

## الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية

حالة بنوك لولاية تبسة (BEA, BNA, BDL, CPA, BADR)

**Organizational structure as an entrance for empowerment in the Algerian banks: case study banks of Tebessa (EAB, ASDB, NAB, BLD, APL)**آمال عبدي<sup>1</sup>، مراد كواشي<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، [abdi.amel@univ-oeb.dz](mailto:abdi.amel@univ-oeb.dz)<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، [kouachimourad@yahoo.fr](mailto:kouachimourad@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/04/30

تاريخ القبول: 2021/03/05

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى بلورة دور الهيكل التنظيمي في تحقيق إمكانية تبني التمكين كأسلوب إداري في البنوك الجزائرية. وقد تم دراسة واقع بنوك جزائرية في ولاية تبسة للوقوف على خصائص هيكلها التنظيمي من خلال خصائص أبعاده ومعرفة ما محل التمكين فيها. وقد شملت هذه المنظمات خمسة وكالات محلية للبنوك هي (البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية). تتكون عينة البحث من عمال هذه الوكالات وقد تم توزيع 100 استمارة وتمت الإجابة على 68 فقط.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الهيكل التنظيمي السائد في البنوك الجزائرية هو الهيكل التقليدي الهرمي السلطة، والذي يتميز بالمركزية المفرطة وهذا يتناقض مع مبدأ التمكين، فهو يعتمد على الهياكل الأفقية التي تتصف باللامركزية في ظل الحرية والاستقلالية وبناء علاقات قائمة على المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الهيكل التنظيمي، أبعاد الهيكل التنظيمي، التمكين، أبعاد التمكين.

**تصنيف JEL:** M10.

**Abstract:**

The study aimed to explore the role of organizational structure in to achieve the possibility of empowerment as a managerial tool in the Algerian banks. It has been studied the reality of some algerian banks in Tebessa to stand up its organizational structure properties through structure dimentions and knowing the role of empowerment in.

The study has reached some results are that the organizational structure of Algerian banks is traditional hierarchical power, it is characterized by excessive centralization this is contrary to the principle of empowerment. It depends on horizontal structures that are decentralized in the light of freedom and independence and to build participatory relationships between different administrative levels.

**Keys words:** organizational structure, organizational structure dimentions, empowerment, empowerment dimentions.

**JEL classification codes:** M10

المؤلف المرسل: آمال عبدي، الإيميل: [abdi.amel@univ-oeb.dz](mailto:abdi.amel@univ-oeb.dz)

**تمهيد:** تحتاج المنظمات الحالية إلى إعادة الحيوية لمواجهة تحديات بيئتها شديدة المنافسة، وهذا الأمر لا يحدث إلا إذا تبنت هذه المنظمات الإدارة من أسفل إلى أعلى، لأن العمال في المستويات الدنيا يتكون أكثر بالزبائن ولهم دراية بكل انشغالاتهم وبرغباتهم المتطورة، وبالتالي فما على المنظمة إلا أن تجعل العاملين يقومون بما هو ضروري وتحتاجه فعلا.

ويعتد أسلوب التمكين الإداري أسلوبا مناسباً لذلك فهو يقوم على إعطاء مجال (سلطة أكبر) للعاملين الذين يتميزون بالقدرة والمؤهلات المطلوبة لتمكينهم. حيث يهتم هذا المفهوم بجانب العامل أي أنه يركز على إعطاء الحرية والاستقلالية للعامل لأداء مهامه مع توفير كافة المقومات اللازمة لذلك. فالمنظمة لا تنشط بمعزل عن العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وباعتبار التمكين الإداري بمس الجانب الداخلي للمنظمة لزم تهيئة هذا الجانب ليتلاءم مع متطلبات هذا الأسلوب.

وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة من العناصر من بينها الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يعبر عن بناء السلطة وتنظيم العمل داخل المنظمة فمن خلاله تبنى العلاقات وتحدد المسؤوليات. وأسلوب التمكين يحتاج إلى بناء تنظيمي خاص يتلاءم مع خصائصه، وعليه فعندما تريد أي منظمة تبني هذا المفهوم الإداري يجب أن تأخذ بالحسبان البناء التنظيمي لها والذي يعبر عنه من خلال الهيكل التنظيمي. والبنوك الجزائرية لها بيئتها الخاصة وسماتها الخاصة ولذلك سيتم دراسة البعض منها وهي بعض البنوك في ولاية تبسة لإسقاط هذه الدراسة عليها.

✓ **إشكالية الدراسة:** من خلال ما سبق يمكن إثارة الإشكالية التالية لهذه الدراسة:

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟.

ويمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإمكانية تبني التمكين كأسلوب إداري؟؛

- بماذا يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتمكن لها أن تتبنى أسلوب التمكين الإداري؟؛

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:**

- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية محل الدراسة ومستوى التمكين فيها.

✓ **الفرضيات الفرعية**

- توجد علاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإمكانية تبني التمكين كأسلوب إداري؛

- كلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة مرناً كلما كان تبني التمكين كأسلوب إداري سهلاً؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة.

✓ **أهداف البحث:** نهدف من خلال هذا العمل إلى إبراز إذا كان للهيكل التنظيمي علاقة بالتمكين الإداري من خلال معرفة

طبيعة الهيكل التنظيمي الملائم للتمكين والميزة الأساسية التي يجب أن يتسم بها حتى يمكن للمنظمة تبني التمكين. كما سيتم تحديد سمات الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده داخل البنوك الجزائرية محل الدراسة، التي يمكن من خلالها أن يستخدم التمكين كأسلوب إداري. و إبراز ما هو مستوى التمكين في هذه المنظمات للوصول إلى أهمية تجسيد بناء تنظيمي يتلاءم مع تطبيقه.

✓ **منهج وهيكل الدراسة:** للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تبني المنهج الوصفي إلى جانب

المنهج التحليلي الإحصائي مع تقسيم محتوى هذا العمل إلى محورين:

- الأدبيات النظرية والسابقة للهيكل التنظيمي والتمكين؛

- تحليل نتائج الدراسة؛

**1 - الادبيات النظرية والسابقة للهيكل التنظيمي والتمكين:** أصبح الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على الهرمية لا يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية للمنظمات، التي أصبحت فيها المورد البشري أهم عنصر بالنسبة للمنظمة فهو المحرك الرئيسي لها ويعد الاستثمار فيه أهم استثمار للمنظمة، وذلك يكون من خلال تبني التمكين كأسلوب إداري فيها، والذي من شأنه أن يعزز من طاقتها البشرية.

**1-1 - مفهوم الهيكل التنظيمي:** لم يتفق الباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، فكل له نظرة من حيث الشمولية والعمق ولكنهم يتفقون على أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين التعاريف ما يلي:

**تعريف 01:** عرف Max Weber الهيكل التنظيمي بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة (بلال، 1999، صفحة 293)".

**تعريف 02:** يقول "Robert Appleby" بأن الهيكل التنظيمي هو: "إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي (حريم، 2000، صفحة 45)".

**تعريف 04:** عرف "John Child" الهيكل التنظيمي على أنه يشتمل الجوانب الرئيسية الآتية: (حريم، 2000، صفحة 46)

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد؛
  - تحديد العلاقات من يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف)؛
  - تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا؛
  - تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقدير بذلك؛
  - تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/خدمات جيدة؛
  - توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي هو إطار عام للعملية التنظيمية في المؤسسة فيه تحدد من لديه السلطة وعلى من، ومن المسؤول وأمام من، يحتوي على مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات مهام محددة ومتناسقة فيما بينها من خلال خطوط اتصال واضحة واتجاهات للعلاقات محددة تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وأهداف المؤسسة.
- وبناء على ما سبق يمكن إيضاح أبعاد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- ✓ **الرسمية:** وتعني مدى تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد، وتختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري (منصوري و منصوري، 2014، صفحة 317).
- ✓ **المركزية واللامركزية:** تعني المركزية تجميع السلطات كافة، وحق السلطات وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، بينما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا (مساعدة، 2013، صفحة 173).
- ✓ **التعقيد:** يقصد بالتعقيد درجة التمايز الموجودة في المؤسسة أي مدى درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، وهناك تمايز أفقي، تمايز عمودي وتمايز جغرافي، كلما زادت زاد معها التعقيد (حلوة، 2007، صفحة 84).

✓ **التخصص:** عرف التخصص بأنه: "الطريقة التي يجري بها تقسيم العمل وتوزيع الأعمال في المؤسسة، بحيث يمكن تقسيم التنظيم على عدة أقسام على أساس الوظيفة، السلعة المنتجة أو المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج، ويعد التخصص مجموعة الخيارات لمديري المؤسسات حول تقسيم العمل، لما لها من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية (العلاق، 2008، صفحة 164)". وبالتالي فالتخصص يعبر عن مدى تجزئة أنشطة المؤسسة إلى أعمال تسند للأفراد.

✓ **نطاق الإشراف:** يتصل نطاق الإشراف بمفاهيم اللامركزية وتفويض السلطة ويشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة ويعتمد لتحديد نطاق الإشراف المناسب على عدة عوامل منها: (القريوتي، 2004، صفحة 264)

- طبيعة العمل، فكلما كان العمل روتينياً زاد نطاق الإشراف والعكس إذا كان العمل فكرياً أو تخطيطياً؛

- كفاءة الرئيس والمرؤوسين، فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف؛

- كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت أماكن العمل زاد نطاق الإشراف.

### 1-2-1 - مفهوم التمكين وعلاقته بالهيكل التنظيمي:

التنظيمي، فليس من الطبيعي أن يتم تمكين العاملين في ظل منظمة تتبنى هيكل تقليدي قائم على السلطة الرأسية بل يجب أن تعتمد على هيكل متطور يتلاءم وفلسفة التمكين.

### 1-2-1 - مفهوم التمكين:

تعدد تعريف التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه، وعليه سيتم تناول أكثر تعريفات المصطلح شيوعاً وهي:

**تعريف 1:** عرف "Hebi and Slocum" التمكين "خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية (قدادة و الطائي، 2008، صفحة 240)".

**تعريف 2:** عرف "Kamed and Shimada" التمكين "امتلاك القوة لاتخاذ القرارات بشأن الأعمال بالاعتماد على مشاركة وتفاعل الأفراد في تلك القوة (البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 133)".

**تعريف 3:** عرف التمكين على أنه "هو أحد المبادرات التي يمكن أن يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة (أحمد، فيصل، و فليح، 2008، صفحة 102)".

**تعريف 4:** "التمكين يمثل مدخلاً لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع) (جلاب، 2011، صفحة 447)".

من خلال التعاريف السابقة يظهر وجود نوع من الاختلاف في آراء الباحثين حول مفهوم التمكين فهناك من يركز على القوة أي أن التمكين يعني منح القوة للعامل وهناك من يركز على ضرورة المشاركة أي العمل كفرق، وآخر يركز على ضرورة توفير الجو المناسب لممارسة القوة، بالإضافة على من يركز على ضرورة وجود الاستعداد لدى الطرفين الرئيس والمرؤوس... الخ، ولكن يمكن القول أن التمكين هو كل هذه الأمور.

وللتمكين مجموعة من الأبعاد التي تدل على محتواه ومضمنااته وقد عرفت هذه الأبعاد اختلافاً في تقسيماتها بين الباحثين تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم والفلسفة المتبناة من كل باحث وهناك تقسيم أكثر شيوعاً وتكراراً سيتم اعتماده في هذه الدراسة والمتمثل في: (البغدادي و الحدراوي، 2013، الصفحات 182-194)

✓ **المشاركة بالمعلومات:** تعتبر المعلومات عنصر مهم لبناء استراتيجية التمكين، فالعامل يحتاج إلى المعلومات اللازمة لأداء عمله، وكما يحتاج إلى تعريفه بخطة وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ليشرح بالانتماء إليها وبالواجب اتجاهها وليستطيع تحقيق أهدافها التي تصبو إليها. وقد رأى الباحثون بضرورة ربط المعلومات بثلاثة أبعاد أساسية وهي: (أحمد، فيصل، و فليح، 2008، صفحة 102)

• **الثقة:** تلعب المشاركة في جمع المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى، فإتاحة المعلومات من شأنه أن يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، وبالتالي فالمشاركة في المعلومات هي العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى تحقيق الثقة بين العاملين والإدارة والعكس وهناك نوعين من الثقة، ثقة ظرفية أي أنها تحدث في ظل ظروف وشروط معينة وثقة غير ظرفية نابعة من التداخلات بين القيم والمواقف التي تعد سببا في حدوث التعاون المنظمي.

• **المسؤولية:** يقوم أسلوب التمكين على أساس فتح المجال أمام العاملين لتحمل المسؤولية تجاه الأعمال المنوطة بهم والتي تقع على عاتقهم. وقد عرفت المسؤولية على أنها: "التزام للشخص على القيام بواجبات ومسؤوليات معينة وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة الممنوحة له وقد تكون هذه المسؤولية مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل المحدد". وحسب هذا التعريف فإن الشخص الذي يقع على عاتقه المسؤولية هو من سيقوم بمهام معينة وهذه المهام لا يمكنه القيام بها عشوائيا بل يحتاج إلى المعلومات الكافية لذلك.

• **الاتصال:** إن توفر المعلومات لا يعني بالضرورة نجاح الوصول إليها من طرف العاملين المحتاجين إليها، فلضمان نجاح المشاركة في المعلومات ووصولها لكافة العاملين في جميع المستويات، يجب على المنظمة تبني نظام اتصال فعال من شأنه إيصال المعلومة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

✓ **الحرية والاستقلالية:** يقصد بالحرية في التمكين إعطاء حرية اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف، فالفرد عند ترك له مجال الحرية في اختيار كيف يقوم بعمله واتخاذ القرار بشأنه سيكون أكثر التزاما به وإبداعا فيه. كما أن الحرية في ظل التمكين سوف تدفع الأفراد إلى عمل ما يروونه ضروريا وخوض المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدفع العمل.

أما الاستقلالية فهي تعني "حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية". من هذا التعريف يتضح أنه عند منح الإدارة حرية التصرف للعاملين فكل عامل سوف يستوعبها بطريقته لذلك عليها أن تقوم بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع رؤية الإدارة والعاملين (أحمد، فيصل، و فليح، 2008، صفحة 103).

✓ **التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا:** يمثل فريق العمل "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (برس، 2011، صفحة 12)، ويعتبر الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة الممكنة، فهو لا ينتهي بانتهاء المهمة والمشروع، أي أنه يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها (الدوري و صالح، 2008، صفحة 18).

✓ **التأثير:** يعرف التأثير على أنه "المدى الذي ترى عنده أن السلوك يحدث الفرق في إنجاز الغرض من وراء المهمة"، كما يعرف أيضا "أنه درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية"، ويتضح من خلال هذين التعريفين أن التأثير عبارة عن أحداث الفارق من طرف العامل لإنجاز مهمة، أي أن العامل يدرك أنه سوف يحدث تأثيرا في العمل المطلوب منه، وأسلوب التمكين يحتاج ذلك.

✓ **المقدرة:** يقصد بالمقدرة " إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالمقدرة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً"، وبالتالي من خلال هذا التعريف يتضح أن المقدرة هي مرادف لمدى امتلاك الفرد للقدرات والمؤهلات اللازمة، فكلما تيقن الفرد أن لديه المقدرة زادت مبادراته للإبداع.

**1-2-1 - علاقة التمكين بالهيكل التنظيمي للمنظمة:** قبل التطرق إلى معرفة التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي في ظل المنظمة الممكنة وجب أولاً إظهار الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين وذلك من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم 1: الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية التقليدية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية 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 ما أمرت به
رأي جيد	إذعان

المصدر: (الدوري و صالح، 2008، صفحة 68)

يتضح من خلال الجدول السابق أن المنظمة في ظل التمكين تختلف نظرًا للعمل والعاملين عن المنظمة الهرمية التقليدية فهذه الأخيرة تقوم على أساس هرمية السلطة (السلطة في يد الإدارة) ولا تعطي الحق للعامل في التدخل بأي شكل فهو مجبر على أداء ما يطلب منه فقط وليس له سلطة أو المسؤولية تجاه ذلك، فالمسؤولية تقع على عاتق الأمر الذي يؤدي بالعاملين إلى الابتعاد عن المسؤولية وكبح روح المبادرة والإبداع، فهو يعمل على تنفيذ الأوامر تحت رقابة الرؤساء دون المشاركة أو التعاون في حال وقع أي مشكل، بالإضافة إلى عدم إحساسه بالوحدة مع الآخرين ويتولد عنده التنافس معهم.

أما بالنسبة للمنظمة في ظل التمكين فهي مغايرة تماما عن المنظمة التقليدية، حيث أنها تعطي حرية واستقلالية للعاملين في ممارسة مهامهم ولهم كامل السلطة في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرؤساء وبالتالي تخلق لديهم حب المخاطرة والتعلم من الأخطاء والإبداع والسعي وراء المسؤولية لتحقيق الذات والبحث عن حلول للمشاكل، فضلا عن التعاون مع الآخرين في أقسامهم، فهذا النوع من المنظمات يقوم على أساس العمل وفق فرق عمل مدارة ذاتيا، أي أنها تخضع للرقابة الذاتية دون وجود رقابة الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح أنه على المنظمة عندما تريد تطبيق التمكين يجب عليها تغيير الهيكل التنظيمي، وذلك لأن الهيكل التنظيمي التقليدي لا يتناسب مع المنظمة الممكنة. فهو يحد من حركة الأفراد وصعوبة الحصول على المعلومات فهي تتركز في الإدارة العليا، كما أنه يوجد فصل واضح بين الإدارات. لذلك فعليها إتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير أعمالها بجرية ومرونة دون الرجوع إلى الإدارة العليا في كل شيء، وبالطبع فإن فرق العمل تتكون من أعضاء متنوعي التخصصات والمهن والعمل وفق هذه

الهيكلية سيوفر على القيادات الكثير من الوقت نتيجة عدم دخولها بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة التي تأخذ الكثير من الوقت، وبالتالي تتفرغ للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة... الخ (الملكاوي، 2007، صفحة 167).

وبناء على ما تم ذكره فإن التغييرات التي يخضع لها الهيكل التنظيمي في المنظمة عند تبنيها أسلوب التمكين تتمثل في (الدوري و صالح، 2008، الصفحات 20-24):

✓ **التغيير الهيكلي:** أدى التطور البيئي الى انتهاء عصر الهرمية، حيث على المنظمة المتوجهة نحو التمكين أن تغير بنائها الهيكلي من خلال تبني فرق العمل وما تطلبه من تغيير في الوظائف وأدوار الأفراد، فهذا النوع من البناء يجعل مهارات الأفراد تتطور وتنمو خلال العمل كفريق، وهنا على المدير أو المدراء بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها لأداء المهام، وخلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل أن تحقق النجاح من خلال البرامج التدريبية.

أما بالنسبة لتصميم الوظائف في ظل هيكل المنظمة الممكنة فيجب أن يكون بصلاحيات ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسؤولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم ويسعون إلى تقديم الأفضل لمنظمتهم.

ولقد لاقت عملية التغيير الهيكلي جدلا من قبل الباحثين حيث أبرزوا أن عملية إعادة الهيكلة وإعطاء الدور للعاملين سوف تلقى صعوبة القبول من طرفهم نظرا لأنهم لا يرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية فهم يرون التمكين شيء عظيم ما لم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية. ولتفادي الوقوع في هذا الإشكال يجب على المدراء أن يدرّبوا بشكل جيد من أجل التعامل أو التكيف مع التغييرات التنظيمية الأمر الذي يستدعي معرفة ما يجب تخويله من الأعمال وما يجب الاحتفاظ به.

✓ **التغيير التنظيمي:** تمثل السلطة علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة. أما القوة فهي "القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة" وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي.

وعليه فمن خلال التعرض إلى مفهوم السلطة والقوة، يمكن إبراز موقع التمكين بينهما، فالتمكين يختلف عن السلطة، فهذه الأخيرة هي مفهوم علائقي بين الأفراد على النقيض من مفهوم التمكين إذ أنه يؤكد على القابلية لجعل الأشياء تحدث وكذلك النظرة للقوة، فالنظرة التقليدية تنصب على القدرة بينما نظرة التمكين تنصب على بذل أكبر للجهود من قبل الأفراد ضمن علاقات تنظيمية متبادلة.

وعلى هذا الأساس فإن المنظمة المتمكنة ينبغي عليها تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز وهي تشير إلى أن كل العاملين يكونوا أكثر سلطة، والسؤال الذي يطرح هنا هو ما هي حدود التمكين؟ وهل أن كل العاملين الذين يجب أن يكونوا أكثر سلطة يجب أن يكونوا جميعهم متمكينين؟

وللإجابة على هذا السؤال فالأمر يحتاج إلى معرفة طبيعة نظام الرقابة المعتمدة في المنظمة، فالمنظمة الممكنة تنمي الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الداخلي من خلال الاهتمام بالجانب الأخلاقي أي استخدام الأخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح في المنظمة، وتنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية، بعد تحديد المستويات التي يتوجب تمكينها إذ أثارت مقولة أبراهام لنكولن Abraham Lincoln إلى (يمكن أن تمكن جميع الأفراد لبعض الوقت وبعض الأفراد طول الوقت ولكن لا تستطيع تمكين جميع الأفراد طول الوقت).

وتؤدي عملية التغيير التنظيمي إلى الوقوع في تناقضات داخلية حتى وإن كان هذا التغيير يتم بشكل صحيح لذا يستوجب العمل على كشف هذه التناقضات وعدم تجاهلها إذ أن هناك أربع خطوات كفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي وهي:

- تحديد الريادة؛

- تحديد استراتيجية المنافسة المتوافقة مع الرؤيا؛
- تحديد العمل والاستراتيجيات التي تنفذ؛
- تحديد متطلبات وظيفة الأفراد.

وكنيتية للتغيرات التي يتم إدخالها على الهيكل التنظيمي في ظل المنظمة الممكنة يصبح هذا الأخير يتميز بجملة من الخصائص التي تعتبر من أهمها: (الوادي، 2012، الصفحات 166-171)

✓ **هيكل تنظيمي مقلوب:** يقوم هذا الهيكل على وضع الزبائن على رأس الهيكل من ناحية الأهمية يتبعهم الموظفون ومن ثم يليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا ومجلس الإدارة، أي أن هذا الهيكل يعطي الأهمية الأولى للزبون ورغبات الزبون ثم يليها العاملين الذين هم على علاقة مباشرة بالزبون والذين يلبون رغباته، حيث تقوم المنظمة بتمكينهم من أجل تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة وتفي برغبات الزبائن مما يحقق أهداف المنظمة.

✓ **تقليص المستويات الإدارية في التسلسل الإداري:** تؤكد المفاهيم الإدارية التقليدية على عدم تجاوز التسلسل الإداري بأي شكل من الأشكال، ولكن التوجهات المعاصرة تؤكد جمود هذه النظرة وترى بوجود المرونة وعدم التقيّد بهذه المبادئ بشكل حرفي إضافة إلى أن الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا والدنيا، بينما الهياكل الإدارية المعاصرة فهي تمتاز بتقليل عدد المستويات الإدارية وتكون أكثر انبساطاً، ويبنى على أساس المشاركة في المعلومة مع وجود نظام اتصال فعال.

✓ **التقليل من وحدة الأمر:** تتميز الهياكل التقليدية بوحدة الأمر، أي أن كل موظف في المنظمة يتبع رسمياً مسؤول أو مدير ولا يوجد التبعية لمدير آخر، وهذا لمنع صدور أوامر من أكثر من مدير، لكن هذا الأمر لا يتماشى مع المنظمات المعاصرة والتي تبحث عن تطبيق التمكين، فهذه المنظمات تعمل على أساس بناء فرق العمل المؤهلة، أي لا ضير في أن يتلقى الموظف من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

من خلال ما سبق يتضح أن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي أدت بما إلى البحث عن السبل التي تؤدي إلى الابتكار والتكيف مع المتغيرات، ويعد التمكين أسلوب من هذه الأساليب إلا أن هذا الأسلوب يحتاج بيئة خاصة به، فالتنظيم التقليدي أصبح عقيم في هذه المنظمات وبالتالي وجب عليها تغيير هذا التنظيم الهيكلي ليتوافق مع متطلبات التمكين، حيث تم إدخال تغيرات هيكلية وتنظيمية في الهيكل التنظيمي التقليدي ليصبح له خصائص خاصة تتواءم مع خصائص التمكين.

### 1-3-3- الدراسات السابقة:

#### 1-3-1- الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

- دراسة لـ " منصور الهام ومنصوري كمال " تحت عنوان "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" في اطار مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014، وقد تناولت هذه الدراسة اشكالية المواءمة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي. وقد توصلت الى تأكيد العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العلاقة يمكن أن تشمل الموارد أو المحيط أو الشبكة.

- دراسة لـ " عبد المحسن نعساني " تحت عنوان " اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الاداء التنظيمي " في اطار مجلة بحوث، جامعة حلب، العدد 47 لعام 2007، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، وقد هدفت هذه الدراسة لاختبار الاثر الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الهيكل التنظيمي في علاقة مدركات العدالة التنظيمية (الاجرائية والتفاعلية) بالعوائد التنظيمية ( لاسيما مدركات الدعم التنظيمي والثقة الاشرافية) وذلك بدراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي



والخدمي. وقد توصلت الدراسة الى أن العلاقة بين العدالة الاجرائية ومدركات الدعم التنظيمي أقوى في المنظمات الميكانيكية في حين أن العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الاشرافية هي أقوى في المنظمات العضوية.

- دراسة ل حسين محمود حريم وشاكر جار الله الحشالي تحت عنوان "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة" في اطار مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد الاول 2006، وقد هدفت الى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الاردنية الخاصة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 344 عاملا موجودا في 13 مستشفى موجود في عمان. وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، تجميع العمال والرسمية، فيما كان التأثير معنويا لكن ايجابيا للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة ومسؤولية ادارة المعرفة.

### 1-3-2 - الدراسات المتعلقة بالتمكين:

- دراسة ل بغدود راضية تحت عنوان "أثر التمكين الاداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الاخضرية)"، في اطار مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزء 1، 2020، تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر التمكين الاداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الانتاجية التابعة للأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة. حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الادارة الوسطى والدنيا. وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى كل من التمكين الاداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الاداري على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين حيث أن المستوى المتوسط للتمكين قد اثر سلبا على مستوى انتماء أفراد عينة الدراسة.

- دراسة ل مُجد قوادري فضيلة تحت عنوان "تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف" في إطار مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 6، العدد 2020/3، وقد تناولت هذه الدراسة تحليل دور التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.606) بين التمكين بأبعاده والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة. كما اثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين في التطوير التنظيمي.

- دراسة ل مُجد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري وكفاية مُجد طه عبدالله تحت عنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" في إطار المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2009/1، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات في الأردن، وتوصلت إلى أن ثقافة التمكين هي خاصية تنظيمية تؤثر على المنظمة المتعلمة.

### 1-3-3 - أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية كونها تتناول

متغير من متغيرات الدراسة الحالية فهناك دراسات تناولت الهيكل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات التي تؤدي الى تطوير المنظمة مثل الاستراتيجية، الاداء التنظيمي وبناء المعرفة، فالهيكل التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها تمارس المنظمة مختلف مهامها فهو المرآة العاكسة لسيرورة تنظيم العمل داخلها. وهناك دراسات تناولت التمكين الاداري حيث ركزت هذه الدراسات على النتائج المحققة من خلال تبني أسلوب التمكين مثل الانتماء التنظيمي، التطوير التنظيمي وتحويل المنظمة الى منظمة متعلمة..... الخ، وهناك العديد من المكاسب التي تحققها المنظمة من خلال تبني أسلوب التمكين.

أما الاختلاف فهو يكمن في تركيز الدراسة الحالية على دراسة فكرة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وامكانية تبني أسلوب التمكين، فكما قلنا سابقا أن الهيكل التنظيمي هو المرآة العاكسة لسيرورة العمل داخل المنظمة وبالتالي السؤال المطروح هنا، هل

يمكن للمنظمة أن تتبنى أسلوبا اداريا تطمح من خلاله الى النمو والتطور دون مراعاتها لهيكلها التنظيمي؟. ومن هنا انطلقت الدراسة الحالية، فالمنظمات الحالية في ظل التطورات المتسارعة اصبحت مجبرة على تبني اساليب ادارية متطورة من بينها أسلوب التمكين، والذي يركز على الاستغلال الامثل للعنصر البشري فهو محور المنظمة ورأس مالها الحقيقي والاستثمار فيه من بين أهم التحديات التي تواجهها المنظمة. وعلية فالتمكين كغيره من الاساليب الادارية يحتاج الى بيئة تنظيمية ملائمة له والتي يكفلها الهيكل التنظيمي الملائم.

**2 - منهجية الدراسة:** بعد عملية معالجة الاستمارات المسترجعة وتفريغها في برنامج SPSS تم الحصول على مجموعة من النتائج والتي سيتم تحليلها لاختبار فرضيات الدراسة.

### 1-2 - عينة وأداة الدراسة:

✓ **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوكالات المصرفية التالية لولاية تبسة ( BEA, BNA, BDL, BADR, CPA) وعددهم 5.

✓ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بحجم 100 فرد، وتم توزيع الاستبيانات عليهم فاسترجعت 68 استبانة صالحة للتحليل.

✓ **فترة الدراسة:** تراوحت الدراسة مدة 5 أشهر ابتداء من ديسمبر 2019.

✓ **أداة الدراسة:** بغية الوصول إلى المعلومات تم اللجوء إلى استخدام أداة جمع البيانات الاستبانة وقد تم بناؤها كالتالي:

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية).

**القسم الثاني:** ويضم متغيرات الدراسة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي حيث خصص له 15 عبارة ومستوى التمكين الاداري وقد خصص له 24 عبارة وقد تم تبني فيها مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة.

• **طريقة توزيع أداة الدراسة:** تم الاعتماد على طريقة التوزيع التقليدي أي التوجه الى المنظمات محل الدراسة وتسليم الاستمارات باليد للعاملين، ثم بعد مدة 15 يوم تم استرجاع الاستمارات.

• **صدق أداة الدراسة:** لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية تبسة التابعة لجامعة تبسة وذلك بغرض التحقق من صدق هذه الأداة ومدى تلائم فقراتها مع ما جاءت لقياسه ومع العينة محل الدراسة، وقد تم اجراء التعديلات اللازمة للخروج بها بشكل يضمن تحقيق الهدف المنشود من ورائها.

• **ثبات أداة الدراسة:** تم استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج:

الجدول رقم 2: معامل الثبات لفقرات الاستبانة ولكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم الفقرة	اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
39-1	فقرات الاستبانة كافة	0.788
15-1	الهيكل التنظيمي (متغير مستقل)	0.763
39-16	مستوى التمكين (متغير تابع)	0.708

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات وهي مقبولة تمثل نسب ثبات يمكن الاعتماد عليها لغرض التحليل الإحصائي.

✓ **المعالجة الإحصائية:** بهدف تحليل نتائج الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) من أجل القيام بالتحليل وفق الأساليب الإحصائية التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص العينة من خلال النسب المئوية وحساب مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول إلى معرفة درجة الموافقة من عدمها بالنسبة لمتغيرات الدراسة.
- **استخدام الإحصاء الاستدلالي:** من أجل الوصول إلى اختبار الفرضيات تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط البسيط وكذلك تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 2-2 - عرض النتائج:

**2-2-1 - خصائص العينة:** من خلال نتائج البيانات الشخصية تبين أن أغلبية عينة الدراسة تتكون من ذكور مع أغلبية السن متوسط، وهذا يمكن أن يكون راجع إلى طبيعة عمل البنوك فهي تحتاج إلى وقت كبير وجهداً أكبر. أما فيما يخص التحصيل العلمي فكانت أغلبية العاملين ذوي شهادات ومستوى مقبول للعمل في البنوك، حيث كانت أقل نسبة لذوي المستوى أقل من ثانوي بـ: 3.3% مع عدد 14 فرداً وهذا يدل أن البنك يحتوي على الكفاءات مع امتلاك أيضاً لذوي الخبرة تبين أن نسبة الخبرة من 1 إلى 05 سنوات مرتفعة، إلا أن الفئات الأخرى كنسبة متراكمة هي نسبة مقبولة جداً لذوي الخبرة من 06 إلى أكثر من 15 سنة وهذا يدل أيضاً على أن البنك يحتفظ بعامله ولا يعتمد على التجديد المستمر فيهم.

**2-2-2 - اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة:** سيتم التحليل استناداً إلى درجات المقياس المعتمد وهو مقياس ليكارت المتمثل في: موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1.

واستناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

### الجدول رقم 3: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
	(1-1.79)	(1.80-2.59)	(2.60-3.39)	(3.40-4.19)	(4.20-5)

المصدر: من اعداد الباحث.

### ✓ اجابات افراد العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي

#### الجدول رقم 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	لك الحرية في تحديد مهام وظيفتك؛	1.63	0.57	منخفض جداً
2	تمارس وظيفتك بالطريقة التي تراها مناسبة؛	2.22	0.78	منخفض
3	تعمل ما تراه مناسباً دون الرجوع إلى القوانين؛	2.57	1.16	منخفض
	البعد الاول: الرسمية	2.14	0.49	منخفض
4	تتخذ قرار بخصوص عملك؛	3.05	1.02	متوسط
5	لك الحق في التدخل في شؤون العمل داخل مؤسستك؛	2.17	0.79	منخفض
6	تشارك في صنع القرار في منطقتك؛	2.45	1.32	منخفض
	البعد الثاني: المركزية واللامركزية	2.56	0.68	منخفض
7	تعتمد مؤسستك على التقسيم الأفقي أكثر من العمودي؛	2.16	0.79	منخفض
8	تنتشر مكاتب وفروع وأقسام منطقتك جغرافياً؛	2.17	1.18	منخفض

9	تحتاج وظيفتك الى مهارات ومعارف مختلفة؛	2.11	1.15	منخفض
	<b>البعد الثالث: التعقيد</b>	<b>2.15</b>	<b>0.71</b>	منخفض
10	تعتمد مؤسستك على العمل الجماعي أكثر من الفردي؛	1.98	0.98	منخفض
11	تتعهد مؤسستك عن مبدأ تقسيم العمل؛	2.28	1.36	منخفض
12	هناك مرونة في حركة عملك داخل مؤسستك؛	2.14	0.67	منخفض
	<b>البعد الرابع: التخصص</b>	<b>2.33</b>	<b>0.71</b>	منخفض
13	يتميز عملك بالتجديد المستمر؛	1.91	0.41	منخفض
14	يتمتع رؤسائك بالتميز والقدرة؛	3.22	0.95	مرتفع
15	هناك مرونة في الحصول على المعلومة لسهولة الاتصال؛	1.72	0.64	منخفض جدا
	<b>البعد الخامس: نطاق الاشراف</b>	<b>2.28</b>	<b>0.37</b>	منخفض
	<b>الهيكل التنظيمي</b>	<b>2.34</b>	<b>0.39</b>	منخفض

## المصدر: بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق ان كل ابعاد الهيكل التنظيمي ذات الخصائص التي يجب ان تكون عليها ليتمكن ان تطبق المنظمة التمكين كأسلوب اداري هي ذات مستوى منخفض، أي انها لا تحقق شروط وجود التمكين حيث:

- **البعد الاول الرسمية:** كان بمتوسط يعكس مستوى منخفض ويعبر عن عدم موافقة أفراد العينة عن تلاشي الانظمة والقوانين في المنظمات محل الدراسة. حيث كانت عباراته بمستوى منخفض تؤكد على ممارسة المنظمات للقوانين وعدم ترك المجال للعامل للخروج عنها وعن الحدود التي ترسم له لممارسة وظيفته، فهو لا يملك أدنى حرية للتصرف كما شاء وممارسة وظيفته بالطريقة التي يراها مناسبة؛
- **البعد الثاني المركزية واللامركزية:** يظهر من خلال الجدول أنه بمتوسط 2.56 أي بمستوى منخفض أي أن مستوى المركزية واللامركزية المطلوبة غير متوفرة، فالمنظمة هنا تعتمد على درجة عالية من المركزية في القرارات فجعل زمام الامور في يد الادارة العليا وهي الأمر الوحيد. فالعامل لا يملك الحق في المشاركة في صنع القرار داخل منظمته؛
- **البعد الثالث التعقيد:** يظهر بمتوسط 2.15 بمستوى منخفض أي يعكس التنظيم العمودي هرمي السلطة من خلال عباراته، فالمنظمة تعتمد التقسيم العمودي ولا تعتمد على التقسيم الافقي وتكثر من التقسيمات العمودية مما يضفي على هيكلها البطء وعدم المرونة في الحركة. بالإضافة الى عدم التنوع في المهارات والمعارف التي تحتاجها كل وظيفة؛
- **البعد الرابع التخصص:** يظهر من الجدول أنه بمستوى منخفض يعكس عدم اعتماد المنظمة على العمل الجماعي واعتمادها على مبدأ تقسيم العمل وعدم المرونة فيه، فكل فرد له واجبات ومهام محدودة وغير متنوعة؛
- **البعد الخامس نطاق الاشراف:** يتضح من خلال الجدول أنه بمستوى منخفض، فالعمل لا يتصف بالتجديد المستمر نظرا لمحدوديته وضيق مجاله رغم توفر المهارات والقدرات لدى الرؤساء عموما والعمال خصوصا الا أنها غير مستغلة. بالإضافة الى عدم المرونة الكافية للحركة داخل العمل للحصول على المعلومة نتيجة صعوبة الاتصالات؛

من خلال ما سبق وما يوضحه الجدول من نتائج حول الهيكل التنظيمي فهو ظهر بمستوى منخفض يعكسه انخفاض مستوى كل ابعاده، وبالتالي فالهيكل التنظيمي للمنظمات محل الدراسة ذو خصائص تتنافى تماما مع الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه المنظمة للانتقال نحو استغلال راس مالها الفكري ليقودها نحو التطور والنمو.

✓ اجابات افراد العينة حول عبارات التمكين

## الجدول رقم 5: إجابات أفراد العينة حول عبارات التمكين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	تزودك الإدارة بأحدث المعلومات؛	2.17	1.17	منخفض
17	تتعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات؛	2.11	1.11	منخفض
<b>الثقة</b>				
18	تتناسب مسؤولياتك مع السلطة الممنوحة اليك؛	2.32	1.17	منخفض
19	توفر المعلومات يجعلك مسؤولاً عن تأدية عملك كما ينبغي؛	4.35	0.97	مرتفع
20	الاحترام والتقدير يجعلك مسؤولاً في مؤسستك؛	2.64	1.43	متوسط
<b>المسؤولية</b>				
21	تتوفر لك المعلومات بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد؛	1.98	1.05	منخفض
22	يوجد آليات اتصال فعالة لتوصيل المعلومة من المستويات الدنيا الى المستويات العليا والعكس؛	1.95	1.08	منخفض
23	يتم عرض المعلومات باستخدام تقنيات متطورة؛	1.95	1.07	منخفض
<b>الاتصال</b>				
<b>البعد الاول: المشاركة بالمعلومات</b>				
24	تختار الوسيلة والاسلوب المناسب لأداء عملك بحرية؛	1.95	1.08	منخفض
25	تتواصل بحرية مع كافة الاطراف في المؤسسة لتوصيل انشغالاتك عن العمل؛	20.7	1.16	منخفض
26	تدعمك مؤسستك لأداء عملك؛	2.02	1.09	منخفض
<b>الحرية</b>				
27	لك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الوصول الى الرئيس المباشر؛	3.01	1.67	متوسط
28	تمارس عليك الادارة الرقابة غير المباشرة والواسعة؛	2.73	1.62	متوسط
29	تقدم مقترحات واستفسارات دون الخوف من النتائج؛	2.08	1.25	منخفض
<b>الاستقلالية</b>				
<b>البعد الثاني: الحرية والاستقلالية</b>				
30	لك تأثير على عمل الآخرين وعلى القرارات المتخذة في كل المستويات؛	2.08	1.25	منخفض
31	لك الحق في الوصول الى المعلومات حول تقييم الاداء الخاص بوحدةك؛	1.95	1.12	منخفض
<b>البعد الثالث: التأثير</b>				
32	تؤدي عملك بمهارة عالية وتجيد ذلك فعلا؛	4.07	1.12	مرتفع
33	تشعر انك تنجز شيئا في مؤسستك؛	3.73	1.28	مرتفع
34	تقوم بالأعمال الموكلة لك بمهارة ولا تمتنع عنها؛	4.38	0.86	مرتفع جدا
35	تميل الى المبادرة والاصرار وبذل الجهد العالي في مواجهة العقبات؛	4.27	1.04	مرتفع جدا
<b>البعد الرابع: المقدرة</b>				
		4.11	0.25	مرتفع

36	تبنى المؤسسة فرق عمل مستمرة تدير نفسها بنفسها؛	1.73	0.44	منخفض جدا
37	تحل مشاكل الوظائف او تصميمها او جدولة انشطتها من قبل فرق العمل؛	1.69	0.69	منخفض جدا
38	تملك المؤسسة فرق عمل مؤهلة وتعالج المشاكل الخاصة بالعمل بفعالية؛	1.70	0.71	منخفض جدا
39	تطرح الافكار الجديدة من قبل فرق العمل؛	1.75	0.71	منخفض جدا
	البعد الخامس: التوجه نحو فرق العمل	1.71	0.70	منخفض جدا
	التمكين	2.51	0.66	منخفض

## المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن بعد المشاركة بالمعلومات يتكون من 3 عناصر أساسية وهي الثقة، المسؤولية والاتصال، فبالنسبة للثقة كانت الإجابات تتجه نحو مستوى الانخفاض أي عدم الموافقة على وجود الثقة حيث أن الإدارة لا تحرص على تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة ولا تتعاون وتشارك معهم في المعلومة وبالتالي لا يوجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس تدفعه للعمل المتقن والمبدع. أما مستوى العنصر الثاني (المسؤولية) فهو متوسط راجع إلى اختلاف الاتجاه في الإجابات فالإرادة موجودة لدى العامل على تحمل المسؤولية إلا أن الإدارة العليا لا توفر له ما يجعله يشعر أنه مسؤول فعلا داخل عمله وعلى عمله. أما بالنسبة للاتصال فهو في مستوى منخفض أي عدم الموافقة على وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة يجسد انتقال سلس وسهل للمعلومة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. وكخلاصة لهذه العناصر المكونة لبعد المشاركة بالمعلومات كان مستواه منخفض أي أن هناك مشاركة ضعيفة للمعلومة داخل هذه المنظمة في كافة الاتجاهات.

ويتمثل البعد الثاني للتمكين في الحرية والاستقلالية، فالحرية حسب رأي أفراد العينة هي في مستواها المنخفض أي عدم الموافقة على وجود الحرية لدى العامل في أداء عمله والتواصل مع كافة الأطراف لتوصيل انشغالاته، فالإدارة بعيدة كل البعد عنه وعن انشغالاته. أما الاستقلالية فهي أيضا في مستوى منخفض فالعامل لا يتمتع بالاستقلالية الكاملة في أداء عمله فهو دائما مربوط برؤسائه ويرجع إليهم في كل أمر. وكحوصلة للعنصرين كان البعد الثاني الحرية والاستقلالية في مستوى منخفض أي لا يوجد نوع أو مستوى مقبول من الحرية والاستقلالية يجعل العامل يقوم بعمله ويحس أنه مسؤول فعلا عن أدائه وعن نتائجه.

كما يوضح الجدول السابق نتائج بعد التأثير، حيث اتجهت أكثرية الاجابات نحو عدم الموافقة على وجود تأثير فالعامل لا يشعر أنه عنصر مؤثر على المنظمة وعلى قراراتها.

بالنسبة للبعد الرابع المقدرة فهو في مستوى مرتفع أي الموافقة على وجود مقدرة لدى العامل لأداء عمله فهو يحب المبادرة وله المهارة الكافية ويجيد عمله لكن المقدرة هنا غير كافية لتكون المخرجات ممتازة، وعندما لا تتوفر البيئة اللازمة لاستغلال هذه المقدرة فإنها تبقى كامنة يشعر بها الفرد إلا أنه لا يمكن أن يستغلها ويحني ثمارها.

وأخيرا تظهر نتائج البعد الخامس التوجه نحو فرق العمل هذا البعد بمستوى منخفض جدا أي عدم الموافقة بشدة على وجود توجه نحو تبني العمل باستخدام الفرق الموجهة ذاتيا، فالمنظمات محل الدراسة لا تتبنى هذا الأسلوب ولا تتجه إليه ولا تدعمه رغم فاعليته في إدارة العمل والخروج بالأفكار المبدعة.

وكحوصلة للمحور الثاني التمكين فهو كان منخفض من خلال مستوى أبعاده المنخفضة والغير متوفرة للمنظمة لنقول أن هذه المنظمة يوجد فيها ولو شيء بسيط من التمكين للعامل.

## 2-3 - تحليل نتائج الدراسة: سيتم تحليل النتائج من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**2-3-1 - اختبار الفرضية الفرعية الاحصائية :** لاختبار الفرضية نستخدم معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة الارتباطية والانحدار لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ولاختبار الفرضية الفرعية الاحصائية تم تقسيمها الى مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى الرسمية ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؛
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى المركزية ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؛
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى التعقيد ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؛
  - 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين مستوى التخصص ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة؛
  - 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين نطاق الاشراف ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة.
- والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

**الجدول رقم 6: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

التمذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F	اختبار T	مستوى الدلالة Sig
الفرضية 1	0.193	0.037	2.546	1.596	0.115
الفرضية 2	0.171	0.029	1.979	1.407	0.164
الفرضية 3	0.285	0.081	5.831	2.415	0.019
الفرضية 4	0.236	0.056	3.882	1.970	0.053
الفرضية 5	0.153	0.023	1.587	1.260	0.212

**المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS**

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي (1، 2، 4، 5) ومستوى التمكين هو على التوالي (0.193، 0.171، 0.236، 0.153) وهي معاملات تدل على وجود ارتباط ضعيف غير دال احصائيا وهو ما يدعمه نسبة تفسير التغير في مستوى التمكين والتي تقدر على التوالي ب(3.7%، 2.9%، 5.6%، 2.3%) والتي ترجع الى التغير في هذه الابعاد.

أما بالنسبة للتأثير فمن خلال نتائج الانحدار البسيط الموضحة في الجدول يتضح أنه لا يوجد تأثير لمستوى الرسمية، المركزية، التخصص، نطاق الاشراف وتفويض السلطة عند مستوى الدلالة 5% حيث أن مستوى الدلالة هو على التوالي (0.115، 0.164، 0.053، 0.212) وهو أكبر من 0.05.

وعليه وبناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الاولى والثانية، والرابعة، والخامسة) أي لا توجد علاقة ذو دلالة معنوية 5% بين كل من (مستوى الرسمية، المركزية، التخصص، نطاق الاشراف) ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية محل الدراسة. بالنسبة للفرضية الثالثة، حيث يتضح من خلال الجدول السابق ان معامل الارتباط بين البعد الثالث ومستوى التمكين هو 0.285 وهو ارتباط دال معنويا يدل على وجود علاقة ارتباط بين مستوى التعقيد ومستوى التمكين في المنظمات محل الدراسة، وهو ما يدعمه نسبة التغير في التمكين المقدرة ب 8.1% التي تعود الى التغير في مستوى التعقيد.

بالنسبة للتأثير يوجد تأثير لمستوى التعقيد في مستوى التمكين عند مستوى الدلالة 5%، حيث قدر مستوى الدلالة 0.019 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة اي توجد علاقة بين مستوى التعقيد ومستوى التمكين في البنوك الجزائرية.

**2-3-1 - اختبار الفرضية الفرعية الاحصائية:**

**الفرضية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية 5% بين أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين البنوك الجزائرية محل الدراسة.

## ✓ اختبار التوزيع الطبيعي:

الفرض  $H_0$ : المتغير الهيكل التنظيمي والمتغير التمكين يتبعان التوزيع الطبيعي.

الفرض  $H_1$ : المتغير الهيكل التنظيمي والمتغير التمكين لا يتبعان التوزيع الطبيعي.

## الجدول رقم 7: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموجروف-سميرنوف	مستوى الدلالة Sig	اختبار شايرو-ويلك	مستوى الدلالة Sig
0.103	0.06	0.973	0.151
0.099	0.093	0.968	0.083

## المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح ان مستوى الدلالة الاحصائية لكلى المتغيرين هي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$  وبالتالي يمكن القول أن التوزيعين يتبعان التوزيع الطبيعي.

## ✓ اختبار الانحدار المتعدد

## الجدول رقم 8: الانحدار (نتائج الانحدار المتعدد) ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	اختبار F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.628	5	0.105	1.416	0.223
ستيودنت	4.506	62	0.074		
المجموع	5.134	67			

## المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.223 أكبر من 0.05 وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد تأثير متعدد للمتغيرات المستقلة الفرعية على مستوى التمكين وهذا مايبته الجدول التالي:

## الجدول رقم 9: جدول المعاملات الانحدار Coefficient

النموذج	معامل B	اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	1.672	4.524	0.000
الرسمية	0.136	0.935	0.353
المركزية	-0.066	-0.766	0.446
التعقيد	0.114	1.212	0.230
التخصص	0.028	0.263	0.793
نطاق الاشراف	0.02	0.294	0.770

## المصدر: بناء على نتائج SPSS

تشير معطيات الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة sig أكبر لكل المتغيرات الفرعية من 0.05 وبالتالي نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$ ، أي أن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التمكين لا تربطهما علاقة تأثير أي ليس هناك تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي في التمكين بدلالة قيمة T المحسوبة أي لا يوجد تأثير دال إحصائياً.

وعليه من خلال الاختبارات السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الاحصائية والتي تقول أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (التمكين) في البنوك الجزائرية محل الدراسة.



**الخلاصة:** من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم الاجابة على الاشكالية وإثبات وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين كأسلوب اداري نظريا الا أنه ميدانيا تم التوصل الى عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الهيكل التنظيمي للبنوك محل الدراسة والذي يقاس من خلال أبعاده ومستوى التمكين وعلى إثر الدراسة النظرية والميدانية تم اختبار الفرضيات ومن ثم الخروج بنتائج على إثرها تقدم التوصيات وتكون على النحو التالي:

- تحتاج المنظمة لتطبيق التمكين هياكل تنظيمية بطبيعة خاصة وبشكل يتناسب مع هذا الاسلوب، فالمنظمة الهرمية تختلف اختلافا كبيرا عن المنظمة الممكنة وبالتالي فالهياكل الرأسية لا تتناسب مع التمكين فهي قائمة على تمرکز السلطة في يد الادارة العليا وهذا الامر يتناقض مع أسلوب التمكين. فهو أسلوب قائم على المشاركة والعمل الجماعي للاستفادة من معارف وخبرات العاملين وبالتالي فهو يحتاج الى هياكل تنظيمية أفقية تفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على العمل مما يدعم شعورهم بأنهم قادرين ومؤثرون في تطوير العمل. وبالتالي فان طبيعة الهيكل التنظيمي لها علاقة وثيقة بإمكانية تبني التمكين كأسلوب اداري وعلى المنظمة ان تعمل على ملاءمتها لهذا الاسلوب من خلال تبني الهياكل الافقية؛

- باعتبار الهيكل التنظيمي أداة لتحقيق مجموعة أهداف الربحية، النمو والبقاء يجب أن تكون المرونة جزءا أساسيا من خصائصه التنظيمية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، فكلما كان هذا الهيكل يفي باحتياجات المنظمة ويعطيها المرونة الكافية لاستغلال مواردها البشري أدى الى تحقيق فعالية هذه المنظمة. والتمكين يحتاج الى هذه المرونة لإطلاق القدرات الابداعية للعاملين. وبالتالي فانه كلما كان الهيكل التنظيمي مرنا كلما أمكن تبني التمكين الاداري وبسهولة والعكس وما على المنظمة الا أن تدعم هذه الميزة في هياكلها التنظيمية التي تكفل لها التماشي مع بيئتها واستغلال كافة فرصها ومواجهة تهديداتها.

- يتسم الهيكل التنظيمي في البنوك الجزائرية بالرسمية والمركزية المطلقة أي تحكم الإدارة العليا في زمام كل الامور، وترك المجال للعامل لتأدية عمله فقط دون التدخل في أي شؤون خارج عمله وفرض عليه السيطرة من خلال اللوائح والقوانين المفرط فيها. وهذا ما أدى الى تلاشي تأثيرهما (الرسمية والمركزية) على وجود ولو مستوى بسيط من التمكين وعليه ينبغي على البنوك الجزائرية أن تغير من هذا الهيكل الكابح والجامح لقدرات عاملها، وترك لهم المجال لاختيار كيفية أداء عملهم والتصرف بحرية واستقلالية؛

- يتميز الهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية بدرجة تعقيد وتخصص مناسبة للتمكين بمستوى منخفض الا أن التعقيد له تأثير على مستوى التمكين، على عكس التخصص المرتفع والذي أدى الى تلاشي دوره، حيث أنه كلما ارتفع التخصص أدى الى محدودية واجبات العامل وأصبحت جامدة. والتالي على البنوك الجزائرية أن تبتعد عن التعقيد العمودي والذي بدوره يؤدي الى عدم السرعة والمرونة في العمل. بالإضافة الى التخصص العالي والذي يكبح من بناء المعرفة وعدم تشجيع التمكين؛

- يتصف هيكل البنوك الجزائرية بنطاق للإشراف غير محفز ومؤثر على التمكين فهو ضيق ويؤثر سلبا على حرية واستقلالية العاملين. وبالتالي على هذه البنوك الابتعاد عن تضيق نطاق الاشراف فهو يجد من التنوع في القدرات والمعارف المتاحة لدى الجماعة ويعتمد على العمل الفردي مع عدم ترك له الحرية والاستقلالية لممارسة عمله؛

- تصف نتائج استجابات الأفراد حول أبعاد التمكين، الخصائص الأساسية التي ينبغي أن تكون بمستوى مرتفع ليحقق التمكين إلا أن هذه الخصائص كانت بمستوى منخفض أي عدم وجود مشاركة في المعلومة وهي أساس تمكين العامل. بالإضافة الى الحرية والاستقلالية الغير متوفرة تماما في البنوك محل الدراسة فالسلطة التامة والمطلقة للإدارة العليا، وكل مرؤوس يرجع إلى رئيسه وهذا أمر منافي تماما لتمكين العامل فهو يحتاج الى الحرية والاستقلالية لممارسة عمله بالطريقة التي يراها مناسبة والتي يشعر فيها بالتأثير، ففي هذه البنوك العامل لا يشعر بالتأثير وهذا الأمر يكبح من قدراته رغم توفره على المقدرة. وكما لا ننسى أيضا ضرورة تفعيل العمل وفق الفرق فهو أمر جد مهم للحصول على الأفكار المبدعة وحل المشاكل بطريقة سلسلة دون التأثير على العمل،

وبالتالي فإنه على البنوك الجزائرية أن تستفيد من قدرات عاملها فهم يتوفرون على المقدرة من خلال ترك لهم المجال الواسع لأداء أعمالهم وتمكينهم منها، وتوفير لهم البيئة المحفزة لذلك سواء ماديا أو معنويا؛

- يجب على البنوك الجزائرية أن تغير من هيكلها بالابتعاد عن الهيكل العمودي هرمي السلطة وتبني الهياكل الأفقية القائمة على العمل الجماعي للاستفادة من التنوع الثقافي والابتعاد عن الوحدة في الامر فهي تشل من حركية العمل ولا تحفز العامل على اظهار قدراته الكامنة والمضي نحو الابداع. فأسلوب التمكين يحتاج الى مقومات تنظيمية تساعد في تطبيقه وتسير به نحو النجاح من بينها هيكل التنظيمي متطور خالي من كل انواع التحكم وكبح الفرد.

### قائمة المراجع:

1. ابراهيم الخفاوي الملكاوي. (2007). ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق.
2. احسان دهب جلاب. (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء.
3. أحمد كاظم برس. (2011). أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون. المجلة العراقية للعلوم الادارية، (28)، الصفحات 1-21.
4. الهام منصور، و كمال منصور. (2014). مواءمة الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، (2)8، الصفحات 312-330.
5. بشير العلاق. (2008). مبادئ الادارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
6. حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل. عمان: دار الحامد.
7. رعد عبد الله قداد، و عيسى الطائي. (2008). الادارة بالجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
8. زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2008). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اللفية الثالثة. عمان: دار اليازوري.
9. عادل هادي البغدادي، و رافد حميد الحدراوي. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء.
10. قاسم أحمد، غسان فيصل، و حكمت فليح. (2008). دور استراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، (12)4، الصفحات 97-111.
11. ماجد عبد المهدي مساعده. (2013). ادلة المنظمات منظور كلي. عمان: دار المسيرة.
12. محمد اسماعيل بلال. (1999). مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
13. محمد قاسم القريوتي. (2004). مبادئ الادارة العامة -النظريات، العمليات، الوظائف-. عمان: دار وائل.
14. محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد.
15. محمود فوزي حلوة. (2007). مبادئ الادارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي ودار أجندين.