف	7	0,133
5 اقترح القيام بدورات تدريبية للموظفين	10	0,046
6 الأجهزة الموفرة للعون قديمة وغير مواكبة للعصر	5,6	0,132

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

■ العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 5 بمستوى دلالة 0,293 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

■ العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 3,5 بمستوى دلالة 0,317 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

■ العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 5,5 بمستوى دلالة 0,242 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

■ العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 7 بمستوى دلالة 0,133 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

- العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي 10 بمستوى دلالة 0,046 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 5 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة السادسة: قيمة مربع كاي تساوي 5,6 بمستوى دلالة 0,132 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

الجدول رقم 11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الاجابات	العدد	النسبة
1 موافق بشدة	23	20,2%
2 موافق	35	30,7%
3 محايد	16	14%
4 لا أوافق	13	11,5%
5 لا أوافق بشدة	27	23,6%
المجموع	114	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول رقم 11 إن عدد إجابات الأفراد الموافقين بشدة على عبارات الفرضية الثالثة بلغ عددها 23 إجابة بنسبة تقدر بـ 20,2% وإجابات الموافقين بدون شدة بلغ عددها كذلك 35 إجابة بنسبة 30,7%، إجابات المحايدین بلغ 16 إجابات بنسبة 14%، أما إجابات الغير موافقين بلغت 13 إجابة بنسبة 11,5% فيما سجلت 27 إجابة بعدم الموافقة بشدة بنسبة 23,6%.

وبالتالي ومن خلال التحليل السابق يظهر أن إختبار مربع كاي لمستوى الدلالة بين إجابات العينة عن أغلبية العبارات أكبر من المستوى المعنوي 0,05 وبهذا نرفض فرض البديل ونقبل فرض العدم أي أن رئيس المفتشية لا يعمل على تحفيز العاملين في المفتشية الأمر الذي لا يساعد على تمكين الموظفين إداريا وبالتالي تستنتج الباحثة أن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

✓ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط رئيس المفتشية وممارسة التمكين الإداري.

جدول رقم 12: نتائج مربع كاي لدلالة فروق إجابات عبارات الفرضية الرابعة

السؤال	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1 ينوع رئيس المفتشية من نمط شخصيته بناء على صفات الموظفين	1,5	0,70
2 تتسم ضوابط تنظيم العمل بالمفتشية بالجمود وتغليب سوء الظن والروتين	3,1	0,37
3 معرفة رئيس المفتشية بسلوك الموظفين يساعد على نجاح التمكين الإداري	11,5	0,009
4 تعتمد عملية التمكين الإداري بالمفتشيات على ثقة الرئيس بالأعوان	24,15	0,000
5 العلاقة الشخصية بين رئيس المفتشية والأعوان تساعد على التمكين الإداري لهم.	8,1	0,88

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

- العبارة الأولى: قيمة مربع كاي تساوي 1,5 بمستوى دلالة 0,7 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 04 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.

- العبارة الثانية: قيمة مربع كاي تساوي 3,1 بمستوى دلالة 0,37 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 04 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الثالثة: قيمة مربع كاي تساوي 11,5 بمستوى دلالة 0,009 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 04 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات عن العبارة.
- العبارة الرابعة: قيمة مربع كاي تساوي 24,15 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 4 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات .
- العبارة الخامسة: قيمة مربع كاي تساوي 8,1 بمستوى دلالة 0,004 وهو أكثر من المستوى المعنوي 0,05 نتيجة وجود 05 خلايا تحتوي على تكرارات متوقعة أقل من 0,05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء المفتشيات.

الجدول رقم 13: التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن جمع عبارات الفرضية الرابعة

الاجابات	العدد	النسبة
1 موافق بشدة	19	20%
2 موافق	42	44,2%
3 محايد	5	13,8%
4 لا أوافق	18	10%
5 لا أوافق بشدة	11	12%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول رقم 13 أن عدد إجابات الأفراد الموافقين بشدة على عبارات الفرضية الرابعة بلغ عددها 19 إجابة بنسبة تقدر بـ 20% وإجابات الموافقين بدون شدة بلغ عددها كذلك 42 إجابة بنسبة 44,2%، إجابات المحايد بلغ 05 إجابات بنسبة 13,8%، أما إجابات الغير موافقين بلغت 18 إجابة بنسبة 10% فيما سجلت 11 إجابة بعدم الموافقة بشدة بنسبة 12%. وبالتالي ومن خلال التحليل السابق يظهر أن اختبار مربع كاي لمستوى الدلالة بين إجابات العينة عن أغلبية العبارات أكثر من المستوى المعنوي 0,05 وبهذا نقبل فرض العدم أي أن رئيس المفتشية لا ينوع من نمط شخصيته الأمر الذي يجعل ضوابط التنظيم في المفتشية تتسم بالجمود وتغليب سوء الظن والروتين مما يعرقل عملية التمكين الإداري للموظفين وبالتالي تستنتج الباحثة أن الفرضية الرابعة لم تحقق.

#### 5. النتائج المتوصل إليها:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى ما يلي:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط رئيس المفتشية وممارسة التمكين الإداري؛
- عدم وجود أثر إحصائي لتحفيز العاملين على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية؛
- عدم وجود أثر إحصائي للعمل ضمن فريق على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية؛
- عدم وجود أثر إحصائي لتفويض السلطة على التمكين الإداري لدى رئيس المفتشية؛

- لم تكن هناك دراسات سابقة حول التمكين الإداري في مفتشيات التجارة؛
- هناك صعوبات عديدة تواجه تطبيق التمكين الإداري في المفتشيات أهمها الجهل بمفهوم التمكين الإداري وعدم الثقة بقدرة الموظفين، عدم توفر المقومات المساعدة على تحقيق التمكين الإداري للموظفين.
- وعليه كل الفرضيات الفرعية لم تتحقق وهذا ما يجعل الفرضية الرئيسية المتمثلة في "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات فاعلة للتمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة محل الدراسة" غير محققة.
- وبالتالي توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد محددات فاعلة للتمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، وكون الباحثة من موظفي إحدى المفتشيات يمكنني أن أؤكد صحة النتائج المتوصل إليها كون رؤساء المفتشيات ليس لهم ثقافة التمكين الإداري ومن معرفتيه.

#### 6. التوصيات:

- القيام بالتدريب الكافي لرؤساء المفتشيات حول التطبيق الفعال للتمكين الإداري، مفهومه ومزايا تطبيقه؛
- التغيير التدريجي للثقافات السلبية لدى رؤساء المفتشيات حول عدم قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وعدم الثقة في إمكانياتهم؛
- العمل على تحديث وتعديل ضوابط العمل في المفتشية لكي تتماشى ومتطلبات التمكين الإداري؛
- تحسين شروط العمل في المفتشيات من خلال توفير كل متطلبات السير الحسن للعمل وهذا للسماح للموظفين من تفجير طاقاتهم المعرفية.

#### 7. الخاتمة:

بالنظر إلى واقع التمكين الإداري في الجزائر نجد هناك عدم المعرفة بهذا المفهوم لدى غالبية منظمات الأعمال حتى على المستويات الإدارية، فهم يعتقدون أن التمكين يعني سلب سلطاتهم وإعطائها لمن هم دونهم ولهذا ومن أجل تغيير الذهنيات لا بد من التعريف بحقيقته ومزاياه العديدة ثم العمل تدريجياً على ترسيخه كثقافة وممارسة وإعتبار التدريب والتطوير ضرورة.

#### 8. قائمة المراجع:

1. اكرم الياسري. (2007). مقال منشور في مجلة القادسية المجلد 9 العدد 01. التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي .
2. العتيبي سعد بن مرزوق. (2005). جوهر التمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي العاشر لإدارة الجودة الشاملة . جامعة الملك سعود.
3. المعاني أيمن عودة و رشيدة عبد الحكيم عقله. (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 2.
4. برني لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة .
5. جواد محسن الراضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 .
6. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، دراسة ماجستير إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة، فلسطين .
7. حسين عطية أفندي. (2003). التمكين للعاملين: مصر: لمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. خالد بن سليمان الرشودي. (2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير جامعة نايف السعودية .
9. عبد القادر سفيان محمد. (2016). محددات التمكين الإداري لدى مدراء المصارف. مقال منشور في مجلة الدراسات العليا المجلد 5 العدد 19، السودان .
10. محمد جاب الرب سيد. (2009). السلوك التنظيمي. مصر: مطبعة العشيري السويس.

11. محمد مطر الزيدانيين. (2006). اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة الأردن .
12. مرزوق العتيبي سعد. (2004). أفكار لتعزيز التمكين الإداري في المنظمات العربية. مقال مقدم ضمن فعاليات المؤتمر الخامس للإدارة. القاهرة، مصر.
13. موقع التجارة. (بلا تاريخ). الموقع الرسمي لمديرية بولاية الجزائر. تم الاسترداد من [www.dawalger.dz](http://www.dawalger.dz).
14. Edward, B. D. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review. , Spring, by the Sloan Management Review Association.
15. Ford, R. C. (1995). Empowerment: A matter of degree. , Academy of Management Executive, Vol . 9, No . 3, 21- 31.
16. Gretchen, S. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work for thcoming. Hand book of Organization Development, Sage publications .
17. Lin, C. y.-y. (1998). The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, . Journd of Applied Management Studies, Vol . 7.
18. M, S. G. (2008). Dejanasz, Suzanne , and Quinn, Robert E, Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. Journal of organization Behavior, No . 20.
19. Randolph, w. A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. Organization Dynamics, Spring.
20. Spreitzer Gretchen M, a. M. (1999). Giving up control without Losing control,. Group & organization management, Vol . 24, No . 2, June .