الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الاجتماعية

المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -بشار-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

من إعداد الطالبة:
موساوي سمية

إشراف أ.الدكتور:
طبال لطيفة

السنة الجامعية 2018 / 2019.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الاجتماعية

المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بشار-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في العلوم الاجتماعية

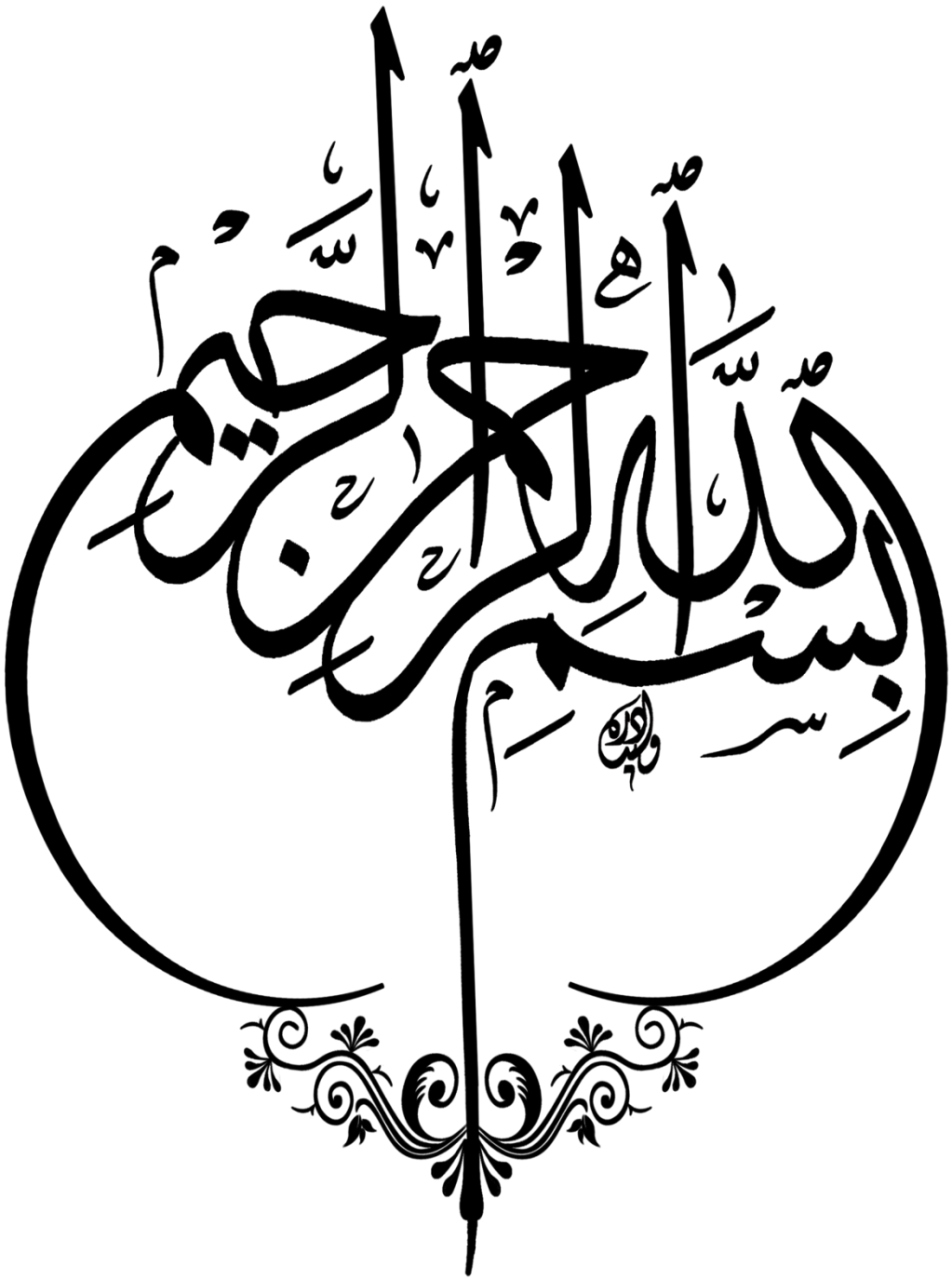
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالبة:
موساوي سمية

أمام اللجنة المشكلة من:

العايب سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة (2)	رئيســــــا
طبال لطيفة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة (2)	مشرفا ومقررا
زبوج سامية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة (2)	عضوا مناقشا
حسان هشام	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر(2)	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018.


بسم الله الرحمن الرحيم



﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾



[طه: 114]

ا لإ هـد ا ء

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل عائلتي

إلى روح أستاذي المرحوم: بن عمارة محمد

إلى كل أصدقائي وصديقاتي

إلى كل طالب علم

أهدي عملي هذا.

* شكر وتقدير *

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر لله على نعمه التي أنعم بها علينا.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لأستاذتي البروفيسور " طبال لطيفة " التي كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل، والتي ولم تدخر أي جهد بتوجيهاتها وآرائها القيمة. فشكرا جزيل الشكر أستاذتي الفاضلة.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل أساتذة علم الاجتماع بجامعة لونيسي علي - البليدة 2 – ،وبالأخص فريق التكوين الذين رافقونا طوال مشوارنا العلمي أساتذتي الأعزاء : (رتيمي فضيل، حسان هشام، العايب سليم، شويمات كريم، يحياوي ابراهيم، خريبش عبد القادر) .

وشكري موصول إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على إثراء هذا العمل.

إلى كل عمال وموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز ببشار على تعاونهم معنا في انجاز هذا البحث.

- **الملخص :**

تناولت الدراسة الحالية موضوع **التمكين الإداري** باعتباره أحد المفاهيم الجديدة التي ميزت المنظمة الحديثة باعتبارها تعمل ضمن نظام مفتوح، والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين إداريا.

ومن أهم دوافع اختيار هذا الموضوع هو إضافة مفاهيم جديدة للمنظمة الاقتصادية الجزائرية ورصد واقع تطبيقها باعتبار أن الاقتصاد الوطني يقوم عليها، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن الإضافة في هذه الدراسة تتمثل في إعطاء صورة واضحة للمناخ الملائم الذي يمكن المنظمة الجزائرية من تطبيق فلسفة التمكين الإداري بنجاح دون أن تواجه معيقات في ذلك .

وبغرض اختبار الفرضيات تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار كميدان لإجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 أكتوبر 2017 إلى 10 أفريل 2018، وقدر عدد مجتمع البحث في ذلك ب (249) مبحوث موزعة على فئة الإطارات ب(113) ، وفئة التحكم (127) عامل و تم اعتماد الحصر الشامل في ذلك، ولجمع المعلومات من المبحوثين تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية حيث ارتبطت محاورها بفرضيات الدراسة، فالمحور الأول منها تضمن البيانات العامة، أما الثاني فتعلق بالفرضية الأولى وشملت علاقة التكنولوجيا المستخدمة بتمكين العاملين إداريا، أما المحور الثالث فارتبط بعلاقة التدريب بالتمكين الإداري للعاملين، والرابع تعلق بالفرضية الثالثة والتي احتوت علاقة فريق العمل بتمكين العاملين إداريا، والمحور الأخير ارتبط بالفرضية الرابعة والتي تضمنت علاقة التحفيز بتمكين العاملين إداريا، إلى جانب اعتماد المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة.

أما المنهج المتبع فقد تم اعتماد المنهج الوصفي وعند تحليل بيانات الجداول تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تتوفر على معدات وبرامج وشبكات لإنجاز مهامها الإدارية وهو ما يوضح اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى اعتماد هذه المنظمة على تدريب يتماشى واحتياجات عامليها إلى جانب اعتماد فرق العمل قصد التحكم في المهام المخولة لها، الأمر الذي يبرز بوضوح وجود مناخ تنظيمي ملائم لتمكين العاملين إداريا.

قائمة المحتويات: الصفحة

الإهداء.....
شكروتقدير.....
الملخص.....
قائمة المحتويات.....
قائمة الجداول.....
قائمة الأشكال.....
قائمة الملاحق .....
مقدمـــة .....أ، ب، ج، د

1- الفصل الأول : الإطار النظري والمنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع.....2
2- أهداف الدراسة.....2
3- أهمية الدراسة.....3
4-
الإشكالية.....4
5- تحديد الفرضيات.....6
6- أنموذج الدراسة.....7
7- تحديد المفاهيم.....8
8- الدراسات السابقة.....15
9- المقاربة النظرية.....37
10- صعوبات الدراسة.....42

2- الفصل الثاني : مناخ المنظمة.....الماهية والأبعاد

تمهيد.....44

أولا: عموميات حول المناخ التنظيمي.....45

1- مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.....45

2- أنماط المناخ التنظيمي.....49

3- المناخ التنظيمي (عناصره ونماذجه).....51

4- العوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد في المنظمة.....56

ثانيا: رصد لأبعاد المناخ التنظيمي للدراسة الحالية.....62

1- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.....63

1-1- أهمية استخدامها في المنظمة.....63

1-2- الأساليب التكنولوجية الحديثة واستخداماتها.....66

1-3- تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وجوانب الاستفادة منها.....68

2- نظام التدريب في المنظمة.....76

2-1- دواعي الاهتمام بالتدريب..... 76

2-2- أساسيات العملية التدريبية (الأهداف، الأنواع، الأساليب)..... 77

2-3- اتجاهات التدريب المعاصرة التي تخدم تمكين العاملين..... 82

3- فريق العمل داخل المنظمة.....85

3 -1- أهداف فرق العمل ، أنواعها.....85

3-2- خصائص فرق العمل الفعالة.....87

4- حفز الموارد البشرية في المنظمة 89

4-1- في ماهية تحفيز المورد البشري داخل المنظمة (الأهمية،الأنواع).....89

4-2- انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة.....90

4-3- الأساليب التحفيزية الحديثة التي تدعم تمكين العاملين.....93

خلاصة الفصل.....96

3- الفصل الثالث : الإدارة التمكينية كمدخل للمنظمة المعاصرة

تمهيد.....98

أولا: أسس ودعائم الإدارة التمكينية.....99

1 - مفهوم التمكين الإداري.....99

2- دو افع تبني التمكين الإداري في المنظمة.....103

3- الأسس النظرية للإدارة الممكنة.....105

4- خطوات عملية التمكين الإداري.....121

5- نتائج ومعوقات تطبيق التمكين في المنظمة.....124

ثانيا: أبعاد تمكين العاملين إداريا.....130

1- الإدارة التشاركية كمدخل لتمكين العاملين 130

1-1- أهميتها ورصد لأشكالها و مشاركة العاملين.....130

2- حرية واستقلالية العامل وتعزيز فكرة التمكين.....133

2-1- حرية تصرف العامل داخل المنظمة 133

أ- تقسيمات حرية تصرف العاملين.....133

ب- صور حرية تصرف العاملين.....133

2-2- استقلالية العامل داخل المنظمة.....134

أ- أهداف استقلالية العامل داخل المنظمة.....134

ب- العوامل المساعدة في تحقيق استقلالية العامل.....135

2-3- ارتباطية الحرية والاستقلالية بتمكين العاملين.....136

3 -الثقة التنظيمية.....138

1-3 - أهمية الثقة التنظيمية 138
2-3 -أبعاد وفوائد الثقة التنظيمية.....140
4- الاتصال التنظيمي الرامي لتحقيق التمكين.....144
1-4 - أهمية الاتصال التنظيمي.....144
- أنواع الاتصال في المنظمة.....145
- وسائل الاتصال في المنظمة.....148
- عملية الاتصال في المنظمات الممكنة.....149
خلاصة الفصل.....150

4- الفصل الرابع : المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين- رصد للعلاقة بينهما

تمهيد.....153
1- التكنولوجيا المستخدمة وتمكين العاملين إداريا.....154
2- علاقة تدريب العاملين بأبعاد التمكين الإداري (المشاركة،الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية وفعالية الاتصال).....168
3- فريق العمل وتمكين العاملين إداريا (العلاقة بينهما).....180
4- آليات التحفيزوالتمكين الإداري للعاملين 188
خلاصة الفصل.....199

5-الفصل الخامس : الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد 201

1- التعريف بميدان الدراسة.....201
2- منهج الدراسة.....209
3- الدراسة الاستطلاعية.....211
4- مجتمع البحث والعينة.....213
5- أدوات جمع البيانات.....214
6- المجال المكاني والزماني للدراسة.....230
خلاصة الفصل.....233

6- الفصل السادس : تحليل النتائج ومناقشتها

1- عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين.....235
2- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى.....244
3- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية.....279
4- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.....317
5- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة.....349
6- النتائج العامة للدراسة.....397
7- الاقتراحات والتوصيات.....406
خاتمة.....409
المراجع.....
الملاحق.....
الملخص باللغة الأجنبية: .....

- قائمة الجداول:

الرقم	عنـــــوان الجدول	الصفحة
1	يبين الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين	136
2	يبين نتائج شبكة الملاحظة .	216
3	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.	235
4	يبين توزيع المبحوثين حسب السن.	236
5	يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية.	238
6	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	239
7	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الإداري.	241
8	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	242
9	يبين مدى تواجد التكنولوجيا الحديثة (معدات، شبكات، برامج) في مجال العمل حسب إجابات المبحوثين.	245
10	يبين العلاقة بين الاقدمية وإجابات المبحوثين حول توفير المنظمة للمعدات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مهام العمل	249
11	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و مدى انسجام المعدات التكنولوجية المستخدمة مع متطلبات العمل حسب إجابات المبحوثين	251
12	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول حرية تصرفهم بالتكنولوجيا المستخدمة (معدات، برامج، شبكات) الخاصة بمجال عملهم.	253
13	يبين العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول أدائهم للعمل بالمعدات التكنولوجيا دون طلب المساعدة من أحد.	256
14	يبين تجديد المنظمة لأجهزة ومعدات العمل بما يتوافق مع آخر	258

	التطورات في البيئة المحيطة حسب إجابات المبحوثين.	
15	يبين تواجد أنظمة وبرامج في حواسيب العمل لتوفير المعلومات للعامل حسب إجابات المبحوثين .	261
16	يبين مصادر المعلومات التي تعتمد عليها جماعة العمل بشكل كبير حسب إجابات المبحوثين .	263
17	يبين العلاقة بين السن وإجابات المبحوثين حول كفاءة المهام الإدارية المبنية على المعلومات المتوفرة على برامج الحاسوب .	266
18	يبين علاقة المستوى الإداري باعتماد المنظمة شبكة الانترانت لتوفير خدمات التبادل الداخلي للعامل .	269
19	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و توفير المنظمة خدمات للزبون من خلال شبكة الأكسترانت حسب إجابات المبحوثين.	272
20	يبين تركيز المنظمة على تدريب العاملين كأسلوب علاجي أكثر من التركيز على تسليط العقوبة حسب إجابات المبحوثين.	280
21	يبين العلاقة بين المستوى الإداري وإجابات المبحوثين حول اهتمام المنظمة بتزويد العاملين بالمهارات الجديدة بشكل مستمر .	283
22	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و السماح للعاملين بالتدريب دون استثناء انطلاقا من حاجات ومتطلبات المنظمة حسب إجابات المبحوثين .	286
23	يبين أساليب تدريب العاملين حسب إجابات المبحوثين .	288
24	يبين علاقة الاقدمية بتوافق التدريب مع احتياجات العمل لدى العامل الإداري.	291
25	يبين علاقة المستوى الإداري بمدى تواجد صعوبات في تطبيق ما تم التدريب عليه.	294
26	يبين القائمين على تدريب العاملين من خبراء وأخصائيين في المجال حسب إجابات المبحوثين .	297
27	يبين فوائد العملية التدريبية بالنسبة للعاملين حسب إجابات المبحوثين .	299
28	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و إجابات المبحوثين حول تواجد الجو الحواري التفاعلي في العملية التدريبية .	302

29	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إعطاء العامل إمكانية تقديم آرائه حول سير العملية التدريبية حسب إجابات المبحوثين .	305
30	العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول إمكانية عملهم في منظمة أخرى انطلاقا مما تلقوه من خبرة وتكوين في منظمتهم .	308
31	يبين أنواع فرق العمل المتواجدة في المنظمة حسب إجابات المبحوثين .	317
32	يبين حالات عمل فرق العمل داخل المنظمة حسب إجابات لمبحوثين ..	319
33	يبين مستويات مشاركة فرق العمل حسب إجابات المبحوثين .	321
34	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و دعم المنظمة لفرق العمل كاف ة التسهيلات حسب إجابات المبحوثين .	323
35	يبين اخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل حسب إجابات المبحوثين.	325
36	يبين العلاقة بين الجنس و الجو العام لفريق العمل حسب إجابات لمبحوثين .	327
37	يبين العلاقة بين السن وإجابات المبحوثين حول وضع فريق العمل خطة عمل واضحة.	329
38	بين العلاقة بين الاقدمية و معالجة فريق العمل لمهامه في وقتها حسب إجابات المبحوثين .	331
39	يبين العلاقة بين السن و إجابات المبحوثين حول الاتصالات لمفتوحة وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل .	334
40	يبين العلاقة بين الجنس ومدى أداء الفريق عمله بمستوى عال من التعاون حسب إجابات المبحوثين.	336
41	يبين العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول زيادة فرص التعلم لدى أعضاء فريق العمل .	339
42	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى إخفاء المنظمة للمعلومات على جماعة العمل.	342

43	يبين العلاقة بين الحالة الاجتماعية و الراتب الذي يتقاضاه العامل حسب إجابات المبحوثين .	349
44	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة.	352
45	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول كيفية أداء المهام في المنظمة.	355
46	يبين العلاقة بين الاقدمية وطريقة التعامل مع الانحرافات في مجال العمل حسب إجابات المبحوثين .	358
47	يبين مدى تشجيع للأعمال المتميزة للعاملين في الأقسام المختلفة حسب إجابات المبحوثين.	361
48	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إخضاع المنظمة لمهام العاملين حسب إجابات المبحوثين.	364
49	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى تشجيع أفكار واقتراحات العاملين من طرف المسؤول المباشر.	366
50	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى مشاركة العاملين بآرائهم أثناء الاجتماعات.	369
51	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول إشراك العاملين في حل مشكلات أقسامهم.	372
52	يبين العلاقة بين المستوى الإداري و توفر المعلومة الكافية للعامل ووتيرة وصولها حسب إجابات المبحوثين.	374
53	يبين العلاقة بين الاقدمية ومدى التواجد الكبير لأنواع الثقة في المنظمة حسب إجابات المبحوثين .	378
54	يبين العلاقة بين السن و مدى استعداد العامل الإداري لتغيير عمله الى منظمة أخرى حسب إجابات المبحوثين .	
55	يبين مدى تواجد عناصر المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على التمكين الإداري للعاملين حسب إجابات المبحوثين.	

– قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	**يوضح أبعاد الدراسة .**	7
02	**يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي حسب نموذج ستيرز (STEERS)**	53
03	**يمثل نظرة متكاملة للقيادة**	59
04	يوضح **الأسس المعتمدة في تفكيك متغير المناخ التنظيمي للدراسة الحالية**	62
05	**نموذج SAHOO حول التمكين**	102
06	**رسم تخطيطي يوضح أهم إسهامات النظريات الإدارية لمفهوم تمكين العاملين**	120
07	**يبين مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية**	137
08	**يوضح معادلة مخرجات العملية التدريبية**	171

- قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	**يمثل الاستبيان التجريبي**
02	**يمثل استبيان الدراسة الميدانية (بعد تصحيح الاستبيان التجريبي)**
03	**يمثل دليل مقابلة الأقسام غير التقنية**
04	**يمثل دليل مقابلة الأقسام التقنية**
05	**الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار.**
06	**يمثل مجمل الزيارات الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار**

مقدمـــة

- مقدمـة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي مست مجالات مختلفة والتي من ضمنها مجال التنظيم الذي حاول في الآونة الأخيرة التركيز على موارده البشرية باعتبارها الحل الوحيد والفيصل لإحداث استمرارية المنظمة ونجاحها، وبهذا أحيط باهتمام كبير حيث أصبح لزاما على الباحثين وقادة المنظمات التفكير والتقرب من الموارد البشرية .

وفي ظل مسايرة هذه التطورات أصبح ضروري على المنظمات تحسين بيئة عمل مواردها البشرية وهذا لأنه هو القائم على وظائفها من رقابة وتوجيه وقيادة.....الخ، لهذا دعت الضرورة بتوفير مناخا تنظيميا ملائما للقيام بوظائفه على وجه سليم .

وبالعودة إلى موضوع المناخ التنظيمي الذي بدأت مسيرته مع سنة (1960) والذي عبر عن هذه الالتفاتة للاهتمام ببيئة عمل العاملين وهي وجه آخر للاهتمام بالمورد البشري، وما يبرر هذا نتائج البحوث حوله (في حدود المطلع عليها)، حيث أن توفير المناخ التنظيمي الملائم يزيد من الفعالية التنظيمية ويكون دافعا للعمل على العكس منه المناخ التنظيمي غير الملائم فيكون مثبطا حيث ينقص من دافعية العاملين نحو العمل، وعلى إثر هذا ظل الاهتمام بالمناخ التنظيمي في غاية الأهمية إذا أرادت أي منظمة الوصول إلى الريادة .

وإلى جانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي فإن الجهود لم تنته إلى هذا الحد، فمن الاهتمام بالعامل داخل بيئة عمله إلى الاهتمام بالعامل نفسه من خلال البحث عن أساليب إدارية تطويرية لمهاراته في العمل تكون أكثر فعالية، حيث لو استقرأنا نظريات التنظيم نجد أن أحدثها وصلت إلى حد تكسير النظرة التقليدية للعاملين، فكلما كان العامل يتلقى أوامر من رئيسه في العمل أصبح يشارك ويبدي بآرائه، انطلاقا من أن المنصب الذي يتولاه يتيح له التعرف على معلومات أكثر من الذي يكون بعيدا عنها، كما أن الجمود والروتين وعدم تغيير أساليب العمل بما يتوافق

مع احتياجات العمل شكلت محورا رئيسيا في فكر التنظيم الكلاسيكي، كل هذا يعطي إشارة واضحة إلى أسلوب التمكين الإداري للعاملين، هذا الأخير الذي عرف بذيوعه في الفترة الأخيرة في بيئة الأعمال العالمية عموما والجزائرية على وجه التخصيص، حيث أصبحت تجارب اختباره في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، إلا أنه في هذه الدراسة سوف نكون أمام منظمة اقتصادية ممثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لأجل التعرف عن علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين إداريا، وهذا يكون من خلال التقسيم الآتي للدراسة والذي شمل ستة فصول هي :

الفصل المنهجي: تم تناول فيه أسباب اختيار الموضوع وأهدافه بالإضافة الى إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا أنموذج الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، إلى جانب المقاربة النظرية والصعوبات التي اعترضت الدراسة .

الفصل الأول: تم تناول نقطتين رئيسيتين: فالأولى كانت تحت عنوان أساسيات حول المناخ التنظيمي، وشملت مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، أنماطه، عناصره ونماذجه والعوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد في المنظمة. أما النقطة الثانية فضمت رصد لأبعاد المناخ التنظيمي، فالبعد الأول تمثل في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، حيث تضمن هذا الأخير أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة، وأساليبها واستخداماتها، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وجوانب الاستفادة منها، أما البعد الثاني فخصص لنظام التدريب في المنظمة، ويشمل هذا الأخير دواعي الاهتمام بالتدريب وأساسيات العملية التدريبية من (الأهداف، الأنواع، الأساليب) واتجاهات التدريب المعاصرة التي تخدم تمكين العاملين .

والبعد الثالث منه يضم فريق العمل داخل المنظمة، ويشمل أنواع فرق العمل وأهدافها وكذا خصائص فرق العمل الفعالة، والبعد الرابع تضمن هو الأخير موضوع حفز الموارد البشرية في

المنظمة، وتفرعت عنه في ماهية تحفيز المورد البشري داخل المنظمة (الأهمية، الأنواع) وكذا انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة، إلى جانب الأساليب التحفيزية الحديثة التي تدعم تمكين العاملين .

أما الفصل الثاني: فتم تخصيصه للإدارة التمكينية كمدخل للمنظمة المعاصرة حيث ركزت هي الأخرى على نقطتين رئيسيتين: فالأولى ضمت أسس ودعائم الإدارة التمكينية وفيها ما يلي: مفهوم التمكين الإداري، دوافع تبني التمكين الإداري في المنظمة، الأسس النظرية للإدارة الممكنة، خطوات عملية التمكين الإداري، نتائج ومعوقات تطبيق التمكين في المنظمة، أما النقطة الثانية منه فتعلقت بأبعاد تمكين العاملين إداريا، البعد الأول يتعلق بالإدارة التشاركية كمدخل لتمكين العاملين وضمت العناصر التالية : أهميتها ورصد لمشاركة العاملين، أما البعد الثاني فيتعلق بحرية واستقلالية العامل وتعزيز فكرة التمكين وهوالآخر يضم حرية تصرف العامل داخل المنظمة (التقسيمات وصور حرية تصرف العاملين) ويشمل أيضا استقلالية العامل داخل المنظمة (الأهداف و العوامل المساعدة في تحقيق استقلالية العامل) ويشمل ارتباطية الحرية والاستقلالية بتمكين العاملين، أما البعد الثالث منه فخصص للثقة التنظيمية وفيها ماهية الثقة التنظيمية أهميتها وأبعادها وفوائدها، أما البعد الرابع فخصص لفعالية الاتصال التنظيمي و يشمل تعريف الاتصال التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة وكذا أنواعه، و الاتصالات الفعالة وشروط نجاحها .

والفصل الثالث: خصص للعلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، حيث أفرزت هذه العلاقة النقاط التالية: النقطة الأولى تتطرق إلى علاقة التكنولوجيا المستخدمة بتمكين العاملين إداريا، أما الثانية فتبين علاقة تدريب العاملين بأبعاد التمكين الإداري (المشاركة، الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية وفعالية الاتصال)، أما الثالثة منها توضح فريق العمل

وعلاقته بتمكين العاملين إداريا، أما الرابعة منها أفرزت عن علاقة آليات التحفيز بالتمكين الإداري للعاملين .

أما الفصل الرابع : فيتناول الأسس المنهجية للدراسة المتمثلة في التعريف بميدان الدراسة، منهج الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية و مجتمع البحث، إلى جانب أدوات جمع البيانات وكذا المجال المكاني والزمني الذي تمت فيه الدراسة.

والفصل الخامس: خصص لتحليل النتائج ومناقشتها، وتم ذلك على الفرضيات الأربعة خروجا بالنتائج العامة للدراسة وتوصيات واقتراحات وختامها بخاتمة الدراسة .

الفصل الأول

1- الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة:

1 – أسباب اختيار الموضوع: تنقسم أسباب إختيار موضوع الدراسة الحالية إلى:

أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي لدراسة مواضيع التنظيم الحديثة .

- الرغبة في إضافة مفاهيم الإدارة الحديثة للمنظمة الاقتصادية الجزائرية والتعمق فيها أكثر لرصد واقع تطبيقها هناك .

أسباب موضوعية :

- تقديم إضافات لحقل السوسيولوجيا خصوصا في مثل هذه المواضيع التي تشترك فيها مع حقول أخرى كالتسيير مثلا .

- محاولة التعرف على عناصر المناخ التنظيمي الملائم الذي يخدم تمكين العاملين ويتماشى مع بيئة الأعمال الجزائرية .

2 – أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري للعاملين وهذا على مستوى منظمة اقتصادية جزائرية، رغبة منا لوصول منظمات هذا القطاع إلى منظمات ممكنة ومتميزة قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية خاصة وأن اقتصاد الدولة يعول عليها، لهذا فوجهة الدراسة سوف تكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار مجالا لتطبيق أهداف الدراسة وهي تتفرع إلى:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين استخدامات التكنولوجيا الحديثة والتمكين الإداري للعاملين.

- محاولة التعرف على مساهمة نظام التدريب في تمكين العاملين إداريا.

- محاولة التعرف على ارتباط تفاعل فريق العمل بالتمكين الإداري للعاملين.

- محاولة الكشف عن مساهمة التحفيز في تمكين العاملين إداريا.

3- أهمية الدراسة :

تنطوي أهمية الدراسة على ناحية علمية وأخرى عملية وهي كالآتي:

- التزود برصيد نظري شامل لمتغيرين تمثلا في " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين" بانطلاقة جديدة تخدم بيئة الأعمال الحديثة.

- تحليل واقع تمكين العاملين إداريا بالرجوع إلى المناخ التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية، من خلال الوقوف على المعيقات التي تحول دون تحقيق ذلك.

- إضافة معرفة جديدة لحقل السوسيولوجيا خصوصا أنه تم التحقق منها ميدانيا.

- تعتبر هذه الدراسة مهمة لأطراف عديدة منهم القادة الإداريين، الباحثين ... إلخ.

- تبين هذه الدراسة أساسيات نجاح فلسفة التمكين في المنظمة الاقتصادية على وجه التحديد.

4- الإشكالية:

أدركت المنظمات في الوقت الراهن أن تحقيق الفعالية التنظيمية والتكيف مع التغيرات الراهنة وكذا تحقيق النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالمورد البشري والاستثمار فيه، لأنه يعتبر عنصرا حيويا ودعامة أساسية ترتكز عليها المنظمات، فمن خلالها تحقق أهدافها شريطة وجود مناخ تنظيمي ملائم للعاملين يتوفر على بيئة عمل تتواجد بها تكنولوجيا حديثة وإرفاق ذلك بالتدريب الكافي بغية استيعاب التغيرات التكنولوجيا المتسارعة، بالإضافة إلى تشجيع عمل الفرق لتعزيز التعاون بين العمال وأداء مهامهم في جو جماعي، وتفعيل نظام الحوافز بالشكل الذي يحقق دافعية للعامل ويشجعه على بذل مجهود أكبر لتقديم الأفضل لمنظمته، هذا إلى جانب وجود عناصر أخرى للمناخ التنظيمي كطبيعة القيادة والاتصال .....إلخ .

ومن النماذج الجديدة التي سعت المنظمات الحالية إلى تبنيها ما يعرف بتمكين العاملين، هذا الأخير الذي يجعل المورد البشري شريك في منظمته و يعمل على تحقيق أهدافها، كما يتضمن أيضا إطلاق حرية العامل في حدود الوظائف التي يقوم بها وإشراكه ومنحه فرصة لتحمل بعض المسؤوليات، بالإضافة إلى زرع الثقة واجتثاث الخوف لدى العاملين، وجعل رسالة الإدارة واضحة من خلال فعالية العملية الاتصالية، ولا يتحقق هذا المفهوم إلا في وجود مناخ تنظيمي ملائم له، الأمر الذي يبرر وجود العلاقة بينهما .

وللاستدلال على وجود هذه العلاقة في تراث الدراسات السابقة نكون أمام دراسة

(**MOKE LAU YEUNG 2002**) المعنونة ب (العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين للممرضات في هونج كونج) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي

بأبعاده المختلفة وبين التمكين الإداري[1]، وعليه فإن دراستنا هذه جاءت لتسلط الضوء على المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين ورصد للعلاقة بينهما في القطاع الاقتصادي، وبالتحديد في منظمة اقتصادية جزائرية ممثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، باعتبار أنها بيئة خصبة لاستقبال مفاهيم الإدارة الحديثة (التمكين الإداري) خاصة أن طبيعة نشاطها مجال يتسم بالخطورة، لبهذا يتطلب اهتمام كافي لمواردها البشرية لتمكينهم من مهامهم، هذا وإلى جانب الحجم المتزايد للطلب على شبكة الغاز والكهرباء في المنطقة ما جعل المديرية تكثف من مجهوداتها لإرضاء الزبائن الخارجيين، وهذا كله لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية الداخلية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لأجل تحقيق التمكين .

– **تساؤلات الدراسة:** من خلال العرض السابق للإشكالية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

– **ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الإداري للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار؟**

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية: من خلال التراث النظري وجدنا بأن المناخ التنظيمي يتشكل من عدة عناصر تمثلت في: التكنولوجيا الحديثة، فعالية التدريب، فريق العمل والحوافز الى جانب عناصر أخرى استبعدناها في هذه الدراسة، وهذا حتى يسهل التحكم في متغيرات الدراسة ونخلص بنتائج أكثر دقة، وباعتبار أن المناخ التنظيمي هو المتغير المستقل فإننا ارتأينا وضع تساؤل جزئي على كل عنصر والكشف عن علاقته بالتمكين الإداري.

1. ما هي طبيعة العلاقة المتولدة بين نوع التكنولوجيا المعتمدة والتمكين الإداري للعاملين؟
2. هل يوجد ارتباط بين نظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين ؟

[1]– عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1.(عمان: دار جليس الزمان، 2010)، 66 .

3. ما هي إفرازات فريق العمل على عناصر التمكين الإداري للعاملين ؟

4. كيف يعمل التحفيز على تفعيل التمكين الإداري للعاملين ؟

5- تحديد الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يعتبر المناخ التنظيمي في المنظمة له علاقة ارتباط قوية مع عناصر التمكين الإداري.

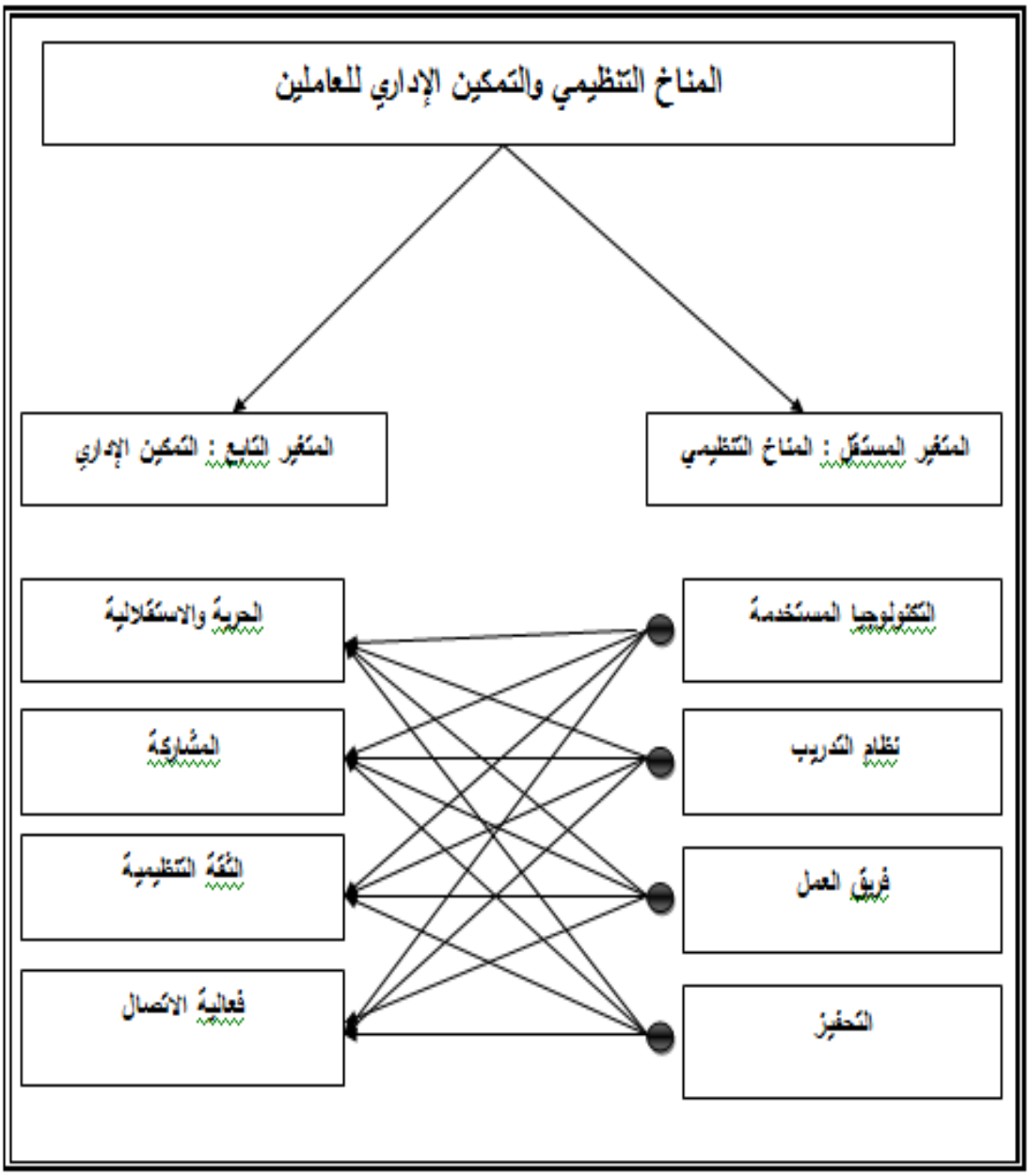
(1) توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة وبعض عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في: (المشاركة، الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

(2) يعمل نظام التدريب على إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال.

(3) يرتبط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين في: (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

(4) يساهم التحفيز في تمكين العاملين الإداريين من خلال : (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

6- أنموذج الدراسة:



من إعداد الباحثة

الشكل رقم (01) : يوضح أبعاد الدراسة .

7- تحديد المفاهيم:

- **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه[1].

ويعرف أيضا بأنه تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (المناخ التنظيمي المناسب) أو تعطل وجود هذه الظروف (مناخ تنظيمي غير مناسب).[2]

- **المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي:** هو جملة العناصر المتواجدة في بيئة العمل ممثلة في (التكنولوجيا المستخدمة، فعالية التدريب، فريق العمل، التحفيز) و تؤثر في سلوك العاملين.

- **التمكين الإداري** : يعرف أيضا هو السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.[3]

كما يعرف التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل

---

[1] - ماجد محمد الفرا، محمود عبد الرحمان الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية 16، 1(يناير، 2008): 722.

[2] – عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط1. (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)، 116.

[3] – صفاء جواد عبد الحسين، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32 (2012): 83.

مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم .[1]

- **المفهوم الإجرائي للتمكين الإداري** : هو ترك حرية واستقلالية للعامل الإداري في أداء مهامه، إلى جانب تزويده بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها وإشراكه في اتخاذ القرارات والثقة التامة به.

- **التكنولوجيا** : هي عبارة عن الأعمال الآلية والتعليم وزيادة المهارات عن طريق ما يعرف باستخدام الحواسيب والانترنت وما يتعلق بها من أدوات وأساليب عمل تكنولوجية .[2]

يعرفها **(Daft)** بأنها: الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات .[3]

- **المفهوم الإجرائي للتكنولوجيا** : هو استخدام المعدات والأجهزة المادية وبرامج الحاسوب والشبكات (الانترنت، الانترانت، الأكسترانت) في انجاز المهام الإدارية .

- **التدريب:** يعرف على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد و تجعلهم يستخدمون طرقا وأساليبا أفضل في أداء المهام الإدارية، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب [4].

---

[1] – إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011: 161.

[2] – موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1. (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، 146 .

[3]– المرجع نفسه، ص 146 .

[4] – محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3. (عمان: دار وائل للنشر، 2010) ، 05 .

وهو أيضا الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي بناء .[1]

– **المفهوم الإجرائي للتدريب:** عملية يتلقى فيها العامل الإداري دون استثناء المعلومات والمهارات باستمرار على أن يكون محتوى هذه العملية يتضمن أساليب فعالة و مدربين أكفاء يقومون عليها، وتكون مخرجاته تغيير للأفضل .

– **فريق العمل:** هو مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها .[2]

– كما يعرف أيضا على أنه " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"[3].

---

[1]– بطرس الشكر، لؤي لطيف، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71(2008): 65 .

[2] – موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 130 .

[3] – خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، 161.

- **المفهوم الإجرائي لفريق العمل:** هو مجموعة تضم عاملين إداريين يؤدون بعض المهام ضمن جماعات كل واحدة حسب مهامها الخاصة بغية تحقيق أهداف محددة، ويتطلب عملهم النزول إلى الميدان أحيانا لاستكمال مهامهم الإدارية .

- **التحفيز:** يعرفه (**شال**) بأنه "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة ".[1]

كما يعرف أيضا بأنه "فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة للإشباع" .[2]

- **المفهوم الإجرائي للتحفيز:** هو ذلك الإجراء الذي تقوم به المنظمة للدفع بالعاملين الإداريين نحو العمل بكفاءة عالية من خلال الحوافز المادية وهي ممثلة في (الأجور، الترقية) والحوافز المعنوية شملت (مشاركة العامل، الثقة التامة به، ترك له الحرية في مجال عمله، تشجيع أفكاره واقتراحاته) .

- **حرية التصرف :** وهي "تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها "[1].

---

[1] – فطيمة زعزع، سامية لحول، " أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات – وكالة باتنة– الجزائر"، مجلة الإحصاءات والاقتصاد التطبيقي، 12، 01(جوان، 2015): 26 .

[2]– وهيبة تافليس ، " تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات"، مجلة تاريخ العلوم 01، 02 (جانفي، 2016): 122 .

- **المفهوم الإجرائي لحرية التصرف** : هي تمتع العاملين الإداريين في اختيار الوسيلة التي تخدم مهامهم و كذا مشاركتهم سواء تعلق منها بحل المشكلات أو اتخاذ قرار يرونه مناسبا خصوصا تلك القريبة من مجال عملهم .

- وتعرف أيضا بأنها: " درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم[2].

- **الاستقلالية في العمل:** تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد القائم بتنفيذه من حيث تخطيط وجدولة العمل الذي ينفذه، فكلما زادت مسؤوليات الفرد عن نجاح أو فشل العمل كلما زادت درجة الاستقلالية التي يتميز بها العمل[3].

كما تعرف أيضا بأنها الثقة بالعاملين وإعطاءهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم[4].

- **المفهوم الإجرائي للاستقلالية في العمل:** هو انجاز العاملين الإداريين لمهامهم وفق ما يرونه مناسب .

- **مشاركة العاملين** : هي "اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي

---

[1] – محمود فهد الدليمي ، أفراح خضير عبد الرضا، "دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14،01 (2016) : 43 .

[2]– عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص ص 101، 102.

[3] – عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية (الإبراهيمية: الدار الجامعية 2006) ، 260.

[4] – صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سابق، 84.

تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات، وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر" . [1]

يقول (ولكر Walker) " تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير ."[2]

- **المفهوم الإجرائي لمشاركة العاملين:** هو منح العاملين الإداريين في المنظمة فرصة اتخاذ القرارات في مجال العمل سواء تعلق منها بالفردي أو الجماعي، وهذا من خلال إبداء آرائهم والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض منظمتهم .

- **الثقة التنظيمية :** عرفت بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية[3].

---

[1]– شوقي محمد الصباغ وآخرون، " نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 (2017): 143 .

[2]– العياشي عنصر، "الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"،ورقة مقدمة الى الملتقى العلمي حول " المدينة والمؤسسة غدا "، (وهران، 20–21 ديسمبر 1997) ، ص. 03 .

[3] – محمد جودت ومحمد فارس،" العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية على جامعة الأزهر–غزة–"مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 22، 2 (2014): 169 .

أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فهي: " الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا، وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية وأنها تخلق التآزر وتعطي الناس الشعور بالأمان[1].

- **المفهوم الإجرائي للثقة التنظيمية:** هي التزام نفسي يربط العامل الإداري بمنظمته ويتشكل هذا من جراء (عدالة الترقية، وضوح رسالة المنظمة، ضمان مشاركة في القرارات، فرص التدريب)، أما مع زملائه في العمل فتكون من خلال (الاتصالات المفتوحة أثناء العمل الفرقي، التفاهم والتعاون)، أما مع ورؤساء الأقسام تتمثل في (التشجيع والثناء على المجهود).

- **الاتصال التنظيمي** : هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة [2].

أما فعالية الاتصال التنظيمي: هو العملية الإدارية التي تمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، بحيث توفر لهم نقل وتبادل المعلومات والبيانات بصفة مستمرة ودون انقطاع مع الآخرين، وهذه العملية تتم عادة في صورة متبادلة من الطرفين وليس من طرف واحد .[3]

---

[1] – سهير عادل حامد الجادر زهراء غانم مرجاح،" دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية –بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"– مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22، 87 (2016): 249.

[2] – زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1.(عمان، دار دجلة ناشرون وموزعون، 2008)، 71 .

[3] – فاطمة شادي ، الطاهر مجاهدي ، " فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذجا)"، مجلة انسنة للبحوث والدراسات01، 05(2016): 22 .

- **المفهوم الإجرائي لفعالية الاتصال التنظيمي:** يقصد به تزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات الكافية باستمرار مع توضيح لهم المطلوب منهم القيام به، مع وجود اتصالات مفتوحة بين العاملين ورؤسائهم، وألا يتم إخفاء المعلومة عليهم خصوصا تلك التي ترتبط بهم أو بمجال عملهم .

- **المفهوم الإجرائي للعاملين:** هي تلك الموارد البشرية التي تزاول مهام إدارية من فئة الإطار وفئة التحكم في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار ويتطلب عملها الخروج إلى الميدان أحيانا لإتمام العمل .

8- الدراسات السابقة:

الدراسة العربية :

- **الدراسة الأولى** : للباحث (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي)، "**أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، تخصص إدارة أعمال، 2006.

مشكلة الدراسة : انطلق الباحث من إشكالية مفادها أن تحسين أداء المورد البشري يرجع إلى وجود عوامل مساعدة منها مناخ تنظيمي مناسب داخل المنظمة، وهو ما استوجب الاهتمام بهذا الأخير وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة، ولعل المشاكل الإدارية التي حلت بوزارات السلطة الفلسطينية جعلت الباحث يحس بتشخيص واقع المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية من خلال التساؤل التالي: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؟ طرح الباحث الإشكالية بشكل مختصر جدا بالشكل الذي أخل بها، كما نجده اكتفى بالتساؤل الرئيسي فقط دون التساؤلات الفرعية .

الفرضيات : اقترح الباحث الافتراضات التالية :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين (المصارحة– التحدي– الثقة– تحمل المسئولية– المبادرة–التعاون) و أداء الموارد البشرية .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية .

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تدفق الاتصالات) في الوزارات وأداء الموارد البشرية .

الفرضية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين(نمط اتخاذ القرار) في الوزارات وأداء الموارد البشرية .

الفرضية السابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى للسمات الشخصية التالية (الخبرة– الجنس– المؤهل العلمي– المسمى الوظيفي) .

بين الباحث أنه يوجد أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي لكنه اقتصر على الأقرب منها لواقع ميدان الدراسة والتي افترض أن تؤثر هذه الأبعاد في الموارد البشرية وهي ممثلة في(القيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين وهي: المصارحة– التحدي– الثقة– تحمل المسئولية– المبادرة– التعاون، التكنولوجيا المستخدمة، تدفق الاتصالات، نمط اتخاذ القرار).

مفاهيم الدراسة : لم يتعرض الباحث لهذه النقطة في دراسته، وهو ما يجعل مفاهيم الدراسة غير محددة وواضحة .

❖ **منهجية البحث:**

- **المنهج المستخدم** : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وهو اختيار صائب يخدم أهداف دراسته.
- **العينة** : اعتمد الباحث عينة طبقية عشوائية حجمها **(620)** مبحوثا ممن يشغلون وظائف إشرافية.
- **حدود الدراسة** : اختار الباحث وزارات السلطة الفلسطينية في محافظة غزة مكانا لإجراء الدراسة، في الفترة ما بين مارس 2006 إلى نوفمبر 2006 .

أدوات جمع البيانات: ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة و التي صممت وفقا لمعيار(ليكرت) الخماسي حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، لكن بمقابل هذا لاحظنا غياب تام لأدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة باعتبارهما تضيفان معطيات قد لا نحصل عليها من الاستبيان خصوصا أن أسئلته كانت كلها مغلقة وهي ما تضيق المجال لتفسير الظاهرة.

نتائج الدراسة : توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

– تحرص الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل، وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية نتيجة مصارحة العاملين لمرؤوسيهم في أمور تتعلق بالعمل، ومن هنا بات تعزيز الأساليب الديمقراطية حاجة ملحة للوزارات.

– وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسئولياتهم في العمل.

– ميل القيادة الإدارية بالوزارة إلى اتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المرؤوسين، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

– عدم اهتمام الإدارة بالقدر الكافي بالاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين بخصوص أمور تتعلق بالعمل، وعدم تحمل الإدارة أي نوع من المخاطرة إثر استخدام هذه الأساليب والاقتراحات.

– ضعف التكاتف والمشاركة الجماعية بين العاملين والإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، ووجود قصور في التعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة داخل الوزارة وغياب التنسيق بينها.

– عدم اشتراك العاملين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعملون بها.

– أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

– أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل متزايد، والعمل على التطوير المستمر لهذه التكنولوجيا بما يتلاءم مع طبيعة عمل الوزارة بشكل يسهم في سرعة الإنجاز ودقته رغم أن هناك العديد من الأعمال مازالت تنجز يدوياً.

– أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري لديها وإتاحة فرص التعليم أمامهم واستكمال دراستهم أثناء الخدمة، ومعاملتهم بشكل إنساني مناسب، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر.

– اهتمام الإدارة وبذل جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق تدفق الاتصالات بالوزارات واستخدام الوزارات الوسائل الحديثة للاتصال بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة ووضوحها.

– أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون، وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد البرامج التدريبية بحيث تنسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

– **علاقة الدراسة بموضوع الدراسة الحالية و أوجه الاستفادة منها**

تناولت هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي والذي يعد ذا أهمية في دراستنا الحالية، هذا الأخير الذي يتضمن أبعادا عديدة من بينها تواجد التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وهو ما اتضح في كل من الفرضية الرابعة من دراسة الباحث والتي نصت على **(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية)** والفرضية الأولى من الدراسة الحالية حيث تمثلت في: **(توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا**

المستخدمة وبعض عناصر التمكين الإداري والمتمثلة في: (الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال) وهنا تكمن العلاقة بين الدراستين.

إلى جانب هذا فإن وجه الاستفادة تمثل في مقارنة نتائج الفرضية الرابعة بنتائج دراستنا الحالية .

الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى : للباحثة (أكساس نريمان) بعنوان " **المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال "_ بجسر قسنطينة.** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2011-2012 .

مشكلة الدراسة : انطلقت المشكلة من اعتبار المورد البشري دعامة أساسية تستند إليها المنظمات إذا توافرت الظروف الايجابية لإمكانية العطاء، وبهذا ظهرت جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يعبر عن بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص الداخلية للمنظمة، وترجع أهمية الدراسة بكونها تدرس العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على رضا العاملين باعتبار أن المناخ التنظيمي لا يفهم إلا بمدى ما يتركه من تأثير على رضا العاملين سواء إيجابا أو سلبا، وطرح التساؤل الرئيسي الآتي : بماذا يتسم المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل النموذج القيادي المبني على النمط الهرمي يساعد على تحقيق رضا العمال عن عملهم؟ وهل علاقة العمال بمسؤوليتهم لها تأثير على رضاهم الوظيفي؟

- هل علاقة العمال بزملائهم تؤثر على رضاهم الوظيفي ؟

من خلال طرح الباحثة للإشكالية تبين أن التساؤل الرئيسي كان واسعا بالإضافة إلى أنه لم يحمل المتغير الثاني والمتعلق بالرضا الوظيفي .

الفرضيات : و لأجل إجابة الباحثة عن تساؤلات دراستها اقترحت الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- يسود المؤسسة الجزائرية مناخ تنظيمي سلبي سبب للعمال الشعور بعدم الرضا .

الفرضيات الجزئية :

- يعتبر النمط القيادي الهرمي عنصرا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي .
- تعتبر علاقة العمال بزملائهم ورؤسائهم في العمل عنصرا ثانويا في مستوى الرضا العمالي .

اعتمدت الباحثة أبعاد المناخ التنظيمي (النمط القيادي الهرمي وكذا علاقة العمال بزملائهم وعلاقة العمال برؤسائهم) لمعرفة مدى تأثير ذلك في رضا العاملين داخل المؤسسة، لكن ما أغفلت عنه في الفرضية الجزئية الثانية أنها جمعت بعدين في فرضية واحدة (علاقة العمال بزملائهم، وعلاقة العمال برؤسائهم) وهذا لا يوافق الشروط السليمة لصياغة الفرضية .

مفاهيم الدراسة : تطرقت الباحثة إلى المفاهيم التالية : المناخ التنظيمي، النمط القيادي، علاقات العمل، و خصصت لها عنوانا في أحد أجزاء دراستها، وقد وفقت عند تقديمها للتعريف النظري والإجرائي لكل مفهوم .

❖ **منهجية البحث** :

- **المنهج المستخدم** : اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي بما يخدم أهداف دراستها.

- **العينة** : أجريت الدراسة على العمال من صنف (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بمؤسسة (صيدال) فرع (بيوتيك) بمصنع جسر قسنطينة، وتكونت العينة من (124) فرد مأخوذة من المجتمع الكلي المكون من (622) عامل وهذا باستخدام العينة الحصصية، و قدمت الباحثة طريقة احتساب ذلك .

- **حدود الدراسة** : تمت الدراسة بمؤسسة صيدال فرع بيوتيك بمصنع جسر قسنطينة، وما أغفلت عنه الباحثة أنها لم تذكر مدة إجراء هذه الدراسة .

- **أدوات الدراسة** : لأجل جمع المعلومات من الميدان اعتمدت الباحثة على الاستبيان والملاحظة .

بالرغم من اعتماد الباحثة على أداتي (الاستبيان، الملاحظة)، إلا أنه كان من الأفضل اعتماد المقابلة لتكون أكثر احتكاكا بالمبحوث وبهذا تعطي جوانب أخرى تفسيرية لموضوع الرضا الوظيفي، كما أننا لاحظنا غياب شبكة الملاحظة بالرغم من أن الباحثة صرحت باستخدام أداة الملاحظة.

- نتائج الدراسة :

خلصت الباحثة من خلال دراستها إلى نتائج وهي كالتالي :

- تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي: وأن تحسين وضعية العمل في التنظيم تحرك مشاعر الرضا لدى الأفراد، كما تزيد من انتمائهم للتنظيم كلما كانت على درجة توقعاتهم، فيتوجب على المؤسسة توفيرها بطريقة مناسبة في مجال العمل، لأن وضعية العمل المهنية تلعب دورا فعالا في تحمس العامل لعمله، والذي يقود إلى رضاه الوظيفي .

- الإشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس: وكذلك النمط القيادي الذي يعترف بالفرد إنسانا ويقدر كفاءته بما يؤديه من عمل ويستمع إلى وجهة نظره، والذي يعتمد على سياسة المساواة بين العمال وعدم التعالي عليهم، ينتج عن هذا كله احترام العمال للرؤساء وزيادة الاهتمام بالإنتاج، وبالتالي الوصول إلى رضا الطرفين .

- تأثير علاقة العمال بزملائهم ورؤسائهم على الرضا الوظيفي: نتوصل إلى أن للعلاقات الداخلية بعدا هاما من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تعبر العلاقات الداخلية عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، فهناك العلاقات الأفقية والتي تمثل العلاقات بين الأقسام والإدارات وبعضها البعض (العلاقات بين الإدارة الوسطى أو العلاقات بين الإدارة التنفيذية) وهناك العلاقات الرأسية والتي تمثل العلاقات بين الإدارات العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية، حيث نجاح هذه العلاقات يعني نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرغوب فيها للطرفين، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال في المنظمة .

- أوجه الاستفادة من الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع علاقات العمل (علاقة الرئيس مع المرؤوسين وعلاقة العمال بزملائهم) وهو الجزء الذي تبين في دراستنا الحالية من خلال الفرضية الثالثة والرابعة، هذا إلى جانب الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التحليل.

الدراسة الثانية : للباحثة (شرع مريم) **بعنوان (الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية- دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير،2014- 2015 .

مشكلة الدراسة : انطلقت الباحثة عند صياغتها لإشكالية الدراسة من اعتبار الجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تواكب التغيرات الحاصلة، حيث اتضح أن وزارة التعليم العالي تتجه نحو تحسين نوعية الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة من خلال قراراتها، وهذا إشارة نحو تبني المفاهيم الإدارة الحديثة وتحديدا تبني فلسفة التمكين وتنميتها، ولأجل تحقق هذا في جامعاتنا الجزائرية وتحديدا في جامعة غرداية طرحت التساؤلات التالية :

التساؤل الرئيسي: ما مستوى تحقق مفهوم التمكين بمختلف مداخله (الهيكلية والقيادية، والنفسية) لدى القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية ؟ وما طبيعة العلاقة التأثيرية بينه وبين جودة الخدمة التعليمية المقدمة ؟

التساؤلات الفرعية :

1. ما مستوى تقييم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الجامعية لدرجة توافر الإدارة الجامعية على أبعاد التمكين الهيكلي المتمثلة في : (توفر الفرصة، توفر المعلومات، توفر الدعم والتحفيز، توفر الموارد)؟

2. ما مستوى تقييم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس وكذا القيادات الإدارية لدرجة ممارسة مشرفيهم لسلوكيات القائد التمكينية المتمثلة في : (تحسيس المسؤول بأهمية العمل، التشجيع على المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الآخرين، تسهيل انجاز الأهداف، تسهيل الاستقلالية بدل البيروقراطية) ؟.

3. ما مستوى إدراك المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تقييم مدى ممارستهم للكفايات التعليمية التالية : (كفايات تدريسية، كفايات اتصالية وتفاعلية، كفايات بحثية وتكنولوجية) ؟.

4. ما مستوى تحقق الجودة الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال تقييم مدى ممارستهم للكفايات التعليمية التالية : (كفايات تدريسية، كفايات اتصالية وتفاعلية، كفايات بحثية وتكنولوجية) ؟.

5. ما مستوى تحقق جودة الأداء الإداري للقيادات الإدارية الجامعية وذلك من خلال تقييمهم لمدى ممارسة الكفايات الإدارية التالية : (كفايات تخطيطية، كفايات تنظيمية، كفايات رقابية)؟.

6. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين محاور مفهوم التمكين وذلك عند مستوى دلالة ≤ 0.05 $\propto$؟

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\propto \leq 0.05$ في تصورات المبحوثين لمستوى تحقق التمكين يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الاقدمية، ومسمى الكلية)؟

8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\propto \leq 0.05$ في تصورات المبحوثين لمستوى امتلاكهم لبعض الكفايات الأكاديمية والإدارية يمكن أن تعزى (للجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، الاقدمية، ومسمى الكلية)؟

الفرضيات :

الفرضية الأساسية :

إن تبني الإدارة الجامعية وقياداتها لمزيد من ممارسات التمكين الهيكلي وسلوكيات القيادة التمكينية سيترك انعكاسات ايجابية الأثر على إدراك موظفيها لمفهوم التمكين النفسي، هذا المفهوم الذي يعد متنبىء مهما ودالا على تحقق جودة أدائهم الأكاديمي الإداري .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ايجابي ودال عند مستوى $\propto \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الهيكلي على تحقق التمكين النفسي .
- يوجد أثر ايجابي ودال عند مستوى $\propto \leq 0.05$ لسلوكيات القائد التمكينية بكافة أبعادها على تحقق التمكين النفسي .

- يوجد أثر إيجابي ودال عند مستوى $0.05 \geq \infty$ للتمكين النفسي على تحقق جودة الأداء الأكاديمي (بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس).
- يوجد أثر ايجابي ودال عند مستوى $0.05 \geq \infty$ للتمكين النفسي على تحقق جودة الأداء الأكاديمي (بالنسبة للقيادات الإدارية).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \infty$ في تصورات المبحوثين في إدراكهم لمستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \infty$ في إجابات المبحوثين (من الأساتذة) حول مستوى جودة الأداء التعليمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \infty$ في إجابات المبحوثين (من الإداريين) حول جودة الأداء الإداري المتحققة من خلال امتلاك بعض الكفايات تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية .

حاولت الباحثة من خلال التساؤلات والفرضيات التي وضعتها أن تقيس مدى تحقق مداخل التمكين (الهيكلية والقيادية، والنفسية) لدى كل من القيادات الجامعية وأعضاء التدريس، وتأثير ذلك على جودة الخدمة التعليمية المقدمة، ومما لاحظناه أيضا من صياغة التساؤلات والفرضيات أنها حاولت معالجة موضوع دراستها بعمق، لكن عند صياغتها للفرضية الأساسية أعطتها نوعا من التوكيد (إن) وهو ما أغفلت عنه الباحثة لأن طرح الفرضية يحتاج إلى تحقق.

مفاهيم الدراسة : استخدمت الباحثة المفاهيم التالية :

التمكين الهيكلي، سلوكيات القائد التمكينية، التمكين النفسي، جودة الأداء الإداري والأكاديمي، الأنموذج، وقدمت تعريفاتها النظرية و الإجرائية .

وإضافة إلى مفاهيم دراستها قدمت الباحثة إضافة تمثلت في إعطاء تعريفات للمفاهيم المتداولة في دراستها مثل : عضو هيئة التدريس، الهيئة الإدارية، الإدارة الجامعية.

❖ **منهجية البحث :**

- **المنهج المستخدم :** اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتوافقه مع موضوع دراستها، كما استخدمت أيضا الأساليب الإحصائية ممثلة في : (النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) وهذا بغية معالجة البيانات المستوفاة من الاستبانتين الموزعتين على عينتي الدراسة .[1]
- **العينة :** اعتمدت الباحثة المسح الشامل لمجتمع البحث، لاعتبار صغر حجمه وبلغ العدد الإجمالي له (214) فردا شملت فئتين تمثلتا في أعضاء هيئة التدريس والإداريين المسؤولين (عمداء ورؤساء أقسام وشعب) .
- **حدود الدراسة:** جرت الدراسة الميدانية في جامعة غرداية من العام الدراسي 2014/2013 .
- **أدوات الدراسة :** اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على أسلوبين أساسين تمثلا في البيانات الثانوية، وشملت الكتب و الدراسات العلمية المنشورة والدوريات والمجلات، إلى

[1] - مريم شرع، "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية)"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2015)، ص. 176 .

جانب الرسائل والأطروحات العلمية وكذا مواقع الانترنت وتقارير وإحصاءات خاصة بجامعة غرداية، أما البيانات الأولية فشملت تصميم استبانتين واحدة موجهة لأعضاء هيئة التدريس من أساتذة دائمين فقط، والثانية للقيادات الجامعية ممثلة في عمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب[1]، في حين لم تصرح باستخدام أدوات أخرى مساعدة في جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة باعتبارها تضيف معلومات قد لا نتحصل عليها من الاستبيان وهو ما غاب هذه الخطوة من دراستها .

نتائج الدراسة : خلصت الباحثة إلى النتائج التالية :

- نتائج الجانب النظري: هي عديدة فتم التطرق إلى الأهم منها فقط :

- أن مفهوم التمكين حظي في الأدبيات الإدارية بالاهتمام البحثي الأكاديمي، كما حظي أيضا في بالتطبيق والممارسة العلمية له على مستوى المؤسسات التابعة للقطاعين العام والخاص .

- الاهتمام بتطبيق الجودة في جامعاتنا لا يعني بالضرورة أن نجعل منها وحدات اقتصادية هادفة للربح من خلال تحسين منتجاتها التعليمية، وإنما هي اهتمام بهذا الأسلوب ومحاولة لمحاكاته في واقع المؤسسات التعليمية والتربوية وكذا الاستفادة من نتائجه المحققة في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية سواء من القطاع العام أو الخاص .

[1] - المرجع نفسه ، ص 168 .

– نتائج الجانب التطبيقي :

– النتائج المتعلقة بالتمكين الهيكلي: بينت النتائج أن اغلب العبارات الواردة بالمجالات الخاصة بقياس التمكين الهيكلي قد جاءت ضمن درجة تحقق متوسطة ما يدل على أن اهتمام الإدارة الجامعية وجهودها بتجسيد هذا المفهوم لن ترق إلى المستوى المطلوب، ولعل من الأسباب انخفاض هذه الممارسات هو عدم توافر بيئة عمل مادية تضمن انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية وكذا تعزز شعور الفرد بالتمكين.

– النتائج المتعلقة بسلوكيات القائد التمكينية : أظهرت النتائج الواردة في المحور الذي يقيس مستوى الممارسات القيادات الأكاديمية للسلوكيات التمكينية، مستوى متوسط لهذه الممارسات، حيث يميل أغلب القادة للاعتماد على الممارسات والأنماط الإدارية التقليدية في تعاملهم مع مرؤوسيهم، وانتهاج سياسة التحكم وإصدار الأوامر معللين ذلك بتنفيذ التعليمات والقوانين لاغير .

– النتائج المتعلقة بمحور التمكين النفسي : أظهرت النتائج أن أغلب العبارات الواردة بالمحاور الخاصة بقياس مفهوم التمكين النفسي قد جاءت ضمن درجة تحقق مرتفعة وتقدير عالي من أفراد العينة، ويشير مضمون الفقرات الواردة بهذا المجال إلى أن أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية يشعرون بأن عملهم ذو أهمية ومعنى بالنسبة لهم، وأنهم قادرون على أداءه بشكل جيد وبالطريقة التي تناسبهم، وبالتالي شعورهم بالمسؤولية والمساهمة بما يحدث من نتائج طيبة في جامعاتهم التي ينتمون إليها، وهذا ما يبرر الإدراك العالي للتمكين النفسي .

– النتائج المتعلقة بمحور جودة الأداء الأكاديمي: أظهرت النتائج المتعلقة بمحور جودة الأداء الأكاديمي أن تقدير عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاكهم وممارستهم للكفايات والمهارات (التي تحقق جودة الخدمة التعليمية) حققت درجة تقدير عالية، حيث تضمن هذا المجال مجموعة من العبارات التي تقيس في مجملها بعضا من الكفايات التدريسية والكفايات الاتصالية والتفاعلية وكذا الكفايات البحثية والتكنولوجية، حيث أن تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية يتطلب وجود هيئة تدريسية تمتلك كفايات ومهارات تعليمية مميزة تحتاج دوما إلى التكوين والتنمية وهذه الكفايات عموما ألى المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لأداء الفرد وتشير النتائج الواردة في هذا المجال ألى التطبيق العالي لمعظم الكفايات من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اهتمامهم بامتلاك الكفايات التي تؤهلهم لتأدية مهامهم التعليمية والتربوية .

– النتائج المتعلقة بمحور الأداء الإداري: تشير النتائج المتعلقة بجودة الأداء الإداري أن اغلب الكفايات تطبيقا وامتلاكا بناءا على استجابات أفراد العينة كانت الكفايات الرقابية والتنظيمية ، وهذه النتيجة تدل القيادات الجامعية على امتلاك تلك الكفايات لمدى إدراكهم بأهميتها في أداء مهامهم الإدارية بشكل كفؤ وفعال .

– النتائج المتعلقة بوجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي: حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الهيكلي والمتغير التابع (التمكين النفسي).

– النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين التمكين النفسي وتحقق جودة الأداء الأكاديمي: أكدت النتائج المتعلقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير (التمكين النفسي) والتابع (تحقق جودة الأداء الأكاديمي) .

– النتائج المتعلقة بوجود علاقة بين التمكين النفسي وتحقق جودة الأداء الإداري: أشارت النتائج هنا إلى وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي في المتغير التابع (جودة الأداء الإداري) .

علاقة الدراسة بموضوع الدراسة الحالية و أوجه الاستفادة منها:

توجد علاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية حيث أن هذه الدراسة تطرقت إلى موضوع التمكين الإداري الذي يعتبر الظاهرة المدروسة للدراسة الحالية، وتوجد علاقة أيضا بين بعض عناصر التمكين الإداري لهذه الدراسة ودراستنا الحالية حيث نجد أن :

- في هذه الدراسة تناولت التمكين الهيكلي الذي يشمل توفر المعلومات والذي يقابله في الدراسة الحالية فعالية الاتصال باعتبار المعلومة هي جزء لا يتجزأ من العملية الاتصالية.
- كما تناولت هذه الدراسة سلوكيات القائد التمكينية (مجال التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار، مجال التعبير عن ثقته في الآخرين، مجال الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية) يقابلها في الدراسة الحالية الاستقلالية والمشاركة والثقة التنظيمية انطلاقا من أن الثقة في الآخر هي أحد أنواع الثقة التنظيمية، أما عن الاستفادة من هذه الدراسة فتمثلت في توجيهنا للمراجع التي تخدم الموضوع و مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية .

الدراسة الثالثة : للباحثة (بلاغماس بركة) بعنوان **(ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة – دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق**

والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، جامعة البليدة 02 نموذجا")، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وموارد بشرية، 2016/2015 .

مشكلة الدراسة : تتعرض الموارد البشرية داخل المنظمة الى جملة الضغوطات وهي ما تولد لديهم حالة عدم الاتزان وهو ما يؤثر على أدائهم داخل المنظمة، بعدها انتقلت إلى الحديث عن مفهوم التمكين كأسلوب إداري الذي من شأنه يحسن من الإنتاجية، وتمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو الآتي :

– كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التمكين التنظيمي كأسلوب إداري معاصر على الاستثمار في ضغوط العمل وجعلها بالقدر الذي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم داخل المنظمة ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل يحقق التمكين التنظيمي علاقات اجتماعية بين العاملين مما يقلل من ضغوط العمل ويجعلها في المستوى الذي يزيد من دافعية الفرد نحو أداء أحسن ؟
- هل التمكين التنظيمي يجعل من ضغوط العمل دوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة ؟
- كيف يساهم التمكين التنظيمي في تغيير نظرة العامل لزميله في العمل مما يحسن العلاقة بين العاملين، ويقضي على المضايقات المهنية ؟
- ما هي الشروط المناسبة الواجب توفرها في المنظمة لتطبيق التمكين التنظيمي ؟

الفرضيات : وللإجابة على التساؤلات التي وضعتها الباحثة تم افتراض ما يلي :

الفرضية الرئيسية :

- التمكين التنظيمي يستثمر في ضغوط العمل ويحولها الى تحدي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم داخل المنظمة .

- **الفرضيات الفرعية :**

- هناك علاقة بين مستوى أداء الفرد وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين بواسطة التمكين التنظيمي وضغوط العمل .
- التمكين التنظيمي يجعل من ضغوط العمل دوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة .
- التمكين التنظيمي يساهم في تغيير نظرة العامل لزميله في العمل مما يحسن العلاقة بين العاملين ويقضي على المضايقات المهنية .
- كلما زاد الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل تناقصت ضغوط العمل إلى الدرجة التي يزيد معها الرضا الوظيفي لدى العاملين .

مفاهيم الدراسة : قدمت الباحثة تعريفات إجرائية للمفاهيم التالية : ضغوط العمل، الأداء، التحفيز، التمكين التنظيمي، المضايقات المهنية، العاملين، لكن من جهة أخرى توجد مفاهيم أخرى أساسية مثل : حرية التصرف، الاستقلالية، المشاركة، الاتصال ولم تتطرق الباحثة لها في دراستها .

❖ **منهجية البحث :**

- **المنهج المستخدم :** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي .
- **العينة :** استخدمت الباحثة العينة الحصصية لاستخراج العينة التمثيلية لمجتمع بحثها والتي قدرت ب (106) من مجموع (469) عامل، وشملت عينة بحثها العاملين الإداريين والأساتذة الإداريين، وقدمت الباحثة طريقة احتساب ذلك .
- **حدود الدراسة :** جرت هذه الدراسة في جامعة البليدة 02 نموذجا (العفرون) على مستوى الكليات التالية : كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، و كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا من 20 أفريل 2014 الى 15 جوان 2014.
- **أدوات الدراسة :** لجمع المعلومات اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسين هما :

المصادر النظرية : وهذا بالاستعانة بالكتب و الدراسات العلمية للإلمام بموضوع دراستها .

المصادر الميدانية : استخدمت الباحثة الملاحظة و المقابلة والاستبيان بالمقابلة .

استفادت الباحثة من هذا التنويع في المصادر عند تحليل البيانات المستقاة من عند المبحوثين، خصوصا أنها ضمنت الملاحظة بشبكتها الخاصة، ووضعت تحليل محتوى للمقابلة.

- **نتائج الدراسة :**

أما عن نتاج بحثها فقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى ضغط العمل الذي يعاني منه أفراد العينة كبيرة وهو في أغلب الأحيان مادي.

– تنقسم المصادر المسببة لضغوط العمل إلى فردية (الأحداث العائلية، الولادة، العنوسة ... إلخ)، وتنظيمية وتتمثل في عامل العلاقات الشخصية الذي برز خاصة في قضية الترقية ومنح التكوين خارج المنظمة.

– إدارة ضغوط العمل بتعزيز العمل الجماعي والذي يسوده التفاهم والتعاون والانسجام وهذا من أجل زيادة دافعية الإنجاز وتحقيق أداء جيد والتصدي للمشكلات.

– انتشار قيم إيجابية في المنظمة والتي منها الثقة، التقدير والاحترام ... إلخ بشكل كبير وقوي مقارنة بالقيم السلبية التي لم تنف نتائج الدراسة من وجودها منها: الغيرة، الحسد، النفاق، التهرب من المسؤولية.

– وجود مرونة في التسيير واستقلالية وحرية في التصرف كما أن هناك مشاركة في اتخاذ القرار.

– تفويض السلطة والصلاحيات يكون على أساس الثقة والمستوى التعليمي والأقدمية وكذلك الكفاءة.

– أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

باعتبار أن هذه الدراسة تنتمي الى حقل علم الاجتماع فقد تمت الاستفادة بدرجة كبيرة منها من حيث التناول السوسيولوجي لموضوع التمكين.

9- المقاربة النظرية :

لا يمكن أن تستغني الدراسة السوسيولوجية على المقاربة النظرية*، فهي التي تزود الباحث بالمفاهيم والمعرفة التي تمكنه من تفسير متغيرات البحث، وفي هذه الدراسة تم تبني المداخل الحديثة في التنظيم باعتبارها تتماشى مع موضوع الدراسة، حيث نجد نظرية النظم (نظرية الأنساق) أكثر تناسبا مع موضوع دراستنا ككل و التي ترجع الى "أهم مؤسسيها "**فان برتلونفي**van bertalanffy" و يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المدير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية؛ ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر وتتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها، وعليه نجد أن مدخل الأنظمة ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف، فبدلا من التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة، فإن مدخل الأنظمة يقوم على افتراض أخذ جميع عناصر النظام ككل في الاعتبار".[1]

يؤكد منظور النظم على أهمية النظر الى للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة .[2]

ويتألف النظام وفق المدخل النظمي من :

المقاربات النظرية التي خدمت موضوع دراستنا تم التطرق إليها وفقا لدرجة إلمامها بالموضوع وليس حسب تسلسلها الزمني . *

[1] –سامية بن رمضان ، " أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18 (ماي 2016): 44، 43 .

[2]– محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، 57 .

- المدخلات : وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الكبير) .
- العمليات أو التحويل: ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة .
- المخرجات: وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر(البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه .
- التغذية العكسية : وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفعاليته.[1]

- انطلاقا من موضوع الدراسة الذي يتمحور حول " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين" فهذا الأخير يندرج ضمن المنظمة وهي ممثلة في (مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار) باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية لأنها في تعاملات وعلاقات مع الزبائن الخارجيين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات .....إلخ خاصة في إطار ما تقدمه من خدمات من أهمها التزويد بشبكة الغاز والكهرباء، حيث أصبح الطلب عليها في تزايد

[1] – خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5 .(عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2014): 90-91 .

مستمر خصوصا أن الولاية تشهد توسع عمراني كبير وبهذا فالمنظمة تسعى لأن تكون خدماتها ترضي الزبائن انطلاقا من الانشغالات التي يطرحونها .

وحتى تقوم المنظمة بإرضاء زبائنها الخارجيين كان لزاما عليها إرضاء الزبون الداخلي لأنه يقوم على مهام المنظمة ككل وفي كافة الأقسام التي يشغلها دون استثناء من قسم الموارد البشرية و قسم العلاقات التجارية، قسم المالية والمحاسبة .....الخ، وسعيا لتحقيق ذلك فهي تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لعامليها الإداريين بغية تمكينهم من مهامهم الإدارية .

ويتوفر هذا المناخ التنظيمي* على تكنولوجيا حديثة لتسهيل المهام الإدارية، مع إرفاق ذلك بالتدريب المناسب والمستمر، إلى جانب تفعيل فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي لتذليل الصعوبات وتثمين جهود العاملين بمحفزات تتناسب والجهود المبذولة لخلق دافعية للعمل لديهم، وبهذا تضمن المنظمة تحسين خدماتها والحفاظ على استمراريتها .

من جهة ثانية فإن بعد التدريب هو الآخر تم اعتماده في هذه الدراسة وفق المدخل النظمي باعتباره يحتوي (مدخلات_ عمليات_مخرجات_ تغذية راجعة)، وتشمل مدخلات التدريب على متدربون ومدربون والوسائل المستخدمة لشرح البرنامج التدريبي، أما العمليات فتشمل الرسالة أو الأهداف التدريبية المراد الوصول إليها، والمخرجات تتضمن عامل متدرب(يملك كفاءات تدريبية)، وانطلاقا من أن التدريب وفق المنظور النظمي يحتوي تغذية راجعة هذه الأخيرة تكشف عن الخلل المتواجد في هذه العملية ليتم تصحيحه، وبالتالي تتحقق فعالية التدريب الذي تستفيد منه المنظمة وينعكس على مناخها التنظيمي .

* أبعاد المناخ التنظيمي(التكنولوجيا، التدريب، فريق العمل) تم التأكد من تواجدها في ميدان الدراسة أثناء الدراسة الاستطلاعية إلا أن بعد التحفيز تم الاعتماد على التراث النظري و المكتسبات القبلية باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تركز على التحفيز المادي لمواردها البشرية .

الى جانب نظرية النظم التي مثلت إطارا عاما للدراسة ككل، اعتمدنا أيضا أفكار تالكوت بارسونز للنظرية البنائية الوظيفية لتفسير بعض جوانب دراستنا من خلال وظائف النسق التي وضعها وهي على أربعة أنواع :

- وظيفة التكيف: أي طاقة الفاعل على التأقلم مع الوضع الجديد وتجنب الوسائل العائقة والمانعة في تبني تصرف جديد .
- وظيفة تحقيق الهدف: التي تعزز وتكثف طاقة الفاعل من اجل تحقيق أهداف المجتمع.
- وظيفة التكامل : التي تنسق الدوافع والعناصر الرمزية والثقافية لكي تتقارب وتتجاذب بعضها مع بعض .
- وظيفة الوقاية من التوتر والانحراف عن معايير وقيم المؤسسات الاجتماعية وذلك بتوجيه السلوك نحو التماثل مع القيم الثقافية والتحصن ضد حدوث سلوك فوضوي لا يتناسب مع متطلبات النسق .[1]

تم الاقتراب من النظرية الوظيفية وبالخصوص من أفكار بارسونز حول وظائف النسق من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة كإحدى أبعاد المناخ التنظيمي بحيث تضم الوسائل والمعدات باعتبارها أدوات لا غنى عنها في تسهيل انجاز مهام العاملين داخل المنظمة، بحيث توفرها وانسجامها يحقق تكيف العامل بالشكل الذي يجعله يستفيد منها في تحقيق التمكين، كما أن المنظمة وفي إطار التحديات التي تعيشها تحتاج الى جهود الجماعة الى جانب الجهود الفردية وبهذا فهي تتطلب تكامل بين أعضائها والاستفادة من بعضهم البعض لتحقيق هدف المنظمة .

[1] - معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط1. (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، 84-85 .

وحتى تضمن المنظمة عدم حدوث أي خلل فهي تعتمد البرامج التدريبية لتزويد مواردها البشرية وبشكل مستمر بالمعلومات لتحقيق وظيفة الوقاية كما عبر عنها تالكوت بارسونز وفي الوقت فان هذا النوع من التدريب (أي باستمرار) يخدم تمكين العاملين .

وبالنظر إلى جزئيات موضوع الدراسة وإلى جانب النظرية الوظيفية فإن نظرية العلاقات الإنسانية كان لها أثر في دراستنا، هذه النظرية التي اقترنت بدراسات "هوثورن" تحت إشراف "التون مايو" وزملاؤه والتي أفرزت نتائجها ما يلي :

- أن المنظمة كيان/نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني .
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية .
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة" .[1]

➢ تم اعتماد أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في دراستنا لتفسير بعد التحفيز، لأن هذه النظرية بينت دوافع واحتياجات العاملين داخل المنظمة ليس ببعد مادي فقط وإنما إلى آخر معنوي، هذا الأخير يعتبر ذا أهمية في دراستنا الحالية باعتبار لديه عدة أوجه، فيمكن النظر إلى التحفيز المعنوي في ترك مجال لحرية العامل داخل مجال عمله، أو إعطاءه الفرصة في التعبير عن أفكاره وهو وجه من أوجه المشاركة، إضافة إلى علاقته مع زملاء العمل .....الخ. كل هذه المؤشرات دالة على التحفيز المعنوي وهي تساهم في بناء مناخ تنظيمي ملائم لتمكين العاملين .

---

[1]– حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات– العمليات الإدارية – وظائف المنظمة)، ط1.(عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006):61،62 .

10- صعوبات الدراسة :

كما هو معلوم أن أي بحث لا يخلو من الصعوبات التي تعترضه سواء كانت نظرية أو تطبيقية، ومن أبرز هذه الصعوبات تمثلت في :

- عدم التمكن من إجراء الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر ببشار باعتبارها كانت المقصد الأول لإجراء دراستنا، إلا أننا لم نستطيع إجراء الدراسة هناك بفعل الضغوط التي فرضت علينا والتي من شأنها تجعل الدراسة لا تسير وفق خطوات البحث العلمي بشكل صحيح ، الأمر الذي جعلنا نغير مكان الدراسة والتوجه لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار.

- ضياع مجموعة كبيرة من الاستمارات عند بعض الأقسام فقط من المديرية، خاصة تلك التي لم يتحمل رؤساء الأقسام مسؤولية توزيع الاستمارات مما جعلنا نعيدها مرات عديدة.

- وصعوبة أخرى تمثلت في إحجام بعض رؤساء الأقسام عن المقابلة ورفضهم لاستقبالنا وهذا ما جعل أغلب المقابلات تتمركز في أقسام معينة من المديرية .

الفصل الثاني

2- الفصل الثاني : مناخ المنظمة.....الماهية والأبعاد :

تمهيد:

يرجع المفهوم العام للمناخ التنظيمي باعتباره يعبر عن إدراك الموارد البشرية للبيئة الفعلية التي يعملون بها والتي تؤثر على أداء عملهم، الأمر الذي يعطي مجالا واسعا و أبعادا مختلفة لتناوله، خصوصا أن الباحثون وضعوا عدة أبعاد مختلفة ومتباينة محددة لقياس المناخ التنظيمي باعتباره يؤثر في أداء العاملين داخل المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعته من حيث هو داعم أم لا، ولرصد أهم جوانب المناخ التنظيمي وفهم أبعاده التي تم اعتمادها في دراستنا نكون أمام عناصر هذا الفصل .

أولا: عموميات حول المناخ التنظيمي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته:

- **تعريف المناخ التنظيمي:** تنوعت واختلفت تعريفات المناخ التنظيمي فكل واحد ينظر لها من زاوية معينة ومن هذه التعريفات ما يلي :

- المناخ مفهوم جغرافي، أما في حقل الإدارة، فإنه يشير إلى مجموعة الخصائص (الصفات) التي تميز منظمة عن غيرها، لذا فإن المقصود بالمناخ التنظيمي هو صورة المنظمة أو شخصيتها كما يراها العاملون فيها .[1]

- يرى (**لتوين LITWIN ETAL**) وآخرون بأن المناخ التنظيمي للعمل هو عبارة عن وصف لمجموعة من الشروط التي تحث أو تصد الحالات الكثيرة للتشجيع على العمل فتغير جو العمل.[2]

- يعرف العميان المناخ التنظيمي بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.[3]

---

[1] – مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، ط 1.(عمان : زمزم ناشرون وموزعون، 2010)، 89 .

[2] – فريدة العيفاوي و جمال العيفة، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (جوان 2016): 43 .

[3]– واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1.(عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2006)، 26.

– ويعرف المناخ التنظيمي أيضا بأنه موقف فردي تجاه المنظمة ويمكن أن يكون عرضة للتغيير عندما تتغير الظروف .[1]

– كما يعرف أيضا بأنه " شخصية منظمة ما و الذي يميز منظمة واحدة عن غيرها.[2]

– التعليق على المفاهيم:

استنادا للمفاهيم الواردة أعلاه يمكن أن نلمس اتجاهين اثنين، فالأول أعطى للمناخ التنظيمي حيزا ضيقا فحصره في البيئة الداخلية للمنظمة، في حين الآخر أعطاه بعدا ثانيا ممثلا في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وبهذا المفهوم تكون اقتربت من مدخل النظم الذي يرى المنظمة كنسق مفتوح، وفي ما يلي بعض النقاط المستخلصة من المفاهيم:

– وجود اختلافات عدة في مفهوم المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف التيارات الفكرية لكل باحث.

– يمكن أن يكون المناخ التنظيمي مشجعا أو مثبطا للعامل في أداء عمله .

– يعبر عن إدراك وتصورات العاملين لبيئة العمل التي يعملون بها .

– تعدد أبعاد قياس المناخ التنظيمي، وهو إشارة نحو إمكانية قياسه من عدة جوانب .

---

[1]- Davidson, michael cameron Gordon,<< organisational climate and influence upon performance: A study of Australian hotels in south East Queensland>> , (ph.D Dissertation ,Griffith university ,2000) ,p.13 . 387.

[2] - Rajeesh Viswanathan, <<A Study on the Impact of Organizational Climate on Project Success Among Software Engineers In It Sector>> , PARIPEX - INDIAN JOURNAL OF RESEARCH 7،4(2015): 387

- **أهمية دراسة المناخ التنظيمي:**

تعددت واختلفت أهمية دراسة المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لأهمها :

أشارت معظم الدراسات أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة، الأمر الذي يتطلب أن يكون المناخ التنظيمي أكثر مرونة لتمكين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.[1]

يساعد المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة على استقرار الكفاءات، كما أنه يزيد من دافعية وحماس العاملين للعمل الجماعي والفردي، وهو يوفر أيضا مجال واسع لتعبير العاملين بحرية واستقلالية من خلال تبني الإدارة لأسلوب العصف الذهني.[2]

يعتبر التحكم في أبعاد المناخ التنظيمي لإدارة المنظمة من تحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي على المستويين النظري والتطبيقي أحد أهم الأساسيات التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.[3]

يرتبط نجاح المنظمة بمدى توفيرها للمناخ التنظيمي الذي يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين، وفي هذا الصدد أشار أحد الباحثين أن المنظمة التي تمتلك مناخا تنظيميا ضعيفا سوف يصيبها الفشل على المدى البعيد وبالتالي فهو يحدد نجاحها.[1]

---

[1]– حياة مزالة، "اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس"(رسالة ماجستير، جامعة الجزائر02، 2012)، ص.47.(بتصرف)

[2] – علي علي محمد عباس، "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن، دراسة ميدانية على المعلمين والطلبة بمدينة صنعاء العاصمة"(أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر02، 2011)، ص.60. (بتصرف)

[3] – محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية– غزة، 2006)، ص ص. 21، 22. (بتصرف)

يعد تطوير المناخ التنظيمي غاية في الأهمية من أجل تحقيق الأهداف بفاعلية، ولعل التقدم التكنولوجي داخل الإدارة وما يترتب عليها من جودة الأعمال الناتجة من فاعلية المنظمات، بحيث تنعكس على الروح المعنوية للأفراد العاملين وتشيع روح السعادة والرضا، وفي مقابل ذلك يغيب السخط والضجر داخل المنظمة.[2]

- من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن أغلب الدراسات ترتكز حول أهمية المناخ التنظيمي الجيد في المنظمة وما يمتاز به هذا الأخير من مرونة تساير البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، وعليه فإن المنظمات المعاصرة أوجب عليها تبني المناخ المشجع على العكس منه الآخر غير المشجع لأنه يقف عائقا أمام تحقيق أهداف المنظمة .

وتماشيا مع أبعاد الدراسة الحالية يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تتجلى من خلال عدة عناصر من بينها أن استخدام التكنولوجيا في ظل هذه التغيرات تساعد على اختصار الوقت وتسهيل المهام الإدارية على العاملين، وما يرافق هذا عمليات تدريب العاملين باستمرار تماشيا مع متطلبات الطرق التكنولوجية ومستجداتها لتحقيق التوافق والانسجام، هذا وبالإضافة إلى العمل الفرقي الذي يتيح مساحة واسعة وحرية أكبر بين العاملين، وبهذا تعزز كل الجهود السابقة لعملية التحفيز لتحقيق مناخ إيجابي مشجع ومساعد لتمكين العاملين إداريا داخل المنظمة، وعليه ومن خلال هذا التوضيح البسيط فان المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق مساعي المنظمة .

---

[1] – غربي بن مرجي السلماني الشمري، " المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية " (أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود السعودية،2006)، ص.35. (بتصرف)

[2] – واصل جميل المومني، مرجع سابق ،ص 31.

2- أنماط المناخ التنظيمي:

أسفرت نتائج الباحثين عن تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي نذكر منها ما يلي :

- **دراسة (هالين وكروفت halpin et croft)**: ميزت بين ستة أنماط للمناخ التنظيمي هي كالتالي:

1. المناخ المفتوح: يتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص وكذا وجود قيادة ديمقراطية داعمة، كما أن العامل هنا يتميز باستقلالية واسعة ومشاركة في المعلومات في جميع الاتجاهات حيث تنتشر الاتصالات وفي اتخاذ القرار، وما يميز هذا النوع كذلك الدرجة المنخفضة من التفكك.
2. مناخ الإدارة الذاتية: السمة المميزة لهذا المناخ الحرية الواسعة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود الوظائف المنوطة لهم، إلى جانب ميل المدير إلى تطبيق القوانين دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ بحيث يرجع ذلك إلى إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى.
3. المناخ الموجه: ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما، والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة التفكك.[1]
4. المناخ العائلي: يتصف بوجود علاقات طيبة بين العاملين، مما يؤدي إلى نوع من الرضا بينهم بالمقابل لا يوجد اهتمام كاف لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] – إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية – دراسة حالة –"(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008)، ص ص. 21، 22.

5. المناخ الأبوي: يتميز هذا المناخ بتركز السلطة في يد المدير مما يمنع ظهور أي محاولات أو مبادرات فردية بين العاملين، بحيث تسود روح معنوية منخفضة بالمقابل ترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.[1]

6. المناخ المنغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، والسمة الرئيسية لهذا النوع من المناخ هي عدم الالتزام لاسيما بين المدير والعاملين، وفيه يشدد المدير على العمل الورقي الروتيني وهو ما يؤدي بالعاملين للشعور بالإحباط وعدم الرضا .[2]

- **دراسة (لتوين وسترنجر litwin et stringer)**: خلصت إلى استخلاص ثلاث أنماط للمناخ التنظيمي وهي :

1. **المناخ السلطوي:** يتسم بمركزية اتخاذ القرارات، وما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ.

2. المناخ المتبني: وهنا تحل العلاقات الجيدة بين العاملين محل العلاقات الرسمية.

3. **المناخ الإنجازي:** وفي هذا النوع تعطى الفرصة لجميع المستويات الإدارية من أجل المشاركة في اتخاذ القرار بشأن أهداف المنظمة.[3]

- من خلال التقسيمات التي جاءت بها كل من دراسة **هالين** و**كروفت** ودراسة **لتوين** و**سترنجر** حول المناخ التنظيمي نستنتج أنها أعطت أنماطا متعددة للمناخ التنظيمي المحتمل تواجدها في المنظمة وهذا طبيعي لاختلاف طبيعة الدراسة ومكانها، إلا أنه يبقى النمط المفتوح من أهم الأنماط المساعدة للمنظمات الرائدة .

---

[1] - المرجع نفسه، ص ص. 21، 22.

[2] - OLAJUMOKE OKOYA, << ORGANISATIONAL CLIMATE AND PERFORMANCE: A CASE STUDY OF NIGERIAN HIGH GROWTH SMEs>>, (Ph.D dissertation, University of East London,2013) ,p. 59

[3] – أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس(عمان: دار الحامد، 2007)، 52. (بتصرف)

3- المناخ التنظيمي عناصره ونماذجه:

- **عناصر المناخ التنظيمي :**

اهتم العديد من الباحثين في مجال الإدارة بتبيان عناصر المناخ التنظيمي حيث نجدها تتداخل مع أبعاده، إلا أن العناصر تمثل إطارا شاملا وعاما يضم أبعادا مختلفة، وفيما يخص تحديد عناصر المناخ التنظيمي نجد **(سيرز)** قسمها إلى أربعة وهي: السياسات والممارسات الإدارية – الهيكل التنظيمي– تكنولوجيا العمل– البيئة الخارجية.

وفيما يلي شرح لعناصر المناخ التنظيمي عند **سيرز** :

* **السياسات والممارسات الإدارية** : دلت العديد من الدراسات أن النمط القيادي وسياسة المنظمة له تأثير في رسم طبيعة المناخ التنظيمي السائد في ذهنية العاملين، وعليه فإن وضع السياسة العامة للمؤسسة بمعزل من مشاركة العاملين ولا تخدم أهدافهم الخاصة، فإن هذا ينبئ بوجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين، على العكس جدا منه الإدارة التي تجعل سياستها مبنية على المشاركة واتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة والأفراد معا، بالإضافة إلى جعل العاملين يشعرون بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية عند انجاز الأعمال، كل هذه مؤشرات دالة على ايجابية المناخ التنظيمي.[1]

* **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة، وهو يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وكذا تقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، كما يوضح طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة.

---

[1] – بوجمعة تقبيل، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة – دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة–"(رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009)، ص ص.26، 45. (بتصرف)

ويمثل الهيكل التنظيمي أهمية بالغة من حيث تناسبه مع عمل المنظمة واستيعابه لجميع الوظائف بشتى تخصصاتها، وهو يعمل أيضا على جعل إجراءات العمل أكثر مرونة كالقرارات والأوامر التي تكون موجهة من الإدارة العليا ثم الوسطى والتنفيذية، والعكس كذلك في حالة الاقتراحات الموجهة من التنفيذية إلى الوسطى فالعليا، وبهذا فهو يشكل عنصر أكثر إيجابية في المناخ التنظيمي، أما إذا حدث خلاف ذلك فهو يعيق تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

* **التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا على جو العمل من حيث درجة تحديثها، حيث كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة تقليدية وغير متجددة كلما اتجه المناخ التنظيمي نحو الرتابة والروتين في القيام بالمهام مما يؤثر سلبا على روح العمل بين العاملين، بحيث ينقص من إمكانية إبداعاتهم وكذا الضعف في الحماس على تحمل المسؤولية، ومن جهة ثانية فإن الاستخدام المفرط للتكنولوجيا يثير الكثير من المخاوف لأنه يقلل حجم العمالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض ثقة العاملين في الإدارة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.[2]

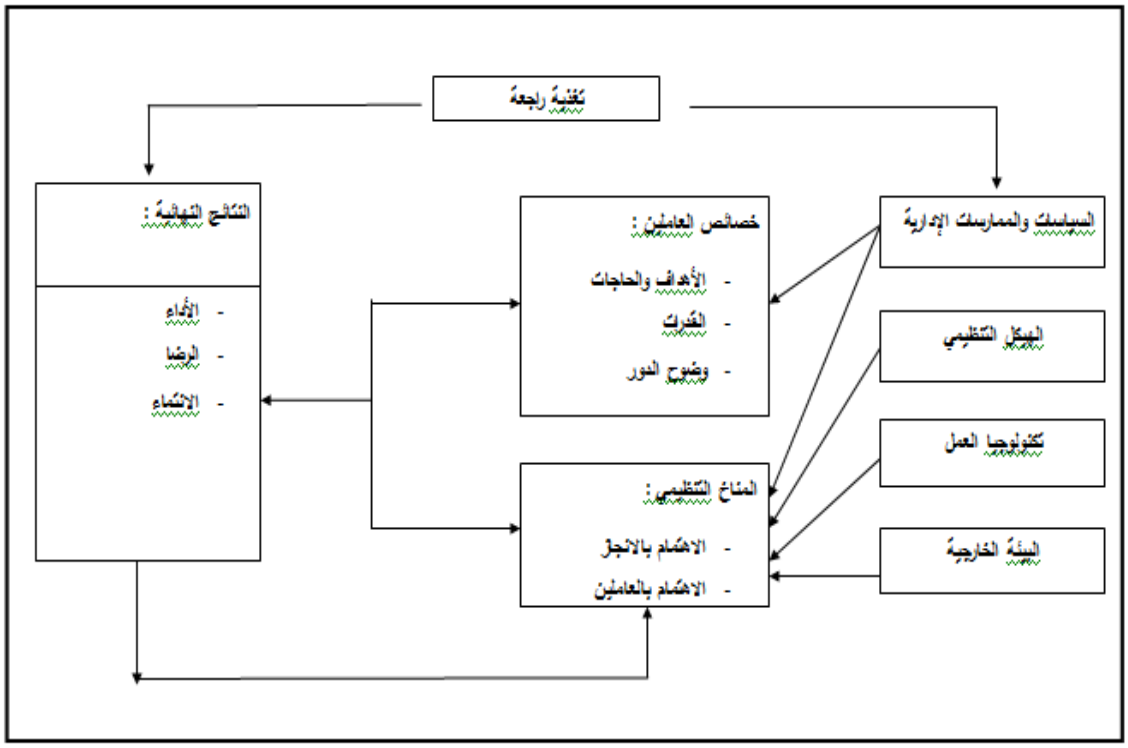
* **البيئة الخارجية:** تعتبر البيئة الخارجية ذات علاقة مباشرة مع المناخ التنظيمي، لأن الظروف السيئة المحيطة بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن القوى العاملة بها، وما تبقى من العاملين داخل المؤسسة بلا شك سوف يتصورون مناخ تنظيمي غير مستقر، وعليه فالبيئة الخارجية تعد أحد العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الاقتصادية والسياسية والدولية والسياسات المالية كلها لابد أن تؤخذ في الحسبان لتوفير مناخ تنظيمي ايجابي، وعلى

---

[1] – فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3.(عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014)، 296.

[2] – إبراهيم عاشوري،" أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة – دراسة حالة جامعة المسيلة–"(رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر،2013)، ص ص.17، 18. (بتصرف)

العكس فإن المنظمة إذ لم تراع هذه الظروف الخارجية فإنها سوف تفقد الرؤية البعيدة المدى وكذا إستراتيجيتها.[1]



شكل رقم(02): يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي حسب نموذج ستيرز (STEERS)[2]

- تبين من خلال نموذج **سيرز** أنه وضع أربعة عناصر أساسية للمناخ التنظيمي حيث تمثلت في : السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية، وهذه العناصر هي شاملة لأبعاد عديدة يمكن أن تقيس المناخ التنظيمي المتواجد في المنظمة .

---

[1] – إبراهيم عباس أبو ريا، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراف الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"(رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين،2011)، ص.28. (بتصرف)

[2] – واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص28.

- نماذج المناخ التنظيمي:

تعددت الآراء وتباينت حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، لكن في حقيقة الأمر هذا التباين طبيعي لكون مجتمع ومكان الدراسة يختلفان وهذه النماذج هي كالآتي :

1 – نموذج كامل مغربي:[1]

حيث حدد أبعاد المناخ التنظيمي استنادا إلى العوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية وهي:

– مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية– متطلبات العمل من حيث طبيعتها– التركيز على النتائج كأساس للمكافأة أو الترقية– أهمية التدريب وتطوير العاملين– أنماط السلطة– أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة– أنماط الثواب والعقاب– الأمن الوظيفي للعاملين.

2 – نموذج كامبل وزملائه (CAMBPEL) (1974) :

حيث قام بتحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي تصلح للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد تشتمل على ما يلي:

– هيكل أو بناء المنظمة – المكافأة والعقاب– مركزية القرارات– تأكيد الإنجاز– التأكيد على التدريب والتطوير– المخاطرة والأمان– الانفتاح أم السلوك الدفاعي– المركز الاجتماعي والروح المعنوية– الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية– الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة .[2]

---

[1] – حبيب الود، "أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شبه الطبي– دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية نفيسة حمود، بارني سابقا–" (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر02، 2012)، ص.88.

[2] – فهد نجيم راجح السلمي، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة لمدينة جدة"(رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، 2012)، ص ص. 63، 64.

3 – نموذج كوزلوسكي ودهيرتي: KOZLOWSKI ET DOHERTY (1989) :

يقوم هذا النموذج على إحدى عشرة بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كالتالي:

– هيكل العمل– فهم الوظيفة– المحاسبة أو المساءلة الشخصية– المسؤولية–تركيز المشرف على العمل– المشاركة– الإشراف المساند أو الدعم– العمل الجماعي– التعاون بين المجموعات– وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها–انسياب الاتصالات.[1]

4 – نموذج ليكرت (LIKERT) 1967 :

استنتج ليكرت من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ التنظيمي هي التي تقرر فيما بعد نوعية المخرجات، وبهذا نجده اعتمد ست أبعاد في تكوين المناخ التنظيمي وهي:

الاتصال– اتخاذ القرار– الاهتمام بالعاملين– الحوافز– التكنولوجيا– الضغوط .[2]

- تم الاستعانة بهذه النماذج دون غيرها من النماذج الأخرى وهذا لأنه تم الاستفادة منها في صياغة الفرضيات إلى جانب الدراسة الاستطلاعية، لأن هذه النماذج في حقيقة الأمر تعبر عن أبعاد المناخ التنظيمي عند كل باحث، فكل واحد كانت له أبعاد محددة وزاوية نظر معينة، فهذا الاختلاف مهم للتعرف والوقوف عن أبعاد المناخ التنظيمي حسب كل بيئة تم قياسه واختباره فيها .

---

[1] – ناصر محمد ابراهيم السكران،" المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"(رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004)، ص.49.

[2] – صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، (رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010)، ص.21.

4- العوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد في المنظمة :

يعد تحسين المناخ التنظيمي من أهم ما تسعى إليه إدارة المنظمة، ولأجل تحقيق ذلك نذكر أهم العناصر المساعدة على ذلك وهي:

- الهيكل التنظيمي:

على المنظمة أن تكون أكثر مرونة من حيث جعل الهيكل التنظيمي يخدم أهدافها إلى جانب أهداف المنظمة.[1]

وفي هذا الصدد يعتقد **(بيتر داركر* PETER DRUCKER)** أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهدافها من خلال المجالات الرئيسية التالية :

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح (تحديد الأنشطة - تخصيص الموارد اللازمة - التنسيق فيما بينهما).

- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة- المساعدة في اتخاذ القرارات.

أما المجالات الفردية فتمثلت في:

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.

- تجنب الاختناقات في العمل- تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأدوار.

---

[1] - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

* **بيتر دركر** هو كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة وترجع له نظرية الإدارة بالأهداف والتي تعد واحدة من أهم نظريات التنظيم .

– تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف معها[1] ، أي القدرة على التعايش مع مرونة التغيير الواعي وعلى تصحيح مسارها وإيجاد حلول ناجحة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد والهدر .[2]

– تدريب العاملين:

بدأت العديد من المنظمات بتفعيل برامجها التدريبية لغرض تحقيق التنافسية والأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمخرجات العملية التدريبية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن التركيز على تدريب العاملين يساعد على تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة والمهارة ويساعد على حل المشاكل ويخلق فرصا للتطوير لدى العاملين.[3]

وعليه فإن عملية تدريب العاملين كركيزة تخلق مناخ تنظيمي جيد يرتكز على ثنائية أساسية متمثلة في المنظمة والعاملين.

---

[1] – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2.(عمان: دار وائل للنشر، 2011)، 187، 188.

[2] – نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، 424، 425 .

[3] – سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق، ص ص 187، 188.

- **فعالية الاتصال :**

هناك دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات وهي متمثلة في تحسين أسلوب العلاقات بين العاملين ورؤساءهم في مختلف المستويات الإدارية، وعليه فإن المنظمة لا تنساب في قنواتها الاتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية ملموسة غير لفظية تتفاعل ضمن النسيج المتكامل للمنظمة، كما أنه من الضروري للإدارة العليا الناجحة سعيها لتقريب وجهات النظر لدى العاملين والتعرف على اتجاهاتهم بأجواء تبعث على الصراحة والثقة.

ويعتبر استخدام وسائل اتصالية حديثة تطويرا لأنظمة الاتصالات داخل المنظمات، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من ترشيد الإنفاق واستخدام منهج تحسين الأداء وكذا المشاركة في المعلومات والخبرات.[1]

- **فعالية القيادة :**

يمكن إدراج خصائص القيادة الفعالة التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي فيما يلي:

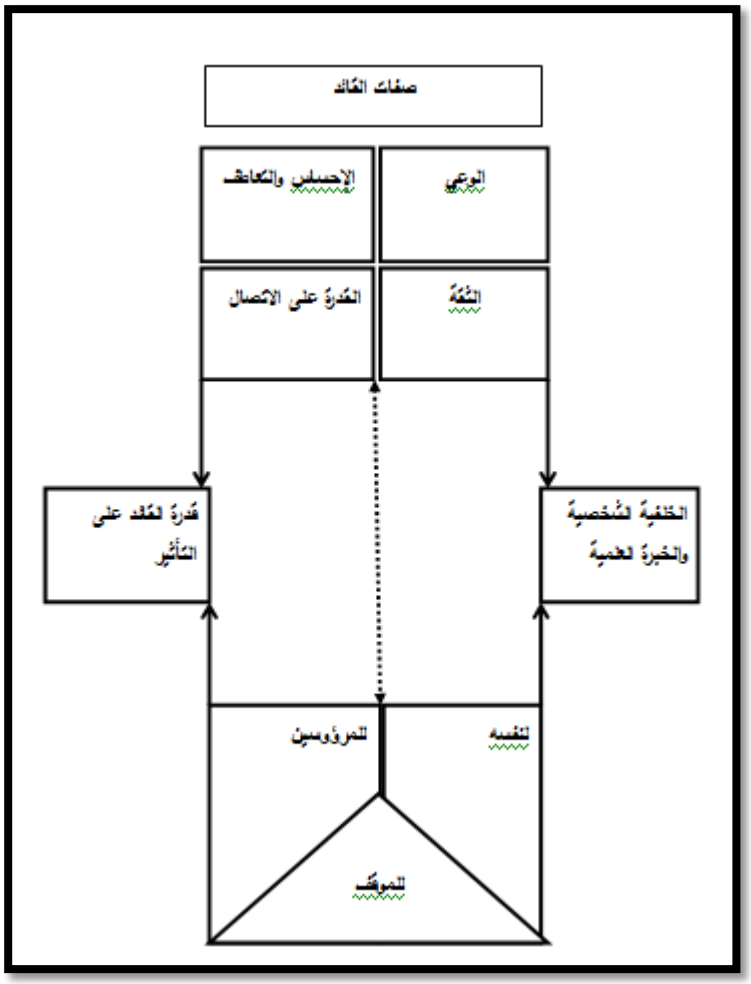
- وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة هذا التأثير.

- قدرة القائد على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين .

- لثقة القائد بنفسه وبقدراته لها أثر إيجابي على المنظمة .

- قدرة القائد على الاتصال (إيصال ما يريده مرؤوسيه) .

[1] – قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، 71، 75.



شكل رقم (03) : نظرة متكاملة للقيادة[1]

– نظام الرقابة الفعال :

من السمات التي تميز النظام الرقابي الجيد:

– توافق النظام الرقابي وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة وحجم المنظمة، حيث أن النظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبرى لا يمكن اعتماده في المنظمة الصغيرة .

– ملائمة النظام الرقابي لنظام المنظمة أي تماشيه مع فلسفة الإدارة من حيث المركزية أو اللامركزية، تنظيم السلطة.....إلخ.

[1] – سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة ... الأصول والتطبيقات،ط1.(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005)، 197، 198 .

– الايجابية: ابتعاد الإدارة من النظرة السلبية في الرقابة التي تهدف تصيد الأخطاء والهفوات، وتعني أن يكون النظام الرقابي ايجابيا هدفه اكتشاف ما سيحدث مستقبلا من أخطاء.

– قدرة النظام الرقابي على سرعة اكتشاف الانحراف.

– الوضوح والمرونة: أي القدرة على مواجهة التغيرات من خلال تغيير الخطط والتأقلم معها.

– اقتصادية النظام الرقابي.

– إمكانية النظام على تصحيح الأخطاء.

– الاستفادة من النظم الرقابية المماثلة.[1]

وفي سعي الإدارة الجيدة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي جعل العامل والوصول به إلى أن تكون له رقابة ذاتية نابعة من إحساسه بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف.

– **السياسات:**

– أن تتميز السياسات بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

– كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير السريع بل تتصف بالاستقرار والوضوح، لأن ذلك يؤثر على نفوس العاملين بعكس السياسات المتغيرة التي تثير مخاوفهم وتدفعهم إلى الاستياء والسخط .

[1] – المرجع السابق، ص ص 237 ، 239.

- **عدالة التعامل :**

إن اعتماد الإدارة على وضع أنظمة عادلة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات....إلخ، الأمر الذي يزيد من ارتياح العاملين، كما أنه يحفزهم على زيادة إنتاجيتهم وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.

- **المسؤولية الاجتماعية :**

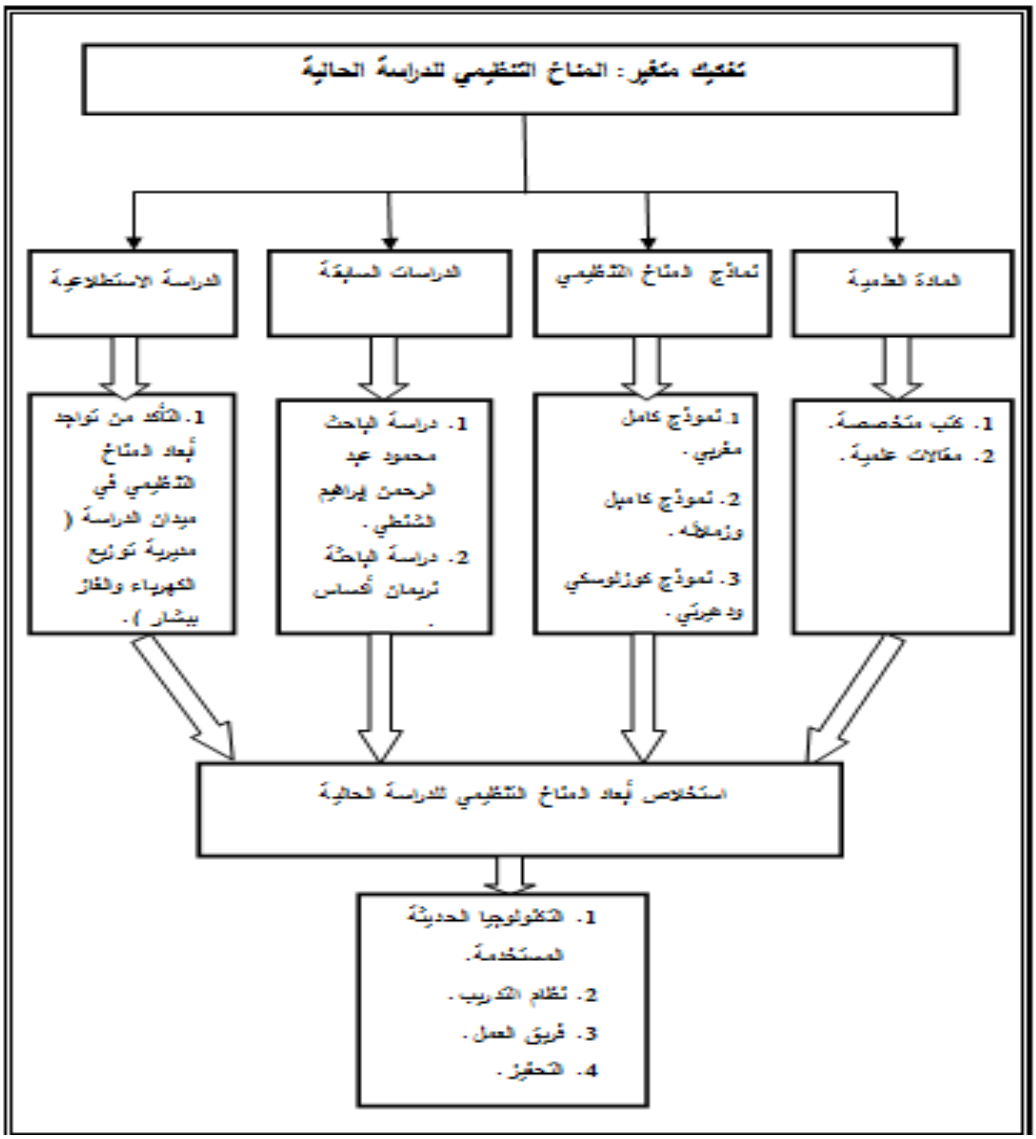
يتحكم المناخ التنظيمي الجيد في خلق حساسية لدى العامل اتجاه المجتمع الذي يعيش فيه، لأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، وعليه فإن الإدارة الواعية هي التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية بحيث تعمل على خلق مناخ تنظيمي يربط العامل بأهداف التنظيم وأهداف المجتمع من جهة أخرى .[1]

- من خلال ما تمت الإشارة إليه فيما يخص العوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد في المنظمة يمكن أن نستنتج أنها تتكون من أبعاد المناخ التنظيمي نفسها من هيكل تنظيمي، تدريب، فعالية الاتصال .....الخ، إلا أنها تمثل الصورة الجيدة منه، فمثلا تدريب العاملين هو أحد أبعاد المناخ التنظيمي وكل منظمة تلجأ إلى تدريب عامليها لكن ليس أي تدريب يخلق مناخ تنظيمي جيد، لذلك فالتدريب المبني على برامج مخططة وهادفة وتكون وفق لنظام مفتوح يستطيع من خلاله تصحيح مساره ليصبح فعالا هنا يساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد، كذلك هو الشأن لباقي العناصر الأخرى المشكلة للمناخ التنظيمي.

[1] – زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006)، 127،128 .

ثانيا: رصد لأبعاد المناخ التنظيمي للدراسة الحالية :

قبل التطرق الى أبعاد المناخ التنظيمي للدراسة الحالية بالتفصيل نكون أمام الشكل التالي الذي يوضح العناصر المساعدة في تفكيكه وهو كالتالي :



المصدر : من إعداد الباحثة .

شكل رقم 04: يوضح الأسس المعتمدة في تفكيك متغير المناخ التنظيمي للدراسة الحالية

1- التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المنظمة:

1-1- أهمية استخدام التكنولوجيا في المنظمة :

- التكنولوجيا بوصفها ضرورة أساسية في التنظيم الإداري:

يعتبر استخدام التكنولوجيا ضرورة أساسية لنجاح المنظمة وهذا بدليل أن التغيرات العالمية الحاصلة تدفع بالمنظمة للبحث عن أساليب المحافظة على بقائها واستمرارها، فعمل الإدارة يستوجب استخدام التكنولوجيا بصفة مستمرة وبغيابها يجعل أداء المنظمة دون المطلوب وبتكاليف عالية، هذا وبالإضافة إلى تراجع البناء التنظيمي بسبب عدم مواكبة التغيرات، وعليه فإن استخدام التكنولوجيا في الجانب الإداري يساعد في السيطرة على البيئة المحيطة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

فالتكنولوجيا هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات مما يترتب عليه البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات، لذلك أصبح لزاما على التنظيمات الإدارية استخدام الأساليب التكنولوجية وخاصة المتطورة منها في العمليات الإنتاجية والابتعاد عن الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال.

وقد كان لظهور التكنولوجيا دور مهم في زيادة مساهمة الحصيلة العلمية في خدمة التنظيم الإداري خاصة بعد الثورة الصناعية، حيث تم استخدام أدوات وأساليب جديدة أدت إلى ظهور أفكار عديدة وظهور مفاهيم إدارية حديثة، إلى جانب أنها أضافت شروحات منها استخدام العنصر البشري في الإنتاج واستغلال التكنولوجيا في العمل[1].

[1] – موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 145، 147. (بتصرف).

– مواكبة التغيير التكنولوجي كمطلب أساسي لنجاح الإدارة:

يتوقف نجاح المنظمة على مدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في البيئة خاصة التكنولوجي منها، والمتضمن الطرق الحديثة لعمليات الإنتاج في الإدارة بغية زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وما يبرهن على ذلك هو انخفاض إنتاجية وخدمات بعض المنظمات والسبب هو عدم اهتمامها بأحداث التغيير الحاصلة مما أوجب عليها إحداث تغييرات تكنولوجية في عملياتها للوصول إلى إنتاجية أفضل.

وفي العصر الحالي وفي ظل التكنولوجيا المتسارعة أصبح بقاء المنظمة مرهون بمدى تكيفها مع هذه التكنولوجيا وقدرتها على إبداع المعرفة العلمية والتكنولوجية.

يعتبر استعمال الطرق الحديثة أحد مضامين التغير التكنولوجي الذي يهدف إلى تحويل المواد إلى منتجات أو لتحسين خدمات، ومن هذه الاستخدامات نجد الحاسبات، الانترنت، الشبكات السلكية واللاسلكية، الكمبيوترات ....إلخ. من أجل القيام بكل النشاطات الإدارية داخل المنظمة.

تعد التغيرات في العملية التكنولوجية والمواد والخدمة التكنولوجية إلى جانب أنظمة المعلومات وأنظمة الإدارية لأي عملية تؤثر بشكل كبير في سياسة العمل، المهارات العمالية، طبيعة الحياة العملية، متطلبات إعادة التدريب في المنظمة. وفي هذا الصدد أوضح **(SKINER)** وهو أحد الباحثين الغربيين أن التكنولوجيا توجه محيط العمل وتزيد من فاعليته لعدة أسباب هي[1]:

[1] – خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2011)، 60، 61، (بتصرف).

– أن التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات جديدة ومختلفة.

– أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر في النظام الداخلي للعملية ومن ضمنها عملية الإدارة والسياسة والمهارات الجسدية متضمنا التدريب الجسدي، وغالبا ما يظهر في سياسة تدريب مشتركة.

– أن التغيير التكنولوجي يتضمن كل ما هو جديد من مكائن حديثة تستخدم في الإنتاج من أجل زيادة الإنتاج أو تحسين النوعية.

– أن التغيير التكنولوجي من حيث تغيير هيكل الطلب نحو القوى العاملة التي تمتلك الخبرة الحديثة.

– دوره من حيث تكوين الفرص أو إنشاء التهديدات في البيئة اتجاه المنظمة.

– أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التخلص من الأعمال الروتينية[1].

[1] – المرجع نفسه، ص ص: 61، 62.

1-2- الأساليب التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المنظمة :

تعمل بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل استخدامات التكنولوجيا داخل المنظمة وتتمثل هذه الأساليب في:

* **المكتب النموذجي:** أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها كل المنظمات الإدارية رغبة منها في تحقيق أهدافها في أجواء تنافسية، فالمكتب النموذجي هو أحد الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تسعى التنظيمات الحديثة إلى تحقيقه، فبالنسبة لأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير كل ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بأسرع وقت، فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها وإدخالها في برامج تسهل عملية استخدامها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إرسال الصور بطريقة لاسلكية وباستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية، والهدف من أتمتة المكتب هو جعل الأفراد يعملون بفعالية أكثر، وكذا التخلص من الجمود في الإدارة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بإنجاح مهام المكتب في المستقبل عليها ب:

- إشراك العاملين في تصميم الأتمتة وإدخالها إلى مكاتب العمل منذ المراحل الأولى، لأن ذلك يشجع هؤلاء على الإبداع ورفع روحهم المعنوية.

- ضرورة تحديد وتوضيح فوائد الأتمتة لكل العاملين وكذلك التنظيم.

- وضع برامج تدريبية في الاتمتة للعاملين.

- توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الجديدة والمستقبلية.

*** الشبكات العصبية :**

تعتبر من الأساليب الحديثة حيث استخدمت في بداية الثمانينات والهدف منها الوصول إلى الأهداف المرسومة بأقل التكاليف، فقد لجأت بعض المنظمات إلى التقليل من العمل المحاسبي التقليدي واستبداله بالمحاسبة العصبية وهو أسلوب يقوم على آليات يستخدمها العقل البشري[1]، فهي شبكات لا تقوم بأداء أعمالها بناءا على برامج وأنظمة محددة، بل يمكنها التعلم من التجربة وتقوم بتحليل البيانات المعقدة والتخطيط والتنبؤ المستقبلي، فهي أيضا تقوم بتصحيح الأخطاء والانحرافات وتجاوز المعضلات في المواقف الصعبة وبدرجة تفوق قدرة الإنسان العادي.

*** العنقدة :**

وهي تستخدم للتقليل من تكاليف استخدام التكنولوجيا المتطورة وكذا لمعالجة الأعطال والفشل في عمل شبكات الأجهزة والمعدات التكنولوجية، فالعنقدة هي أجهزة كمبيوتر موصولة مع بعضها وتعمل بشكل جماعي وبشكل يؤدي الأعمال بالمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات بصورة أوتوماتيكية، مكونة نظاما واحدا يهدف إلى تحقيق الوفرة والأداء الفعال.

*** البطاقات الذكية :**

وهي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة ولها ذاكرة ذات قدرة عالية، وقد حلت محل ما يعرف ببطاقات الشريط المغناطيسي، وتعتمد هذه التكنولوجيا في أداء عملها على رموز من الصعب التعرف عليها مما يوفر حماية للشركات والأفراد، قد استخدمت في أوروبا من أجل تخزين السجلات المالية والسيولة النقدية من أجل الحفاظ على هوية إلكترونية آمنة.

---

[1]– موسى اللوزي، مرجع سابق، 152، 154، (بتصرف).

*** مكاتب الولوج عن بعد:**

يوفر هذا الأسلوب للأفراد العمل من منازلهم بغية تأدية واجباتهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نتيجة لزيادة ساعات العمل، وفي هذا يدخل الكمبيوتر بأنواعه المختلفة وكذا الهاتف النقال مما يجنب ضياع الوقت، وتعتمد هذه التكنولوجيا على استخدام شبكات متقدمة يتم إيصالها إلى المنازل تسهيلا لعمليات الاتصال، وتعتبر هذه الشبكات أقل تكلفة من توفير مكاتب في المدن[1].

- مما يمكن أن نخلص إليه أن عمل المنظمة اليوم أصبح مرهون باستخدام التكنولوجيا وهذا لأجل السيطرة على مهامها وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف، هذا وإلى جانب مواكبة التغيرات الحاصلة في الجانب التكنولوجي لكي تضمن المنظمة الاستفادة من كل ما هو جديد، وبهذا هي تضمن بقائها واستمراريتها في البيئة المحيطة .

1-3- تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وجوانب الاستفادة منها :

- **مفهوم تكنولوجيا المعلومات :**

تعريفها: تعرف بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وخزنها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع واشمل وهي (التقنيات المستندة على الحاسوب) لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة[2].

---

[1] - المرجع نفسه، ص ص 152، 154، (بتصرف).

[2] - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1.(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، 166 .

– فوائد تكنولوجيا المعلومات :

لعل من أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها المنظمة إذا استخدمت هذه الأدوات بالشكل الأمثل:

– السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة.

– تقليل التكاليف والحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيزا كبيرا في المنظمة.

– تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية: وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة، مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.

– تحديد قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

– تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة.

– المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة.

– مواكبة التطورات العالمية فيما يتعلق بأساليب خدمة الزبائن وتنويعها.

– حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية والتي تعتبر أساس عمل المنظمات[1].

[1] – العربي عطية،" أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية– دراسة ميدانية في جامعة ورقلة.الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10(2012): 322.

– عناصر تكنولوجيا المعلومات التي تخدم المنظمة :

***المعدات والأجهزة :**

ويشتمل هذا العنصر على المعدات والأجهزة المادية المستخدمة في عمليات النظام كالحواسيب وملحقاتها كالطابعة والماسح الضوئي وأجهزة الخزن وغيرها[1].

*** البرمجيات :**

وهي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات[2].

*** الشبكات :**

وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الانترانت، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية[3].

- وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تضم ثلاث عناصر أساسية وهي :

العتاد الذي يشمل جهاز الحاسوب وملحقاته، والبرمجيات، والشبكات التي بدورها تشمل شبكة الانترنت و الانترانت والاكسترانت، وفيما يلي شرح لهذه الشبكات :

---

[1] – مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1.(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، 258.

[2] – محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلوماتI.T، ط1.(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009)، 31.

[3] – سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، 32.

أ- **شبكة الانترنت :**

تطلق تسمية الانترانت على التطبيق العملي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسات أو الشركات بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة[1].

- فوائد استخدام المنظمة لشبكة الانترنت :

تتجه المنظمات إلى استخدام الانترنت وهذا لاستغلال الفوائد التي توفرها هذه الأخيرة :

- تقليص التكاليف .
- توفير الوقت .
- الاستقلالية والمرونة .
- تسخير خدمات الانترنت[2].

➢ وبهذا فإن تواجد شبكة الانترنت داخل المنظمة يجعلها في تفاعل دائم مع بالبيئة الخارجية، هذا بالإضافة إلى الخدمات والتسهيلات التي تتيحها هذه الشبكة للمنظمة .

ب- شبكة الانترانت :

تعريفها : هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعة خاصة فقط من الوصول إليها .[1]

---

[1]- فاروق حريزي،" دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر"(رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011)، ص. 42.

[2]- شوقي شادلي ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"(رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008)، ص. 21.

- **الخدمات التي توفرها شبكة الأنترانت للمنظمة :**

توفر شبكة الانترنت العديد من الخدمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المشاركة في المعلومات: من خلال هذا يستطيع العاملون داخل المنظمة من الحصول على جميع المعلومات في أي وقت مع متابعة التغيرات التي تحصل عليها أولا بأول.

- نقل وتحويل الملفات: يستطيع المسؤولين في هذه العملية من نقل الملفات من قسم إلى آخر ومن فرع إلى آخر، وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على حد سواء.

- المشاركة في التطبيقات: توجد برامج تكلفتها غالية الثمن بحيث تعتمد المنظمة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم بعدها العاملون في المنظمة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة.

- البريد الالكتروني عملي ومفيد في المنظمة بحيث يوفر اتصالات مستمرة وسريعة للأفراد الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الاتصال عبر الشبكات وأجهزة حواسيب من مناطق متعددة.

- المشاركة على خط واحد: تتيح الانترانت دخول المستخدمين من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الانترنت وتوفير تكلفة الشراء.

---

[1] – موسي عبد الناصر ومحمد قريشي،" مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي–دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة–الجزائر"، مجلة الباحث، العدد09 (2011): 91.

- اعتماد أفضل على النظام: في حالة حدوث عطل في الجهاز فإن باقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية[1].

- المشاركة في الموارد: توفر الشبكة مشاركة أكبر في الموارد وذلك من خلال أنها تؤدي إلى تحسين قدرات المهام المنجزة للمنظمات المشتركة في الانترنت، وبالتالي توحيد العلاقات العضوية بين المهام في المنظمة وأقسامها بالإضافة إلى الأساليب والأدوات.

- التحصيل المشترك: تقدم خدمة للمستخدمين بحيث تعمل على توازن الأخطاء الذاتية بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات والبرامج، وبذلك يصبح بإمكان أي فرد الاتصال عن بعد مع أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في الشبكة للاستفسار عن معلومة معينة.

- إمكانية الاتصال عن بعد: بحيث يصبح بإمكان الموظفين الاتصال عن بعد من خلال الاتصال على الخط المباشر، المشاركة في الوقت والبريد الالكتروني.

- الوصول المباشر: يعني أن شبكة المعلومات الداخلية تهدف إلى ما يلي:

- توفير معلومات أكبر مما هو متاح، تقديم معلومات على الخط المباشر **ON LINE**، تتسم بالسرعة والسهولة في الاسترجاع، إمداد الفرد أو المنظمة بالمعلومات أينما تواجدت، زيادة اعتمادية الوصول للاتصالات عن بعد، تقليل التكلفة، التدعيم المركزي المشترك[2] .

---

[1] – حورية بولعويدات،" استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة–"(رسالة ماجستير، جامعة منتوري– قسنطينة، الجزائر،2008)، ص.91، (بتصرف).

1– المرجع نفسه، ص 92 .

- ومما سبق يمكن القول أنه إذا كانت شبكة الانترنت تربط المنظمة بالمحيط الخارجي فإن شبكة الانترانت هي شبكة داخلية تربط أعضاء المنظمة فيما بينهم، ما يسهل انتقال المعلومات وسرعة تبادلها بين العاملين .

ب- شبكة الأكسترانت:

تعد الأكسترانت نتاج لتزاوج كلا من الانترنت و الإنترانت، فهي شبكة مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور على الجدران النارية* التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها) وقد يكون هؤلاء شركاء الأعمال موردين أو موزعين أو شركاء أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد .... إلخ[1].

فوائد الأكسترانت: تتمثل فيما يلي:

- تسهيل عمليات الشراء في الشركات .

- متابعة الفواتير- خدمات التوظيف.[2]

- التعاون مع الشركاء في المجهودات المشتركة .

- توفير المعلومات عن منتجات المؤسسة وخدماتها .

***جدار النار** هو عبارة عن مزيج من الأجهزة والبرامج لحماية الشبكة الخاصة من التدخل الخارجي غير المرغوب فيه، ويمنع ذلك الحائط المعلومات التي توجه الى الشبكة عبر الانترنت، بغرض الدخول الى تلك الشبكة وتخريبها .

[1]- بشير كاوجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية – دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة-"(رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2013)، ص. 42.

[2] - فاروق حريزي، مرجع سابق، ص 45.

- تبادل الكميات الكبيرة من البيانات .[1]

- يمكن القول أن شبكة الاكسترانت تتوسط كل من شبكة الانترنت وشبكة الانترانت، لأنها شبكة مفتوحة ليس بشكل كلي، وإنما تقتصر على عملاء وزبائن المنظمة وعموما كل ما تربطه علاقة بها .

[1] – يورك يرس، سلسلة المميزون الإدارية إدارة المعرفة، ط1.(بيروت لبنان: الشركة المصرية العالمية للنشر– لونجمان، مكتبة لبنان ناشرون،2005)، 124 .

2- نظام التدريب في المنظمة :

2-1- دواعي الاهتمام المتزايد بالتدريب الإداري :

أحدث عصر العولمة تغييرا في مفاهيم الفكر التنموي المعاصر وأرسى دعائم واضحة المعالم، وذلك بتغير قسم الموظفين والعاملين في مختلف المنظمات إلى قسم الموارد البشرية وذلك تبيانا للدور الذي تضطلع عنه القوى البشرية للنهوض بالعمل وتطويره .

وقد أصبحت المنظمات تناشد بضرورة التدريب باعتباره وسيلة للنهوض بالمنظمات، وعليه تم اعتبار التدريب وسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، بحيث أصبح من المسلمات المطروحة أمام المنظمات للارتقاء بالأداء الإداري وجودة الخدمات والمنتجات المراد تقديمها لمتلقي هذه الخدمة .

أصبحت الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين عنصرا مهما خصوصا بعد قناعة المفكرين بأن الإنسان هو المورد لتحقيق التنمية الشاملة، واعتبار التدريب يعمل على تحويل العاملين من مجرد التعامل مع ردود أفعال إلى أفراد مشاركين في وضع قرارات منظمتهم، فالتدريب هو وسيلة سريعة لاستيعاب ما هو جديد من التكنولوجيا، وهو الآلية والوسيلة المناسبة والسريعة للتعامل مع ثورة الاتصالات والمعلومات في إطار التطبيق العملي لتلك المستجدات المعاصرة .

ولهذا فقد حظي التدريب باهتمام كبير في الو.م.أ على وجه الخصوص إذ يقدر ما يصرف على التدريب سنويا ب (55) مليار دولار سنويا، وهذا يدل على المكانة التي يحظى بها التدريب في

البلدان المتقدمة على وجه التحديد[1]. لمشكلات الأداء داخل المنظمة مثل تدني الإنتاجية وزيادة حجم المواد التالفة التي يمكن تخفيف سلبياتها عن طريق التدريب .[2]

وبهذا فإن اتجاه الموظف لتدريب ما، بغرض إشباع حاجة تدريبية يحتم عليه أن يعرف الأمور التي يتوقع أن يكتسبها أو يتعلمها من البرنامج، وكيف سيطبق هذه الأمور في وظيفته.[3]

2-2- أساسيات العملية التدريبية(الأهداف، الأنواع، الأساليب) :

- **أهدافه :** تنقسم أهداف التدريب الإداري إلى:

*** أهداف تدريبية عادية روتينية :** يسعى التدريب من خلالها إلى مواجهة المواقف الروتينية المتكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من التدريب التوجيهي تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة، أنظمتها، قوانينها، الشروط العامة للخدمة كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل..... وغيرها من المعلومات، وما يميز هذا النوع من التدريب أنه لا يحتاج إلى جهد ذهني، إلا أن أهميته التدريبية تجعله في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي بذلك لا تمثل مجهودا غير منتج، بل هي تحقق فائدة للتنظيم مفادها البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة .

---

[1] – خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، 205، 207،(بتصرف).

[2] – منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام(الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر ، 2011)، 260 .

[3]– زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، 129 .

* **أهداف تدريبية لحل المشكلات :** تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة، ومحاولة الكشف عن المعوقات التي تعوق الأداء، ويتم ذلك من خلال إعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة لعلاجها وتهدف هذه الأخيرة إلى استعادة التوازن للتنظيم.

* **أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية)** : تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية أعلى مستويات المهام التدريبية وهي تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، وهي تهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من المكافأة والفعالية والخروج بها من المعتاد والمألوف[1].

*كما توجد أهداف أخرى للتدريب وهي :

- دفع الكفاية الإنتاجية .

- يجب أن يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات بحيث يكون قادرا على أداء الفرد لواجباته والالتزام بمسؤولياته .

يجب أن يعمل التدريب على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم . [2]

- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المنظمة في المستقبل .

---

[1] – محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص:11، 13، (بتصرف).

[2] – علاء فرج الطاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1.(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)، 153 .

– تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها .[1]

– أنواعه وأساليبه:

– أنواعه :

*** من حيث مكان التدريب:**

* التدريب الداخلي: يكون هذا التدريب داخل المنظمة أو في قاعة تدريبية يتم تجهيزها بالمعدات اللازمة، كما تسخر له ميزانية خاصة ويشرف على هذه العملية مسؤول التدريب في المنظمة سواء الرئيس المباشر للأفراد المعنيين أو التعاقد مع طرف خارجي.

* التدريب الخارجي: يكون هذا خارج المنظمة سواء في مراكز التدريب أو معاهد خاصة مخصصة لهذه العملية، وتعمد الإدارة إلى اختيار هذا النوع من التدريب في حالة عدم توفرها على إمكانيات داخلية وطاقات بشرية تقوم بهذا التدريب[2]. ومن الجدير بالاهتمام أن التدريب خارج العمل يكون لدى عدد كبير من العاملين شريطة توفرهم على تدريب مماثل .[3]

---

[1] – محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، ط1(عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، 222 .

[2] – محمد الصالح قريشي،" تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات–'(رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة–الجزائر، 2005)، ص ص.39، 40.

[3] – Wajdi Milhem Khalil Abushamsieh. Maria Nieves Pérez Aróstegui. Training Strategies, Theories and Types .Journal of Accounting – Business & Management.121 ،(2014).p 20

*** من حيث أهداف التدريب :**

– **تدريب المهارات:** ويقصد به زيادة مهارة وقدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم وتتضمن هذه المهارات عدد من الأنشطة المتغايرة في التوجيه والتنسيق والإشراف، وإيجاد شبكة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية.

– **التدريب لتجديد المعلومات:** من المعلوم أن قيام العامل مدة كبيرة في عمله تجعله يميل إلى العزلة بسبب مجال تخصصه الضيق، وعليه جاءت أهمية التدريب الإنعاشي، وينطوي هذا التدريب بإعطاء العامل جملة المعلومات الجديدة عن مجالات العمل بالإضافة إلى الوسائل والأساليب المتطورة، وكذا تدعيم ما لديه من معلومات وهذا ما يزيد من كفاءة العامل.

– **التدريب السلوكي:** يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، بحيث يقدم فكرة جديدة ويحاول إقناع المدير بفائدتها ومنفعتها، عكس تدريب المهارات التي يركز على الجانب التطبيقي بغض النظر عن مدى اقتناعه بها[1].

– أساليبه :

*** أسلوب المحاضرة:** تعد المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا بالإضافة إلى أنها تقليدية، بحيث تصلح مع المجموعات الكبيرة إذا كان هدف التدريب نقل معلومات جديدة وإبلاغ العاملين عنها، ولكي تكون المحاضرات مفيدة يجب مراعاة: وقت المحاضرة، استخدام المواد السمعية والبصرية، إعطاء الفرص الكافية لتلقي الأسئلة بين المحاضر والجمهور.

---

[1] – محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص: 152، 153.

* **أسلوب الندوات والمؤتمرات:** تعد الندوات والمؤتمرات العلمية من أهم الأساليب لتطوير العاملين، حيث يلتقي المشاركون فيها بمجموعة من الخبراء الذين قدموا أبحاثهم بحيث يتم مناقشتها، وهذا الأسلوب يعطي فرصة للعامل لتبادل الآراء سواء داخل الجلسة أو على هامشها[1].

* **أسلوب دراسة الحالات:** تتمثل الطريقة السائدة لدراسة الحالة في مشكلة مكتوبة بكل تفاصيلها في حوالي ست صفحات، يجب أن تكون المشكلة واقعية أو قريبة من الواقع، ولها علاقة بالصلات داخل المؤسسات بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أفراد جماعات العمل. كما يجب أن تلم هذه المشكلة المكتوبة بجميع التفاصيل، وبطريقة تصرف كل فرد من أفرادها إزاءها، ومن أهداف هذا التدريب محاولة المتربصين فهم أسباب المشاكل المطروحة وطرائق التعامل معها [2].

* **أسلوب تمثيل الأدوار:** تهدف هذه الطريقة إلى تمثيل كل شخص لدور مختلف وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، وعليه فإن المرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من جراء رؤساءه، وفي مجال التدريب يتم اختيار موقف معين بحيث يلعب كل متدرب دورا محددا، فإن أجاده وبذل جهده فيه تعلم الكثير[3].

* **أسلوب سلة القرارات:** يستخدم هذا الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وقد أخذ الاسم نسبة إلى سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير من وثائق، تقارير، رسائل

---

[1] – ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، 202، 203، (بتصرف).

[2] – بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري (بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016)، 63 .

[3] – محمد يوسف عبد الرحمان، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، ط1.(عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010)، 74، 75، (بتصرف).

....إلخ، والتي تحتوي على المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري، وعليه يتم وضع المتدرب في ظروف مشابهة لمواقف المدير العادية، وبالتالي يتم اكتشاف مهاراته في التصرف مما تعطي المتدرب صورة واقعية عن طبيعة العمل[1].

* **التدريب في موقع العمل:** وهي أكثر الطرق شيوعا وأقل تكلفة وفيها يمارس المتدرب العمل في موقعه الفعلي وذلك أمام المدرب، وهذه الطريقة مفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلمها بالممارسة.[2]

2-3- اتجاهات التدريب المعاصرة التي تخدم تمكين العاملين:

من أهم هذه الاتجاهات ما يلي :

- التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر: تؤكد معظم الأدبيات على أن المنظمة مكان للتعليم والعمل في آن واحد، وأن مسألة التدريب هي جزء من استراتيجيات المنظمة التي تعد بمثابة المفتاح لتحقيق نمو المنظمة وبقائها .
- تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية: يقتضي هنا التحويل من سياسة التدريب والتنمية التي كانت سابقا إلى استراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة ككل، وبهذا الشكل لا يكون تغيير في التسمية فقط بل يلزم تغيير في الهدف، والبعد

---

[1] – عائدة عبد العزيز علي نعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى–دراسة حالة جامعة تعز،الجمهورية اليمنية–"(رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008)، ص ص. 21، 22، (بتصرف).

[2]– علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1. (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003)، 58 .

الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا .

- التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته: في ظل التوجه الحديث والتغيرات الواسعة التي شهدتها ساحة العمل في المنظمات، أصبحت مواردها بحاجة تنوع وتعدد في مهاراتها وتمكينها من القيام بعدة أعمال من خلال العمل الفرقي، وهذا كله يستوجب تغيير في طبيعة البرامج التدريبية لتنسجم مع التوجه الجديد، ويتم هذا من خلال ممارسة كل من المديرين والرؤساء للعمل الجماعي التعاوني وتنسيقه، وجعله متكاملا، لكن هذا يستوجب بالمقابل تزويدهم بالمهارات وتنميتهم باستمرار ليتمكنوا من مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة .[1]
- المنظمة المتعلمة : المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تسعى إلى تعليم مواردها البشرية بشكل مستمر، إلى جانب تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معا، وهذا من خلال جهود التعلم المستمرة .[2]
- تدريب فرق العمل: وهذا يكون بتعليم أعضاء فريق العمل مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات هي: مهارة الاتصال مع الآخرين، مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين، مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل، مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية، روح التحدي وقبول التغيير، مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة، تعلم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق، ومهارة التفكير مع الآخرين.

---

[1] – عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1.(دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2012)، 139-140 (بتصرف)

[2] – نفس المرجع، ص ص 140، 142(بتصرف)

- تدريب المديرين: يستوجب هنا رفع مهارة المديرين التنفيذيين، لأن مهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة .[1]

[1] – عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،ط1.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)،445، 446 . (بتصرف)

3- فريق العمل داخل المنظمة :

3-1- أهداف فرق العمل و أنواعها :

*** أهدافــها:**

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.

- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.

- الالتزام بتحقيق الأهداف.

- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

- اتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشدانية.

- اعتماد نظام اتصالات جيد.

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد[1].

*** أنواع فرق العمل :**

- **فرق عمل الإدارة العليا:** تعد من الفرق الدائمة وتتشكل من مديري الإدارة العليا، وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذا الفريق على فاعلية المنظمة ومن مهامه:

---

[1] - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 132.

* تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

* اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات.

* تطوير فلسفة المنظمة.

– **فرق العمل الوظيفية:** يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، بحيث يعين القائد بشكل رسمي في المنظمة وتكون له سلطات ومسؤوليات محددة، ويكون هذا النوع في المنظمة التي لها صبغة الهيكلية التقليدية.

– **فرق العمل المتعددة الوظائف:** تتكون من الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات بحيث يتم تجميعهم من دوائر مختلفة وذلك بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد، لكنه يمنح المسؤولية للفريق عن أعماله، ويوجد هذا النوع في بيئة الأعمال ذات التغير السريع والاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء[1].

– **فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتميز أعضاء هذا الفريق بدرجة كبيرة من التمكين وحرية تامة في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يؤديها المدراء وتكون اجتماعاتهم أسبوعية وتناقش الموضوعات التالية:

* تحديد مستوى الأداء، وضع جداول العمل، تحديد الموازنات المطلوبة، حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، تدريب العاملين على المهارات، اختيار الأعضاء الجدد، الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

---

[1] – أحمد محمد خميس السديري، "أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"(رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010)، ص ص. 24، 25، (بتصرف).

والغرض من التحقق من هذا النوع من الفرق هو تحقيق الابتكار والسرعة والجودة وخفض التكلفة[1].

- **فرق العمل الوهمية (الافتراضية):** تستخدم فرق العمل الوهمية تكنولوجيا الكمبيوتر مثل الشبكات للربط بين أعضائها بغية تحقيق هدف مشترك، وقد تتضمن أعضاء من نفس المنظمة أو الربط مع العاملين في منظمات أخرى .

ويقوم هذا النوع من فرق العمل بالمشاركة بالمعلومات ، اتخاذ القرارات، انجاز المهام[2].

3-2- خصائص فرق العمل الفعالة :

يكون فريق العمل فعالا إذا تميز بما يلي:

- وجوب تبيان أهداف الفريق بدقة ووضوح .

- ضرورة توفر نظام للمعلومات يعطي أعضاء الفريق المعلومات الضرورية من أجل تحقيق الهدف من إنشاء الفريق .

- تمتع الفريق في أعماله وقراراته بالاستقلال التام .[3]

- اتصال واعي يشجع على المناقشة والتعبير الصريح عن الآراء.

---

[1] - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق،ص 169،(بتصرف).

[2] ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1.(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003)، ص ص: 153، 154، (بتصرف).

[3] - عبد القادر دبون، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة تغيير المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد 06 (2008): 162 .

– معرفة واضحة لمواطن القوة والضعف لدى الفريق وإدراك لفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

– توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

– التحضير لطريقة التعامل مع الخلافات عن طريق التعاون.

– مناخ عملي مريح وغير رسمي.

– المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

– ممارسة الرقابة الذاتية[1].

[1]– محمد العيد ختيم، "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة–دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز–"(رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة–الجزائر، 2009)، ص. 83، (بتصرف).

4- حفز الموارد البشرية في المنظمة:

4-1- في ماهية تحفيز المورد البشري داخل المنظمة :

- أهمية التحفيز في المنظمة :

يمكن أن نجمل أهمية الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- يساهم في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة .

- تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها بين صفوف أفرادها العاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة وتفوقها.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وتعزيز قدراتهم للتكيف معها.

- المشاركة الفعالة للأفراد العاملين في أنشطة المنظمة .

- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها إغراء الكفاءات للالتحاق بالمنظمات المانحة للحوافز والمكافآت.

- تعد الحوافز ركيزة أساسية لوجود الإبداع وكذا تنميته[1].

---

[1] - محمد عزوز ،" دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة"(رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009)، ص ص.40، 42. (بتصرف)

- **أنواع الحوافز:**

تعددت تقسيمات الحوافز من باحث لآخر، لكننا اكتفينا بالتقسيم الذي يخدم جوانب الدراسة بشكل كبير وشمل هذا التقسيم ما يلي :

* **الحوافز المادية:** وهي ممثلة في متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي مثل الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح .....الخ .

* **الحوافز المعنوية:** وهي تعد من بين الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها وهي تشمل عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات .....إلخ .[1]

4-2- انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة :

- **انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين:** يساهم التحفيز في التأثير على أداء الأفراد سواء كانوا قادة أو مديرون أو مشرفون أو عاملون بشكل إيجابي من خلال ما يلي:

* إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم: من خلال عملية التحفيز الفعال للعامل وتوفير تركيبة ملائمة من الحوافز المادية والمعنوية الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين وبالتالي تحقيق رضاهم .

* التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة: يؤدي التحفيز إلى تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة في المنظمة من قبل العاملين، تهدف المنظمة إلى وجودها بينهم بحيث تؤثر في تصرفاتهم فيما بينهم وتنعكس بذلك على تعاملهم مع العميل ويصبح بذلك أكثر قدرة على

[1] – محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1.(عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، 163.

الإنتاج، وعليه فإن توفر التحفيز الكافي للعامل يؤدي إلى استمراره واستقراره داخل المنظمة، وبالتالي ترتفع روح الولاء والانتماء داخل المنظمة.

* زيادة صلاحية الأفراد: يؤدي التحفيز الفعال إلى اغناء محتوى الوظائف وزيادة الصلاحيات للعاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم لوظائف متعددة، وكذا التسابق وراء التحدي للتمكين من هذه الأعمال وبالتالي زيادة إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا المشاركة في حل المشكلات التي تعترض المنظمة وهذا ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية لمساهمتهم في التخطيط للعمل.

* تشجيع الإبداع والابتكار: يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يؤدي إلى ازدهار المنظمة، وهذا يتم من خلال تشجيع التنافس بينهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على ذلك وربطه بالحوافز المناسبة[1].

* إحلال فرق العمل بدلا من العمل الفردي: تؤدي عملية التحفيز الفعال داخل المنظمة إلى تشجيع روح العمل الجماعي مما ينتج عنه تحمل المسؤولية الجماعية والفردية اتجاه العمل وبالتالي التحكم في المهام الصعبة نتيجة العمل الفرقي.

* التأثير على نمط القيادة: يؤدي التحفيز الفعال إلى نقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة قيادي من خلال تكريس الرقابة الذاتية وقيم التعاون والعمل الإيجابي، وتحويل الرؤوس من مشرفين إلى موجهين وتعزيز التفاعل بينهم وبين العمال.، "وإشباع

[1]– وهيبة مقدود ،" التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة–دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"(رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس–الجزائر،2008)، ص ص.94، 95 (بتصرف).

احتياجاتهم العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة ".[1]

- **انعكاسات التحفيز على فعالية المنظمة :**

- التأثير على الوظائف الإدارية من خلال:

* **التأثير على الهيكل التنظيمي:** يحقق التحفيز تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل العمومي إلى الشكل الشبكي، وإعادة بناء الهياكل لتصبح مرنة تحقق التواصل بين الأفراد العاملين.

* **التقليل من المركزية:** وذلك من خلال منح الإدارة لتفويضات وصلاحيات ويبقى اهتمام الإدارة المركزية السياسات العامة والابتعاد عن الإجراءات التنفيذية.

* **فعالية الرقابة:** يؤدي التحفيز الفعال إلى تحسين آليات الرقابة وذلك بتقليصها وتعزيز مفهوم الشفافية والوضوح في إنجاز العمل .

- **التأثير على العمل:** يكون من خلال :

* **إجراءات العمل:** تسهل عملية التحفيز إجراءات العمل وتبسطها وذلك بغية إنجازها بسهولة وبسرعة وبجودة عالية[2].

---

[1] – هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات،ط1.(عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007) ، 16 .

[2] – وهيبة مقدود ، مرجع سابق، ص ص: 96، 97 (بتصرف).

* **نقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى النتائج والإنجازات:** ويكون ذلك من خلال تعزيز التنافس وتشجيع الأفكار الجديدة وتحقيق العدالة في تقييم الأداء للوصول إلى نتائج وإنجازات أعلى.

* **تقليل ارتكاب الأخطاء وخفض التكاليف:** خاصة إذا كان العمل الجماعي وخفض التكاليف يكون من جراء دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، وكذا انخفاض معدل دوران العمل وانخفاض نسبة التغيب التي تسبب تدهور الإنتاج.

* **تحسين أداء العاملين:** يكون ذلك من خلال ربط الحوافز بالأداء بشقيها المادي والمعنوي، مما يؤدي إلى زيادة في نواتج العمل في شكل عمليات إنتاج.

4-3- الأساليب التحفيزية الحديثة التي تدعم تمكين العاملين :

- **أسلوب الإشراف السليم:** يشير هذا النوع من الإشراف إلى طبيعة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس مع العاملين، بحيث تشير الدراسات إلى أن أفضل الأساليب التحفيزية لحث العامل على العمل تقتصر على مبدأ التعاون، وكذا اعتماده على الإشراف العام على الأعمال والمساعدة في حالة حدوث خطأ دون انتباه من العامل ويتحقق هذا أيضا من خلال: تفويض السلطات، تجنب إعطاء الأوامر والتعليمات المفصلة، تجنب الضغط المستمر على المرؤوسين، التدريب في حالة نقص الخبرة، تحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس والحكم على أدائه على أساس النتائج التي حققها[1].

[1] - رضا اسماعيل البيوتي، إدارة الأعمال، ط1.(القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2009)، 154. (بتصرف).

- **أسلوب توسيع العمل:** يقصد به توسيع مجالات الفرد في العمل وعدم تضييقها في مجالات متخصصة ومحدودة جدا، وذلك من خلال منحه صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، مثلا بدلا من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية، فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل.

- **أسلوب إثراء العمل:** يتعلق هذا النوع من الأساليب بإعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم أي زيادة التوسع العمودي، ويكون هذا بإعطاء المرؤوس بعض المهام التي يقوم بها رئيسه في العمل مما يزيد من مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا النوع يؤدي إلى زيادة ولاء العامل وارتباطه بعمله أكثر فأكثر ورفع روحه المعنوية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج[1].

- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** وهي فلسفة إدارية ترمي إلى اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله مما يشكل نوعا من الحفز الداخلي لدى الأفراد، ويمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

* تحسين مشاركة المرؤوس في المنظمة، تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المنظمة، تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه

* تحسين طرق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين[2].

---

[1] – بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، 197 (بتصرف).

[2] – زياد محمد عبده، أساسيات علم الإدارة، ط1.(عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010)، 165، 167 (بتصرف).

- أسلوب التمكين :

يعني التمكين هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة وبالتالي فزيادة قوة العاملين تعتبر حافز لهم، فمعظم العاملين يأتون إلى المنظمة مع الرغبة في إنجاز عمل جيد، حيث يأتي التمكين يبرز هذه الحوافز الموجودة تلقائيا في المنظمة، ويعتقد **(الف أسيتور)** أن قوة المدراء تأتي عندما يعطون للآخرين القوة وجعلهم في وضع أفضل للعمل وهي تتضمن: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت[1]. و يقصد بهذه العناصر الأربعة :

- المعلومات عن أداء المنظمة.

- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة .

- القوة في القرارات الجوهرية .

- المكافئات تبنى على أساس أداء الشركة .[2]

[1] - هيثم العاني، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

[2] - علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010) ، 109 .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التعرف على أساسيات المناخ التنظيمي من أهمية و أنماط، إلى جانب عناصره ونماذجه عند بعض الباحثين فقط والتي أسهمت بجزء معين في صياغة فرضيات هذه الدراسة، كما تناول هذا الفصل أيضا أبعاد المناخ التنظيمي وفق الدراسة الحالية بشيء من التفصيل، ممثلة في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وما شملته هذه الأخيرة من معدات وبرمجيات وشبكات، هذا إضافة إلى نظام التدريب داخل المنظمة باعتباره ركيزة في تطوير مهارات العاملين، كما تطرق أيضا إلى فرق العمل كأسلوب عمل جماعي حيث يتعلم من خلاله العاملون من خبرات بعضهم البعض ويساعدهم في السيطرة على مهامهم بسرعة، وتم أيضا تناول بعد التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وانعكاسات هذا الأخير على أداء العاملين باعتباره يزيد من دافعيتهم نحو أداء المهام، إضافة إلى الأساليب التحفيزية الحديثة الداعمة لمفهوم التمكين باعتباره جزء مهم في هذه الدراسة .

الفصل الثالث

3- الفصل الثالث: الإدارة التمكينية كمدخل للمنظمة المعاصرة :

تمهيد :

في ظل النظام المفتوح و المنافسة التي تعيشها المنظمات الحالية أصبح الاهتمام بالمورد البشري من بين أهم أولوياتها باعتباره القائم على أنشطتها من تنظيم وقيادة وتوجيه.....إلخ، حيث تجسد هذا الاهتمام في ظهور مفاهيم جديدة منها مفهوم التمكين باعتباره مفهوم إداري معاصر يتوافق مع معطيات هذه البيئة المفتوحة، وهذا انطلاقا من أن كل فترة زمنية تمر بها المنظمة إلا ولها طرقها وآلياتها ومفاهيمها التي تتماشى معها، وعليه كان لزاما على المنظمات الالتفات إلى مواردها البشرية حتى تتكيف مع العالم الخارجي من خلال تطبيق فلسفة التمكين الإداري، هذه الأخيرة التي تحتاج إلى أسس ودعائم لتحقيقها، إلا أن الآراء اختلفت وتباينت حول أبعادها المشكلة لها، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

أولا : أسس ودعائم الإدارة التمكينية:

1 – مفهوم التمكين الإداري:

انطلاقا من مفهوم **نيكسون (NIXON)** الذي يرى أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية والداخلية للمنظمات، وتظهر التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة والتغيرات في هيكل القوى العاملة والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين والحوافز والتطوير[1].

نستنتج أن مفهوم التمكين يتحقق من خلال نقطتين رئيسيتين هما:

– وليد تحدي خارجي لبيئة متغيرة وغير مستقرة ذات طبيعة تنافسية.

– ونتاج داخلي لبيئة تطويرية محفزة لمواردها البشرية.

وللتعمق في فحوى هذا المفهوم سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم التي تتوافق مع أبعاد هذه الدراسة الخاصة بالتمكين الإداري .

– **التمكين الإداري بوصفه يعطي حرية واستقلالية للعامل:**

– يعرف **اتوري "ETTORRE"** التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المقومات الإدارية الدنيا.[2]

---

[1] – محمد مفضي الكساسبة وآخرون،" تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، 1 (2009): 28.

[2] – علي الضلاعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي– دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37، 1 (2010): 72.

– ويرى "**المعاني**" و"**اخو ارشيدة**" التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه.[1]

– **التمكين الإداري بوصفه يتيح مشاركة العامل :**

– يشير "**المرسي**" إلى أن التمكين هو منح كل عامل فرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب.[2]

– أشار "**أبو المجد**" إلى أن التمكين الإداري هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة، والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار[3].

– **التمكين الإداري بوصفه عملية إكساب الثقة للعامل :**

– عرف "**الطقاوي**" التمكين الإداري بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماءها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.[1]

---

[1] – أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط1(عمان: دار وائل للنشر، 2010) ، 140.

[2] – محمد عبد المجيد عساف، "رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية" ، مجلة العلوم التربوية، العدد 02(أبريل 2015) بدون رقم الصفحة.

[3] – عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد،" أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي– دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد36 (2013): 166 .

– التمكين الإداري هو إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم الشخصية [2].

– التمكين الإداري بكونه عملية اتصالية :

– عرف التمكين الإداري على أنه نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات، وضع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي[3].

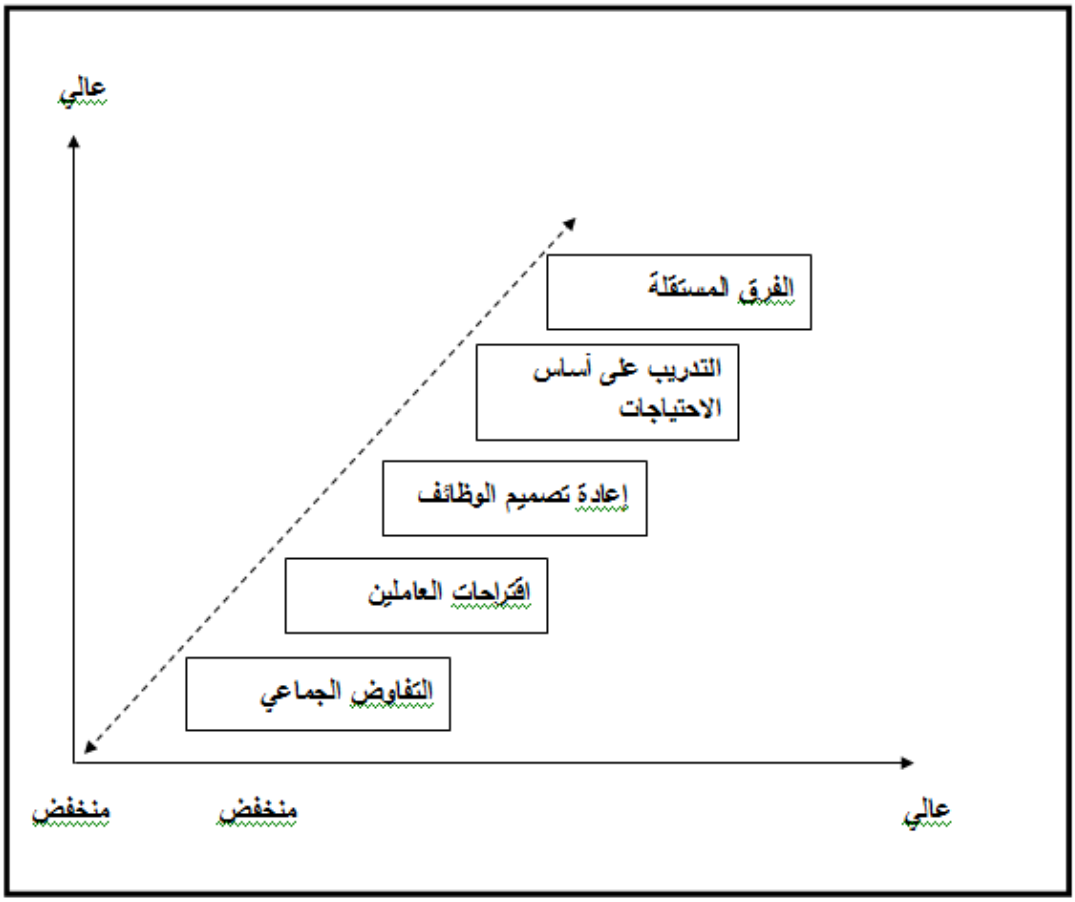
– يرى "**SAHOO**" أن التمكين هو أحد الإستراتيجيات التي تنفذها هذه المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل من خلال برامج المشاركة مثل التأكيد على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين، ومحاولة التقدم نحو إعادة تصميم العمل والتدريب على أساس احتياجات الفرق المتنقلة كما هو موضح في الشكل .

---

[1] – حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ف المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"(رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2013) ، ص.10.

[2] – محمود جاد الله، إدارة الأزمات(عمان: دار أسامة، للنشر والتوزيع، 2010)، 80 .

[3] – أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"،ورقة مقدمة إلى مؤتمر تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال(التحديات، الفرص، الأفاق)، (الأردن، 10-11نوفمبر 2009)، ص.07.



شكل رقم 05[1]: نموذج SAHOO حول التمكين.

– مناقشة مفاهيم التمكين الإداري:

على ضوء المفاهيم السابقة التي كيفت حسب أبعاد التمكين الإداري انطلاقا من المعاني التي تحملها نصوصها، إلا أن هذا لا يعني خلوها من بعض الأفكار التي عززت مفهوم تمكين العاملين إداريا، لأن هذا الأخير متعدد الأوجه والجوانب ويمكن إجمال ذلك في النقاط التالية:

– التمكين هو عملية تتضافر فيها جميع الجهود داخل المنظمة.

– التمكين يحمل في طياته إحساس العامل بأنه شريك داخل منظمته وليس مجرد عامل وفقط.

[1] – محمود فهد الدليمي، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

– التمكين الإداري الحقيقي يتم في كل الاتجاهات (أعلى أسفل– أسفل أعلى).

– التمكين يستوجب تدريب العاملين باستمرار وهو أحد الآليات لتصحيح أخطاء العاملين بدل العقاب.

– التمكين يعتمد على العمل الفرقي والجماعي لتحقيق التعاون والانسجام وتذليل الصعوبات.

– تزويد العامل بالمعلومات التي يحتاجها مع التركيز على جعل الاتصالات مفتوحة .

2– دوافع تبني التمكين الإداري داخل المنظمة :

تعتبر عملية التمكين الإداري رؤية جديدة معاصرة للتعامل مع الموارد البشرية من خلال زيادة مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتقديم الحلول الناجحة، فضلا عن منح العاملين مساحة واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية، وهذا من خلال وضع مجموعة من الآليات التحفيزية لزيادة اندفاعهم نحو العمل.

لذلك فإن دوافع المنظمة نحو تبني عملية التمكين الإداري هو التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، الأمر الذي أملى على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية.

كما أكدت دراسات كثيرة على أن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة هو أحد الأسباب وراء تبني إستراتيجية التمكين، وما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين.[1]

[1] – زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، 102، 105. (بتصرف).

إضافة إلى ما ذكر سابقا يمكن أن نجمل الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين الإداري في المنظمة إلى ما يلي:

– حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

– تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

– الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية وتركيزها على إستراتيجية طويلة الأمد.

– حاجة المنظمة إلى استغلال كل مواردها خاصة المورد البشري من خلال الحفاظ عليه وتطويره.

– منح العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

– وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتمثل في توفير مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين[1].

– توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين ليساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر[2] ، من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات عالية .[3]

---

[1] – عماد علي المهيرات، مرجع سابق،ص ص 24،25 (بتصرف).

[2] – سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل (عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، 90–91 .

[3] – زكريا الدوري و آخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012)، 345 .

3- الأسس النظرية للإدارة الممكنة :

تبلور مفهوم التمكين المعاصر في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث لم يظهر بشكل مفاجئ بل نتيجة تراكمات عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بالموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة (العاملين) أو خارج المنظمة (الزبائن)، وعليه سوف نتطرق إلى ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

- المدرسة الكلاسيكية :

- **نظرية الإدارة العلمية:** تعتبر نظرية الإدارة العلمية التي وضحها **(فردريك تيلور FREDRICK TAYLOR)** في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" محاولة لوضع أسس علمية محددة لتعظيم إنتاجية العاملين .[1]

وعليه فإن نظرية الآلة قامت على الأسس التالية:

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

- ضمان أن يكون العامل مطيعا ودون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية.

- الاعتماد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل تأتي في مقدمة اهتماماته ودوافعه للعمل.

---

[1] - يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، ص ص: 23 ، 24. (بتصرف)

– قيام التنظيم على الأعمال والمهام ويعتبر المركز داخل التنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.

– ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم ويتم الاستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات.

– اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.

– اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا.[1]

- إن التعمق في فحوى نظرية الإدارة العلمية يعطي دلالة بغياب تام لمفهوم التمكين الإداري أو حتى المفاهيم التي تنطوي تحته، لأن مبادئ هذه النظرية ركزت على سياسة الأمر والنهي والتحكم في جميع الجوانب بحيث تجاهلت العامل كطرف مهم في العملية الإنتاجية، وهذا ما يجعل تطبيق التمكين الإداري بعيدا عنها، وما يعزز أيضا غياب مفهوم التمكين الإداري في هذه النظرية اعتبارها للتنظيم نسقا مغلقا، والأنساق المغلقة عموما لا تخدم مفهوم التمكين الإداري بأي شكل من الأشكال .

وما يمكن استخلاصه من هذه النظرية أنها أعطت مفاهيم على طرفي نقيض من تطبيق التمكين داخل المنظمة، لكنها من جهة أخرى سنحت فرصة للتفكير في مفاهيم مقابل لتلك التي أتت بها والتي سوف تسهم بشكل أو بآخر في بلورة مفهوم تمكين العاملين .

[1] – اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1.(مكتبة الأنجلو المصرية، 1994)، 70، 71.

- نظرية التقسيمات الإدارية :

جاءت على يد **(هنري فايول HENRY FAYOL)** ، حيث اتجه في تحليله إلى دراسة العمليات الإدارية، مؤكدا على النشاط الإداري على حساب الأنشطة الأخرى، لأن هذه الأخيرة واضحة المعالم، أما الجانب الإداري فهو المحور الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة حيث كانت جهوده ملخصة فيما يلي:

* النوعية الإدارية والتدريب: أكد على توفر خصائص في العاملين كما أنه أكد على ضرورة حضور المبادئ العلمية في الإدارة مع المستويات العليا.

* المبادئ الأربعة عشر التي صاغها.

* العناصر الإدارية التي حددها وهي متمثلة في وظائف المدير.

حاول **فايول** استكمال ما جاء به **فريدريك تايلور** بحيث ركز فايول على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا منه، في حين تايلور أكد على المستويات الدنيا ليكتمل بذلك المنهج العلمي. [1]

وبهذا وكأن الاتجاهين حاولا تكملة بعضهما فتايلور كان في الخارج نزل إلى الميدان، أما فايول فركز على الداخل أي الجانب التنظيمي الإداري[2].

- من خلال محتوى نظرية التقسيمات الإدارية لم نلمس إشارات دالة على مفهوم تمكين العاملين باعتبار أنها لم تترك مجالا لمنح العامل حرية التصرف أو إبداء آرائه، وهذا في حد ذاته إلغاء للمرتكزات التي يقوم عليها التمكين الإداري (المشاركة، إبداء الرأي، الحرية،.....إلخ).

---

[1] – خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص63 ، 64.

[2] – يحي ملحم، مرجع سابق، ص: 25.

- النظرية البيروقراطية :

ركزت نظرية **(ماكس فيبر)** على السلطة لأن التنظيم البيروقراطي يقوم عنده على الشرعية وهذا لكي يقوم بوظائفه بصورة متماسكة، وعليه فأنماط السلطة عنده هي: السلطة الروحية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية، وباختصار فإن النظام البيروقراطي عند ماكس فيبر يتمثل في غلبة طابع الرسمية والقواعد وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إلغاء حلول بديلة لكل حالة من الأفراد مع الالتزام التام بالواجبات المحددة لكل وظيفة بالنسبة لشاغل المكتب، إلى جانب قيامه بأدائها بروح رسمية بعيدا عن كل اعتبارات شخصية.

أما تنظيم المكاتب فهو قائم على تسلسل السلطة وتقييم العمل، فكل وظيفة تخضع لإشراف أعلى منها وشيوع مبدأ فصل الإدارة عن الملكية، لأن العاملون لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، كما أنه ينفي قطعا احتكار الوظيفة. [1]

- حرصت النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر على تحقيق الالتزام والصرامة والدقة بغية الوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية، إلا أن المبالغة في الدقة يقود إلى نتائج سلبية خاصة أن التعامل مع الإنسان وليس مع آلة، وفي ظل سعي النموذج المثالي لتحقيق النتائج المرجوة نجده أغفل على مفاهيم عديدة تخدم تمكين العاملين منها: مشاركة العاملين وترك مجال للحرية لأجل التعلم...إلخ، وبهذا فمفاهيم هذه النظرية على نقيض من تطبيق فلسفة التمكين .

[1] – حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015)، 78، 82، (بتصرف).

– إسهامات ماري باركر فوليت :

تقوم فلسفة ماري باركر فيولت على أن الفرد لا يجد نفسه إلا في المجموعة التي ينتمي إليها، وبالتالي فإن هذا التكامل هو الذي يمكن من حل كافة المشكلات، ومن ثم فإن الإدارة عليها إعادة النظر في مفهوم السلطة وذلك بتقاسم وإشراك داخل مع العاملين، وعليه يمكن القول أن ماري باركر فيولت ركزت على النقاط التالية:

* مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة.

* إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير.

* ينبغي أن تكون القيادة مبنية على التأثير المتبادل بين القائد وتابعيه وليس على القوة.

* ينبغي على المنظمة أن تبني نظرة شمولية لتشجيع العمل الجماعي وذلك لمواجهة كافة المشكلات التي تقابلها.[1]

- انطلاقا من فلسفة ماري باركر فيولت يمكن القول أنها أحدثت نظرة جديدة تجاوزت بها أفكار المدرسة الكلاسيكية ومشكلة بذلك تقارب مع المفاهيم المعاصرة، ولعل التمكين الإداري اتضح أثره واضحا في كتاباتها من خلال بعض المؤشرات الدالة كتشجيعها لمشاركة العاملين، حيث جعلت منه جزء لا يتجزأ من فلسفتها، كما أنها نادت بمبدأ التعاون والعمل الفرقي لتدليل الصعوبات التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى جعل الموقف هو الفيصل في تطبيق القوانين.

[1] – محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006) ، 89 (بتصرف)

- **المدرسة السلوكية :**

*** النظرية الإنسانية (العلاقات الإنسانية) :**

يعتبر التون مايو الذي أشرف على تجربة " هوثورن " بحيث غرست في الأذهان مفهوم المنظمة كتنظيم اجتماعي، بحيث برهنت على ذلك بكون أن السبب في كفاية وزيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين، وبالتالي فالعوامل مصدرها نفسي واجتماعي أكثر منه مادي.

اهتمت النظرية الإنسانية بالتنظيم غير الرسمي في المنظمة وبناء نظم اتصالات حول أعضاء المنظمة، وبذلك فإن محور هذه النظرية يدور حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل الأفراد مع بعضهم أثناء العمل.

وعلى ضوء ما خلصت إليه من تنظيم التحليل ما يلي:

* تتعدد وتختلف حاجات الإنسان إلا أنها تلعب دورا هاما في سلوكه، وبالتالي فإن إشباعها يؤدي إلى زيادة قدرته على الإنتاج.

* إن إشباع الحاجات المادية لا يعني إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والعكس صحيح.

* إن إصدار القرار لا يجب أن يكون مع حاجات العاملين ومتطلبات العمل حتى لا يحدث قطيعة بين العمال والمنظمة.

* أكدت على تجنب إخفاقات النظرية التقليدية بكون أن الجانب المادي ليس هو الدافع الموجه للإنسان وكذا اختلاف أدائه عن الآلة لأنه كائن اجتماعي، هذا وبالإضافة إلى أن حل مشاكل المنظمة لا يكون بالأوامر والتعليمات.[1]

* تحفيز العاملين من خلال إظهار معنى عملهم وأهمية ما يفعلونه.

* تغيير أسلوب الإدارة الذي لا يجب أن يكون متسلط .[2]

- يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدرك تايلور في الولايات.م.أ في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين.

أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.[3]

- نظرية ماسلو للحاجات :

تقوم هذه النظرية على النظر للحاجات الإنسانية على شكل هرم حيث تمثل قاعدته الحاجات الأساسية، بالمقابل نجد هذه الأخيرة تشكل الهم الأكبر لأغلب العاملين تتبعها الحاجة للأمن الجسمي

---

[1] – أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015)، 91، 92، (بتصرف)

[2] Marc Montousse.Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie,4 e (Bréal ,2009),162

[3] – رامي جمال اندراوس و عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1 .(الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2008)، ص: 129.

والنفسي ومن الحاجة للحب والصداقة والحاجة للتقدير والاحترام، وأخيرا الحاجة لتحقيق الذات والتي تعتبر من أصعب الحاجات من حيث إمكانية تحقيقها سواء بالنسبة للموظف أو بالنسبة لإمكانية المنظمة وما تتيحه للعاملين من توفر هذه الفرصة، إلا أن هناك نقطة أساسية تميز هذه النظرية وهي أن إشباع الحاجات يتم بشكل تدريجي، حيث أنه لا يمكن إشباع حاجة العامل للتقدير ولتحقيق الذات مثلا إن لم تكن الحاجات الأساسية مشبعة.[1] ويذكر ماسلو أن " أن دوافع الفرد تأتي من قوة داخلية تقوم بها مجموعة من الاحتياجات" .

- لو نسقط نظرية الحاجات ل ماسلو على واقع المنظمات نجدها ساهمت بتعزيز الوجهة الإنسانية للعامل فمن خلالها أصبحت المنظمات تراعي ميول ورغبات العاملين وتعمل على إشباعها بطرق مختلفة مما يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو العمل، وعليه فإن هذه النظرية أعطت إشارات دالة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لمفهوم التمكين الإداري .

- **نظرية X و Y:**

قام **دوجلاس ماك جريجور** ببناء فلسفة مبنية على ممارسة إدارية مختلفة وقدمت تباينًا حادًا بين مجموعتين مختلفتين حول الأشخاص من خلال الافتراضات وحددتهما في نظرية X ونظرية Y[2]

* نظرية X : قامت على الافتراضات وهي تنظر بنظرة سلبية للإنسان، وفي هذا النوع يجب استعمال العنف لدفع الأفراد للقيام بأدائهم ولا يمكن تحقيق هذا إلا بالرقابة والسيطرة الصارمتين.[3]

---

[1] – محمد قاسم القروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، 60.

[2] Osabiya, Babatunde Joseph, << The effect of employees' motivation on organizational performance>>, Journal of Public Administration and Policy Research.7.4(may 2015): 69

[3] - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 128، 130 (بتصرف)

* نظرية Y : وهي تخالف الاقتراحات التي وردت في نظرية X حيث ترى هذه النظرية أن الإنسان فيه جوانب إيجابية متعددة إذا تم استغلالها بشكل جيد، وبهذا بإمكان الأفراد الأداء المناسب إذا ما أتيحت لهم فرص وأسندت لهم مسؤوليات وسمح لهم بالإبداع وتم إشراكهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

يتصرف المديرون من أنصار نظرية X بطرق تمتاز بسيطرة عالية والإشراف المباشر بحيث لا يدع مجالا للحرية والاستقلالية لمرؤوسيهم، في حين المديرون من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة ديمقراطية بحيث يفتح المجال للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح باب للإبداع، وعليه فمع الزمن يتصرف العاملون بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين انسجاما مع توقعات مديريهم منهم وهذا ما يشجع المديرين الذين يتبعون أساليب التمكين أن تكون ثقتهم لمرؤوسيهم وهذا ما يصنع ذلك الانتماء.[1]

- **نظرية الشخصية البالغة ل: CHRIS ARGYRIS :**

إن أعمال ARGYRIS منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه نحو فكرة التمكين، خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تنسجم مع الشخصية الناضجة وهذا في كتابه الموسوم ب: " المنظمة والشخصية " " PERSONALITY AND ORGANISATION"، كما أنها أيضا تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء مقيد ولا مجال لاجتهاد الفرد، كما تكرس الاعتمادية والسلبية مما تشعر العامل بأن لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو البيئة التي يعمل بها بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا على جميع المستويات الإدارية.

[1] – يحي ملحم، مرجع سابق، ص: 31.

والحل من وجهة نظر ARGYRIS هو التعامل مع العاملين على أنهم بالغين دون وصاية عليهم، وهذا يكون من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم لحرية ومشاركة أكبر، إلى جانب تحمل المسؤولية وتحسين العلاقات بينهم وبين الإدارة.

أما ظهور التغيب ودوران العمل والكسل والنفور إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير قابلة للاستخدام في الوقت الحاضر.[1]

- **النظريات الحديثة:**

* **نظرية النظم:** تعتمد هذه النظرية على فكرة مفادها أن النظام هو ذلك الكل المنظم الذي يتكون من مجموعة الأجزاء مشكلة تركيبا موحدا.

والنظام هو جزء من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء بمعزل عن الأخر لا يعطي صورة حقيقية.

وبالتالي فالمنظمة هي جزء من نظام اجتماعي مفتوح غرضه تحقيق أهداف معينة، بحيث ترتبط مع المحيط بواسطة مدخلات (المواد الأولية- الأيدي العاملة – رأس المال – المعلومات) ثم يتم مزج هذه العوامل مع بعضها البعض من خلال عملية المعالجة، بعدها يتم تقديمها إلى المجتمع على شكل مخرجات (سلع وخدمات) يستفيد منها المجتمع.

إذن المنظمة شبيهة بالكائن الحي حيث لا يمكنه العيش بشكل متنقل عن البيئة التي يحصل على غذائه منها، والمنظمة كنظام تتألف من أنظمة فرعية يمارس كل منها وظائف معينة وتؤثر في

---

[1] – لطيفة برني، "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"(أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015)، ص.23.

بعضها البعض وفي المنظمة ككل، وعليه فهذه النظرية تدرس النظام الكلي وتفاعل الأجزاء مع بعضها البعض وعلاقته بالبيئة الخارجية.[1]

- تعد نظرية النظم أرضية خصبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري وهذا انطلاقا من أن المفاهيم الحديثة تخدمها بيئة المنظمة المفتوحة التي جاءت بها هذه النظرية، والتي تضمن للمنظمة أن تكون في تفاعل دائم مع بيئتها الخارجية، مع إمكانية تصحيح المسار عن طريق التغذية الراجعة في حالة وقوع خلل بغية المحافظة على استمراريتها ونجاحها.

*** النظرية الموقفية (الظرفية) :**

ركزت النظرية الظرفية على نفي وجود طريقة مثلى واحدة تتبع في إدارة المنظمات في كافة الأحوال التي تمر بها، وهذا يرجع إلى الاختلاف بين الأفراد والأوقات والظروف، وعلى المدير مراعاة مجموعة من الظروف التي تواجهه للخروج بأساليب صالحة لظرف معين دون سواه، وهي ترى أيضا أنه من الصعب بمكان إتباع أسلوب أو نظرية إدارية بصفتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف، حيث وجب التأكد منها وقراءتها لأجل التعامل مع الموقف، وعليه فإن فعالية أي أسلوب تنظيمي تتوقف على الظروف والأحوال بحيث أنه ليس بمقدور أي نظرية بما فيها الموقفية تقديم طريقة مثلى لإدارة موقف معين في ظروف معينة .[2]

---

[1]– هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1.(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012)، 223، (بتصرف).

[2] مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)(الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012)، 55.(بتصرف).

- تقوم النظرية الموقفية على نفي وجود نموذج مثالي صالح لكل الظروف والأحوال، والمتمعن في فحوى النظرية يجدها تنطوي تحت النظام المفتوح لأن هذا الأخير يزودها بالتجارب الناجحة والفاشلة كما أنه يعطيها بدائل أخرى من خلال الانفتاح على المحيط الخارجي ومن خلال التركيز على عملية التعلم.

وفي ظل إيمان المنظمة بالظرفية فهذا يقودها نحو الأخذ بمبدأ المشاركة والتعاون والتعلم إلى جانب الاتصال من أجل التفكر في الحلول المناسبة لكل ظرف تمر به المنظمة.

- الاتجاهات المعاصرة :

*** إدارة الجودة الشاملة :** ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة إلى المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل: ديمنيج DEMING ، اشيكاوا ISHIHIKAWA ، جورانJURAN ،كروزبي CROSBY ، اوكلاند OAKLAND، ويقوم هذا الأسلوب على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها.

ومن بين أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إشراك جميع العاملين في التطوير.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

– تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .[1]

- يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي لصيقة بمفهوم تمكين العاملين وهما وجهان لعملة واحدة، لأن الآليات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقها بمعزل عن تمكين العاملين، مع العلم أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على التحسين المستمر وهذا لا يتأتى إلا من خلال التعاون والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات – تدريب مستمر للعاملين– وتركيزها على حلقات الجودة لمنع حدوث الأخطاء، وعليه فإن كل العناصر السالفة الذكر تدخل في سياسة تمكين العاملين وهذا كله لتحقيق جودة شاملة للمنظمة سواء كانت خدمة أم منتوج ....إلخ، ولا يخفى أن الوصول إلى الجودة الشاملة هو مطلب تسعى المنظمات في الوقت الراهن الوصول إليه بغية تحقيق التنافسية.

*** البحث عن التميز:**

اعتمدت هذه النظرية على ضرورة مراعاة أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل، وأن تكوين هذه الفرق هو أساس القوة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

ونظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية J خارج حدود اليابان فقد ابتكر **WILLIAM OUCHI** هذه النظرية لتكون مزيجا بين A وj.[2]

---

[1] – بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013)، 168، 172.

[2] – محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1.(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006)، 145، 146.

قامت نظرية z على عدة مبادئ التي أعطت دفعة نحو التوجه إلى سياسة تمكين العاملين منها المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، إلى جانب تشجيع العمل الفرقي وتحمل المسؤولية يكون بشكل فردي.[1] وهي تقوم أيضا على :

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه .
- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وان دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك .
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها على المستويات العليا .
- توافر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة .
- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل .[2]

*** الإدارة بالأهداف:**

يعرف بيتر دراكر الإدارة بالأهداف على أنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.[3]

---

[1] – مرجع نفسه، ص ص 145، 146.

[2] – انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011) ، 84.85

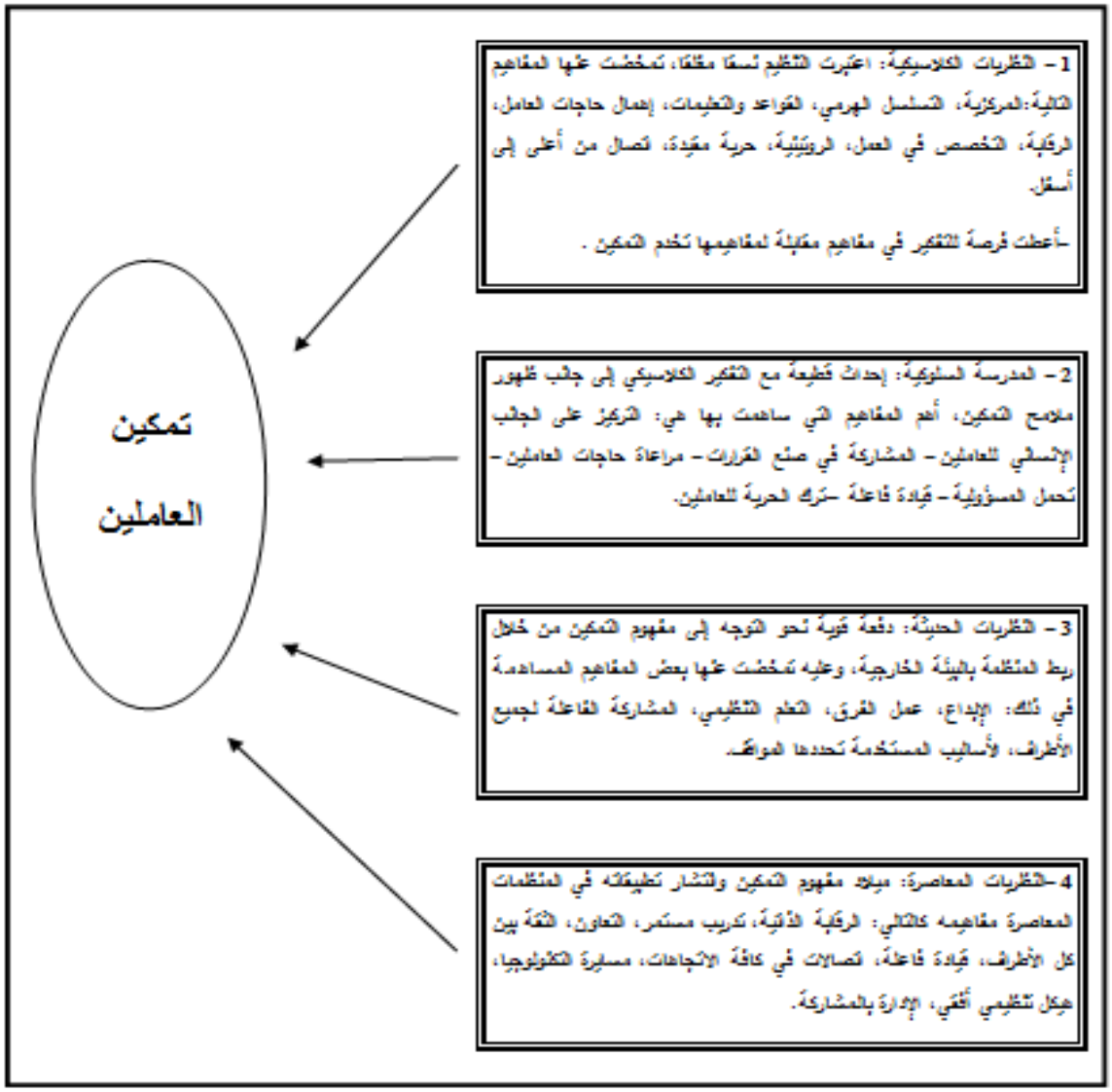
[3] – موسى سليمان سعد الحربي، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك"(رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، تبوك، 2008)، ص. 08.

وهي تقوم على عدة مهارات طرفيها الإداري والعامل بحيث تقوم على عناصر تمثلت في المهارات الإدارية، وشملت هذه الأخيرة التركيز على القيادة الإدارية التي أوجب توفرها على خصائص كالتعاون مع العاملين وكذا مناقشة المشكلات والمرونة لأجل الاستعداد والقابلية للتغيير..... إلخ.

أما المهارات السلوكية فهي تتوقف على فعالية الاتصالات من أجل إنجاح العملية الاتصالية والمهارات التنظيمية التي تنطوي تحتها مردودية المنظمة إلى جانب مهارات حل المشكلات، وتشمل وجود منهجية لحل المشكلات إلى جانب مهارات التغيير والتطوير.[1]

- تعتبر الإدارة بالأهداف نموذج متكامل ومنظم لأنها تسطر الأهداف وتعمل على تحقيقها على أرض الواقع، وبهذا فإن أهداف المنظمة تتباين وتختلف وبهذا عليها تكثيف جهودها من مشاركة العاملين وتفعيل الاتصالات والقيادة بغية تمكين العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي فبدون تمكين العاملين لا يمكن بأية حال من الأحوال تحقيق الأهداف.

[1] – أنس شكشك، علم النفس الإداري، ط1.(حلب: دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، دون سنة)، 72– 76، (بتصرف).



المصدر: من إعداد الباحثة.

شكل رقم (06): رسم تخطيطي يوضح أهم إسهامات النظريات الإدارية لمفهوم تمكين العاملين.

4- خطوات عملية التمكين الإداري :

تتمثل خطوات عملية التمكين الإداري فيما يلي:

- تجديد أسباب الحاجة للتغيير:

يعتبر وضوح السبب من طرف المدير لمعرفة مدى تبنيه لهذه العملية سواء من أجل تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين تخفيف عبء العمل عن المدير.

ومهما كان السبب إلا أن شرحه للمرؤوسين يحد من درجة الغموض لديهم بحيث يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم،كما يجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، وتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين من طرف المديرين لما يتضمنه المستوى من السلطات، وعليه سوف يحدد المدير أيضا بشكل دقيق المسؤوليات التي سيكلف بها العاملون من جراء التمكين.

- التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين.

هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فقد أشار **kizilos** أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو

التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.[1]

- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

يعتبر تحديد القرارات الواجب على العاملين المشاركة فيها أحد أهم الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين بغية معرفة متطلبات التغيير في سلوكهم، ولأن المديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الواجبات الممكن مشاركة العاملين فيها بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقسيم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

- اختيار الأفراد المناسبين :

على المديرين اختيار عاملين يمتلكون مهارات وقدرات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، كما يفضل أن تضع المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.[2]

- تكوين فريق العمل:

لابد أن تتخلل عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق وهذا حتى يتسنى للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، كما يجب أن يكونوا على قدر كاف من الوعي بمدى تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة بصفة عامة، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل العاملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، لأن العمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون قدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

---

[1]- أبو بكر بوسالم،" دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية-"(رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، الجزائر،2013)، ص.30 (بتصرف)

[2]- توفيق كرمية ، "تمكين العاملين- دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان scsec"(رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008)، ص ص. 104، 105، (بتصرف).

وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة عليها أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تظهر بشكل طبيعي.[1]

- التدريب:

يشكل التدريب ركيزة هامة لتمكين العاملين، بحيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة على برامج تدريبية في العديد من المجالات وهذا من أجل حل المشكلات وإدارة الصراع والعمل ضمن فريق بهدف تمكين العاملين.

- توفير المعلومات:

يتطلب اتخاذ قرار أفضل للمنظمة من طرف العاملين إلى مدى تزويدهم بمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، كما يجب أن توفر لهم فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكلما توفر قدر كبير من المعلومات للعاملين عن كيفية أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- التغذية العكسية :

ويكون ذلك بتقييم عملية التمكين من خلال الوقوف على جوانب الضعف والقوة، بحيث يتم تلافي جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليه.[2]

---

[1] – طالب محمد عبد الحليم، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"(رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،2014)،ص.18. (بتصرف).

[2] – أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص 145، 146، (بتصرف).

5- نتائج ومعوقات تطبيق التمكين في المنظمة :

- نتائج تطبيق التمكين في المنظمة :

أسفرت نتائج الدراسات بحقيقة مفادها أن المنظمات التي طبقت التمكين في إدارتها أعطت نتائج إيجابية على ثلاثة أطراف أساسية تمثلت في: العاملين- المنظمة- الزبائن.

أ- نتائج خاصة بالعاملين :

* **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للعامل كما يزيد من انتمائه للمهام التي يقوم بها وكذا للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، وقد أوضحت أدبيات التمكين أن شعور العامل بالانتماء هو محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل مما ينتج عنه تحسن مستوى الإنتاجية وتدني التغيب عن العمل وتناقص معدل دوران العمل.

* **المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في الرفع من مستوى مشاركتهم إلا أن هذا النوع من المشاركة الناتج عن التمكين يتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية النابعة من انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أطراف المنظمة، وعليه فإن هذه المشاركة هي مشاركة فاعلة وهادفة وليست مشاركة سلبية أو مشاركة دون هدف.[1]

*** تطوير مستوى أداء العاملين :**

يعتبر تحسين مستوى أداء العاملين والرفع من مستوى رضاهم من الأمور الأساسية التي تقف خلف برامج التمكين، وعليه فتحسين نوعية الأداء تعد عاملا مهما من عوامل النجاح لأن العامل يعتبر

[1] - يحي ملحم: مرجع سابق، ص: 109، (بتصرف).

هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المنظمة عند محاولة تمكين عامليها تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحيتها ومكافآتها بالإضافة إلى الاستقلالية والحرية في التصرف.[1]

*** اكتساب المعرفة والمهارة :**

يتوقف نجاح برامج التمكين على توفر المعرفة والمهارة لدى العامل بحيث لا يمكن أن تتحقق هذه الأخيرة دون تنمية وتدريب، وهذا ما يتطلب انخراط العامل في كثير من الحالات في دورات تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات أو ورشات عمل لتمكينه من اكتساب معرفة ثمينة تصبح لديه أينما حل وأينما ارتحل حتى حين مغادرته للمنظمة التي عمل بها سابقا.

*** المحافظة على العامل من قبل المنظمة :**

تقوم المنظمات الناجحة على عدم التخلي عن عمالها الممكنين بسهولة، لأن زيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، كما أنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا العامل وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.[2]

*** شعور العامل بمعنى الوظيفة :**

يدرك العامل الممكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر تحكمه في مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في إعطاء النتائج وأنه عنصر مهم وكل مساهمته تصب في صالح المنظمة، وبالتالي يرى الأمور بوجه كلي شامل وبأنه حلقة ضمن حلقات العمل التي تخدم أهداف

---

[1] – المرجع نفسه، ص ص:109، 110 (بتصرف)

[2] – هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال،ط1.(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2016)، 178(بتصرف).

المنظمة، وعليه يتغير معنى العمل لديه من إطار ضيق إلى أوسع، وهذا ما يساهم في تحقيق ذاته والتميز في العمل وتحقيق الحاجات العليا بدلا من العمل لإشباع الحاجات المادية.[1]

*** تحقيق الرضا الوظيفي :**

أدركت العديد من الشركات أن تمكين العاملين يترك شعور وإحساس العاملين بالرضا، لأن التمكين يترك شعورا لدى العامل من خلال سيطرته على أداء مهامه وهذا ما يقلل من الضغوطات لديهم، وفي ذات السياق أشارت الأبحاث إلى أن العاملين يشعرون بالرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل ووضع القرارات التكتيكية التي توثر بشكل مباشر في عملهم.[2]

ب- نتائج خاصة بالمنظمة :

*** زيادة ولاء العاملين للمنظمة :** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين وانخراطهم فيه.

*** زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.[3]

*** جودة القرارات في المنظمة:** يرجع السبب الرئيسي وراء تشجيع تمكين العاملين في المنظمة إلى كون التمكين يحسن من القرارات داخل المنظمة، وهذا ينطبق بشكل أساسي على القرارات المعقدة التي يملك اتجاهها العاملون المعلومات المطلوبة، ففي مثل هذه الحالة سيكون العاملون أقرب إلى الزبائن، بحيث

---

[1] – هاشم حمدي رضا: المرجع نفسه، ص ص:178، 179، (بتصرف).

[2] – رامي جمال اندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق، ص ص 148، 149.

[3] – ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي"، مجلة تكريت، نينوى،10، 30، (2013):107.

تجدهم يعرفون الحالات التي يمكن للمنظمة أن توفر شيئا من المال وتحسن جودة المنتجات أو جودة الخدمة مع إدراكهم للفرص غير المستثمرة.[1]

***انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل:** يؤدي التمكين الإداري للعاملين وكذا زيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذه إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، كما يولد شعورا بالإقبال على العمل والتقليل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي وهذا ما دلت عليه نتيجة دراسة نيد (NEED2004).[2]

*** تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.**

*** مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** يعتبر الموظف الممكن أكثر تقبلا للتغيير وأقل مقاومة له، ومن الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

*** تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء:** ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

*** تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيها بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.[3]

---

[1] – خليدة محمد بلكبير،"تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"(أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03 ،2013)، ص. 113،(بتصرف).

[2] – محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية،38، 02(2011)، ص. 483(بتصرف).

[3] – يحي ملحم: مرجع سابق،ص ص، 112 ، 113.

ج- نتائج على مستوى العملاء :

هناك دراسات مثل دراسة "BOWEN AND SECNEIDER" أكدت على أن العملاء الذين كانوا يتعاملون مع موظفين ممكنين كانوا يعبرون على مستويات عالية من الرضا، وبالتالي فهناك علاقة طردية بين تمكين العاملين ورضا العملاء خاصة في المؤسسات الخدمية.

فالعامل الممكن تجده يتعامل بمستويات عالية من المرونة والاستجابة وهذا ما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والأداء، بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات فقد يساهم في البطء في انجاز الخدمة.[1]

ولعل مفهوم التسويق بالعلاقات من المفاهيم المعاصرة الذي يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر داخل المؤسسة كإدارة وعاملين خارج المنظمة كعملاء وموردين وهذا ما ينسجم مع مفهوم التمكين المعاصر.

فالتمكين بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والعملاء والعلاقة بين الموظف والعملاء يمكن استيعابها من خلال منهج تسويق العلاقات.[2]

* الاستجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.

* الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء.

* زيادة فعالية الاتصالات والسرعة في إنجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية.[3]

---

[1] – عادل هادي البغدادي،رافد حمد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، 155، 156، (بتصرف).

[2] – يحي ملحم، المرجع نفسه، ص ص:113، 114، (بتصرف).

[3] – عماد علي مهيرات، مرجع سابق، ص 39.

– المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين في المنظمة :

تعتبر عملية التمكين الإداري كأي عملية تطبق في المنظمة بحيث تواجه مجموعة من العقبات إذ لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها والتي منها:

* غياب الثقة بين الإدارة والعاملين.

* عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

* وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.

* وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.

* العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.

* ضعف العلاقة بين العاملين.

* عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.

* ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.

* مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

* نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.

* غياب فرق العمل من بيئة العمل.[1]

[1] – عماد علي المهيرات، مرجع سابق، 45.

ثانيا: أبعاد تمكين العاملين إداريا:

1- الإدارة التشاركية كمدخل لتمكين العاملين إداريا:

1-1- أهميتها ورصد لأشكالها و موضوعات مشاركة العاملين :

- **أهميتهـــا :**

* المشاركة تعزز الكرامة الإنسانية من خلال المساهمة في تنمية الشخصية وإشباع الحاجات غير المادية للعاملين كالحاجة للإنجاز.

* تعزز مشاركة العاملين من كفاءة المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين[1].

* تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك من خلال إعطاءهم فرص المشاركة الجيدة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

* تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية[2].

* تضمن المشاركة التعاون بين الرئيس والمرؤوس.

* تسهل من سرعة تقبل القرارات من طرف المرؤوسين الذين ساهموا في المشاركة فيها.

* تقلل من مقاومة المرؤوسين للسلطة.

* تعمل المشاركة على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية.

* مشاركة العاملين تبني وتدعم الولاء للمنظمة[1].

---

[1] – سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009، 89 . (بتصرف).

[2] – موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 .(عمان: دار وائل للطباعة والنشر،1999)،130.

– أشكالها :

* التشاور المشترك: يعد هذا الشكل أكثر أشكال مشاركة الموظفين انتشارا، وهو يتمثل في تزويد رئيس العمل الموظفين بأمر قرارات وخطط ونوايا المنظمة، حتى يتعرف على آرائهم ويقيس مشاعرهم ويدرس اقتراحاتهم. وهي تأخذ في الغالب شكل لجنة التشاور المشترك .

* الاجتماع بفريق العمل واطلاعه على بعض المعلومات: تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين وإبقائهم على علم بما تتخذه المنظمة من قرارات وما تقوم به من عمليات، والهدف منها هو تحقيق قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها .[2]

* دائرة الجودة : تهدف الى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة وذلك بغية تحسين القدرة الإنتاجية والحصول على قدر أكبر من الالتزام بأهداف المنظمة .

* خطط الاقتراح: وهي تفيد إشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل .

* خطط المشاركة في الأرباح : قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءا من الأرباح في المنظمة، ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المنظمة سوف يعود عليهم بالنفع .

* التواصل مع الموظفين: يضمن هذا الأخير أهمية كبيرة باعتباره يضمن أن يكون الموظفين على دراية بأهداف ونوايا المنظمة. وهو على أشكال عديدة من أشهرها الاجتماعات المنتظمة بين المديرين وموظفيهم .

---

[1] – نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 235 (بتصرف).

[2] – باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2.(القاهرة: دار الفارق للنشر والتوزيع، 2006)، 195 (بتصرف)

- موضوعات مشاركة العاملين :

يمكن للعاملين المشاركة في العديد من النظم والموضوعات داخل منظمتهم ومنها:

1.المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.

2.المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.

3.المشاركة الاختيارية: بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعينهم النقابة.

4.المشاركة في قرارات السياسة العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل، والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية .

5.المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.

6.المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.

7.المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشؤون الأفراد الخاصة بالمشروع.

8.المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة[1].

[1] - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص: 233، 234.

2- حرية واستقلالية العامل في المنظمة وتعزيز فكرة التمكين :

2-1- حرية تصرف العامل في المنظمة :

أ- تقسيمات حرية تصرف العاملين وصورها :

- تقسيمات حرية تصرف العاملين :

تعد حرية التصرف عاملا مهما في تمكين العاملين، وذلك لأنها تعطي وتمنح العاملين سعة التصرف داخل المنظمة، وبهذا نشير إلى أن حرية التصرف تنقسم إلى ثلاث أنواع وهي[1]:

* حرية التصرف الروتينية: وتكون عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام.

* حرية التصرف الخلاقة أو المبتكرة: وتكون لما يقوم العامل بكل ما يمكنه عندما يطلب منه إيجاد البدائل بنفسه لأداء مهامه وممارسة دوره.

* حرية التصرف المقيدة: وهي الجانب السلبي من الحرية إذ تفرض المؤسسة سلوكيات معينة على العاملين عند أداء المهام[2].

ب- صور حرية التصرف العاملين :

تمثلت أهم صوره فيما يلي:

- الحرية في اختيار وابتكار أسلوب أو طريقة العمل المناسبة.

- الحرية في تغيير طرق أداء العمل عند الرغبة في ذلك وتجريب أساليب جديدة غير معروفة.

---

[1]- زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 84.

[2] - لطيفة برني، مرجع سابق، ص. 65.

– الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.

– القدرة على اتخاذ أي إجراءات تضمن جودة عالية في العمل.

– الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم[1].

2-2- استقلالية العامل داخل المنظمة:

أ- أهداف استقلالية العامل داخل المنظمة:

في إطار تمكين العاملين فإن استقلالية العامل تتضمن رؤى إستراتيجية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.امتلاك العاملين لرؤية واضحة حول أهداف المنظمة في المجتمع، وهذا لأجل الدفع بها نحو التفوق.

2.إسهام العاملين في وضع الخطط السنوية والاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

3.امتلاك العاملين للحرية في أداء أعمالهم ومناقشتها مع الإدارة العليا بشكل ديمقراطي.

4.قدرة العاملين على تصحيح الانحرافات التي يقعون فيها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

5.تقديم العاملين لاقتراحاتهم بكل حرية وبدون خوف وهذا ما يعزز الإبداع[2].

6.تمنح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة، وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية[3].

---

[1] – خليدة محمد بلكبير،مرجع سابق ،ص ص. 69 – 70.

[2] – عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، مرجع سابق ، 191 – 192 (بتصرف).

[3] – قاسم أحمد و غسان فيصل وحكمت فليح،" دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،4، 12 (2008): 103.

ب- العوامل المساعدة في تحقيق استقلالية العامل :

- إدراك الأهداف ووضوح الرؤية: تؤدي معرفة العاملين لأهداف واستراتيجيات المنظمة عاملا مهما يساعد على قدرتهم على التصرف ذاتيا دون انتظار الأوامر من الإدارة وهذا من شأنه يؤدي إلى معالجة الأزمات المحتمل وقوعها والتي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

نجد استخدام مصطلح " إدارة النوايا " أو إدارة المعاني للدلالة على الاتفاق حول المعاني وتحديد الاتجاه لالتقاء أهداف موحدة، وهذا من شأنه يزيد من خبرات العاملين بحيث تجعلهم قادرين على تحديد أدوارهم والمساهمة بشكل فعال داخل المنظمة.

- تحديد الأطر الإرشادية: وذلك لضمان التصرف وفق ما هو مخطط له[1]، وفي هذا الصدد يمكن القول أنه إذا أردت أن يكون العاملون معك متمكنين فيجب أن تحدد لهم ما يجب أن لا يفعلوه فقط، لأنك أقمت قواعد وإجراءات ومعايير تؤدي إلى نجاح التمكين وتتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة ومعروفة تعد أطرا إرشادية للعمل[2].

- نظام الرقابة: وهنا تشاع الرقابة الذاتية بين العاملين فعملية التمكين تتطلب الرقابة اللامركزية[3].

---

[1] - برني لطيفة: مرجع سابق، ص: 65 (بتصرف).

[2] - بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"(رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر 2015)، ص. 86.

[3] - برني لطيفة: مرجع سابق، ص: 66 (بتصرف).

2-3- ارتباطية الحرية والاستقلالية بتمكين العاملين :

قبل تبيان ارتباطية حرية واستقلالية العاملين بتمكينهم إداريا علينا أن نفرج على الفروقات بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين.

جدول رقم 01: يبين الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين[1].

المنظمة العمومية	المنظمة في ظل التمكين
التخطيط	التصور
قيادة وسيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربين/ قادة: فريق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
أفعل بما أمرت	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي سديد

[1] - زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 82.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن:

– المنظمة الهرمية ستقود عامليها إلى التنفيذ وأن يفعلوا ما يؤمنون به مع تجنب الوقوع في الأخطاء وتشديد المراقبة.

– أما المنظمة في ظل التمكين فهي تدفع بعامليها لخوض المخاطرة والتعلم من الأخطاء والبحث عن الحلول مع سيادة مفهوم التعاون بين الأقسام وفيما بين العاملين.

وهنا تساءل **BLANCHARD** وزملاءه حول التحول إلى مرحلة التمكين هل يكون من قبل القادة أم أعضاء الفريق ؟ بطبيعة الحال فالتمييز يكون من الطرفين.

– إن العاملين في البداية سوف يواجهون صعوبة في ممارسة الحرية المرتبطة بالتمكين أو أن تصبح تصرفاتهم أكثر طوباوية لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناولهم وبالتالي سيؤدي إلى إجهاض التمكين، لهذا فإن الحرية التي يجب أن يعمل في ظلها العاملون يجب أن ترفق بالاستقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تبتدع إلا من خلال الحدود وهي كالآتي[1]:

1- الغاية: ما العمل الذي أنت تزاوله ؟

2- القيم: ما هي تعليماتك العملية ؟

3- التصور: ما هي صورتك المستقبلية ؟

4- الأهداف: ماذا، متى، أين وكيف، تقوم بما تفعله ؟

5- الأدوار: من يقوم بماذا ؟

6- الهيكل التنظيمي والأنظمة: كيف تدعم ما ترغب القيام به ؟

شكل رقم 06: مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية[2].

[1] – زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح: مرجع سابق، ص: 84 (بتصرف).

[2] – زكريا مطلك الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 84.

- من خلال ما ذكر سابقا نلمس علاقة واضحة بين الحرية والاستقلالية و تمكين العاملين، وذلك تجلى من خلال المؤشرات الواضحة في خانة المنظمة في ظل التمكين والدالة بطريقة أو بأخرى على الحرية والاستقلالية منها: الرقابة الذاتية وكذا المشاركة بآراء سديدة والتي بدورها تعطي دفعة قوية نحو تشكيل هذا المفهوم، لأن جوهر هذا الأخير يكمن في مدى إعطاء العامل الحرية والاستقلالية داخل الوظيفة التي يشغلها.

3- الثقة التنظيمية :

3-1 أهمية الثقة التنظيمية :

تتمثل أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

- تشجيع عامليها على تعميق علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

- تؤدي إلى قدر كبير من الاستقرار والثبات في العلاقات الاجتماعية.

- منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم.

- تعزز من قدرة العاملين على الابتكار والإبداع.

- تعمل على تأهيل العاملين من أجل الوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية[1].

- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري.

- كما تقلل أيضا من مستويات الاتصال وتخفض من هرمية الهياكل التنظيمية.

---

[1]- مي فيصل أحمد،" الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية – جامعة بغداد"، مجلة كلية التربية الإنسانية،21،89 (2015): 680.

– تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، كما أنها تؤدي دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين وترفع من مستوى الأداء التنظيمي وعملية خلق المعرفة.

– تساعد على تكوين علاقات تعاونية في المنظمة، إلى جانب أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة[1].

[1]– سندس رضيوي خوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد –بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة–"مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35 (2015): 128.

2-3 أبعاد وفوائد الثقة التنظيمية :

*** أبعاد الثقة التنظيمية:**

أجمعت أغلب الدراسات على وجود ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية وهي كالآتي:

- الثقة بالرئيس (المشرفين): وهي شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق ب: الخير، النزاهة، المقدرة[1].

فالنزعة إلى الخير هي توجه إيجابي من قبل الرئيس نحو المرؤوس أي مدى إيمان المرؤوس أن نوايا رئيسه حسنة اتجاهه، أما النزاهة والاستقامة فهي تتعلق بمدى إدراك المرؤوس أن المدير (الرئيس) يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة للمرؤوس.

أما القدرة فهي تلك المهارات والكفاءات التي يمتلكها الرئيس في مجال عمله، بحيث تمكنه من التأثير على المرؤوس في مجال العمل[2].

- الثقة بالمنظمة: إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات وربما تكلفتها باهضة الثمن وهي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، لأن التقنية لوحدها لا تدير أمور المنظمة، وإذا نظرنا إلى نقيض هذا نجد أنه إذا أرادت المنظمة النجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لابد من وجود ثقة متبادلة، لأن نقصها يجعل العاملين بلا قيمة[3].

---

[1]- أميرة خضير كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8، 31 (2014): 233.

[2]- مازن فارس رشيد، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار"، معهد الإدارة العامة 43، 3 (1424 هـ) (ورقة بحثية) (بتصرف) .

[3] - حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83 (2010): 176.

والثقة بالمنظمة تنقسم إلى سياسات الأفراد منها (المشاركة في عملية اتخاذ القرار، توفير فرص التدريب، بناء علاقة متينة مبنية على الثقة ...إلخ)- توافر المعلومات[1].

- الثقة في زملاء العمل: ويقصد به تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بما يسهم في تحقيق الأهداف.

وهي تشمل كل من: الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ، مساعدة الزملاء وغيرها[2].

أما **الغامدي** فقد حدد أبعاد الثقة التنظيمية في أربعة أبعاد وهي:

- السياسات الإدارية.
- الابتكار وتحقيق الذات.
- القيم السائدة.
- توافر المعلومات[3].

يعتبر التصنيف الأول الأكثر شيوعا إلا أن التصنيف الثاني فيه نوع من التفصيل، بحيث أن كل بعد أعطاه جملة من المؤشرات الدالة عليه وهو ما يعكس نفس التصنيف الأول ويحمل نفس معطياته، إلا أننا اقتصرنا على تصنيف الغامدي بشكل مبسط دون التعمق فيه لأننا لو تمحصنا فيهم نجدهم يصبون في نفس الاتجاه.

---

[1] - علي حسون فندي الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان،" تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية- دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18، 67 (2012): 70، 71.

[2]- صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جيا العابدي،" أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12، 1 (2010): 46 .

[3]- محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

*** فوائد الثقة التنظيمية :**

تتمثل الفوائد المحققة من الثقة التنظيمية في:

– الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على أفعال العاملين.

– الثقة تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفض من حالات ترك العمل والصراع داخل المنظمة.

– تشكل الثقة مصدرا للميزة التنافسية من خلال امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا.

– تلعب الثقة دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح أكبر للحصول على التبادل الفكري بين الأطراف[1].

– تساعد الثقة في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة.

– تؤدي الثقة إلى الانفتاح والاستعداد للاستماع وقبول النقد.

– تعمل الثقة على تسهيل عمل الإدارة.

– تعمل الثقة على تشجيع أعضاء المنظمة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم[1].

---

[1] – نجيب عبد المجيد نجم و خولة صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية كركوك"، مجلة آداب الفراهيدي، العدد19 (2014): 343 (بتصرف).

– اقترحت المؤسسة القانونية للأفراد والتطوير في بيانها أن الأفراد يصنعون الفرق(1994) بمعنى أن إستراتيجية بناء الثقة هي الأساس الوحيد الذي يمكن من خلاله الوصول إلى الالتزام . [2]

– السبيل الوحيد للوصول إلى الثقة بمرور الوقت هو إيجاد ثقافة تضمن بشكل واضح أن الناس سوف تتصرف بالطريقة التي يتطلبها منهم العمل .[3]

---

[1] –هديل كاظم سعيد وحلا صاحب عبد الستار، "دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية –بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين–" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20، 78 (2014): 129.

[2] – مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل (القاهرة: مجموعة النيل العربية،2008) ، 158 .

[3] – جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان (الرياض: مركز البحوث، 2003)، 145 .

4- الاتصال التنظيمي الرامي لتحقيق التمكين:

4-1 أهمية الاتصال التنظيمي :

للوقوف على أهميتها بشيء من التفصيل نقسمها إلى العناصر الآتية:

*** أهمية الاتصالات للإدارة والمدير وهي تنقسم بدورها إلى:**

أ- الاتصال بين المدير ومرؤوسيه: وتكمن أهمية هذا النوع من الاتصالات في:

* توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
* شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
* تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
* تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
* نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
* إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.

ب- الاتصال الجانبي بين الزملاء أو (بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى) وهنا الفرد يقوم بوظائف هامة منها:

* التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك.
* تشجيع التعاون بين الزملاء.
* تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
* بث ونشر المعلومات التي تهمهم[1].

---

[1]- أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سابق، ص 258.

* **الاتصال من المرؤوس إلى الرئيس:** وهذا النوع مهم جدا خاصة إذا نظرنا إلى الدراسات الحديثة المتعلقة بالإدارة بالمشاركة وهذا الاتصال يساعد على:

* رفع معلومات عما تم إنجازه أو استفسار حول ما يجب فعله.

* رفع معلومات عن الوحدات التنظيمية أو الزملاء والعلاقة فيما بينهما، وكذلك المشاكل التي يمكن أن توجد.

* رفع معلومات عن طريقة العمل بالإجراءات والسياسات[1].

- **أنواع الاتصال في المنظمة :**

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة وعليه سنقدم أنواعها على النحو التالي:

– **الاتصالات الرسمية:** " هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي "، وتنقسم إلى أربعة أنواع هي:

1. الاتصالات العمودية: هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى :

* الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهو وسيلة يتم من خلالها نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين.

[1] نجاة بوطوطن،" تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية– مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجا"(رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة 2010)، ص. 32.

* الاتصالات الصاعدة: وهي تلك الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط، شرح الصعوبات والمعوقات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا يتحقق هذا إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة مع رئيسهم ومدى استعداده لتقبل المقترحات[1].

2.الاتصالات الأفقية: يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق والتعاون، ويؤكد: " هنري فايول " بضرورة الاهتمام بهذا النوع لأنه يحقق الفعالية الإدارية لكن مع مراعاة شرطين أساسيين هما:

– وجوب حصول العامل على إذن من رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة معينة.

– ضرورة إعلام العامل لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية[2].

3. الاتصالات الرأسية :

يكون هذا النوع من الاتصالات داخل المنظمة الإدارية بين القادة ومرؤوسيهم والعاملين بالوحدات الإدارية فيها، أو بين قائد المنظمة ومن يعلوه من القيادات الإدارية أو السياسية في الدولة، ومن ثم فهي طريق انسياب السلطة من أعلى الى أسفل .[3]

4.الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات التي تكون بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين .... إلخ.

تسهم هذه الأخيرة في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء[1].

---

[1] – لويزة فرحاتي ، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية – دراسة حالة مطاحن الأوراس– باتنة"(رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008) ،ص ص. 24، 25.

[2] – زين الدين خرشي، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر، المديرية الإقليمية سطيف– "(رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف– الجزائر 2010) ،ص. 49 (بتصرف).

[3] – سامى جمال الدين، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة– التخطيط والتنظيم الإداري– القيادة الإدارية، ط1.(الإسكندرية: منشأة المعارف، 2006)، 416 .

- الاتصالات غير الرسمية :

هو ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ في التنظيم بشكل غير رسمي وأهم ما يميزه:

- سهولة انتشار الخبر – هو عبارة عن تعبير عفوي لمشاكل وقضايا عدة.

- يساعد على خلق مفاهيم وقيم جديدة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

- يلجأ الأفراد إلى مثل هذا التنظيم عندما يشعرون بعدم الأمان[2].

- أما عن تواجد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة: من خلالها يتم التوفيق بين المشاكل التي تظهر في عمليتين للاتصالات تعمل في آن واحد، وقد تكون البيانات متناقضة وغامضة ومسببة للإرباك عندما تعالج المشكلة أو القضية بواسطة القنوات الرسمية وغير الرسمية، ويصبح من الضروري أن يقوم المديرون بإبطال الثرثرة والمعلومات السلبية وتعزيز المعلومات الدقيقة، ويمكن تحقق ذلك عن طريق المناقشات التي تعتمد على صنع القرارات الجماعية، وهنا يفسح المديرون الفرصة للمشاركين لطرح أسئلة واستفسارات والبحث عن دليل وبرهان يؤكد أو يرفض الفرضيات والادعاءات واختيار وسائل الاتصال المناسبة .[3]

---

[1] – خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق،ص 201.

[2] – نور العابدين قوجيل،" دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها – دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس– أم البواقي"(رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة– الجزائر 2012) ،ص. 131.

[3] – موفق حديد محمد، وظائف المدير : المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009)، 228 .

- **وسائل الاتصال في المنظمة :**

تتعدد وسائل الاتصال الداخلية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في المنظمة بالإشراف على إعدادها وتنفيذها ومنها :

* النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة: قد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة تتضمن عددا من المواضيع والمعلومات التي تهم جمهور المنظمة .

* الكتيبات: يتضمن الكتيب بيانات تهم جمهور المنظمة وهو أنواع، منه ما يخص العاملين ومنها ما يخص زوار المنظمة ومنها ما يوزع على رجال الصناعة والتجارة وغيرهم .

* المراسلات: وهي تماثل الكتيبات، وتهدف إلى إحاطة الجماهير داخل المنظمة بالمعلومات في شكل خطابات أو رسائل.

* الاتصال الهاتفي: هو نوع من الاتصال الشخصي المباشر، وهو وسيلة سريعة للاتصال بين المسؤولين بالمنظمة وجماهيرها الخاصة من عاملين وعملاء.....الخ .[1]

* الاجتماعات الدورية: وهو نوع من الاتصال الشخصي المباشر بحيث تتيح فرصة للتعرف على مطالب واحتياجات الجمهور الخاص وإمداده بكافة المعلومات والحقائق التي تنقصه .

* الدعوات العامة والزيارات الإعلامية: من خلالها يتم إعلام العملاء والموردين والمستهلكين والصحافة بطبيعة عمل المنظمة وهو ما ينمي شعورهم بالانتماء إليها .

* المؤتمر الصحفي: وهو اجتماع للصحفيين ورجال الإعلام الذين يحضرون إلى المنظمة لتلقي معلومات يناقشونها .[1]

---

[1] – عبد الناصر أحمد جرادات و لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة: بين النظرية والتطبيق(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، 121– 128 .(بتصرف)

- عملية الاتصال في المنظمات الممكنة :

تمتاز عملية الاتصال في المنظمات الناجحة والممكنة ب :

- تتم عملية الاتصال بشكل دائم، كما أنه لا يوجد حواجز بين الرئيس والمرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول، لأن مصلحة المنظمة هم واحد لكل من المرؤوس و المسؤول .[2]
- توصف عملية الاتصال عند العديد من الشركات الغربية ب "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء " حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج، حيث أن من بين الأسباب التي لا تمنعهم من الخجل أو الحرج من طرح أي شيء هو ناتج عن أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم، والاجتماع واللقاء عندهم ليس حالة نادرة أو حالة رسمية أو حادثة سياسية تهدف إلى مصالح خاصة أو لغايات عند مراكز قوى معينة .
- أثبتت الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويات المدير الناجح هو لقائه المتكرر في المستويات الإدارية المختلفة، وهذا لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح .
- تطرح أدبيات الاتصال ما يسمى بالإدارة على المكشوف والتي تهدف إلى كشف جميع الأمور أمام العاملين، انطلاقا من مبدأ عدم وجود أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المنظمة شركاء في المعلومة لأن المعلومة قوة بحد ذاتها تعطي العامل ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء، وإنما الكل سواسية أمام المصاب أو المكاسب . [3]

---

[1] – المرجع نفسه، 128– 130 .(بتصرف) .

[2] - يحي ملحم، مرجع سابق، ص 61 .(بتصرف)

[3] - يحي ملحم، مرجع سابق، ص 62، 63 .(بتصرف)

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الى أسس ودعائم الإدارة التمكينية ممثلة في مفهومها ودوافع تبنيها، هذا وبالإضافة إلى الأسس النظرية للإدارة الممكنة بدءا من النظريات الكلاسيكية إلى المعاصرة، حيث تم التعرف من خلالها على مدى تواجد التمكين في محتواها إلى جانب الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الإداري في المنظمة، مرورا على نتائج ومعوقات تطبيق التمكين في إدارة المنظمة .

بعدها تمت معالجة أبعاد التمكين بالتفصيل، حيث تم اختيار الأبعاد التي كانت محورا للدراسة الحالية، تمثلت في مشاركة العاملين وكذالك حرية واستقلالية العامل، وشملت أيضا صور حرية تصرف العاملين داخل المنظمة وماهية استقلالية العامل والعوامل المساعدة في ذلك، كما تم التطرق أيضا إلى بعد الثقة التنظيمية وأساسياتها وفوائدها، كما تم التطرق أيضا إلى عملية الاتصال في المنظمات الممكنة وهذا بغية التعرف على الاتصال الذي يخدم مفهوم التمكين من خلال المنظمات الناجحة .

الفصل الرابع

4- الفصل الرابع: المناخ التنظيمي والتمكين الإداري ... رصد للعلاقة بينهما.

تمهيد:

باعتبار الدراسة الحالية جمعت بين المناخ التنظيمي و التمكين الإداري للعاملين فإن العلاقة بينهما لا تخرج عن إطار المنظمة، حيث شهدت هذه الأخيرة عدة تحولات كانت آخرها تلك التي جعلت منها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية بعد أن كانت ضمن بيئة متمركزة حول ذاتها (نسق مغلق)، وباعتبار أنها نقطة تلاقي لكل من موضوع المناخ التنظيمي الذي يعبر عن تلك الظروف التي تحيط بالعامل سواء كانت داخلية أو خارجية، وموضوع التمكين الإداري باعتباره أسلوب إداري حديث يهدف إلى إطلاق طاقات العاملين، وحتى يتحقق هذا لابد من وجود مناخ تنظيمي ملائم وهو ما سوف نوضحه في هذه العلاقة.

1- التكنولوجيا المستخدمة وتمكين العاملين إداريا:

*** المنظمات وتكنولوجيا المعلومات:**

العلاقة بين المنظمات وتكنولوجيا المعلومات هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منهما يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل، كالمحيط الخارجي، والثقافة، والهيكل التنظيمي، وعمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية والخارجية .

المدير هو أحد الأفراد الذين يعتمدون أي من الأنظمة التي يراد بنائها، ويعتنون بماذا تقدم هذه النظم، وكيف يتم تنفيذها، ومن المحتمل أن لا يتاح للمدير المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه النظم، إلا أنه يشارك ببعض التغيرات التي تحصل في منظمته بسبب الاندفاع نحو تفعيل الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والتي تتزايد يوما بعد يوم، فلو تصورنا الواقع الحالي وقارناه مع ما كان عليه الحال قبل خمسة سنوات، حيث كان كل من البريد الالكتروني والرسائل القصيرة من أفضل وسائل اتصالات الأعمال، بعدها تم دخول عدة وسائط جديدة ومتعددة إلى عالم الأعمال وغيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الأعمال، لذا وجب على المدير والمنظمة معا مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات ودمجها في المنظمات من اجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام .[1]

[1] – مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1.(عمان: إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة،2008)، 272، 273 . (بتصرف)

*** تكنولوجيا المعلومات و أوجه استفادة المنظمات منها :**

أثبتت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير واضح على تحسين عملية إدارة صناعة القرار، وهذا التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في عملية إدارة صناعة واتخاذ القرار يمكن أن يستدل عليه من القياسات الإنتاجية في صناعة واتخاذ القرار ما يلي:

- سهولة تبادل ونقل المعلومات باستخدام ما هو متاح من تقنيات حديثة.

- سهولة الحصول على البيانات وتجميعها وتخزينها.

- سهولة تحليل ومعالجة هذه البيانات للوصول إلى النتائج.

- سهولة الاستفادة من المعرفة والخبرات في المواقع المتباعدة وبشكل آني.

- سهولة التشاور في صناعة واتخاذ القرار باستخدام التقنيات المتاحة .[1]

- تساعد على زيادة تهيئة العاملين في تنفيذ القرار.

- اتخاذ القرار في الوقت المناسب الذي يستعد فيه الجميع لتطبيقه وتحمل مسؤوليته .

- زيادة فرصة المشاركين وبالتساوي في اتخاذ القرار من حيث توضيح الأفكار والمسؤوليات .[2]

➢ ومن خلال هذه النقاط يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحسين عملية صنع القرار لدى الإداريين، وهذا من خلال مكوناتها ممثلة في المعدات والبرامج والشبكات كل

---

[1] – مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، مرجع سابق،ص 288 .

[2] – طارق عبد الرؤف عامر، الإدارة الالكترونية " نماذج معاصرة"،ط1.(القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع) 246، 247 .

واحدة تنفرد بخصائصها، وفيما يلي تم حصر هذه الأفكار حسب مكونات تكنولوجيا المعلومات وهي كما يلي :

أما عن سهولة الحصول على البيانات وتجميعها بالإضافة إلى تحليل ومعالجة البيانات بغية الوصول إلى نتائج هذه الأخيرة تعد وظيفة من وظائف البرامج، ويتم ذلك بإدخال البيانات فيها، و بالطبع فإن البيانات تختلف حسب طبيعة كل إدارة وحسب طبيعة كل القسم فيها، فمثلا البيانات الخاصة بقسم الموارد البشرية ليست هي البيانات الخاصة بقسم التسيير وهكذا، وبعد عملية الإدخال تتم هذه البرامج بمعالجتها إلى أن تصبح جاهزة كمعلومات مفيدة منظمة ومصنفة تفيد العامل الإداري في الحصول على المعلومة متى أراد ذلك، وهي بذلك تساعده في اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب و تغنيه عن البحث في الأرشيف وصعوباته.

أما عن تبادل ونقل المعلومات إلى جانب سهولة الاستفادة من المعرفة والخبرات في المواقع المتباعدة وبشكل آني فإن ذلك يتم من خلال الشبكات بشتى أنواعها (انترانت، أنترنت، الأكسترانت). فنجد مثلا الانترانت تستخدم في التبادل الداخلي للملفات بين العاملين في المنظمة، أما الانترنت فلها استخدامات تفوق التبادل الداخلي، وبهذا فإن تواجد الشبكات داخل المنظمة يوفر سهولة وسرعة التبادل ويقلص من حجم أعباء التنقل داخلها لأجل إرسال الملفات مثلا أو تبادل معلومات معينة، وتزداد الصعوبة كلما كانت المنظمة كبيرة جدا ولها أقسام عديدة فهو يكلفها وقت كبير كما أنها تتعطل في إنجاز مهامها مما يؤثر سلبا على جودة خدماتها المقدمة في حال كان لها طابع خدماتي.

أما عن عمل الأنظمة والشبكات فلا يمكن أن يكون دون معدات خاصة بها فنجد (جهاز الحاسوب وملحقاته ....الخ)، وبهذا فإن المعدات تعد أهم مكون لتكنولوجيا المعلومات، كما أنها تعد من بين مكونات البيئة المادية للعامل التي تساعده في تسهيل المهام الإدارية .

- المعدات والأجهزة وعلاقتها بحرية واستقلالية العامل الإداري:

- و بما أننا اعتمدنا في الجانب النظري **(فصل رقم:02)** من دراستنا على تجزئة التكنولوجيا المستخدمة باعتبارها أحد أبعاد المناخ التنظيمي إلى معدات وبرمجيات وشبكات باعتبارها تدخل ضمن الحيز الضيق من التكنولوجيا ممثلا في تكنولوجيا المعلومات، وتماشيا مع هذا التقسيم الذي يخدم أهداف دراستنا فإنه سوف يتم ربط هذه العناصر (معدات، برمجيات، الشبكات) مع ما يتماشى معها من أبعاد التمكين الإداري المحددة سابقا .

وفي هذا سوف نتطرق إلى ثلاث نقاط رئيسية وهي كالآتي:

- توفر المعدات:

في ظل التطورات الحاصلة اليوم أصبح من الضروري على المنظمة استخدام معدات وأجهزة متطورة في حدود ما تريد الوصول إليه، لأن رسم أهداف وإستراتيجية المنظمة يتوقف على مدى الوسيلة المنجز بها هذا العمل، وعليه أصبح لزاما توفر الوسائل والمعدات لأجل رفع الأداء والإنتاجية، وبما أن العمل الإداري يتطلب انجاز جملة المهام فإنه بمقابل ذلك يتطلب توفر جملة المعدات اللازمة للقيام بعمله (الحاسوب، طابعة.....الخ)، بمقابل هذا فإن العامل لا يستطيع السيطرة على العمل إذا لم تكن هناك معدات تخدم مجال عمله، ففي هذه الحالة قد يلجأ إلى جهات أخرى من المنظمة وبالتالي لا يؤدي مهامه في الوقت المناسب، أو أنه ينسحب بطرق أخرى، وبالتالي يشعر بالتذمر، كل هذا يقتل صفة الاستقلالية وبالتالي انخفاض أداءه .

من جهة أخرى فإن توفر التكنولوجيا الحديثة داخل مجال العمل تجعل العاملين أكثر التصاقا بها، ما ينتج عنها حرية روتينية، وبهذا فإن العامل يختار من المعدات ما يناسب

المهمة الواجب انجازها ومع الزمن وبشكل تدريجي تزيد استفادته منها مما يصبح أكثر سيطرة وتحكما بها .

- انسجام المعدات والوسائل التكنولوجية مع مجال العمل:

يعد انسجام التكنولوجيا المستخدمة (معدات، برامج، شبكات) من بين أساسيات العمل الإداري الناجح، وهي تعبر عن ثراء البيئة المادية للعامل، لكن ما يميزها عن التوفير فهي بمثابة التشخيص الجيد لاحتياجات العاملين في بيئة عملهم من تكنولوجيا حديثة وما إلى ذلك، وبهذا فإن الفائدة من الانسجام هو توفير كل التكنولوجيا اللازمة للعامل دون نقائص حتى يستطيع السيطرة على مجال العمل، وكمثال على ذلك ما فائدة توفر أكثر من جهاز كومبيوتر في المكتب الواحد رغم أن العمل لا يتطلب أكثر من جهاز واحد، بالمقابل لا توجد طابعة، فالأجدر هنا أن يتوفر جهاز واحد وطابعة محل الجهاز الثاني أو جهاز آخر مثلا، وعليه هنا تكمن فائدة انسجام التكنولوجيا المستخدمة للعاملين بالشكل الذي يفي باحتياجات عملهم.

3 . تجديد أجهزة العمل:

التكنولوجيا مثلا لم تعد حكرا على أحد، والتطور والتجدد التكنولوجي حتم على المنظمات دوام التطوير والتجديد، وبهذا فإن دورة حياة المنتجات أصبحت قصيرة جدا بالمقابل هناك تطور للسلع بشكل سريع جدا فأصبح بذلك الاعتماد على تكنولوجيا ثابتة من ضرب الخيال، وبهذا فتقادم السلع بسرعة جعل من الأهمية بمكان التجديد إذا أراد المنتجون تحقيق الأرباح .[1]

[1] – يحي ملحم، مرجع سابق،ص ص 188–189 .

وعليه فإن تغييرالأجهزة وتجديدها من حين لآخر بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع كفاءة العامل، إلى جانب أنها تعطيه سيطرة وتحكم واسعين نتيجة تعلمه من التقنية الجديدة التي تزوده بها منظمته من فترة لأخرى، وكما هو معلوم أن أي إدخال لتكنولوجيا جديدة يتبعه تدريب عليها وهذا لأجل التعرف على ميكانيزمات العمل بها، أضف إلى ذلك عامل الخبرة والمدة التي يحتك بها العامل مع هذه التقنية واستمرارية عمله بها يؤدي إلى استقلاليته.

4. حل المشكلات الخاصة بمجال العمل:

إن إمكانية حصول العامل على حرية داخل مجال عمله يفتح أمامه باب للتعلم واكتساب مهارات جديدة تساعده في السيطرة على المشكلات التي تعترضه أثناء قيامه بالعمل، وهذا ما يزيد من استقلاليته، مثال على ذلك (إنجاز العامل لمهامه في العمل انطلاقا من الطريقة التي يراها مناسبة) .

- علاقة البرمجيات بمشاركة وثقة العامل داخل المنظمة :

1. أنظمة دعم القرار ومشاركة العاملين الإداريين:

استدعت حاجة الإدارة إلى المعلومات* ظهور نظم المعلومات الإدارية**، حيث أنه بعد ظهور الحاسوب لم تكن المشكلة في البيانات والسرعة في سحق الأرقام واحتساب المعدلات وإنما إنتاج معلومات من كم هائل من البيانات يفيد الإدارة وصانع القرار[1] ، لهذا جاءت نظم المعلومات الإدارية في المنشآت بهدف تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لدعم عمليات المنشأة أو وظائف الإدارة أو اتخاذ القرارات .[2]

*** نظم المعلومات واتخاذ القرار:**

المعلومات هي مادة العمل الإداري، وعلى مدى سلامة هذه المادة وتنظيمها يتوقف النجاح في الإدارة، كما يتوقف مستوى القرارات التي تتخذ، وفي مقدمة المشكلات التي تصادف عملية اتخاذ القرارات هي مدى توافر وتكامل الإحصاءات والبيانات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها وكذا تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، لذا يلزم تحديد البيانات والإحصاءات المطلوبة وتعريفها بدقة .

---

* **المعلومات** هي بيانات معالجة ومصنفة وتم استخراج مؤشرات مفيدة منها لإسناد متخذ القرار.

** **نظم المعلومات الإدارية** هي نظام معلومات تفي بمتطلبات المدراء لاتخاذ وصناعة القرارات بمختلف أنواعها.

[1] – سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، 115 (بتصرف).

*** **البيانات** هي حقائق أولية أو مشاهدات لم يتم معالجتها أو تصنيفها.

[2] – محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية الى الممارسات الميدانيةط1.(الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، 2005)،272 .

إن تحقيق الفعالية للعمل الإداري يستلزم ضرورة التمييز بين الاحتياجات المختلفة للمعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، أي أنه لابد من تصنيف المعلومات طبقا لاحتياجات المستويات الإدارية المختلفة [1].

- وعليه يمكن القول أن المعلومة مفيدة جدا للعامل الإداري باعتبارها مصدر القرارات الإدارية، وبالتالي وحتى تكون القرارات فعالة يجب أن تكون منظمة ودقيقة وهذا يتم من خلال نظم المعلومات .

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات في المنظمة، وهذا الأخير هو نظام لجمع البيانات عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة وتحويلها إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرارات، فالفارق بين البيانات والمعلومات هو درجة صلتها بالقرار وتهيئتها بالشكل والمحتوى المناسبين لاتخاذ هذا القرار. فالشق الداخلي (من عمليات المنظمة) لنظام المعلومات يجهز المعلومات المفيدة للمدراء بغرض توجيه العمليات اليومية ، وكذا لتكثيف وتلخيص المعلومات للإدارة العليا، أما الشق البيئي من نظام المعلومات فيدعم عملية التخطيط وما يتفرع عنها من سياسات، وذلك بالبحث عن البيئة وتلك المعلومات التي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة. وغالبا ما تكون البيانات البيئية أكثر عمومية وأقل تحديدا من البيانات الداخلية [2] .

وللخروج من هذه الأزمة ظهرت برمجيات خاصة تفي بهذا الغرض (أي صنع القرار) تسمى بأنظمة دعم القرار.

---

[1] – علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، 183 .

[2] – خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 250–251 .

أ. نظام دعم القرار DSS: " هو مجموعة من البرمجيات التفاعلية التي تزود المديرين بالبيانات***، الأدوات و النماذج من أجل صنع القرار ".[1] من خصائصه:

- الاستجابة المرنة والسريعة للمستخدم.

- تسمح للمستخدم بالمبادأة والرقابة على المدخلات والمخرجات.

- تعمل بقليل من المساعدة (أو بدونها) أخصائي البرمجة.

- تزود بالدعم للقرارات والمشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مسبقا.

- تستخدم تحليلات متقدمة وأدوات نمذجة[2].

- ومنه يمكن القول أن نظام دعم القرار هو عبارة عن تطبيقات تزود المديرين بالمعلومات اللازمة في وقت قياسي، كما أنها تضمن تواجد المعلومة في كل وقت، وهي أيضا برامج متخصصة كل واحدة تخدم مجال محدد، فالبرامج التي يعمل بها قسم الموارد البشرية ليس هي نفسها البرامج المتواجدة في قسم التسيير وهذا لأن طبيعة البيانات تختلف من قسم لآخر ومن منظمة إلى أخرى .

ب. نظم دعم القرار الجماعي:

وهي نظام تفاعلي مبني على الحاسب، يدعم مجموعة من الناس يتشاركون في مهمة واحدة، فيعملون مع بعضهم البعض كفريق، ويستخدم لتسهيل حل المشاكل غير المهيكلة.

---

[1] – نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) ،362.

[2] – معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (شارع زكريا غنيم: الدار الجامعية، 2002) ، 55.

وجاء هذا الأخير للاستفادة من قوة المجموعة في صنع قرار أفضل يحتاج إلى تقويم وموضوعية مستندا إلى موثوقية عالية، حيث أن اشتراك مجموعة في مناقشة قرار ما يشجع على التفكير الإبداعي ويعمل على زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرار[1] في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات لا تملك الخيار في التحول من منظمات معتمدة على الضبط والسيطرة إلى منظمات معتمدة على المعلومات، إذ تعد المعرفة والمعلومات قاعدة أساسية في التقويم الرشداني للبدائل المتاحة واختيار أفضلها[2].

وبتطور أداء الشبكة العالمية (الانترنت) ووسائل الاتصال الحديثة وما لعبته من دور في دعم أداء نظم المعلومات للمنظمات، فإن صانعي قرار الأعمال أصبحوا أكثر وعيا بالمعلومات واستخداماتها اتجاه تحقيق رغبات الزبائن وتحسين مستوى المبيعات وأداء العملية المخزنية وعمليات الأعمال، وهذا يعني أن القرارات في السابق كانت تعتمد على معلومات غير دقيقة وغير معالجة بأسلوب يدعم وضع إدارة المنظمات، مما دفع هذه الإدارات إلى مضاعفة عدد الأفراد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات للعب دورها في دعم جهود الإدارة لصناعة قرارات أكثر دقة، كما دفع هذا الوضع إلى التأكيد على شبكات تدفق المعلومات إلى مراكز القرار والاهتمام بقواعد ومخازن المعلومات وأساليب معالجتها .[3]

وبما أن نظام دعم القرار يدعم القرارات الفردية فإن أنظمة دعم القرار الجماعية تخدم القرار الجماعي، هذه الأخيرة التي تتيح مشاركة مجموعة من العاملين لأداء مهمة معينة،

---

[1] – فايزة جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط2.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007) ، 131.

[2] – محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، 102.

[3] – مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 287–288 .

وبالتالي فإن أداء هذه المهمة واتخاذ قرار معين يكون بناءا على جملة من المعلومات يقدمها مجموعة عاملين وهذا من خلال برامج معينة يتم وضع فيها بيانات مسبقة، وتقوم هذه الأخيرة بتنظيمها لتكون في شكل معلومات مفيدة وهذا حتى يكون هناك قرار صائب، كمثال على ذلك قد نحتاج معلومات حول مسار العامل من قسم الموارد البشرية لأجل اتخاذ قرار حول تركيبة جماعة عمل مثلا .

وبناءا على هذا نستنتج أن المعلومات تعد محورا أساسيا، ذلك لأن توفير نظم دعم القرارات باعتباره مصدر من مصادر المعلومة أعطى دفعا قويا نحو جودة القرارات وكذا تجنب الوقوع في الأخطاء وبهذا هو يساهم في نجاح المنظمة، ومن جهة ثانية فهو يشكل جدارا متينا للثقة لأن هذه الأخيرة (نظم دعم القرارات الجماعي والفردي) تدعم المشاركة الفاعلة بين كافة الأطراف داخل المنظمة، بحيث تزيد من مسؤولية العامل اتجاه ما يقوم به، إلى جانب أنها تقلل من هدر الوقت وتزيد من سرعة اتخاذ القرارات ونجاحها وسيادة سياسة الباب المفتوح، كل هذه الأمور تعد محاور مشكلة لثقة العامل بالمنظمة ككل وبالتالي تمكينه.

- ومما نخلص إليه حول تكنولوجيا المعلومات بشقها الثاني (البرمجيات) أنها ساهمت في مشاركة العامل في اتخاذ القرار من خلال نظام دعم القرار الفردي وأنظمة دعم القرار الجماعي بما يدعم المشاركة الفاعلة وجودة القرارات، خاصة وأن المنظمة اليوم تحيطها بيئة تنافسية لذا كان لزاما عليها الاستعانة بهذا النموذج من التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية إلى جانب الحفاظ على استمراريتها.

علاقة الشبكة المعلوماتية " الانترانت – الأكسترانت " بفاعلية الاتصال داخل المنظمة :

في محاولة إيجاد العلاقة بينهما واستنادا لما كتب في هذا المجال وبالنظر لما يخدم تمكين العاملين إداريا باعتبار التكنولوجيا أحد أبعاد المناخ التنظيمي الجيد، وعليه تم استنتاج نقطتين أساسيتين شكلتا محورا هذه العلاقة وهما الجانب المعلوماتي و الجانب العلائقي.

1.الجانب المعلوماتي:

لا يخفى على أحد تسمية هذا العصر بعصر المعلومات بدليل أن المعلومة أصبحت أهم ما تصبوا إليه المنظمات في الوقت الراهن، وبإسقاط هذا على واقع المنظمة فإن توفر شبكة الانترانت يعطي توزيع واسع للمعلومات وتدفقها بين كافة الأقسام والوحدات، هذا بالإضافة إلى سرعتها وتنوعها بشكل يضمن إلمام العامل بما يجري في عمله سواء تعلق ذلك بالبيئة الداخلية أو الخارجية، مع إحاطته بكم هائل من المعلومات في كل وقت وبوتيرة سريعة، أما شبكة الانترنت فهي توفر معلومات حول البيئة المحيطة، أما شبكة الأكسترانت فهي تزوده بمعطيات حول الزبائن، وبهذا فإن الشبكات الثلاث عموما تزود العامل بمعلومات من كافة الاتجاهات (عالمية ، محلية ، داخلية)، وهذا ما يكسبه في الأخير خبرة ودراية واسعة تساهم في زرع الثقة لدى العامل، وهذا جراء ما يحمله من معلومات ومجال واسع يستطيع التحرك فيه بشيء يضمن حريته واستقلاليته في عمله وهذا ما يساهم في الأخير بتمكينه.

2.الجانب العلائقي:

اعتمدنا اختيار شبكة الانترنت والانترانت الأكسترانت لتحقيق ما تصبوا إليه الدراسة وبما يتوافق معها، وبهذا فان هذه الشبكات توفر جملة العلاقات داخلية كانت أو خارجية إلى جانب توفيرها للمعلومات. فالأولى (الانترنت) تجمع العامل مع البيئة العالمية وتطلعه على المستجدات

الحاصلة، أما الثانية (الانترانت) فهي تربطه مع زملاءه في العمل ومع باقي الأقسام والوحدات فهي تضمن مرونة واسعة وذلك من خلال تبادل الملفات، المعلومات ... إلخ. أما هذه الأخيرة (الأكسترانت) فهي تخص العلاقات الخارجية مع المنافسين – عملاء – جمهور ... إلخ. وبهذا وعموما فإن هذه الشبكات تقرب المسافة بين العامل وبيئته الخارجية بما فيها من مجتمع عام وزبائن، ومن جهة ثانية فهي تربطه مع بيئته الداخلية بما فيها من زملاء ورؤساء وما إلى ذلك .

وفي هذا الإطار فإن الجانب العلائقي يحقق ما يلي:

– مرونة واسعة :

وتنبع هذه المرونة من فوائد هذه الشبكات حيث أن المعلومات تكون متواجدة في حال تواجد الشبكة، أين يمكن للعامل تلقي معلومات من عند زملاءه أو رئيس القسم مثلا، كما أنه يستطيع أن يرسل هو الآخر معلومات (ملفات.....الخ) دون عناء .

– متابعة المستجدات:

من خلالها يستطيع العامل داخل المنظمة الحصول على كل المستجدات الحاصلة في المعلومات التي ترسل له .

– تقديم تسهيلات:

تفيد الشبكات عموما في تسهيل المهام الإدارية للعاملين داخل المنظمة أو خارجها (انترانت–اكسترانت)، فالداخلية مثلا تساهم في نقل الملفات وتبادلها بين العاملين في وقت قياسي، وبهذا هي تقلص من عناء التنقل داخل المنظمة .

وبالتالي فالإحاطة بالشبكات المعلوماتية تضمن كفاءة عالية للمنظمة، ومن دونها يكاد يكون تمكين العامل مستحيلا، خصوصا وأن المنظمة في الوقت الراهن تعيش وسط العولمة وتطبيق التمكين يكون في مثل هذه البيئة ذات النسق المفتوح .

خلاصة هذه العلاقة:

على ضوء المعلومات الواردة في العلاقة السابقة فإنه تم رصد الاستنتاجات التالية:

تعد التكنولوجيا المستخدمة كوجه من أوجه المناخ التنظيمي وهو على علاقة وطيدة بمفهوم التمكين الإداري، ويتجلى ذلك من خلال العلاقة الواضحة مع أبعاده ممثلا في : الحرية والاستقلالية – المشاركة – الثقة التنظيمية وفعالية الاتصال، باعتبار أن التكنولوجيا الحديثة من متطلبات البيئة الراهنة، وحتى تضمن المنظمة تمكين عامليها لابد من مسايرة هذه الأخيرة حتى تضمن تعلم مواردها البشرية وذلك من خلال تواجد تكنولوجيا المعلومات في بيئة عمل العامل بمختلف تصنيفاتها من معدات وبرمجيات وشبكات، وبهذا فهي تعطي إضافة للعامل وبالتالي تسهم في تمكينه .

2- علاقة تدريب العاملين بأبعاد التمكين الإداري (المشاركة – فعالية الاتصال – الحرية والاستقلالية – الثقة التنظيمية) :

- العلاج بالتدريب كسمة مميزة للتمكين الإداري للعاملين (تجاهل العقاب):

إن العلاج بالتدريب يتضح عندما يصبح مجال المشكلة أو المهارة أو الموقف الإداري موضوعا للتدريب تماما كأي نوع من الدواء (المضادات الحيوية) أن تقتصر فائدته على مدى ملاءمته للمرض الذي يعالجه، والأكثر من ذلك أن طبيعة وماهية العلاج بالتدريب يجب أن تحظى بنفس القدر من الاهتمام والتشخيص والتصميم والتحديد لماهيته ومكوناته تماما كما يفعل خبير الإبر الصينية عندما يدقق النظر في إدخال الإبر في مراكز الآلام أو الأعصاب لدى المريض أو طالب العلاج[1].

إن عدم توخي الدقة في تحديد مجال العلاج بالتدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية خاصة إذا كان وراء المشكلة أشياء أخرى كمشكلة في النظام أو الهيكل التنظيمي ... إلخ فإن التدريب هنا لا يجدي نفعا بدليل أن التشخيص لم يكن سليما في محله، وفي كثير من الأحيان لا يكون العلاج بالتدريب حلا مناسبا لتحسين صحة المنشأة ومن هذه الحالات نجد:

- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين بالنسبة لأهداف وسياسات المنظمة.

- عدم الإحساس بالعدالة في توزيع المكافآت.

- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

---

[1] - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011) ، 206 .

– تدعيم التنظيمات غير الرسمية.

– تعقد إجراءات العمل اليومي.

– عدم توفير التسهيلات والأدوات المساعدة للأداء([1]).

وعليه ومما ذكر سابقا يمكن أن نميز اتجاهين اثنين وهما :

1. في حال كان التدريب حلا مناسبا لعلاج الخلل الذي يعتري المنظمة ففي هذه الحالة ليس أي تدريب يصلح، فالواجب هنا أن يكون التدريب متبوعا بتشخيص دقيق حتى يتحدد موضع الخلل ويتم علاجه، وبالتالي يكون التدريب ذو فائدة وبهذه الطريقة فهي ترفع من كفاءة مواردها البشرية لتصبح أكثر فعالية، وهو بهذا سمة مميزة تخدم عملية التمكين، فالتمكين الإداري الحقيقي لا يعتمد على توجيه العقوبة لتصحيح الخطأ بل يعمد إلى برمجة تدريبات للقيام بهذا الغرض.
2. في حال أن التدريب ليس حلا لصحة المنظمة وهذا لوجود عدة عوامل سوف يتم شرحها فيما يلي :

- وجود ضبابية لدى العاملين في التعرف على رؤية المنظمة التي يعملون بها، هذا الأخير هو بمثابة السير في طريق مجهول لأن الرؤية هي تلك الصورة الذهنية المستقبلية التي تتحدد من خلالها سياسات وأهداف المنظمة، وبالتالي فإن التدريب هنا لا يجدي نفعا مع العاملين باعتبار أن عدم التعرف على الرؤية لا يتطلب تدريب لكي يتعرف العامل عليها، بل إنه على المنظمة إعادة تخطيط وبناء إستراتيجيتها بشكل جيد حتى يتسنى للعامل معرفتها .

---

[1] – مرجع نفسه ، 206، 207.

- وبما أن التحفيز يشكل أهمية كبيرة عند العامل داخل منظمته هذا الأخير إذا كان مفقودا ويحس العامل بعدم وجود العدالة، فإنه في هذه الحالة يفقد الثقة بمنظمته ويصبح بذلك أقل عطاءا لها لأن جانب الحوافز مهم جدا بالنسبة للعامل، ولهذا أوجب على المنظمة إعادة النظر في هذا و إعطاءه أهمية لأنه مسألة تخص المنظمة وسياساتها في التعامل مع هذا الجانب، وبهذا فإن التدريب لا يكون ذا أهمية في هذه المسألة .
- لكل منظمة إجراءاتها الخاصة بها وهذا حسب طبيعة النشاط الممارس، وهذه الإجراءات تتجلى فائدتها في أداء خدمة معينة أو إنتاج منتج معين، بحيث أن هذه الأنشطة التي توفر (منتج، خدمة.....الخ) كلما كانت إجراءات العمل سهلة وبسيطة خصوصا إذا كانت تتوفر على التكنولوجيا الحديثة (باعتبار أن التكنولوجيا تبسط من إجراءات العمل) تكون النتائج سريعة وذات جودة عالية، على العكس منها إذا كانت معقدة فهي تعطي نتائج عكسية بما فيها جودة متدنية، وعليه فإن المنظمة عليها أن تعمل على توفير المستلزمات من (وسائل، تكنولوجيا ....الخ) إضافة إلى وضع خطط واضحة حتى تضمن تبسيط إجراءات العمل، وفي هذه الحالة أيضا لا يتدخل التدريب بقدر ما تكون المهمة على عاتق إدارة المنظمة، وما على العامل هنا إلا اتباع إجراءات العمل حتى يكون أداء جيد .

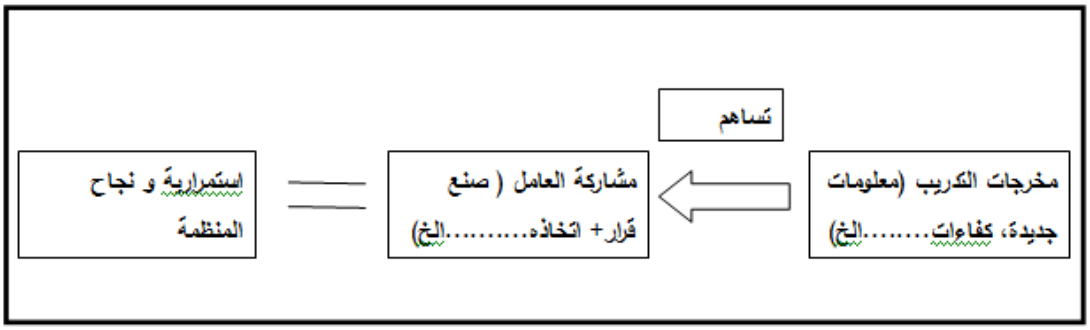
- علاقة التدريب بمشاركة العاملين:

كما هو معلوم أن العملية التدريبية تصدر من الإدارة العليا بحيث هي من تحدد الاحتياجات التدريبية، وما دام اتجاهها أعلى نحو الأسفل فهي بهذا بمثابة دعوة لمشاركة العاملين في التدريب.

أما مشاركة العاملين في العملية التدريبية فهي تتفاوت من قطاع لآخر، ومن الخاص إلى العام، وبحكم مكان دراستنا سوف يقع على منظمة اقتصادية فبالتالي يتم التركيز عليها بشكل يفي بأهداف الدراسة.

ولإبراز وجه العلاقة بشكل واضح فإن هدف المنظمة من العملية التدريبية هو تحسين كفاءة العاملين داخل المنظمة مما يساهم في جودة القرارات سواء ما تعلق منها ب (الفرص* – حل مشكلات** – صنع قرارات) وبالتالي فالهدف من هذا كله هو استمرارية المنظمة ونجاحها.

ويمكن التعبير عن كل هذا بالمعادلة التالية:



المصدر : من إعداد الباحثة

شكل رقم 08 : يوضح معادلة مخرجات العملية التدريبية وعلاقتها بمشاركة العامل

---

* **الفرصة** هي موقف يرى فيه المدراء إنجازات منظمية كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعة حاليا.

** **المشكلة** هي موقف تفشل فيه المنظمة من إنجاز أهدافها أو أن بعض أوجه الأداء غير منظمة.

وفحوى هذا المخطط التوضيحي الممثل على شكل معادلة أنه يربط العلاقة القائمة بين التدريب ومشاركة العامل في منظمته وهذا انطلاقا من أن كل عملية تدريبية لها مدخلات وعمليات إلى جانب مخرجات وتغذية راجعة .

أما عن المدخلات فهي ممثلة في ذلك المورد البشري الذي يحتاج مهارات وكفاءات جديدة للقيام بمهامه بشكل جيد، أما عن العمليات فهي كل ما يتلقاه المتدربون خلال عملية التدريب ممثلا في المواضيع والطرق والوسائل، أما عن مخرجاتها والتي تعبر عن المحصلة والهدف المرجو من هذا التدريب ممثلا في موارد بشرية مؤهلة، ولمعرفة مدى وصول الرسالة التدريبية للعاملين نكون أمام التغذية الراجعة التي تبين ذلك من خلال تصحيح المسار.

ورجوعا إلى مخرجات العملية التدريبية والممثلة في موارد بشرية مؤهلة والتي تكون قادرة بذلك على المشاركة في قرارات المنظمة كل واحد منها حسب مجال عمله، باعتبار أن هذه المشاركة لم تأت من فراغ وإنما هي واحدة من المهارات والقدرات التي تدرب عليها العامل، وبالتالي يمكن القول أن مخرجات العملية التدريبية تساهم في مشاركة العامل داخل منظمته خصوصا إذا كان التدريب ناجحا لأن ذلك سوف ينعكس على جودة مخرجاته، ويكون بذلك العامل فاعلا داخل المنظمة وبالتالي استمرارية المنظمة ونجاحها. وبشيء من التفصيل سوف نوضح ذلك من خلال :

أن من الدواعي التي تجعل مخرجات العملية التدريبية هي بمثابة مشاركة العامل في قرارات منظمته هي كما يلي :

1.الوضع التنافسي للمنظمة :

تعد التنافسية ميزة هذا العصر خصوصا ما تعلق منها بالمنظمات الاقتصادية والتي تتطلب دخول الأسواق التنافسية في مقابل الحصول على حصتها كأقل ما يمكن تحقيقه، وبهذا فهي تحتاج إلى كفاءات عالية وعالية جدا، ولتحقيق ذلك أوجب عليها توفير أرقى أنواع التدريب الهادف إلى الإبداع والذي يراد منه إيصال المنظمة إلى مراتب عليا وأداء عالي، وعليه فإن مثل هذا التدريب سوف تكون مخرجاته كفاءات قادرة على صنع أو اتخاذ قرارات من شانها جعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.

2.الحفاظ على سمعة المنظمة :

تجعل المنظمات الرائدة والحاملة لسمعة حسنة التدريب على قائمة أولوياتها، ويكون هذا بشكل مستمر خوفا من تغير سمعتها من الحسن إلى الأسوأ، وبهذا فهي تسعى من وراء كل عملية تدريبية الوصول إلى الأهداف التالية (تجديد مستمر للمعلومات – الاستفادة من التجارب الناجحة ... إلخ)، وعليه تضمن مشاركة فاعلة لعامليها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة .

3.إحساس المنظمة بوجود ضعف بين عامليها :

تستوجب هذه النقطة تخطيط للعملية التدريبية لأجل تحسين قدرات العاملين وهذا بلا شك سوف يؤثر على قراراتهم بالإيجاب أثناء القيام بأعمالهم داخل المنظمة، لأن علاج الضعف عند اكتشافه أمر جيد وهذا لضمان عدم تفاقمه هذا من جهة ومن جهة ثانية حتى يأخذ مدة علاج أقل، وبهذا لا يؤثر على السير الحسن للمنظمة و يسهل التحكم فيه .

4. تجديد المعلومات لضمان جودة القرارات :

يحتاج العامل من حين لآخر لتجديد معلوماته وكسر الروتين وتزويده بمعطيات جديدة تتوافق مع ما هو معمول به في بيئة الأعمال الرائدة وهذا بلا شك سوف يعطي مخرجات (قرارات) ذات جودة تؤثر إيجابا على السير الحسن للمنظمة، وهو الأمر ذاته الذي يوفره النسق المفتوح، حيث أن تواجد المنظمة ضمنه يجعلها في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية بحيث تنهل منها ما يفيدها وتزوده لمواردها البشرية من خلال تخطيط البرامج التدريبية .

وما يمكن أن نضيفه لهذه العلاقة أن ليس كل عملية تدريبية تقود إلى تحقيق الأهداف خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التي سوف تكون الفيصل في عملية تمكين العامل، وعليه لابد من التركيز على فعالية التدريب من خلال الاستعانة مثلا بخبراء التدريب – التركيز على الميداني أكثر من النظري، مشاركة العاملين في وضع الخطط والاحتياجات التدريبية للوقوف على النقائص وتشخيصها ... إلخ.

– علاقة التدريب بأبعاد التمكين الإداري للعامل (الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية):

إن عصر العولمة والانتقال إلى الاقتصاد الحر المنفتح وما يتبع ذلك من عمليات إعادة هيكلة في جميع المجالات، اقتصاديا، وإداريا، يفرض على القوى البشرية مسؤولية أكبر من حيث حاجتها إلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة وإتقان التعامل معها ومتابعة التطور السريع في كافة مجالاتها خوفا من التخلف، وكعامل رئيس من عوامل التصدي للمنافسة،" ويتطلب عمالة مدربة."[1]

[1] – فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج (عمان: دائرة المكتبة الوطنية،2001)، 60 .

وبهذا فإن إدخال التكنولوجيا الحديثة للمنظمة من حين لآخر إحدى دواعي التدريب لجعل العامل أكثر إلماما ومعرفة لما يستخدمه في مجال عمله، ويكون هذا بدعوة العامل لدورات تدريبية الهدف منها السيطرة على التكنولوجيا الجديدة وإحداث التكيف مع بيئة عمله بشكل يزيد من استقلاليته وحريته في عمله وبالتالي تمكينه.

ترك الحرية للعامل بإبداء رأيه أثناء العملية التدريبية إحدى العوامل المساهمة في مشاركته وهذا ما يزيد من ثقته ورفع معنوياته بشكل يجعله يتعلم أكثر في مقابل أنه يعطي أكثر، لأن المعلومة قد شارك فيها وبالتالي يكون أكثر تقبلا لها، كل هذا يزيد من حصيلته المعرفية والتي سوف تساهم في استقلاليته داخل العمل، لأنه تشبع بكم هائل من المعرفة جعلته أكثر سيطرة وتحكم في عمله.

يعتبر جعل التدريب كثقافة سائدة في المنظمة إحدى العوامل التي تعزز ثقة العامل بمنظمته وتجعله أكثر تشبثا بها، لأنها تجعله يدرك أن المنظمة بمثل هذه الثقافة تسعى للمحافظة عليه مما يجعل لديه نوع من الأمان المستقبلي، هذا وبالإضافة إلى أن إثراء العملية التدريبية بأهل الاختصاص من خبراء التدريب وكذا استخدام التكنولوجيا المتطورة أحد الأشكال التي تجعل ثقة العامل أكبر بمنظمته وبالتالي تؤثر على تمكينه.

علاقة التدريب بفعالية الاتصال في المنظمة :

أصبحت عملية التدريب اليوم أكثر شرعية ذلك لأنها تحقق نجاح المنظمة المعاصرة لأن التدريب يلعب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات، وأصبح جزءا من تنفيذ الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى ما أحدثته التكنولوجيا من تغيرات سريعة تطلبت من الموظفين تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم لكي ينسجموا مع الأنظمة والعمليات الجديدة[1] .

وبهذا نستنتج أن التدريب أصبح حتمية لابد منها لمواكبة التغيرات الحاصلة وللارتقاء بالمورد البشري.

إن المتمعن في فحوى التدريب يجد أنه بمثابة رسالة من الإدارة موجهة للعاملين تهدف من ورائها إلى تطوير قدراتهم، وبالتالي هي عملية اتصال موجهة من أعلى إلى أسفل وعليه نستنتج وجه العلاقة الكلية بين التدريب والعملية الاتصالية ولتوضيح العلاقة أكثر نكون أمام جملة من الأفكار الداعمة لذلك وهي كالآتي:

1.وضوح رسالة العملية التدريبية :

مواصلة لفكرة أن التدريب هو اتصال من أعلى إلى أسفل وهذا بالنظر إلى ما يحمله من أهداف بالرغم أن التدريب يحتوي مدخلات ومخرجات، والرسالة هنا تكمن في الخطة المسطرة والغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وعليه و لتحقيق هذه الأهداف لابد من وصول هذه الرسالة واضحة إلى العاملين وبالتالي لا تكون غامضة، إلى جانب ملائمة فحواها لطبيعة عمل المتدربين في منظماتهم لأنها إذا خرجت عن مجالها لا تفي بالغرض المطلوب، لأن العامل عندما لا يجد ما يناسبه فسوف يفقد الثقة في العملية ككل وبالتالي لا تحقق الغاية

[1] – يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1.(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006) ، 270 (بتصرف).

المرجوة وهو ما يؤدي في الأخير إلى فشل العملية التدريبية، لذا يجب أن تكون الرسالة التدريبية واضحة المعالم وتتماشى بالموازاة مع ما يقوم به من عمل في المنظمة، وعليه يمكن القول هنا أن التدريب هو بمثابة رسائل اتصالية توجه للعاملين .

2. استخدام وسائل تكنولوجية متطورة في العملية التدريبية:

وهي استخدام الوسائل التدريبية المتطورة من وسائل سمعية وبصرية كالشرائح والشفافيات* والمعتمة** والأشرطة المغناطيسة مثل أشرطة الصوت والذي يعرض الصور المتحركة أو البيانات والمعلومات على شاشة التلفزيون والصوت أيضا، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف أيضا بالمؤتمر التلفزيوني أو الإئتمار عن بعد، حيث ينقل محاضرا أو ما يتباحث فيه أشخاص مجتمعون في مؤتمر وما يستخدمون من رسومات بيانية وخرائط توضيحية وأرقام وأشكال وغيرها إلى عدة أماكن مختلفة في الوقت نفسه.[1] وتتحدد الأجهزة المستخدمة في البرامج التدريبية وفق هدف ومحتوى البرنامج التدريبي .[2]

ومن الضروري التأكد من صلاحية استعمال مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية لأن لها دور جيد في هذا المجال، إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحا، كما أنها تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق والإثارة . ويذكر (ويلز) أن أكثر المساعدات شيوعا هي عرض الشرائح الشفافة من خلال البروجكتور(جهاز عرض الشرائح) والمسجلات السمعية ومسجلات الفيديو، كاميرات الفيديو، أجهزة الحاسب الآلي، وعرض الأفلام .[3]

---

* **الشفافيات** هي صورة أو رسم ... إلخ على زجاج أو ورق أو فيلم أو قماش رقيق تتجلى للعيان بنور مشع من خلفها.

** **المعتمة** هي مادة ملونة سوداء أو حمراء عادة تستعمل لتعتيم جزء من الصورة الأصلية.

[1]– محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص 170، 171.

[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 193 .

[3] –محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، ط2.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، 195–196 .

3.تنويع طرق تقديم الرسالة التدريبية (توصيل المعلومة):

تؤثر طرق المدربين أثناء قيامهم بإعطاء المعلومة للمتدربين، فتنويع الطرق وتغيير الجو من حين إلى آخر له أثر كبير على مردودية العملية التدريبية، فحنكة المدرب هنا تلعب دور كبير بالإضافة إلى خبرته وتمكنه من أداء التدريب .

وبهذا فإن المدرب هو محور العملية التدريبية وأساسها، وذلك لأنه يمكنه أن يغير من سلوك الآخرين أو العكس، وهذا أو ذاك يعتمد بالدرجة الأولى على إقناعه واقتناعه بما هو مقدم عليه. ونظرا لصعوبة هذه المهمة يتعين أن يكون المدرب ذا مقومات خاصة أهمها :

- الإيمان بقيمة العمل الذي يقوم به إيمانا راسخا .
- أن يصل الى حد التشبع في مجال تخصصه، وذلك إعمالا للقول المأثور " فاقد الشيء لا يعطيه ".
- أن يتمتع بملكة نقل المعلومة إلى الآخرين بطريقة تتناسب مع حجم تفكير المتدربين .
- الاعتماد على أكثر من حاسة عند نقل المعلومة لأن في ذلك أثر ايجابي على العاملين .[1]
- إشراك المدرب للمتدربين بفعالية وتشجيعهم على تبادل الخبرات، والكشف عن المشاكل في العمل، وأن يعتبر نفسه في مقام المرشد الحريص على إيجاد الحلول لمشاكل العمل، ولا يكتفي بدور الواعظ أو المرشد ولا يتجنب الأسئلة المطروحة، وأن يعتبر المتابعة نوعا من التغذية العكسية المفيدة للمتدرب والمدرب على حد سواء .[2]

---

[1] – أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سابق، ص ص 143–144 .(بتصرف)

[2] – محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص168–169 .

4.تشجيع اقتراحات المتدربين:

يعد تشجيع المتدربين على تقديم اقتراحات بمثابة تغذية راجعة للعملية التدريبية، كما أنها تفتح مجالا للاتصال من أسفل إلى أعلى/ متدرب/ مدرب وبهذا فهي تعطي فرصة وحرية للمتدرب للتعبير عن آراءه وبالتالي إثراء العملية التدريبية، كما أنها تزيد من ثقة المتدرب.

"وتعد المشاركة الفعالة للمتدربين في تخطيط البرامج التدريبية مهمة لكونها تزيد من اهتماماتهم و تحفيزهم لها، لذا يجب أن تحث البرامج التدريبية المتدربين على المنافسة و إبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش" .[1]

خلاصة العلاقة :

ومما نخلص إليه من هذه العلاقة يمكن القول أن العملية التدريبية مهمة في تمكين العاملين، لكن ليس أي تدريب كان، لأن ما نقصده هنا تلك التي تقوم على شروط معينة، بحيث تترك أثر ايجابي على المتدربين ويتحقق هذا من خلال وضوح رسالة العملية التدريبية مع توفير الأجهزة والمعدات لإيصالها، بالإضافة إلى تسخير أخصائيين في المجال وذوو كفاءات عالية لنقل المعلومات للمتدربين وكذا حث المتدربين على المشاركة وإبداء آرائهم بعد كل دورة وهذا حتى يتسنى الوقوف آراء المتدربين حول ما تدربوا عليه لتصحيح مسار هذه العملية مستقبلا .

[1] – خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط3. (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، 229 .

3- فريق العمل وتمكين العاملين إداريا (العلاقة بينهما):

الحرية كدعامة أساسية والاستقلالية كنتاج لتمكين العامل:

تعد المشاركة في المعلومات بين العاملين كأعضاء داخل الفريق أحد أوجه الحرية التي يتمتع بها فريق العمل، كما أن تبادل الأفكار والخبرات وكذا الاتصالات المفتوحة بينهم لدليل على وجود فرص متكافئة لتوليد الأفكار والمعلومات حيث يعد هو الآخر وجها للحرية التي يتمتع بها الفريق وهو ما يساعد الفريق للعمل بفعالية، لكن هذه الحرية المتواجدة هي جزء من طريقة وآليات عمل الفريق.

وتوجد عوامل تساعد على حرية عمل الفريق وتتمثل في دعمه بكافة التسهيلات اللازمة لأداء عمله بشكل جيد وهذا حتى يستطيع السيطرة على العمل والتحكم فيهوالفريق الذي يتمتع بالحرية يستطيع :

- إيجاد الخطة الملائمة لعمله .

- استخدام الطرق التي يراها مناسبة لأداء عمله .

- المكاشفة وغياب الغموض .

- تقييم أفكار بعضهم البعض والتغلب على المشكلات .

استقلالية عمل الفريق من خلال :

أن الناس يلتزموا من أنفسهم بالعمل الذي اختاروه. أنهم ينبغي أن يكونوا قادرين على أن يتملكوا عملهم وذلك يعني :

- أن يكون لديهم إحساسا واضحا بمسئوليتهم عن العمل .
- أن يكونوا ملتزمين التزاما عاطفيا بالعمل وليس بتأدية العمل لمجرد أنه طلب منه أو لكسب عيشهم .
- وفكرة استقلالية عمل الفريق تنبعث من الفكرة الخاصة بمسؤولية العمل أنها تبدأ باحترام الفرد، وليس رغبة في جعل الأفراد يلتحموا في وحدة فريق توجد وجهة نظر : مسؤولية العمل تتطلب سياسة "ألزم حدودك".[1]
- أعضاء الفريق ينبغي أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بطرقهم الخاصة، بدون نصح أو مساعدة أو أفكارا أو نقدا أو أراءا من زملائهم إلا إذا طلبوا مساعدة أو نصح أو أراء .الأمر الذي يعني " "لا تقدم أفكار إلا عندما تطلب منك ".
- وقاعدة ألزم حدود عملك تمتد إلى الحدود الخاصة بمسؤولية العمل لأي فرد. أنها تتوقف عندما يؤثر عمل أي فرد مباشرة على مجال مسؤولية فرد آخر، وعليك أيضا أن تعقد مجموعة من المحادثات في داخل الفريق لتتدبر أمر هذه المسؤولية المشتركة .[2]
- و انطلاقا من فكرة أن الاستقلالية هي عمل الفرد بكل حرية بحيث تصبح له مسؤولية على عمله، كذلك الشأن بالنسبة للجماعة وضرورة تمتعها بحرية تامة على عملها، بحيث تخطط وتؤدي مهامها انطلاقا من مسؤوليتها اتجاه عملها، كل هذا له أثر ايجابي على العامل وعلى

---

[1] - محمد حسن أحمد، الإدارة بنجاح،ط1.(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008)، 155-156 .
[2] - المرجع نفسه، 156 .

أفراد الجماعة ككل، حيث أن الفرد نتيجة انتمائه إلى جماعة تتمتع باستقلالية فهذا بمثابة تعلم وتدريب على جملة المهام التي تفيده داخل وظيفته بعيدا عن فريق العمل فيصبح أكثر استقلالية، أما أثرها على الجماعة كفريق عمل فهذا يزيد من تماسكها خصوصا إذا أشبعت بمعطيات نتيجة المشاركة وسادت الثقة والحرية داخلها وكذا الاتصالات المفتوحة فإنها سوف تسيطر على عملها بنفسها (الاستقلالية) بحيث تصبح في غنى عن مساعدة أي طرف خارجي عنها.

- علاقة فريق العمل بالمشاركة :

استدعت الضرورة الحتمية في الوقت الراهن الاستعانة بفرق العمل، وذلك لما تشهده البيئة من تعقيدات متزايدة، بحيث أصبح صوت الجماعة يعلو على صوت الفرد وبهذا إشراكه في منظمته . وتعددت أوجه المشاركة من (صنع القرار، اتخاذ القرار، حل المشكلات) لكن الأصل في هذا هو القرار، وما يهمنا في هذه العلاقة هو المشاركة في القرارات الجماعية كأحد أوجه المشاركة لجماعة العمل داخل المنظمة، ومن فوائد القرار الجماعي نجد:

- تعظيم المعرفة: وذلك عندما تتنوع المعارف التي يمتلكها الفرد وتكمل بعضها البعض.

- العمل الفرقي يعطي مداخل كثيرة للمناقشة.

- زيادة التزام الفرد بتنفيذ القرار لأنه شارك فيه[1] .

وحتى يكون القرار الجماعي حالة محبذة إذا توافر أحد أو أكثر من المؤشرات التالية :

---

[1] - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، ط1.(عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) ، 384 (بتصرف).

* المعلومات المختلفة والمتنوعة يمكن أن تكون صورة أوضح عما ستكون عليه الحال من الاعتماد على الرأي الواحد .

*تجميع المعارف والمهارات سوية للتعامل مع متطلبات العمل المختلفة .

*إمكانية الاستعانة بكل الطرق والأساليب عند التعامل مع المشكلة .

*اشتراك الكل في وضع صيغة للقرار تضمن قبولهم له وقناعاتهم بمن سيصدره .

*بالإضافة إلى حجم الفريق فإن عملية القرار الجماعي تتأثر بعدد أفراد الجماعة زيادة ونقصانا، وكذا دور القائد والذي من غير الصحيح أن يرفض آراء ويروج أخرى من بنات أفكاره، بل يجب أن يكون طيعا لتعاون الأعضاء .[1]

ومن مزايا القرار الجماعي :

- **توفر وتنوع مهارات الأعضاء والمعرفة والخبرة :** عند اتخاذ القرارات من طرف الجماعة فإن كل عضو فيها يساهم بمهاراته ومعرفته وخبرته، ولتحقيق هذه الميزة في القرار الجماعي يفترض أن يكون تنوع بين أعضائها (العمر، الجنس، العرق والدين) مضافا إليه التنوع في المعرفة والخبرة، وهو ما يمنح الجماعة بعدا لوجهات نظر مختلفة يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار .
- **تعزيز تذكر الحقائق :** عندما يتطلب القرار أخذ معلومات كبيرة، فإن الجماعة تتميز بذاكرتها للحقائق عن الفرد لأن الأفراد معرضون للنسيان عند عملهم بشكل فردي، على

[1] – مرجع نفسه ، ص 386–387 .

العكس منه فالجماعة تمتلك ذاكرة كل فرد منها، فالمعلومة المحتمل نسيانها من طرف أعضاء من الجماعة ممكن أن يتذكرها أفراد آخرين .

- **القدرة على اكتشاف الأخطاء** : الجماعة تملك قدرة على اكتشاف الأخطاء من قبل أعضائها على العكس من متخذ القرار بمفرده ومهما بلغت خبرته فهو معرض للوقوع في الأخطاء في مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، سواء مرحلة في مرحلة جمع المعلومات أو تقييم البدائل أو في القرار النهائي .
- **زيادة قبول القرار** : لتنفيذ القرار فإن ذلك يتطلب قبوله من طرف أغلب العاملين في المنظمة، فإذا أرادت المنظمة تغيير ساعات العمل مثلا فإن ذلك يتطلب موافقة العاملين على ذلك القرار، وإذا لم يوافقوا عليه لا يمكن تنفيذه على أرض الواقع، وبالقرار الجماعي تزداد إمكانية قبول القرار لدى العاملين.[1]
- من خلال مزايا القرار الجماعي يمكن القول أنها تساهم في تمكين العاملين وهذا من خلال أن تنوع المعلومات من طرف الأعضاء، والقدرة على تذكر الحقائق وكذا القدرة على اكتشاف الأخطاء كلها تمثل مبادئ أساسية تساعد العامل على تعلمها من خلال انتمائه إلى فريق العمل، وهو ما لم يحققها العمل بشكل فردي، الأمر الذي يساهم في قدرة العامل على سيطرته على مجال العمل، إلى جانب تنمية ثقته بزملاء العمل.

وعليه يمكن القول أن مشاركة العاملين كفرق عمل سواء تعلق الأمر بصنع القرار أو تنفيذه أو حل للمشكلات التي تعترض منظمتهم من أهم الأساليب التي تخدم تمكين العاملين

.

---

[1]. – ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003)، 205-206

- فريق العمل بين الاتصال واكتساب الثقة:

في هذا الإطار نقسمه إلى نقطتين رئيسيتين:

*** الاتصال وانسيابية المعلومة :**

يعتبر توفر المعلومة من أهم ضروريات قيام الفريق ونجاحه لأنها أساس أي قرار يجمع عليه، لهذا ولضمان تدفق الاتصالات واستمرارية الفريق صار لزاما على المنظمة تزويد فرقها بكل ما يحتاجونه من معلومات، سواء تعلق الأمر بصنع قرارات أو حل مشكلات معينة، هذا وبالإضافة إلى أن ديناميكية الفريق وفعاليته لها أثر ايجابي على توفر المعلومة، وذلك من خلال سيادة روح التعاون والاستفادة من بعضهم البعض (آراء، أفكار، خبرات ... إلخ)، لأنه كلما تعددت الرؤى والأفكار قلت احتمالية الخطأ بدليل أن ثراء الأفكار يتبعه تعدد الاحتمالات وبالتالي توفر البدائل في حالة تعلق القرار بحل مشكلة مثلا.

كما أن لسرعة وصول المعلومة (سرعة تدفق الاتصال) وانسيابيتها أهمية كبيرة ذلك لأنها تجنب ضياع الفرص و تحد من تفاقم المشكلة في ظرف قياسي دون حجبها أو تعطلها بسبب أطراف أخرى مما يساعد في جودة القرارات.

وبما أن المعلومات مهمة لعمل الفريق فهناك ما يسمى بشبكات اتصال الفريق، وما هي في الأصل إلا أنماط للاتصال يتم من خلالها تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال، وتنقسم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية وشبكات اتصال لا مركزية.

شبكة الاتصال المركزية : يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلبا للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل، ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي .

شبكة الاتصال اللامركزية : في هذا النمط يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض .[1]

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب و الدراسات والبحوث الميدانية أثبتت أن لكل نوع من الشبكات استخداماته ومجالاته، فشبكات الاتصال المركزية تصلح في المواقف البسيطة وغير المعقدة والتي تتطلب قدرا عاليا من المرونة والسرعة، فالقرار يتخذه واحد حيث تنتقل إليه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئذ باتخاذ ما يلزم من قرارات، بينما تختلف الحالة في الاتصال اللامركزي الذي يصلح في المواقف المعقدة لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط .[2]

*** الحصول على معلومة وبناء جسر من الثقة :**

كما هو معلوم أننا قسمنا الثقة التنظيمية إلى ثلاث أقسام في الجانب النظري: (الثقة بين أعضاء الفريق – الثقة بين العامل و منظمته – الثقة بين العامل ورئيسه) وعليه فإن المعلومات التي يكون مصدرها أعضاء الفريق نتيجة التفاعل تكون قد أخذت النوع الأول من الثقة، أما تلك الصادرة عن المنظمة فإنها تأخذ النوع الثاني من أنواع الثقة، أما النوع الثالث فهو يخص تلك العلاقة بين العامل ورئيسه و تتشكل هذه الأخيرة عندما يكون القائد مشجعا للعامل ومحفزا له ومشاركا معه .

---

[1] – بشير العلاق، القيادة الإدارية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010) ، 205 .

[2] – نفس المرجع، ص 207 .

وعليه فإن المعلومة الناتجة عن العملية الاتصالية تكرس الثقة، ولهذا " فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد من حصيلة المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة ."[1]

- خلاصة العلاقة :

يعد تشكيل فرق العمل من سمات المنظمة المعاصرة، لهذا أصبح لزاما تجميع جهود العاملين في فرق لأجل زيادة فعالية المنظمة ونجاحها واستمراريتها، أما ما يتعلق بفريق العمل مع تمكين العامل إداريا هذا لأنه بانتماء العامل لفريق العمل يستطيع تحقيق ما يلي :

- تدفع بالعامل نحو التعاون مع فريق عمله مما يعزز ثقته بزملائه .

- تزيد من كفاءة العامل .

- الاستفادة من التنويع الفكري (تعدد الآراء، الأفكار ... إلخ) وهو ما يزيد من سيطرته على العمل .

- تزيد من مشاركة العامل في قرارات منظمته نتيجة الاتصالات المفتوحة .

- الحرية في مناقشة القرارات تزيد من تكاثف جهود الجماعة وتدفع بالعامل للتعلم أكثر .

---

[1] - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة،ط1.(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، 37 .

4- آليات التحفيز والتمكين الإداري للعاملين:

لو نحلل العلاقة بين التحفيز وأبعاد التمكين يمكن القول أن التحفيز رافق جميع هذه الأبعاد لأنه من غير الطبيعي أن تهدف المنظمة إلى بناء فلسفة منظمية جديدة دون أن يكون هناك مقابل لمجهودات العاملين.

الحوافز المادية و أوجه المشاركة فيها :

تلجأ بعض المنظمات الإدارية – إدراكا منها لأهمية الفروق الفردية بين الأفراد واحتياجاتهم – إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم ضمن نسبة محددة وفقاً لرواتب العاملين الأساسي، حيث يعطي العاملين حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم، بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة من المزايا، ويمكن أن تشمل هذه المزايا أنواعا مختلفة منها : التأمين الصحي، الإجازات السنوية و التأمين على الحياة، ونظم الادخار والتقاعد ... إلخ. ولا شك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود الإضافي.

ومن تجارب المنظمات الناجحة نكون أمام تجربة شركة روجان Rogan والتي بينت كيف كان للتحفيز المادي أثر ايجابي في جعل العامل أكثر دافعية ومشاركة في منظمته .

*** حالة عملية : خطة مبتكرة للتحفيز في شركة صغيرة .**

لقد مرت شركة روجان Rogan لإنتاج المفاتيح الكهربائية المصنوعة من البلاستيك بأوقات عصيبة خاصة بعد ظهور بعض البدائل الالكترونية الحديثة ففقدت الكثير من عملائها بسبب ارتفاع السعر الناتج عن ارتفاع أجور تشغيل 107 موظف يعملون بالشركة .

ولقد فكرت الشركة في نظام جديد لدفع الأجور والتحفيز يساعد على تخفيض التكاليف وكان ملخص الفكرة يقوم على إعطاء العاملين نسبة من الوفر في التكاليف مما ساعد على تحسين الموقف وشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم لإدخال تطويرات وتحسينات تساعد على تحقيق أكبر وفر في التكاليف .[1]

- من خلال تجربة شركة روجان يمكن القول أن التحفيز المادي الذي اعتمده كان حلا صائبا لمثل هذه الأزمة التي مرت بها الشركة لأنها أدركت سبب المشكل بشكل جيد، لهذا كان التحفيز في محله .

وعليه يمكن القول أنه من الواجب التشخيص الجيد لحالات العجز التي تمر بها المنظمات وهذا حتى يكون الحل مناسبا، وفي أغلب الحالات ما تجد أن من وراء كل المشكلات التي تحدث هو عامل التحفيز، لأن هذا الأخير يخلق دافعية لدى العاملين، وفي هذه الحالة نجد أن التحفيز المادي دفع بالعامل لأن يكون أكثر مشاركة في منظمته وهذا بإعطاء مجهود إضافي لتكون هناك تحسينات من أجل تحقيق الوفرة .

---

[1] – مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1.(القاهرة مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، 181 .

- **الحوافز المادية وثقة العاملين :**

***منح الأجر العادل** : إن عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين يعتبر من المحفزات المادية والأساسية، ويتحقق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على مستوى مناسب من الأجر الحقيقي .

***التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية:** من بين أبرز وأهم المحفزات الايجابية المادية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وهي أنظمة يزداد بموجبها كسب الفرد بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيته، ومن صور التحفيز في ضوء هذا المدخل نجد منح مكافآت تشجيعية أو علاوات استثنائية أو إكراميات للعاملين المبدعين [1].

- نعلم أن الحوافز المادية تشكل دافعية أكبر لجعل العاملين يبذلون مجهود أكبر في أداء عملهم، وعليه فإن إحساس العامل بوجود عدالة في تطبيق الحوافز المادية، إلى جانب التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية تجعل ثقته أكبر بمنظمته .

الحوافز المعنوية وعلاقتها بمشاركة وثقة العاملين :

تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة في تحفيز العاملين أو فئات منهم، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية :

[1] - بشير العلاق، تنظيم الإدارة: العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص 191 .

أ إشراك العاملين في الإدارة وتحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها :

تتعلق مشاركة الموظفين بمساهماتهم في الإدارة واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسياسات – أهداف المنظمة واستراتيجياتها[1] ، ولذلك فعلى المسئولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين، والنظر إلى الطرق الممكن إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين[2].

من جهة أخرى تواجه إدارة اليوم بيئة تحفها الكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب إدارة تعي أهمية المرونة في العمل والتصرف، مما يوجب إشراك مجموعات العمل والأفراد الآخرين ممن يتأثرون بما تقدمه المؤسسة من خدمات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة بالقدر الذي يحقق الأهداف، وإيجاد الظروف المناسبة التي تساعد على الأداء بفعالية، وفي ظل التعقيدات التي تعيشها الأنظمة تحتاج القيادة الى أن تكون أكثر تأثيرا وبشكل واسع لضمان توجيه وتحفيز الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات لخدمة التنظيم، وهذا كله في النهاية سيؤدي إلى إعداد موظف محفز للعمل بهمة وطاقة عالية لتحقيق أهداف المصلحة العامة.[3]

---

[1]- Ovidiu-Iliuta،Dobre. Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research. 1,5 (2013) :58 .بتصرف

[2] – محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين"(أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية –بريطانيا، 2009) ص. 60–61 .

[3] – أحمد فتحي أبو عبد الكريم، الشفافية والقيادة في الإدارة،ط1. (عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009)، 88 .

ب- الاعتراف بجهود العاملين:

يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ونمط دوائر النوعية Quality – Circles.

إن كافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها لبذل أقصى الجهود من قبلهم[1].

وقد يكون ضرورياً توضيح مفهوم دوائر النوعية باعتبار المسمى لا يوضح المقصود به كما هو شأن الأساليب الأخرى، فدوائر النوعية هي مجموعات عمل تجتمع دورياً لمناقشة المشاكل التي يصادفها العاملون والبحث عن أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة[2].

"وترجع فوائد فكرة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الى :

- إنضاج فكرة القرار .

---

[1] - محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق،ص ص 60-61 .

[2] - مرجع نفسه، ص 60-61 .

- رفع معنويات العاملين من خلال الحس بالمساهمة في إدارة المنشأة .
- توفير ضمان أعلى لنجاح تنفيذ القرار، فالمعنيون بالتنفيذ مقتنعون سلفا بالقرار، بل ومتحمسون له."[1]

ج – إشعار المرؤوسين بأهميتهم:

ربما بالكلمة الطيبة تستطيع الإدارة أن تحظى باحترام العاملين، ومن الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم، ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف، بمعنى أن يكون العمل متفقا مع قدراته وميوله ومهاراته، حينئذ يشعر الموظف أن عمله مقدر وأن له معنى وهكذا تزداد ثقته بنفسه وبثقة الرؤساء به [2] .

علاقة الحوافز المعنوية بحرية العاملين وفعالية الاتصال :

***ويكون ذلك من خلال أسلوب التوجيه وليس الأمر** : بحيث أن الإشراف أو القيادة ليس معناها الزجر والتعالي والصراخ، أو مجرد إصدار الأوامر والتعليمات وإنما الإشراف والقيادة معناهما الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، إن المشرف الكفء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة وارتياح ، من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها .[3]

---

[1] – باسم الحميري، مهارات إدارية،ط1.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010) ، 73–74 .

[2] – بشير العلاق، تنظيم الإدارة: العلاقات العامة ،مرجع سابق،ص 190 .

[3] – بشير العلاق، تنظيم الإدارة: العلاقات العامة ،مرجع سابق،ص 190 .

***المصارحة بالمعلومات وعدم إخفائها (الإدارة على المكشوف) كوجه تحفيزي لتمكين العاملين:**

يتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف على فتح سجلات العاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة ومصارحتهم بانجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عليهم[1]، وهي تمكن أفراد المبيعات من إدراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى مبيعاتهم جميعا على أداء الشركة الكلي من ناحية مالية، بدلا من التقوقع ومعرفة عدد التي باعها مندوب المبيعات فقط. ففي هذه الحالة يتوسع اهتمامه من الضيق نحو الواسع أي دائرة الفريق والشركة ككل، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه لتحقيق أرقام أفضل على مستوى القسم كله وبالتالي الشركة كلها، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطة بأدائه الفردي وكذلك بأداء الفريق. ومن متطلبات الإدارة على المكشوف ما يلي :

- عدم التركيز على المهام الفردية.
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات .
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم .
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة .

أما عن فوائدها :

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية، فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها، ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة .

---

[1] – يحي ملحم، ص 64 .

- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، ما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام .
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة .[1]

وفي قصة ل **ريكاردو سيملر*** مع شركته (سيمكو) وتجربته الرائدة فيها، حيث كان يؤمن بفكرة أن الأفراد مهمون وفريدون، فهم يستطيعون المشاركة في إفادة المجتمع (تربية الأطفال، التعبير عن مشاعرهم من خلال ممارسة هواياتهم، كما أنهم يملكون من المعلومات والإمكانات التي توفرها الانترنت.....الخ) ومع كل هذا فإنهم عندما يذهبون إلى عملهم فهم يعاملون كأنهم آليين، لهذا بدأ سيملر بالبحث عن سبل أخرى للتعبير عن تقدير موظفيه ومكافئتهم وتحرريهم من القيود، حيث رأى أنه ليس الحل فقط في منح التمكين للهياكل الهرمية القائمة فقط، بل ذهب إلى أبعد من هذا إذ مكن الموظفين من الاطلاع (إذا أرادوا) على هدف الشركة ومناقشته والمساعدة في تحديده والوصول إليه، على سبيل المثال أن العامل بإمكانه تحديد العمل المستهدف انجازه ومستوى الراتب الذي يتقاضاه، وغيرها من الأمور التي يختص بها في الغالب كبار المديرين، وبهذا أتاح هذا المنهج الذي استخدمه ريكاردو ازدهار المواهب في أنحاء

---

[1] – نفس المرجع، ص 65 .

***ريكاردو سيملر هو** : رجل أعمال برازيلي مجدد، و أحد رواد أنماط العمل الجديدة المتغيرة، تحولت شركته سيمكو من شركة لصناعة الآلات تصارع للحفاظ على وجودها الى مؤسسة رابحة ومبدعة ومبهرة في سنوات قليلة عن طريق التطبيق الموسع لسياسات عمل وأساليب تراعي مدى تغير أنماط العمل .

مؤسسته، حيث أصبح رأي العامل يسمع في كيفية سير العمل، إلى جانب أنهم أصبحوا بقدر أكبر من التحكم في مصيرهم .[1]

- وبارتباط هذين النوعين بتمكين العامل إداريا فإننا نستنتج أن الحافز المادي يركز على أداء العامل وكفاءته، وهو يتماشى معه ويتوقف بتوقفه، إلا أن المعنوي منه أخذ مساحة تشجيعية للعاملين فهو مستمر ويخدم التمكين من عدة نواحي وهذا بدليل أن عناصر التمكين (المشاركة – الحرية – التفويض– فعالية الاتصال) حملت جوانب هذا النوع من التحفيز. والدليل الثاني يتمثل في ظهور الأساليب التحفيزية الحديثة (ذكرت في جوانب الفصل النظري رقم 02) كأسلوب الإشراف السليم وأسلوب توسيع العمل والإدارة بالأهداف إلى جانب أسلوب التمكين، فالمتمحص في فحوى هذه الأساليب نجدها ترفع من الروح المعنوية للعامل إلى جانب أنها تستخدم ميكانيزمات كلها تدخل ضمن إطار التمكين الإداري.

وعليه نستنتج أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يزيد من فرص التمكين للعامل إلا أنها تتفاوت بدرجة تأثير كل منها على هذه العملية وهو يزيد من فرص نجاح تمكين العاملين داخل المنظمة.

أوجه تقاطع أبعاد المناخ التنظيمي لتحقيق تمكين العاملين في المنظمة :

ذكرنا سابقا أن أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة وما تم التطرق إليه في هذه الدراسة ما هو إلا جزء منها ممثلا في التكنولوجيا المستخدمة والتدريب وفرق العمل وكذا عملية التحفيز وبالنظر

[1] – جيريمي كوردي، تر سمية ممدوح الشامي، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل الى اتخاذ القرارات الفعالة، ط1.(القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر، 2011)، 18،19 .(بتصرف)

الى هذه الأبعاد نجدها تشترك في نقاط عديدة ولعل من أهمها إضافة المعرفة للعامل داخل منظمته حيث :

يؤثر هذا الأخير على العاملين بطرق مختلفة منها عملية التعلم إما بين بعضهم البعض أو من خلال مصادر خارجية، وبالتأكيد فإن عملية التعلم هذه تؤثر على عملية نمو المنظمة ويمدها بقدرة كبيرة على[1] التغير استجابة لمتطلبات السوق التكنولوجي. أما الطريقة الثانية فهي تكون من خلال جعل العاملين أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمهم لرضا العمل لديهم، وهذا يكون من خلال مساعدتهم على بناء قدراتهم على التعلم وفي حل مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وبهذا هي تساعدهم في التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات .

ومادامت المنظمة تشجع العاملين على التعلم باستمرار، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، وبهذا فإن المعرفة تكون قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، ومن بين الفوائد التي توفرها أيضا :

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

---

[1] – حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،ط1.(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، 79 .(بتصرف).

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، كما أنها تساعد العاملين للتصدي للمشاكل التي تواجههم، وأن هذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار وتجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل، لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل[1].

وبالنظر إلى ما ذكر سابقا باعتبار المعرفة وجها لتقاطع أبعاد المناخ التنظيمي بغية تحقيق تمكين العاملين إداريا، حيث لو نأخذ التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ومدى تواجدها فإنها تحقق معرفة لدى العاملين سواء من خلال البرامج أو الشبكات أضف إلى ذلك فإن زيادة المعلومات وتطوير مهارات العاملين يكون من خلال عمليات التدريب، أما عمل العامل مع فريق عمله فإنه يتعلم جملة المعارف والمعلومات التي تفيده في أداء مهامه، والتحفيز هو الآخر الذي يمنح العاملين مناخا مرنا ومناسبا يوفر لهم عملية اكتساب المعرفة والحصول عليها بطرق سهلة، كل هذا يساهم في تمكين العاملين .

---

[1] – نفس المرجع، ص 79، 80 . (بتصرف) .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تبيان العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين إداريا. وفي هذه العلاقة تم استنتاج أن أبعاد المناخ التنظيمي ممثلة في التكنولوجيا الحديثة، التدريب، فريق العمل، التحفيز على علاقة واضحة مع أبعاد التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)، إلى جانب أنها أوضحت طبيعة المناخ التنظيمي الداعم لفلسفة التمكين، هذا الأخير الذي يعبر عن مسعى العديد من المنظمات الحالية التي تبحث عن سبل تطبيقه لجعل مواردها البشرية أكثر تمكنا .

الفصل الخامس

5- الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة:

تمهيد :

يتطلب الخوض في الجانب الميداني للدراسة جملة الأسس والمراحل التي يمر بها الباحث في هذه المرحلة من إنجازه لدراسته، وهي ضرورية لأي بحث كان شريطة أن يكون البحث امبريقي يسعى إلى اختبار فروضه، إلا أن خصوصية كل علم هي من تبين مسار وطريقة الخوض في هذه الجوانب، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن حيز علم الاجتماع فإنه يتطلب المرور بجملة الخطوات المنهجية للقيام بالدراسة الميدانية وفي هذا الفصل سوف يتم التعرف عليها .

1- التعريف بميدان الدراسة :

أولا : مجمع الكهرباء والغاز في الجزائر[1]:

أ. تعريف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز :

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز هي شركة تهتم بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، فهي تسعى إلى تلبية حاجات الزبائن من حيث النوعية، الخدمات، الحماية و الأمن، ولهذا استحوذت على مكانة إستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

[1]-كل ما يخص المعلومات الخاصة بجزئية التعريف بميدان الدراسة فتم الحصول عليه من أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار أثناء المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية 2017/12/10، على الساعة (9.30 – 10.45)

ب. مراحل نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في الجزائر:

لقد مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل منذ نشأتها وهي كالتالي :

* في سنة 1947: تم إنشاء شركة الكهرباء والغاز للجزائر من طرف المستعمر الفرنسي.

* في سنة 1969: تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى شركة وطنية للكهرباء والغاز، حسب المرسوم رقم 59/69 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 1969/08/01 تم تأميم شركة الكهرباء والغاز وأستغني عن التسمية القديمة وسميت "سونلغاز"، وقد جاء هذا الأمر من أجل توكيل الشركة بالتصرف باسم الدولة في استغلال الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني، وبهذا التوكيل حصلت سونلغاز على حق احتكار الإنتاج والنقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية وبيع الغاز الطبيعي داخل البلاد من أجل كل أنواع الخدمات، وبذلك فقد أعدت وسيرت قنوات النقل وشبكات التوزيع.

* في سنة 1983: تم إعداد هيكلة شركة سونلغاز فقسمت إلى (07) مؤسسات:

- مؤسسة عمومية مستقلة.
- مؤسسة أعمال الكهرباء والإنارة.
- مؤسسة تركيب البيانات والتجهيزات الكهربائية.
- مؤسسة إعادة نقل وتوزيع الغاز.
- مؤسسة الهندسة المدنية.
- مؤسسة التركيب الصناعي.
- مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

* في سنة 1985: عرفت سونلغاز بأنها ذات طابع إنتاجي نقلي وتوزيعي للطاقة الكهربائية والغاز.

* في سنة 1991 : وضعية جديدة لسونلغاز.

* بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 تغيرت الطبيعة القضائية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

* في سنة 1995: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 1995/09/17 أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

* في سنة 2002 : سونلغاز شركة بالأسهم.

* بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة – سونلغاز – شركة مساهمة، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت سونلغاز على إمكانية العمل والتدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

* في سنة 2003: تم تطبيق الوضعية الجديدة للشركة بالأسهم (سونلغاز).

* من سنة 2004 إلى 2006 : أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو مجموعة شركات، حيث قامت بإعادة هيكلة الشركات التابعة لها والمسؤولة عن أنشطتها الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

- تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

- تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

* في سنة 2005: تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي: الشركة المدنية لطب العمل (**SMT**)، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (**CREDEG**)، وخلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة واحدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (**MPV**).
- وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (**SKMK**).

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (**TRANSMEX**) التي أنشئت في 1993.
- شركة الوقاية والعمل الأمني (**SPAS**): التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من(800) موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (**FOSC**): وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين (**HMP**): الذي تم اقتناؤه في 1997.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية (**MEI**): أنشئت في 1998، وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (**SAT Info**) ، أنشئت بدورها في 1998.
- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (**CAMEG**)، في 2003: وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

*في سنة 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:

- مسير منظومة الكهرباء (**OS**): مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
- كما تم إنشاء أربع فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:
  - سونلغاز توزيع الجزائر(**SDA**)
  - سونلغاز توزيع المنطقة الوسطى (**SDC**)

- سونلغاز توزيع المنطقة الشرقية **(SDE)**
- سونلغاز توزيع المنطقة الغربية **(SDO)**

* في سنة 2007: تميزت بإنشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز .

* في سنة 2009: إنشاء شركات الهندسة وأنظمة المعلومات و التسيير العقاري في الفاتح من جانفي 2009 ليتم استكمال تحويل سونلغاز إلى شركة قابلة لشركات.

*يضم المجمع اليوم علاوة على الشركة الأم **(32)** فرعا وست شركات، ويشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

ج. عوامل نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز :

أنشأت شركة سونلغاز لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ❖ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- ❖ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ❖ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- ❖ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة للسونلغاز.

هـ. طموح الشركة :

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

ثانيا : مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار:

أ. أقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار :

***مدير المؤسسة:** هو المسؤول عن إدارة الشركة والإشراف على جميع المصالح.

***الأمانة:** هي الفرع المتصل بالمدير وتقوم ب:

- المحافظة على أسرار العمل.
- تسجيل البريد الصادر والوارد.
- تلعب دور الوسيط بين المدير والمصالح الأخرى.

***المكلف بالاتصالات .**

***المكلف بالشؤون القانونية.**

***المكلف بالأمن .**

***المكلف بالأمن الداخلي .**

***"قسم تقنيات الكهرباء:**

قسم المالية والمحاسبة:

***قسم تقنيات الغاز:(DTG):**

***قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:**

***شعبة الشؤون العامة :**

***قسم الموارد البشرية:**

والملحق رقم:05 يبين الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار*.

ب. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

2- منهج الدراسة :

نجد هنري بوانكريه (**H. Poincaré**) وفي تهكم لاذع ذهب إلى فكرة سوسيولوجية، إنما يفترض منهجا خاصا، ولذلك كان علم الاجتماع في رأيه " علم متعدد المناهج قليل النتائج "، ومعنى ذلك أن علم الاجتماع نظرا لتعدد مداخله واتجاهاته، فهو متعدد المناهج، لأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج والوسائل التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات من الوسط الاجتماعي"[1] .وعليه يمكن القول أن الدراسة السوسيولوجية تفترض منهجا لدراستها أو أكثر إذا اقتضى الأمر ذلك وهذا حتى يتسنى الإحاطة بجميع جوانب الظاهرة الاجتماعية .

وبهذا فالمنهج هو الأسلوب أو الطريقة أو الوسيلة التي يستعملها الباحث بهدف الوصول إلى المعلومات التي يريد الحصول عليها بطرق علمية وموضوعية مناسبة.[2]

وبما أن لكل دراسة منهجا معينا فإن ذلك يكون تبعا لطبيعة الإشكالية المدروسة وبإسقاط ذلك على الدراسة الحالية الرامية إلى إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والتمكين الإداري للعاملين كمتغير تابع، وعليه فإن المنهج المناسب لذلك هو المنهج

---

* بالنسبة لتسميات وتقسيم الاقسام والمصالح في المديرية المذكورة أعلاه هو نفسه ماتم تزويدنا به بتاريخ 2016/10/03 وهو التقسيم الذي تم على أساسه توزيع الاستبيان، إلا انه بعد طلبنا للهيكل الخاص بالمديرية تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي الجديد كما هو موضح في الملحق رقم:05.

[1]- نادية عيشور مع مجموعة باحثين، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(قسنطينة : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع ، 2017) ، 298 .(أشغال الندوة)

[2] – نسيسة فاطمة الزهراء، منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي كيفية إعداد مذكرة في علم الاجتماع، سلسلة المحاضرات العلمية(طرابلس – لبنان: مركز جيل البحث العلمي، 2015) ، 12.

الوصفي الذي يعرف على أنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ".[1]

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة " .[2]

اعتمدنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأجل إعطاء وصف للظاهرة وهذا من خلال تجميع المعلومات من الميدان باستخدام كل من تقنية " الملاحظة – المقابلة – الاستبيان"، وتمت الاستفادة من هذه المعلومات في التحليل و إعطاء تفسيرات ليتم التحقق من فرضيات الدراسة والخروج بنتائج حول الموضوع .

كما تم الاعتماد أيضا على **المنهج الإحصائي** والذي يعرف على أنه تعبير عن معطيات الظواهر الاجتماعية ومعالجتها من خلال التكميم بدلا من المعالجات القديمة، ينظر هذا المنهج للظاهرة الاجتماعية على أنها وقائع إحصائية تتسم دوما بالتكرار والدينامكية .[3]

---

[1] – علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، ط1(بنغازي– ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2008) ، 287.

[2]– ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)، 135، 136 .

[3] – نسيسة فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص 14 .

حيث تم اعتماده في معالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان و تبويبها في جداول بسيطة وجداول مركبة وحساب النسب المئوية لها وبهذا يتشكل لدينا معطى كمي يسهل قراءته إحصائيا و بالتالي استنتاج العلاقة بين المتغيرات .

3- الدراسة الاستطلاعية :

وهي الدراسات التي يقوم بها الباحث بهدف التعرف على المشكلة، وهذا النوع من الدراسة يقوم به الباحث عامة عندما يكون ميدان البحث جديدا لم يسبق أن استكشف طريقة باحثون آخرون أو أن مستوى المعلومات عن البحث قليل [1]. فالدراسة الاستطلاعية سواء كانت عن طريق الملاحظة أو المقابلات تسمح لنا بجمع معطيات نوعية توجه الدراسة وتسمح لنا بمعرفة مختلف الجوانب والزوايا التي نعالج من خلالها الظاهرة .[2]

و بحكم أنه تم التفكير في مواضيع الأطروحة في خضم السنة الجامعية 2016/2015، فإن أول استطلاع للميدان كان في اتصالات الجزائر بولاية بشار في شهر جوان من سنة 2016، من خلالها عرفت الباحثة بهويتها وبطبيعة البحث، بعدها تم إعطائنا موافقة مبدئية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية، لكن عند التردد على الميدان للمرة الثانية بغية تأكيد الموافقة مع رئيس قسم الموارد البشرية وبتصريح من المدير بدأ احتمال إجراء الدراسة هناك صعبا نتيجة فرض بعض الإجراءات من بينها تصميم نموذج استبيان الدراسة في فترة لا تقل عن الأسبوع ويتم اطلاع المدير عليها، على أن يعتمد هذا الاستبيان في الدراسة ككل أي لا يتم تغييره، بالإضافة إلى أن محتوى الاستبيان هو الذي يتوقف عليه

---

[1] – أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، د ط(المكتبة الأكاديمية، د س) ، 31 .

[2] - ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017)، 24 .

قبول الموافقة على إجراء البحث من عدمها، وهذا ما جعلنا نغير ميدان الدراسة بغية الوقوف على خطوات البحث بشكل صحيح، لأن محتوى الاستبيان يخضع لشروط البحث العلمي وليس لأشياء أخرى، بعدها تم التوجه إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار وتم اختيارها لكون لها تشابه في طبيعة النشاط مع الميدان الذي قصدناه لأول مرة (اتصالات الجزائر) والذي يتمثل في الطابع الاقتصادي، بالإضافة إلى أنها مثلت فضاءا خصبا ومريحا لإجراء هذه الدراسة .

تمت الدراسة الاستطلاعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار في (**18 سبتمبر 2016**) وكذا يوم (**20 سبتمبر 2016**) ، وتم الحصول على الموافقة المبدئية للدراسة الميدانية في المديرية يوم (**03 أكتوبر 2016**)، و من خلال هذه الزيارات تم التأكد من تواجد أبعاد المناخ التنظيمي ممثلة في التكنولوجيا المستخدمة و فعالية التدريب وكذا فريق العمل، بالإضافة الى أننا أدركنا جيدا خصوصية العامل الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز خاصة ما تعلق بالأقسام التقنية وهي جزء من مهامه، وهي تتطلب خروجه إلى الميدان في بعض الحالات، وهو ما يجعلنا نأخذ هذا الأمر في الحسبان عند بدء الدراسة الميدانية، أما عن التقنيات التي تم من خلالها تأكيد أبعاد الدراسة فكانت الملاحظة والمقابلة، إلا أنه لم يتم تسجيلها في الملحق الخاص بمجمل الزيارات الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار (**ملحق رقم 05**) نظرا لأن الهدف من اعتمادها في هذه المرحلة هو تأكيد الفرضيات وليس اختبارها .

4- مجتمع البحث والعينة:

تتطلب أي دراسة ميدانية مجتمع بحث وهو يعرف على أنه: " جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" .[1] ويعرف أيضا بأنه كل العناصر المراد دراستها .[2]

أما عند **(موريس أنجرس)** فهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث .[3] وفي هذه الدراسة فإن مجتمع البحث هو كل العاملين الإداريين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، وهي الوحدات التي تجرى عليها الدراسة فعليا وذلك بإجراء حصر شامل، والذي يعرف على أنه " عملية جمع البيانات من جميع عناصر المجتمع" .[4]

وبحكم أن طبيعة الموضوع المدروس فرضت أخذ كل عامل إداري في المنظمة وبهذا فإننا نستثني فئة التنفيذ بحكم أن عملها ليس إداري، وبالتالي فهي لا تدخل ضمن إطار البحث، ونكتفي بفئتي الإطار والتحكم باعتبارهما يمثلان الجانب الإداري في المنظمة، وبهذا نكون ضمن الحصر الشامل، وبحصر مجتمع الدراسة شاملا نجد تقديره ب **(249)** عامل إداري موزعة على فئة الإطار ب **(113)** وفئة التحكم ب **(127)** دون أخذ الفئة الثالثة والمتمثلة في التنفيذ لأنها لا تمثل جانب إداري كما أشرنا إليه سابقا .

---

[1] محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1.(عمان: دار وائل للنشر 2001)، 185.

[2] -منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007) ، 160 .

[3] -موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون(الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004)، 298 .

[4] -محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سابق، 187 .

وتم استخدام الحصر الشامل على مجتمع الدراسة بدليل:

- أنه يتوفر لدينا إمكانية الوقت الكافية لدراسة هذا العدد ككل .
- كما أن مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار أبدو تعاونهم مع الدراسة .
- كما أن العدد الإجمالي للإداريين والذي قدر ب **(249)** ليس بالعدد الكبير جدا، وبهذا فالأجدر أن ندرسه ككل دون أخذ عينة منه، وهذا حتى نتعرف على كل خصائص هذا المجتمع ورصد آرائه دون اللجوء إلى التعميم .

5- أدوات جمع البيانات:

تعتمد أي دراسة جملة أدوات وتقنيات من خلالها يتم تجميع المعلومات من الميدان، وهذا بغية التحقق من الفرضيات المقترحة واستنادا إلى الأهداف المسطرة للدراسة، وعليه يمكن تعريف الأداة باعتبارها "الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية **(Technique)**، وهناك كثير من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، ويمكن استخدام عدد من هذه الوسائل معا في البحث الواحد لتجنب عيوب إحداها ولدراسة الظاهرة من كل الجوانب" .[1]

- **السجلات والوثائق:** تعد هذه الأخيرة من أدوات جمع البيانات التي يستعين بها الباحث في دراسته، وفي دراستنا هذه تم الاستعانة بها من خلال التعرف على نشأة مجمع توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، وكذا نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار والتي تم الحصول عليها من قسم الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاطلاع على مجلة النور التي

---

[1] -معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ط1(بنغازي: منشورات جامعة 7أكتوبر،2008)، 202 .

تصدر عن مجمع سونلغاز والتي زودتنا بها المكلفة بالاتصال، وكذا كتيب معنون ب **(سونلغاز أو خبراء للطاقة)** تم الحصول عليه من أحد إطارات المنظمة من قسم تقنيات الكهرباء، و تمت الاستفادة من كل هذا في مواقع من دراستنا، وعليه يمكن القول أن المعلومات لا يمكن أن تجدها من خلال أدوات جمع البيانات فقط بما فيها من تصريحاتهم وملاحظة لتحركاتهم وما إلى ذلك، وإنما قد تكون في طيات وثائق المنظمة .

- **الملاحظة** : تعرف على أنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات".[1]

ومن خلال استخدام الملاحظة قد يتمكن الباحث من الحصول على بيانات تتعلق بسلوك الأفراد التي قد لا تكون متاحة من خلال استخدام أدوات أو تقنيات أخرى .[2]

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد الملاحظة المباشرة وهي من بين أنواع الملاحظة وهي " أن يكون الباحث شاهد على ضروب السلوك الاجتماعية للأفراد أو المجموعات في أماكن نشاطاتهم ذاتها أو في أماكن إقاماتهم من دون أن يغير كيفية حدوثها "[3]

وفيما يلي نتائج شبكة الملاحظة موضحة في الجدول التالي :

---

[1] – محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سابق ،ص 183.

[2] - Billy L . Turney et George P Robb ,Research in Education.(U. S . A , The Dryden Press Inc , 1973),142

[3] – سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2(الجزائر: دار القصبة للنشر ،2012) ، 86 .

جدول رقم 02 : يبين نتائج شبكة الملاحظة

الرقم	نوع الملاحظة	أداة الملاحظة	تاريخها	توقيتها	مكانها	محتوى الملاحظة
01	مباشرة	العين المجردة	2017-11-15 إلى 8-1-2018	/	مكاتب رؤساء الأقسام ومكاتب العاملين الإداريين (الأقسام التقنية وغير التقنية)	في هذه الملاحظة توجد ثلاث ملاحظات فرعية تتخللها بعض الفوارق بالنسبة لتجهيزات مكاتب العاملين الإداريين فهي مجهزة بالآلات والمعدات التكنولوجية والوسائل الضرورية للعمل وهي كالتالي: " جهاز كمبيوتر، طابعة، فاكس، هاتف، مكتب وكرسي، مكيف هوائي، كرسيين في الأمام، خزانة الأرشيف والوثائق " أما بالنسبة للمسؤولين نجد كل الأجهزة المذكورة سابقا مضاف إليها الأرائك وطاولة الاجتماعات للبعض منهم . أما الأقسام التقنية لا نجد خزانة الأرشيف بالشكل الذي يوجد عند باقي الأقسام غير التقنية و نجد أيضا الخرائط ملصقة على الجدران الى جانب مخططات العمل ودائرة مستديرة للبعض منهم بالإضافة الى الأجهزة السابقة
02	مباشرة	العين المجردة	2017-11-20	9.30	الطابق الثالث من مديرية توزيع الكهرباء والغاز	وجود قاعة التكوين وهي مجهزة بما يلي : طاولات، كراسي، داطاشو
03	مباشرة	العين المجردة والسمع	2017-11-19	10.40	مكتب رئيس قسم تقنيات الكهرباء	نقاش بين عمال عددهم 05 أفراد حول كيفية إيجاد حل لفك المشكل أو الخلل الذي استعصى على العمال التنفيذيين الذين يعملون في الميدان.(طريقة الجلوس لم تكن بطريقة الاجتماعات بل كانوا ملتفين حول جهاز الحاسوب)

04	مباشرة	العين المجردة والسمع	2017-11-23	10.11	مكتب رئيس قسم تقنيات الكهرباء	مكالمة هاتفية *بين رئيس قسم تقنيات الكهرباء واحد العمال الإداريين** التابعين لقسمه بداية الحديث كانت بالسؤال عن حال العمال بعدها تلاها بالسؤال عن مدى حرص الجميع باحتياطات الوقاية كلبس القفازات وعن مدى وجود مخاطر في انجاز المهام ليلة الأمس وختم كلامه برسالة للعمال بانجاز مهامهم وفق ما يرونه مناسب دون تعريض أنفسهم للمخاطر.
05	مباشرة	العين المجردة	2017-01-08	10.05	قسم الموارد البشرية، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم المالية والمحاسبة، SGI SG	يوجد جو اخوي يسوده التعاون بين بعض الأقسام الإدارية في الشركة الى درجة يصعب التمييز بين من هو عامل ومن هو رئيس القسم خصوصا إذا كانوا مجتمعين أثناء أداء مهامهم
06	مباشرة	العين المجردة	2017-12-10		/	يوجد نوع من الالتزام في الوقت بالنسبة لمواعيد الدخول والخروج لغالبية العمال الإداريين، حيث لاحظنا إضافة بعض العمال الإداريين شيئا من الوقت لإتمام مهامهم الإدارية يتراوح بين 16.45و 17.00 .

*بالنسبة للمكالمات الهاتفية بين عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز مجانا وهذا لوجود شريحة توفرها الشركة للعاملين شريطة أن يشتريها العامل أما بالنسبة لعمال المناوبة فالشركة هي التي تتكفل بذلك .

**ينزل العامل الإداري احيانا الى الميدان خصوصا في الأقسام التقنية لمعاينة أعمال فرق العمل خصوصا إذا تم حدوث خلل أو مشكلة تتوجب حضوره وهذا جزء من مهامهم الإدارية، وهذا ما تبين خلال الدراسة الاستطلاعية .

07	مباشرة	العين المجردة والسمع	2017-11-16	11.30	قسم المالية والمحاسبة	مكالمة هاتفية مع كاتبة مدير الشركة تطلب فيها العاملة ما إذا تم الإمضاء على العطلة . بعد الانتهاء من المكالمة أردفتها بحديث جانبي مع زميلها من نفس المكتب تشتكي من عدم منحها العطلة الى جانب عدم ترقيتها بالرغم أن الشروط تتوفر فيها بالمقارنة مع آخرين تم ترقيتهم مما أثر عليها كثيرا خاصة عندما تأتي الفرصة لتذكره مثلما حصل اليوم، لكن رغم ذلك ابقي أقوم بعملي على أكمل وجه .
08	مباشرة	العين المجردة	2017-12-20	15.45	مكاتب العاملين الإداريين	تتميز مكاتب العاملين الإداريين بأنها بسيطة بحيث تضم من مكتب الى مكتبين من نفس الحجرة .
09	مباشرة	العين المجردة	2017-12-10	13.46	مكتب الاستقبال	يجبر الزائر للشركة بتسليم بطاقة التعريف الوطنية و بالمقابل تعطى له بطاقة الزائر يحملها طوال مكوثه بالمنظمة كما خصص لهم مكان يتواجد فيه أرائك للجلوس بالإضافة الى تواجد أعون الأمن.
10	مباشرة	العين المجردة	2017-12-10	11.00و 14.35	قسم الموارد البشرية وقسم المحاسبة والمالية	تو افد متربصي المعاهد بكثرة على الشركة بمختلف أقسامها، حيث تمت ملاحظة عامل إداري وبجواره متربصين بالنسبة لقسم التسيير ومتربص واحد بالنسبة لقسم الموارد البشرية يقوم بشرح خطوات عمل مهمة معينة على جهاز الحاسوب خطوة خطوة مع المطالبة بإعادة ذلك من قبل المتربصين
11	مباشرة	العين المجردة	2017-11-14	/	عند مدخل المنظمة وبداية كل طابق	توجد هناك ملصقات حائطية تتنوع المعلومات المتواجدة فيها إعلان، تعزية،...الخ، كما تختلف أحجامها

12	مباشرة	العـــــين المجردة	/	/	الطابق الأخير	لاحظت تواجد زبائن في انتظار مقابلة المدير
13	مباشرة	العـــــين المجردة		خـــلال مـــدة التواجـد في هـذه الأقسام	قســـم المـــوارد البشـــرية، قســـم المالية والمحاسبة، قسم تقنيات الغاز، تقنيات الكهرباء	تواجد جنس الإناث بكثرة في كل من قسم الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة على العكس منه نجد حضور جنس الذكور قي كل من قسم تقنيات الغاز، تقنيات الكهرباء

مناقشة نتائج شبكة الملاحظة :

قبل البدء في تحليل نتائج شبكة الملاحظة لابد من القول أن نتائج الملاحظة تفيدنا في التحليل أثناء اختبار الفرضيات، وعليه تم اختيار من الملاحظات ما يخدم فرضيات الدراسة .

بالنسبة للملاحظة الأولى فتواجد المعدات التكنولوجيا والوسائل الضرورية للعمل مهم جدا للعامل الإداري، خاصة وأن متطلبات العمل تتطلب العمل بمثل هذه المعدات التكنولوجية، مع العلم أن المنظمة يغلب عليها الطابع التقني، إذا فالتكنولوجيا الحديثة من أولى أولياتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد تواجد طاولة الاجتماعات تعطي بعدا للعمل الجماعي الذي يتيح للعامل فرصة المشاركة في قضايا قسمه من خلال مناقشة المسائل الإدارية، حل المشكلات، متابعة قضايا القسم.....الخ والتي تكون من خلال الاجتماعات التي تجمع العامل برئيسه أو مع زملائه في القسم، أما توفير الوسائل الضرورية الأخرى توحي بمحاولة اهتمام الشركة ببيئة العمل المادية المريحة للعامل حتى يتسنى له القيام بعمله في ظروف جيدة.

وفيما يخص الملاحظة الثانية فإن تخصيص قاعة التكوين داخل المنظمة دليل واضح على اهتمامها بالمورد البشري، فمن خلال التكوين هي تتابع عثرات العامل في حالة إخفاقه وتعمل على تصحيحها ومعالجتها، ومن جهة ثانية فهي تزوده بالمستجدات في مجال عمله، كما أن تواجد هذه الأخيرة (قاعة التكوين) أيضا ينقص من التكاليف الباهضة للتكوين الخارجي وهذا يدخل ضمن استراتيجية المنظمة.

أما الملاحظة الثالثة فبينت روح الجماعة بين أقسام المنظمة وتسخير جهود الجماعة في حل مشكلات العمل، وعليه نلمس تقاطع جلي بين فريق العمل ومشاركة العامل داخل المنظمة.

وفي الملاحظة الرابعة نلمس خلو الرسالة الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس من جميع الأوامر

الفوقية، بل كانت توضح طبيعة العلاقة التعاونية بين الرئيس والمرؤوس تعززها الثقة وروح المسؤولية وتدفع بالمرؤوس إلى العمل بكل حرية واستقلالية، كما نلاحظ سعي الشركة في توفيرها لمكالمات مجانية بين العاملين مما يسهل ويسرع من وتيرة وصول المعلومة .

وما يفهم من الملاحظة الخامسة عدم وجود الهوة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تكون في جميع الاتجاهات، الأمر الذي يزيد من ثقة العامل نتيجة مشاركته في قرارات عمله دون حواجز، وإجمالا تعتبر ضمن التحفيز المعنوي للعامل نتيجة العلاقة التعاونية بين الطرفين .

أما الملاحظة السادسة فتتجلى من خلال إدراك العاملين للمهام الموكلة لهم وتحليهم بروح المسؤولية، وهذا الالتزام لا يأتي من فراغ لولا حرص العامل على هيبة وسمعة المنظمة وولائه لها .

وبالنسبة للملاحظة السابعة فيمكن القول أن عادة ما تكون حجم الأعباء كبيرة عند نهاية السنة بسبب التحضير لمعرفة مدخلات ومخرجات المنظمة، خصوصا أن قسم المالية والمحاسبة يحمل جزءا كبيرا من حجم هذه الأعباء لهذا يتطلب تواجد العمال في هذه الفترة.

وفي الملاحظة الثامنة نجد أن طبيعة المكاتب في المنظمة يشير إلى العدد الكبير للعمال بالمقارنة مع مساحة المنظمة وما يتواجد بها من أقسام، وبهذا فإن طبيعة المكاتب لا تساعد على عمل الفريق .

والملاحظة التاسعة تمثل جانب تنظيمي تحرص المنظمة فيه لتوفير جو مناسب لراحة الزبون لتقديم انشغالاته.

أما الملاحظة العاشرة فنظرا لحجم المنظمة الكبير نوعا ما فهو يحمل تخصصات متنوعة ومختلفة، إلى جانب أنها تضم كفاءات لها خبرة كبيرة في الميدان، وبالتالي فإمكانية التعلم تكون

كبيرة إضافة إلى الطابع المرن للمنظمة في التعامل مع باقي المؤسسات الأخرى كالجامعات والمعاهد .....الخ وهذا ما يجعل التوافد كبير على المنظمة .

فالنسبة للملاحظة رقم (11) فهي تحمل في ثناياها الاتصال الداخلي حيث يعلم العامل بالمستجدات سواء تلك التي تربطه مع المنظمة ككل مثل المواقيت وغيرها أو ما يربطه مع قسمه فيجدها مقابل لقسمه، وبهذا تضمن المنظمة توفر المعلومة عند كافة العاملين .

أما الملاحظة رقم (12) فأوضحت اهتمام المنظمة بالزبائن وهذا من خلال تخصيص يوم لاستقبالهم وتقديم انشغالاتهم، لأن الاهتمام بهذه الأخيرة هو بمثابة التغذية الراجعة للمنظمة تلتمس من خلالها أوجه النجاح والقصور من خلال الاهتمام بآراء المجتمع المدني والزبائن عموما .

وبالنسبة للملاحظة الأخيرة فبينت تواجد جنس الإناث في الأقسام غير التقنية بمقابل أنه يقل تواجدها في الأقسام التقنية، وهذا كله يرجع إلى طبيعة عمل الأقسام التقنية والتي تتطلب الخروج إلى الميدان أحيانا كجزء من مهامها، الأمر الذي يجعلها تبتعد عن العمل في هذه الأقسام انطلاقا من العادات التي يمليها المجتمع الجزائري .

- **المقابلة :**

ومما تم الاعتماد عليه في دراستنا هذه أيضا المقابلة باعتبارها " تقنية مباشرة تمكن الباحث من جمع معطيات مباشرة من الميدان بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من

المبحوثين بشكل منظم" .[1] وتعرف كذلك أنها "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث" .[2]

- كما تبين في تعريف الأداة سابقا أنه بالإمكان الاستعانة بأكثر من أداة في البحث بغية تغطية جوانب قصور تقنية معينة وكذا لإحاطة الموضوع من كل الجوانب، وعليه تم الاستعانة بالمقابلة في هذه الدراسة كأداة ثانوية مساعدة إلى جانب الملاحظة، لكن لم تكن هناك مقابلات كبيرة بالشكل الذي يستدعي تحليل محتوى.

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد المقابلة في الحالات التالية :

- أول استخدام لها كان بغرض التعريف بموضوع الدراسة وهوية الباحث لأجل أخذ موافقة إجراء الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار .
- تم استخدامها أثناء الدراسة الاستطلاعية عند مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية و البعض من العاملين ممن لهم أقدمية كبيرة في المنظمة من نفس القسم، حيث ساهمت في تثبيت فرضيات الدراسة إلى جانب الملاحظة، كما كشفت المقابلات أثناء الدراسة الاستطلاعية عن طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للعامل الإداري خصوصا في الأقسام التقنية والذي يتطلب نزوله للميدان لاستكمال المهام الإدارية .
- تم اعتمادها مع بعض الرؤساء والعاملين ممن لهم أقدمية كبيرة في المنظمة من بعض الأقسام التقنية **(الملحق رقم 03)** والأقسام غير التقنية **(الملحق رقم 04)** بغرض تفسير بعض الجوانب من نتائج الاستبيان، أما عن التنويع في الأقسام فجاء انطلاقا من إجابات المبحوثين في

---

[1]– لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية(الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2015)، 135 .

[2]– سعيد سبعون، مرجع سابق ،ص 173 .

الاستبيان، حيث تبين أن بعض جوانبها يخص الأقسام التقنية والآخر يخص الأقسام غير التقنية مثل الأنظمة المتواجدة في حواسيب العاملين.

- كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض العاملين لكنها لم تكن مقصودة، وجاءت من خلال استرسال الحديث مع المبحوثين أثناء توزيع الاستبيان خاصة الأقسام التي لم يتحمل رؤسائها مسؤولية توزيعه على العاملين من قسمه .

– **الاستبيان** : يشير إلى أداة أو وسيلة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استمارة بحث تضم عدد من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه، وقد ترسل هذه القائمة من الأسئلة عن طريق البريد، وتسمى في هذه الحالة بالاستبيان البريدي.....[1] و هو أيضا أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، عن طريق صياغة مجموعة الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة [2]

كما يعرف أيضا أنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ".[3]

- و في الدراسة الحالية اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية بغية التحقق من فرضيات الدراسة حيث شملت خمسة (05) محاور، و تم بناء أسئلتها انطلاقا من ربط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا حتى يتسنى لنا التعرف على أي من أبعاد المناخ التنظيمي ممثلة في

---

[1] – جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008) ، 54.

[2] – ماجد محمد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1.(عمان: دار الراية للنشر ، 2011) ، 155 .

[3]– ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه و أساليبه،إجراءاته(عمان: بيت الأفكار الدولية، د س) ، 90 .

التكنولوجيا المستخدمة، التدريب، فرق العمل، نظام التحفيز لها علاقة مع أبعاد التمكين الإداري، وتم تطبيقها على مجتمع البحث ككل ممثلا في كل العاملين الإداريين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز وبهذا شملت (51) سؤالا موزعة على المحاور التالية كما يلي :

- **المحور الأول** : تضمن البيانات العامة للمبحوثين بغية التعرف على مجتمع البحث حيث شمل (الجنس، السن، الاقدمية في العمل، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية) .
- **المحور الثاني** : ارتبطت أسئلة هذا المحور بالفرضية الأولى حيث تعلقت بالتكنولوجيا المستخدمة ممثلة في المعدات، البرمجيات، الشبكات وعلاقتها بتمكين العاملين إداريا .
- **المحور الثالث:** توافق هذا المحور مع الفرضية الثانية والتي تحاول تفسير علاقة العملية التدريبية ممثلة في مدى تواجد التدريب واستمراريته وشموليته، محتوى العملية التدريبية (أساليبها، القائم عليها، فوائدها على العامل)، مخرجات العملية التدريبية في علاقتها بتمكين العاملين إداريا .
- **المحور الرابع** : ارتبط هذه الأخير مع الفرضية الثالثة والتي حاولت توضيح إفرازات فريق العمل وعلاقته بتمكين العاملين إداريا .
- **المحور الخامس** : تعلق هذا المحور بالفرضية الرابعة والتي بينت أساليب التحفيز وعلاقتها بتمكين العاملين إداريا .

6- المجال المكاني والزماني للدراسة للدراسة :

*** المجال المكاني :**

تم اختيار مديرية اتصالات الجزائر ببشار كميدان للدراسة في الوهلة الأولى، إلا أن الصعوبات التي واجهتنا واستحالة إجراءه في الظروف المفروضة علينا حالت دون مواصلة

إجراء الدراسة هناك، وهذا بغية الوقوف على خطوات البحث العلمي بشكل سليم، وهو ما تم توضيحه في جزئية الدراسة الاستطلاعية بشيء من التفصيل.

بعدها تم التوجه إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار والتي تم إنشائها في (01 يناير 1985) والكائن مقرها في شارع العقيد مدوني رشيد ببشار، حيث كان الاختيار مقصودا وهذا لاشتراك كل من مديرية اتصالات الجزائر ومديرية توزيع الكهرباء والغاز في الطابع الاقتصادي، بالإضافة إلى احتواءها على عدة أقسام إدارية، وبالتالي وجود عاملين إداريين يقومون بوظائف هذه الأقسام الإدارية ما يفي بغرض هذه الدراسة ، وبالتالي فإن حيز هذه الدراسة المكاني هو إدارة قطاع اقتصادي .

*** المجال الزماني للدراسة :**

امتدت الدراسة الميدانية من (15 أكتوبر 2017) إلى (10 أفريل 2018) حيث جمعت هذه المدة بين الملاحظات والمقابلات وكذا توزيع الاستبيان التجريبي، والاستبيان النهائي.

- وعليه فان تطبيق الاستبيان في هذه الدراسة مر بالخطوات التالية :

- تم توزيع (14) استبيان تجريبي بتاريخ (15 أكتوبر 2017) و كان ذلك في أقسام مختلفة من المديرية (قسم الموارد البشرية، قسم تقنيات الغاز، قسم تقنيات الكهرباء، قسم المالية والمحاسبة، قسم الاتصال، قسم تسير أنظمة الإعلام آلي، قسم العلاقات التجارية)، وتم اعتماد في هذه المرحلة استبيان المقابلة قصد التعرف على وجهات نظر المبحوثين والوقوف على مدى فهمهم لأسئلة الاستبيان من عدمه، وانتهت هذه المرحلة بتاريخ (19 أكتوبر 2017) ومن خلال آراء المبحوثين وإجاباتهم تم تعديل الاستبيان ليتماشى مع فهم المبحوثين

كما هو موضح في (**(الملحق رقم:01)** الخاص بالاستبيان بعد التعديل **و(الملحق رقم: 02)** خاص بالاستبيان قبل التعديل) .

- بعد التعديلات التي طرأت على الاستبيان في شكله النهائي تم توزيع (249) منه على كافة العاملين الإداريين المتواجدين في مديرية توزيع لكهرباء والغاز ببشار باختلاف أقسامهما، لكن هذا لم يكن دفعة واحدة بل كان على مراحل متتالية وهذا ابتداء من تاريخ (15 نوفمبر 2017) وفي هذه الفترة تم تضييع بعض الاستبيانات عند بعض الأقسام خصوصا تلك التي لم يبد رؤسائها التعاون معنا مما جعلنا نعيد التوزيع مرة أخرى، لكن هذا لا ينفي تعاون بعض رؤساء الأقسام معنا (تحمله لمسؤولية التوزيع والاسترجاع لوحده، التجول معنا أثناء التوزيع، تحمل مسؤولية التوزيع فقط أو العكس).

من جهة ثانية فإن الطريقة التي تم إتباعها جعلتنا نحرص على عدم تضييع عدد كبير من الاستبيانات المسترجعة، وكان ذلك بتخصيص وقت محدد لكل قسم وإعلام المبحوثين (بما فيهم رؤساء الأقسام) بتاريخ تجميعها، مع العلم أننا تحصلنا على إجمالي العاملين حسب كل قسم من قسم الموارد البشرية، وبعد انتهاء هذه المدة تم استرجاع (245) استبيانا، منهم (240) استبيان صالح للدراسة.

وبتفصيل أكثر لطريقة إجراء الدراسة وجمع المعلومات من خلال تقنيات جمع المعلومات السالفة الذكر أنظر **(الملحق رقم 06)**.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على ميدان الدراسة كوجهة للتحقق من فرضيات الدراسة، هذا بالإضافة إلى التعرف على الأسس المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية من المنهج مرورا بالدراسة الاستطلاعية، وتم تبيان أيضا مجتمع البحث الذي كان مقصدا لتجميع المعلومات منه بواسطة أدوات بحثية تمثلت في الملاحظة والمقابلة كأداتين ثانويتين، إلى جانب الاستبيان كأداة رئيسية وهذا بطبيعة الحال خلال إطار زماني ومكاني محدد .

الفصل السادس

6- الفصل السادس: تحليل النتائج ومناقشتها:

تمهيد :

يعد الجانب الميداني ذلك الإجراء التطبيقي الذي يتم فيه اختبار فرضيات الدراسة ويتطلب مكان ومجتمع دراسة، وللوقوف على ذلك يتم تجميع المعلومات عن طريق جملة الأدوات التي تخدم أهداف البحث، وعند الحصول عليها يتم معالجتها ومناقشتها وبالتالي التوصل إلى حقائق تبين صدق أو نفي الفرضيات التي كانت موضوعة سابقا وكذا الإجابة على تساؤلات الدراسة .

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان.

1- عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين.

- جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	%
ذكور	200	%83.33
إناث	40	%16.66
المجموع	240	%100

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 83.33% من أفراد مجتمع البحث هم ذكور مقابل16.66 %هن إناث، وعليه فإن نسبة الذكور تجاوزت نصف مجتمع البحث، وهو ما يبرر طبيعة نشاط المنظمة ذو الطابع التجاري والذي يتطلب تواجد جنس الرجال أكثر من

النساء، خصوصا وأن التعامل مع الزبائن يتطلب أساليب خاصة تختلف طبيعتها باختلاف المواقف معهم الحزم- اللين.....إلخ، وهذا الأخير يكون الرجال أقدر عليه أكثر من النساء خصوصا في المجتمع الجزائري، كما أن التخصصات التقنية التي تميز طبيعة نشاط المنظمة تتطلب تواجد جنس الرجال على حساب النساء كقسم تقنيات الغاز وقسم تقنيات الكهرباء مثلا، وهذا بحسب تصريحات بعض المسؤولين أثناء الدراسة الاستطلاعية والتي بينت أن طبيعة العمل في المنظمة تتطلب خروج العامل الإداري إلى الميدان أحيانا لمراقبة سيرورة العمل لدى عمال أعوان التنفيذ وهذا بغية إتمام مهامهم الإدارية، وما يبرر هذا أيضا أن خلال تنقلنا داخل المنظمة **(الملاحظة رقم 13)** تم ملاحظة النساء أكثر في قسم المالية والمحاسبة و قسم الموارد البشرية، لأن طبيعة هذه الأقسام تهتم بالعميل الداخلي وكذا بالمنظمة ككل من أجور، ترقية، تسيير الميزانية .....إلخ، الأمر الذي يجعلها تبتعد عن الوظائف التي تتطلب خروجها للميدان حسب عادات وإملاءات المجتمع .

- جدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	%
[20- 29]	**21**	**%8.75**
[30- 39]	**124**	**%51.66**
[40- 49]	**76**	**%31.66**
[50- 59]	**18**	**%7.5**
[60- 69]	**01**	**%0.41**
المجموع	**240**	**%100**

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 51.66% من أفراد مجتمع البحث ينتمون الى فئة السن [30- 39 [مقابل نسبة 31.66% من أولئك الذين يتراوح سنهم من [40- 49 [و مقابل 8.75 %ممن يتواجدون في فئة [20- 29 [و نسبة 7.5 %ممن هم في فئة [50- 59 [وتكاد تنعدم في فئة [60- 69 [بنسبة 0.41%، وعليه نستنتج أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة حيث تجاوزت نصف مجتمع البحث، الأمر الذي يجعلها أقدر على بعض مهام المنظمة من خلال ميزتي الحركة والنشاط التي تميز فئة الشباب، خصوصا وأن العامل الإداري في هذه المنظمة يتطلب وقوفه أحيانا في الميدان لمعاينة مدى استمرارية الأعمال وتقديم التقارير على ذلك، وبما أن التكنولوجيا الحديثة هي من بين أولويات المنظمة وهو ما سوف توضحه نتائج الفرضية الأولى هو ما يبرر سيرها نحو تبني نموذج النسق المفتوح، وهذا ما يساعدها على التكيف السريع مع التكنولوجيا الحديثة بالنظر لخصوصية هذه الفئة العمرية خاصة وأن البيئة المحيطة في الوقت الحالي سريعة التغير، كما أنه لا يمكن إغفال النسبة المعتبرة لفئة الكهول التي تمتاز بنضجها العقلي والفكري والذي بإمكانه إعطاء مؤشر إيجابي للمنظمة من خلال مساهمة هذه الفئة في القرارات الفاعلة للمنظمة، وعليه يمكن القول أن التنوع في الأعمار الذي يميز المنظمة من شأنه أن يساهم في التكامل.

- جدول رقم 05 :يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية .

الأقدمية	التكرار	%
[1-5]	**62**	**%25.83**
[6-10]	**96**	**%40**
[11-15]	**21**	**%8.75**
[16- 20]	**38**	**%15.83**
[21-25]	**09**	**%3.75**
[26-30]	**10**	**%4.16**
[31-35]	**04**	**%1.66**
المجموع	**240**	**%100**

من هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 40 % من أفراد مجتمع البحث لديهم اقدمية [6-10 [سنوات في مقابل نجد نسبة 25.83 % من أفراد مجتمع البحث لديهم اقدمية [1-5 [سنوات ونسبة 15.83 % ممن لديهم مدة عمل في المنظمة تتراوح بين[16- 20 [سنة، أما باقي النسب الأخرى فنجد 8.75 % لديهم اقدمية [11-15 [ونسبة 4.16% ترجع إلى من لديهم أقدمية [26-30[أما نسبة 3.75% من أفراد مجتمع البحث لديهم اقدمية [21-25 [وأخيرا نسبة 1.66 % ترجع الى ممن لديهم مدة عمل تفوق 31 سنة .

عموما يمكن القول أن كل فئات الأقدمية متواجدة في المنظمة بنسب متفاوتة تتقدمهم فئات حديثي العمل وهو ما يرجع إلى توظيف الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، وهو ما صرحت به إحدى إطارات قسم الموارد البشرية أثناء المقابلة معها،[1] وما لا يمكن تجاوزه هو محاولة المنظمة في الحفاظ على مواردها البشرية والاستفادة منها قدر الإمكان، وهذا ظهر جليا من خلال النسب المتباينة بين من لهم أقدمية متوسطة وكبيرة إلى جانب الكبيرة جدا وهو ما يعزز ثقة العامل بمنظمته .

– جدول رقم 06 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	%
ابتدائي	**00**	**%00**
متوسط	**02**	**%0.83**
ثانوي	**79**	**%32.91**
جامعي	**159**	**%66.25**
المجموع	**240**	**%100**

يوضح هذا الجدول نسبة 66.25 % من أفراد مجتمع البحث ممن مستواهم التعليمي جامعي مقابل 32.91 % مستواهم التعليمي ثانوي في حين يكاد ينعدم مستوى المتوسط بنسبة 0.83% وبنسبة منعدمة بالنسبة للمستوى الابتدائي .

[1] – مقابلة مع إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم 2018/02/06 الساعة 9.30 الى 10.35.

وعليه فإن طبيعة المناصب الإدارية في المنظمة يتطلب مستوى جامعي كمثال مكلف بالدراسات، مهندس دراسات وما إلى غير ذلك من المناصب التي تتطلب هذا المستوى ومن العاملين أيضا من يواصل دراساته (ثانوي إلى جامعي) رغبة في الحصول على الترقية، إذن فمستوى ثانوي في تناقص بالمقارنة مع ما سوف تبينه نتائج جدول المستوى الإداري والذي يقابل مستوى تحكم، وهذا ما يبين طموح العامل داخل المنظمة ومحاولة افتكاكه للترقية من خلال حصوله على شهادة أعلى، أما عن مستوى المتوسط فإن المنظمة سابقا لم تشترط شهادة معينة * ومن خلال النسبة الضئيلة جدا الملاحظة في الجدول فإنه لم يعد لها وجود في ظل معايير التوظيف الجديدة خصوصا في مستوى الإطار والتحكم، وهذا يرجع إلى زيادة سكان المنطقة وزيادة الطلب على شبكة الكهرباء والغاز مما أدى إلى توسع أنشطة المنظمة وكثرت وحداتها وأقسامها وأصبح المجتمع فيه شباب من ذوي الشهادات العليا، وبهذا أصبح لزاما توظيف حملة هذه الشهادات العليا، من جهة ثانية فإن انتقال المنظمة إلى استخدام التكنولوجيا أكثر(هو ما سوف توضحه الفرضية الأولى) في إنجاز مهامها الإدارية هو الآخر يتطلب عاملين لديهم شهادات عليا أو كما أشار إليها دافز "باعتبار إن المستوى المتقدم من التكنولوجيا يتطلب عمالة أكثر تخصصا وذات درجة عالية من العلم والمعرفة" . [1]

*عند تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار ونظرا لعدم وجود حاملي الشهادات العليا بالشكل الذي يفي باحتياجات الشركة آنذاك الأمر الذي اجبرها على اشتراط مستوى متوسط (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية 2017/12/10 على الساعة من 9.30 – 10.45) .

[1] – مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، 449 .

- جدول رقم 07 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	%
إطار	113	%47.08
تحكم	127	%52.91
المجموع	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 52.91% من أفراد مجتمع البحث هم من مستوى إداري تحكم مقابل 47.08% ينتمون إلى مستوى إطار .

بالرجوع إلى طبيعة العمل الإداري في المنظمة فإنه يستوجب مستويين هما إطار وتحكم، وبحكم حجم الأعمال الكبير والمكثف في المنظمة فإنها تستعين بمستوى التحكم وهو ما يوافق أعلى نسبة في الجدول، وهذا بغية الوقوف جنبا إلى جانب الإطارات وهكذا حتى يكون العمل متوازن بينهما كل واحد حسب متطلبات وظيفته، هذا ومما أضافته أيضا إحدى إطارات قسم الموارد البشرية في مقابلة معها[1] أن التوظيف في المنظمة خلال السنوات الأخيرة استهدف فئة التحكم أكثر من فئة الإطارات، ومن جهة ثانية فإن تعدد الأقسام يتطلب وجود رئيس لكل قسم، مع العلم أن من يتقلد هذا المنصب يكون من مستوى إطار فهو بهذا توكل له مسؤولية تسيير مهام القسم ككل، وعليه يحتاج وجود عاملين إداريين يقومون بوظائف القسم من مستوى تحكم بالخصوص .

[1] - مقابلة مع إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم 2018/02/06 الساعة 9.30 الى 10.35.

- جدول رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية .

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج	175	%72.91
أعزب	63	%26.25
مطلق	01	%0.41
أرمل	01	%0.41
المجموع	240	%100

من هذا الجدول نلاحظ أعلى نسبة قدرت ب 72.91 % من العاملين المتزوجين تليها نسبة 26.25 % من فئة العزاب وبنسبتين متساويتين لكل من فئة مطلق وأرمل بنسبة 0.41%، ومنه يمكن القول أن أغلب مجتمع البحث مستقر اجتماعيا، وفي المجتمع الجزائري فإن أول مشروع يفكر فيه الشباب بعد التوظيف (باعتبار أن اغلب المبحوثين من فئة الذكور) هو الزواج، فلا يقيد الشاب بعمر معين بقدر ما يتوقف ذلك في حصوله على وظيفة .

وبما أن فئة المتزوجين حصدت أعلى نسبة فإن لديهم مسؤولية كبيرة اتجاه عائلاتهم، وانطلاقا من خصوصية هذه الفئة فإن تكوين مناخ تنظيمي مشجع يقوم أساسا على تفعيل التحفيز بشتى أنواعه، خصوصا الذي يكون له اثر مادي (زيادة في الأجر) سواء من ناحية الأجر العام أو الترقية فهو مهم بالنسبة لهذه الفئة، وهذا ما سوف تبينه نتائج الفرضية الرابعة .

الاستنتاج الخاص بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين:

من خلال عرض جداول البيانات العامة تبين أن مجتمع البحث يمتاز بما يلي :

- أن نسبة الذكور قدرت ب 83.33% وهي أعلى في ذلك من نسبة الإناث حيث قدرت ب 16.66% **(الجدول رقم 03)**، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المنظمة ذو الطابع التجاري والذي يتطلب حضور الرجل أكثر من المرأة، كما أن طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يتطلب خروج العامل إلى الميدان وهو ما يجعل المرأة تبتعد عن هذه الوظائف وهذا كله حسب ما تمليه ثقافة المجتمع الجزائري .
- مثلت الفئة العمرية [30- 39 [أعلى نسبة من مجتمع البحث الكلي بنسبة 51.66% أما آخر فئة فتلك المتواجدة في فئة [60- 69 [بنسبة 0.41% ،**(الجدول رقم 04)** وعليه يمكن القول أن مجتمع البحث يتميز بتنوع الأعمار، وبالتالي فكل فئة من مجتمع البحث يمكنها أن تخدم المنظمة من زاوية معينة وهذا انطلاقا من خصائص كل فئة .
- أما عن الاقدمية فنجد أعلى نسبة قدرت ب 40 % لفئة [6- 10[تلتها نسبة25.83% بالنسبة لفئة [1-5 [**(الجدول رقم 05)** وهو يرجع إلى توظيف الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار .
- حصد المستوى الجامعي أعلى نسبة قدرت ب 66.25% **(الجدول رقم 06)** وهذا يرجع إلى متطلبات الوظيفة الإدارية خصوصا منها صنف الإطار، والتي تتطلب حملة الشهادات الجامعية إضافة إلى استكمال بعض العاملين لدراستهم بغية الحصول على ترقية مثلا .

- احتلت فئة التحكم الصدارة بنسبة 52.91 %، ونسبة 47.08% لفئة الإطار **(الجدول رقم 07)**، إلا أن النسبتين متقاربتين وهو ما يشير لاحتياج المنظمة لهاتين الفئتين فكل واحدة تكمل الأخرى باعتبارهما يشكلان الجانب الإداري .
- فئة المتزوجين حصدت أعلى نسبة قدرت ب 72.91 % ، **(الجدول رقم 08)** وهو يعكس رؤية المجتمع الجزائري باعتبار أن حصول الشاب على وظيفة يتبعه مشروع الزواج .

2- تحليل نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة وطيدة بين نوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة وبعض عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في: (المشاركة، الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

– جدول رقم 09 : يبين مدى تواجد التكنولوجيا الحديثة(معدات، شبكات، برامج) في مجال العمل حسب إجابات المبحوثين .

المعدات التكنولوجية	التكرار	%
كومبيوتر	236	%27.18
الهاتف	173	%19.93
السكانير	70	%8.06
الانترنت	65	%7.48
الانترانت	132	%15.20
داطاشو	56	%6.45
فاكس	112	%12.90
آخر :TSP*	15	%1.72
** FTP	01	%0.11
***NOVA	01	%0.11
الهاتف المحمول	02	%0.23
تنسيق****	01	%0.11
راديو	01	%0.11
كاميرات مراقبة	01	%0.11
معدات عمل أخرى	02	%0.23
المجموع	*****868	%100

***TSP** :برنامج مخصص لانجاز الفواتير .

****FTP** : هو بمثابة المكتبة المصغرة على أجهزة حواسيب العاملين الإداريين حيث من خلالها يمكن أن تضع آو تتصفح الملفات الخاصة بزملائك، كما أنها تخفف عناء التنقل كأن يضع لك زميلك ملف هناك ويخبرك بالاطلاع عليه وببساطة هي عملية وضع المعلومة في خط القسم المخصص لها حتى يتسنى للعامل الاطلاع عليها .

*** **NOVA** برنامج من خلاله يتم إنجاز أجور عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز .

**** **تنسيق** : شبكة تتيح للعامل الإداري داخل المديرية تبادل المعلومات و الملفات داخل المديرية وخارجها وهي تعتبر من انجاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز وخاصة بمجمع سونلغاز

***** **المجموع** أكبر من مجتمع البحث وهذا لإمكانية اختيار المبحوثين على أكثر من إجابة إضافة الى سؤال آخر حدد .

من الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 27.18% من أفراد مجتمع البحث يملكون جهاز كومبيوتر تليها نسبة 19.93% ممن يتواجد عندهم الهاتف، أما نسبة 15.20% فهي تعود إلى تواجد الأنترانت عند أفراد مجتمع البحث، ونسبة 12.90% لمن يتواجد لديهم الفاكس، أما نسبة 8.06% لتواجد جهاز السكانير، ونسبة 7.48% للأنترنت بعدها نجد نسبة 6.45% للداطاشو، أما إجابات المبحوثين حول آخر حدد فنجد نسبة 1.72% لبرنامج TSP ونسبة 0.23% لكل من الهاتف المحمول ومعدات أخرى كما نجد أيضا FTP و برنامج NOVA و تنسيق والراديو وكمرات المراقبة بنسبة 0.11% .

وعلى ضوء المعطيات السابقة يمكن القول أن اغلب المبحوثين تنجز مهامهم الإدارية انطلاقا من معدات تكنولوجيا حديثة خصوصا منها الأساسية وهي ممثلة في جهاز الكمبيوتر، كما أنهم يستعملون الهاتف و الفاكس والأنترانت في الاتصالات والمراسلات الإدارية وهو ما يتوافق مع **الملاحظة رقم 01** التي بينت تواجد هذه المعدات في مكاتب العاملين، أما فيما يخص باقي الأجهزة مثل السكانير وداطاشو فتبقى حسب حاجة الأقسام لها، وفيما يخص شبكة الانترنت فمن خلال النسبة الموضحة في الجدول نستنتج أنها متواجدة في المنظمة وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة[1] مع رئيس قسم الموارد البشرية بقولها: "**أن هذه الشبكة كانت متاحة في كل الأقسام وفي كل وقت دون استثناء في وقت سابق بعدها تبين أنها شبكة ضائعة لا تضيف فائدة كبيرة لمجال العمل بقدر ما تزيد من عبء التكاليف عليها، وعليه تم إدخال الشبكة المحلية انترانت وهي في طور التعميم على كافة أقسام المديرية مع ترك شبكة الانترنت عند بعض الأقسام لضرورة العمل بها كقسم**

[1] – مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية سابقا يوم : 2017/12/10 الساعة من 9.30 – 10.45 .

الإعلام الآلي وأقسام أخرى مع ضرورة التزويد بها مباشرة عند باقي الأقسام الأخرى عند الحاجة لها "، وهذا التصريح يشير إلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من خلال اختيار بديل أقل تكلفة، وهذا بتعويض الجزء الضائع من شبكة الانترنت واستبداله بشبكة أخرى داخلية (انترانت) داخل أقسام المنظمة ضمانا للسير الحسن واستمرارية المهام الإدارية وتسهيلها. واستنتاجا مما سبق فإن المنظمة في تفاعل مع البيئة الخارجية وهي نسق مفتوح وهو ما يقودنا إلى **المدخل النظمي** لوجود أمرين أساسين تمثل أولهما في اعتماد المنظمة على التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري هذا من جهة، ومن جهة ثانية باعتبارها صححت مسارها من خلال التغذية الراجعة للعملية التي قامت بها (استبدال شبكة الأنترنت بشبكة الأنترانت) بغية تحقيق التكيف والبقاء وهذا هو هدف مدخل النظم.

هذا ودون أن نغفل عن باقي المعدات التي ذكرت من طرف المبحوثين حيث تأرجحت بين برامج ومعدات مثل TSP وFTP و برنامج NOVA و الهاتف المحمول ونظام تنسيق والراديو وكامرات المراقبة ومعدات أخرى للعمل، وهو ما يبرر امتلاك المنظمة لمعدات تكنولوجية أخرى تبعا للتخصصات المختلفة والمتنوعة المتواجدة بها فمثلا نجد TSP عند قسم المالية والمحاسبة و NOVA عند قسم الموارد البشرية .

واستنتاجا مما سبق يمكن القول أن أداء المهام الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار يعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا الحديثة ممثلة في تكنولوجيا المعلومات باعتبارها شملت المعدات والبرامج والشبكات وهي ما ساهمت في تسهيل مهام العامل الإدارية، ومن الدراسات السابقة نجدها توافقت مع إحدى نتائج دراسة الباحث **محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي** حول أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة[1] حيث أظهرت أن الوزارات تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل متزايد، والعمل على التطوير المستمر لهذه التكنولوجيا بما يتلاءم مع طبيعة عمل الوزارة بشكل يسهم في سرعة الإنجاز ودقته .

[1] – محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006)(دراسة سابقة)

الجدول رقم 10 : يبين العلاقة بين الاقدمية وإجابات المبحوثين حول توفير المنظمة للمعدات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مهام العمل .

الاقدمية		[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		[31-35]		المجموع	
توفير المنظمة للمعدات والأجهزة التكنولوجية		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		51	%82.25	76	%79.16	18	%85.71	32	%84.21	08	%88.88	10	%100	04	%100	199	%82.91
لا	غير كافية	02	%3.22	00	00	00	00	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	03	%1.25
	سوء التسيير	04	%6.45	02	%2.08	02	%9.52	01	%2.63	01	%11.11	00	00	00	00	10	%4.16
	أسباب خاصة بالمنظمة	01	%1.61	05	%5.20	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	06	%2.5
	المنظمة لا تواكب التطور	04	%6.45	03	%3.12	00	00	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	08	%3.33
	لا يوجد تبرير	00	00	10	%10.41	01	%4.76	03	%7.89	00	00	00	00	00	00	14	%5.83
المجموع		11	%17.74	20	%20.83	03	%14.28	06	%15.78	01	%11.11	00	00	10		41	%17.08
المجوع الكلي		62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100		%100	240	%100

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا نسبة 100% لكل من أقدميتهم تتراوح بين [26–30[وكذا بين [31–35 [وصرحوا أن منظمتهم توفر لهم المعدات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مهام عملهم، أما من أقدميتهم [21–25 [فأجابوا بنسبة 88.88%، ونسبة 85.71% ممن لهم أقدمية في العمل [11–15 [، ونسبة 82.25% ممن لهم أقدمية تتراوح بين [1–5 [أما نسبة 79.16% لمن لهم أقدمية بين [6–10 [.

ومن هذه القراءة نلاحظ أن النسب متقاربة بين كل تصريحات المبحوثين الذين أوضحوا أن منظمتهم توفر لهم من التكنولوجيا ما يسهل عملهم بغض النظر عن أقدميتهم داخلها، وهو ما يبين أن المنظمة تسعى إلى توفير المعدات والوسائل التكنولوجية لكل العاملين منذ دخوله للعمل إلى غاية التقاعد، وهذا انطلاقا من أن التوفير يحمل دلالة بأن المنظمة في محاولاتها المستمرة لجعل بيئة العمل المادية غنية بالمعدات التي تضمن للعامل تسهيل مهامه والسيطرة عليها بشكل جيد، من جهة ثانية فإن توفرها بشكل دائم يجعل العامل على احتكاك بها بشكل مستمر، وبتزايد سنوات الخبرة داخل المنظمة يزداد تحكمه بها بالشكل الذي يجعل العمل يستمر بوثيرة متسارعة، وهو مؤشر إيجابي للمنظمة باعتبارها تدرك جيدا أهمية تواجد المعدات والأجهزة التكنولوجية في تسهيل العمل الإداري و استمراريته.

وبالرجوع إلى العلاقة المستنتجة بين المتغيرين واستنادا لما تم توضيحه في (الفصل رقم 04) بالقول أن توفر المعدات والوسائل أصبح من الضروريات وهذا حتى يستطيع العامل السيطرة على مجال عمله. وعليه فإن هذه العلاقة بينت أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تحاول توفير مناخ تنظيمي يتماشى مع متطلبات عمل العامل الإداري كجزء مهم من البيئة المادية ممثلة في المعدات والوسائل التكنولوجية وهو ما يوفر أرضية لإمكانية استقلالية العامل .

الجدول رقم 11 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و مدى انسجام المعدات التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / انسجام المعدات التكنولوجية مع متطلبات العمل		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	لتسهيل المهام الإدارية	10	%8.84	89	%70.07	99	%41.25
	تسريع وتيرة المهام الإدارية	80	%70.79	09	%7.08	89	%37.08
	التأقلم مع المتاح	04	%3.53	03	%2.36	07	%2.91
	لا يوجد إجابة	03	%2.65	02	%1.57	05	%2.08
المجموع		97	%85.84	103	%81.10	200	%83.33
لا	نقص التوجه الالكتروني	05	%4.42	18	%12.59	23	%9.58
	غير كافية	11	%9.73	06	%4.72	17	%7.08
المجموع		16	%14.15	24	%18.89	40	%16.66
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 85.84% من الإطارات صرحوا أن معداتهم التكنولوجية تنسجم مع متطلبات العمل مقابل نسبة 14.15% ممن نفوا ذلك، ونسبة 81.10% من صنف التحكم أجابوا بأن معداتهم التكنولوجية تنسجم مع متطلبات عملهم مقابل نسبة 18.89% ممن نفوا ذلك .

من خلال هذه القراءة نستنتج أنه لا توجد علاقة بين المستوى الإداري ومدى انسجام المعدات التكنولوجية مع متطلبات العمل بقدر ما أن المستويين يتحقق لديهم ذلك، وبالرجوع

إلى (**الجدول رقم 10**) الذي بين أن مجال عمل العامل يتوفر على إمكانيات ومعدات تكنولوجية مما ساهمت في انسجامها مع مجال عملهم وهو ما تبين في هذا الجدول، باعتبار أن توفر التكنولوجيا الحديثة يعد جزءا مهما للبيئة المادية وهو ما يساهم في استقلالية العامل لأنه لا يمكن بأي أساس أن نتخيل العمل الإداري دون توفر أدواته اللازمة لأنها بعدا مهما مساعدا في استمرارية العمل الإداري.

وبالنظر إلى نتائج الجدول أيضا نجد أن تبريرات العاملين حول أسباب هذا الانسجام عند كلا المستويين الإداريين قد تباينت حيث نجد نسبة **70.79%** مبررة بكون هذا الانسجام يسرع من وتيرة المهام الإدارية عند فئة الإطارات، ونسبة **70.07%** لفئة التحكم مبررة باعتبار هذا الانسجام يسهل من المهام الإدارية، وهذه التصريحات من طرف المبحوثين تعكس رؤيتهم حول التكنولوجيا الحديثة، فالمستوى الإداري مثلا هو جانب مهم في تفسير هذه التبريرات لأنه يعكس مهام كل واحدة وطبيعة عملها في الإدارة، حيث أن من الإطارات من يكونوا رؤساء أقسام أو مدراء لوكالات تجارية تابعة للمديرية كل حسب تخصصه، وبالتالي فهم أكثر مسؤولية من غيرهم في صنف تحكم، فالهدف من انسجام التكنولوجيا لديهم يعود لكونها تسرع من المهام الإدارية بغية إتمامها بوتيرة متسارعة كون لديهم مسؤولية أكثر لمتابعة المهام في وقت قياسي، وهو ما يجعلهم في تسابق مع الزمن وأي تعطل سير المهام قد يعرقل سير مهام أخرى، ومن زاوية أخرى أيضا كونهم قادة عمل فهم يسعون لتوفيرها لباقي العاملين بغية السيطرة على مهامهم بشكل متسارع، أما الصنف الآخر(فئة التحكم) فهو ينظر لها من جهة أن انسجام هذه الأخيرة تخفف من عناء الأعمال الموكلة لهم وتسهيلها حتى يكون مجال العمل أكثر أريحية لهم .

ومن هذه العلاقة يمكن القول أن انسجام التكنولوجيا الحديثة داخل بيئة عمل العامل تعد جانبا مهما في استقلاليته ومساعدا في سيطرته على مهامه .

الجدول رقم 12 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول حرية تصرفهم بالتكنولوجيا المستخدمة (معدات، برامج، شبكات) الخاصة بمجال عملهم.

المستوى الإداري / حرية تصرف العاملين الإداريين بالتكنولوجيا الحديثة	إطار		تحكم		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	85	%75.22	100	%78.74	185	%77.08
لا	28	%24.77	27	%21.25	55	%22.91
المجموع	113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 78.74% من فئة التحكم صرحوا أنهم يتصرفون بحرية بالوسائل والمعدات التكنولوجيا المستخدمة في مجال عملهم مقابل نسبة 21.25% ممن نفوا ذلك.

ونسبة 75.22% للإطارات ممن أوضحوا كذلك أنهم يمتلكون حرية التصرف في المعدات والوسائل التكنولوجيا الخاصة بمجال عملهم مقابل نسبة24.77% ممن نفوا ذلك.

مما سبق نستنتج أن المستوى الإداري ليس له علاقة من حيث امتلاك العامل للحرية في أداء مهامه بوسائل العمل المادية داخل المنظمة وبما يخدم مجال عمله، لأن طبيعة العمل الإداري تستوجب جملة المهام بمقابل أنها تتطلب عدة أجهزة ووسائل تكنولوجية لانجازها وهذا بطبيعة الحال عند كل عامل إداري بغض النظر عن مستواه داخلها .

انطلاقا من معطيات هذا الجدول و نتائج **(الجدول رقم 10)** التي خلصت إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار توفر المعدات والوسائل التكنولوجية للعامل الإداري للقيام بمهامه، وكذا **نتائج (الجدول رقم 11)** التي أوضحت أن العامل الإداري يتمتع بانسجام المعدات التكنولوجية مع مجال عمله بغض النظر عن صنفه، فهو يملك من المعدات ما تتيح له القيام بعمله بكل حرية، وعليه فإن توفرها وانسجامها يترك نوع من الحرية الروتينية لجميع العاملين دون استثناء ويزيل الفوارق بينهم، وهذه الحرية الروتينية تتمثل في أداءه لعمله بحيث تجعله أمام عدة خيارات لوسائل العمل يختار منها ما يناسب ويخدم مجال العمل بكل أريحية دون نقائص وهذا بالطبع بما يتوافق مع أهداف المنظمة ورؤيتها، هذه الأخيرة التي تجعل الفرد قادرا على التحكم في هذه التقنية نتيجة تواجدها في مجال عمله وبهذا يصبح أكثر قدرة على تجاوز مشكلات العمل في هذا المجال، ومن أمثلة الحرية الممنوحة له ما صرحت إحدى المبحوثات[1] من قسم الموارد البشرية بقولها "يملك كل واحد من العاملين رقما سريا خاصا به بالنسبة لبعض البرامج التي يعمل بها، ولديه إمكانية تغيير

[1]– مقابلة مع إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم 2018/02/06 الساعة 9.30 الى 10.35.

الرقم السري، حيث أننا نصادف في كل مرة تحديثات على مستوى البرامج ثم نتكيف معها بسرعة"، من هذا التصريح إشارة إلى أن إمكانية حرية عمل العامل بالتكنولوجيا الحديثة بشكل يؤدي إلى سرعة استيعاب التغيرات وبالتالي التأقلم معها، وعليه واستخلاصا مما سبق فإن هذه العلاقة أظهرت مدى توفر العامل الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على حرية تصرفهم بالتكنولوجيا المتواجدة في مجال عملهم بالشكل الذي يؤدي إلى استقلاليته .

الجدول رقم 13 : يبين العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول أدائهم للعمل بالمعدات التكنولوجيا دون طلب المساعدة من أحد .

الاقدمية / أداء العمل بالمعدات التكنولوجية دون طلب المساعدة من أحد		[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		] 31-35 [		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	جيد	13	%20.96	40	%41.66	13	%61.90	30	%78.94	08	%88.88	08	%80	04	%100	116	%48.3
	حسن	23	%37.09	37	%38.54	05	%21.80	07	%18.42	00	00	01	%10	00	00	73	%30.41
	متوسط	10	%16.12	15	%15.62	03	%14.28	01	%2.63	00	00	01	%10	00	00	30	%12.5
	الى حد ما	05	%8.06	04	%4.16	00	00	00	00	01	%11.11	00	00	00	00	10	%4.16
	ضعيف	02	%3.22	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	02	%0.83
المجموع		53	%85.48	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	231	%96.25
لا		09	%14.51	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	09	%3.75
المجموع الكلي		62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من العاملين من لهم أقدمية في العمل من (6) سنوات فما فوق صرحوا أن أدائهم لمهامهم بالمعدات التكنولوجية يتم دون طلب المساعدة من أحد، أما عن درجات تصريحاتهم فنجد من أقدميتهم من [6-10 [نسبة 41.66% لدرجة جيد ونسبة 38.54% لحسن ونسبة 15.62% لمتوسط ونسبة 4.16% إلى حد ما ومنعدمة لضعيف، أما من اقدميتهم بين [11-15 [فنجد نسبة 61.90% لجيد ونسبة 21.80% لحسن ونسبة 14.28 % لمتوسط ومنعدمة لكل من إلى حد ما وضعيف، وبالنسبة لمن اقدميتهم [16- 20 [نجد نسبة 78.94% لجيد ونسبة 18.42 % لحسن ونسبة 2.63% ومتوسط ومنعدمة لكل من الى حد ما وضعيف أما من أقدميتهم [21-25 [نجد نسبة 88.88% لجيد ومنعدمة بالنسبة ل حسن ومتوسط و 11.11% ل الى حد ما ومنعدمة بالنسبة لضعيف، أما من أقدميتهم [26-30[نجد نسبة 80% لجيد و نسبة 10% لكل من حسن ومتوسط ونسبة منعدمة لكل من الى حد ما وضعيف وبالنسبة لمن أقدميتهم [31-35 [فنجد نسبة 100% لجيد ومنعدمة لكل من حسن ومتوسط والى حد ما وضعيف .

أما من لهم اقدمية [1-5 [فنجد نسبة 85.48% أجابوا أنهم يؤدون مهامهم بالمعدات والوسائل التكنولوجية دون طلب المساعدة من أحد منها نسبة 20.96% لجيد ونسبة و 37.09% لحسن ونسبة 16.12 متوسط ونسبة 8.06 % ل الى حد ما ونسبة 3.226% لضعيف مقابل 14.51 % ممن نفوا ذلك .

من هذه القراءة نستنتج أنه كلما زادت أقدمية العامل في المنظمة كلما أصبح أكثر تحكما بوسائل ومعدات العمل التكنولوجيا دون أن يلجا الى طرف آخر لمساعدته، حيث

لاحظنا أن درجة الجيد وهي أعلى درجة لمعرفة مدى التحكم في التقنية المتواجدة في مجال العمل بدأت في التزايد بتزايد سنوات الخبرة لدى العاملين وقد تم تسجيل أدنى نسبة لها في السنوات الأولى من العمل ، وانطلاقا من الجداول السابقة التي بينت احتكاك العامل بشكل مستمر مع المعدات والوسائل التكنولوجيا إضافة الى توفرها وانسجامها مع مجال عمله وحرية عمله بها أحد أهم العوامل التي تضاف إلى الخبرة التي اكتسبها العامل داخل منظمته، لأنه عندما تكون البيئة المادية ثرية يستطيع العامل التعلم شيئا فشيئا بتواجدها داخل العمل، هذه النتيجة تعتبر إضافة للمنظمة لأنها تساهم في تسريع وتيرة العمل إلى جانب أنها تزيد من استقلالية العامل وتحكمه بشكل أفضل في مجال عمله وبالتالي تزيد من ثقته .

- جدول رقم 14 : يبين تجديد المنظمة لأجهزة ومعدات العمل بما يتوافق مع آخر التطورات في البيئة المحيطة حسب إجابات المبحوثين .

تجديد المنظمة لأجهزة ومعدات العمل	ك	%
دائما	42	%17.5
أحيانا	174	%72.5
أبدا	24	%10
المجموع	240	% 100

نلاحظ من هذا الجدول أن 72.5% من أفراد المجتمع صرحوا بأن المنظمة تجدد الأجهزة ومعدات العمل أحيانا مقابل 17.5% ب دائما ومقابل10% ب أبدا وانطلاقا من نتائج الجدول يتضح لنا أن المنظمة مفتوحة على البيئة الخارجية بدرجة معينة .

استنادا إلى الثلاث ثوابت المطلقة المتعلقة بالتكنولوجيا والتي ذكرها **جورج غرين** في كتابه وهي أن: التكنولوجيا تتطور باستمرار، لذا من الممكنخلال وقت قصير أن تصبح تلك التكنولوجيا أقل فعالية أو ربما عديمة الفائدة .

ومنها أيضا من يتطلب وقتا طويلا لتحديثها وهذا لا يعني تغيرها كل يوم وإنما يكون جزءا من الخطة التنفيذية للمنظمة، وفي بعض الحالات تناسب التكنولوجيا القديمة المنظمة بشكل أفضل، لكن هذا لا يعني عدم مراقبة التكنولوجيا التي يستخدمها منافسوك .[1]

بالنظر إلى هذه الثوابت يمكن القول أن المنظمة تموقعت في كليهما في حدود ما تتوفر عليه المنظمة، فيوجد من التكنولوجيا ما هو دائم التغير، وهذا لأنها تتطور باستمرار خصوصا ما تعلق منها بالاحتياجات الأساسية لاستمرارية العمل الإداري فضروري تجديده لتحقيق الفعالية مثل الحواسيب وآلات النسخ والطابعات وبعض البرامج في الحواسيب، وهذا لأن العمل الإداري يتوقف عليها وأي تعطل فيها يتوقف عمل العامل أو يبطئ من وتيرة المهام، وهو ما أكدته أيضا رئيس قسم الموارد البشرية أثناء المقابلة معها[2] "حيث بينت أن من بين التكنولوجيا من يتطلب وقتا طويلا مثل بعض البرامج أو الشبكات لإدخالها" وهو ما لوحظ في تحليل **(الجدول رقم 09)** بالنسبة لشبكة الأنترانت حيث تبين أنها في طور التعميم

[1] – جورج غرين، الوجيز في إدارة العمليات والتكنولوجيا، ترجمة سامي سمير جورجي (بيروت: دار الكتاب العربي، 2009)، 172(بتصرف)

[2] – مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية سابقا يوم 2018/02/13، على الساعة 9.00– 10.50 .

لكافة الأقسام وبالتالي هي ضمن مخططات المنظمة، ومع ذلك تبقى المهام الإدارية تتطلب نوعا خاصا من المعدات والوسائل التكنولوجية التي تمتاز بالثبات النسبي نوعا ما، وهو ما وضحته أعلى نسبة في الجدول من خلال نسبة تجديد الأجهزة الواقعة في فئة أحيانا، وعليه ومن كل هذا يمكن القول "أن تجديد الأجهزة والمعدات التكنولوجية من حين لآخر هو مراقبة للتكنولوجيا التي يستخدمها المنافس كما عبر عنها **جورج غرين**"، وفي التنظيم تعبر عن الانفتاح عن العالم الخارجي وعن النسق المفتوح كما تعبر أيضا عن المنظمة المتعلمة التي تستفيد من هذا التغير التكنولوجي السريع وتوفر من التكنولوجيا الحديثة ما يساهم في زيادة معرفة موردها البشري و هو ما يسهم في استقلاليته .

- جدول رقم 15 : يبين تواجد أنظمة وبرامج في حواسيب العمل لتوفير المعلومات للعامل حسب إجابات المبحوثين .

تواجد الأنظمة والبرامج في حواسيب العمل	ك	%
نعم	223	%92.91
لا	13	%5.41
لا توجد إجابة	04	%1.66
المجموع	240	%100

من خلال الجدول نلاحظ أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث للذين صرحوا بأنه يتواجد لديهم أنظمة وبرامج في حواسيب العمل توفر المعلومات لهم، حيث قدرت ب 92.91% مقابل نسبة 5.41% للذين لا يتواجد عندهم أنظمة وبرامج، ومقابل نسبة 1.66% للذين لم يجيبوا .

وعليه نستنتج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تعتمد على البرامج و الأنظمة بشكل كبير جدا في القيام بأداء مهامها الإدارية، وهو ما يبين رغبتها في التخلي عن أداء المهام بالطريقة التقليدية وإرجاعها إلى أنظمة الحاسوب، وحرصا منها على تخفيف حجم أعباء العمل الإداري. ومن خلال هذه البرامج التي تهدف إلى توفير المعلومة للعامل الإداري بأسرع وقت ممكن سواء كان رئيس قسم أو عامل داخل قسمه أو بين الأقسام بعضهم البعض أو بين المنظمة و الوكالات التجارية الأخرى، وبالتالي فالمعلومات كيفما كانت

طبيعتها (أي باختلاف الأقسام والمهام) فإن تواجدها داخل البرامج يسهل العمل، أضف إلى ذلك أنها تقلل من نسبة الأخطاء المحتملة بالمقارنة مع العمل على الأوراق، كما أنها تخفف من عناء البحث في العلب الأرشيفية وفي الأوراق ويزيد من فاعلية العمل الإداري.

ورجوعا إلى (**الجدول رقم 09**) فإن حوالي نسبة 0.46% لم يصرحوا بوجود أجهزة حاسوب، وهو ما يتوافق مع نسبة عدم وجود إجابة لهذا الجدول، وتبريره في ذلك أن هذه الأنظمة والبرامج متواجدة في الحواسيب وبالتالي إذا لم يتواجد حاسوب لا يوجد برنامج .

وبالنظر إلى (**الجدول رقم09**) أيضا فإن هناك مجموعة أنظمة ذكرت في سؤال آخر حدد من بينها **NOVA** المخصصة للأجور وغيرها من البرامج الأخرى المتخصصة حيث ينفرد كل قسم بمجموعة من البرامج التي تخدم مجال عمله.

ومن خلال كل ما ورد سابقا فإن تواجد هذه البرامج يوفر المعلومات للعامل باعتبارها تساهم في قراراته وحل مشكلات العمل، كما أنها تعطي مشاركة العامل للمعلومات مع زملائه أو رؤساء العمل، فهي إذا تساهم في تشكيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة .

وفيما أضافته إحدى إطارات قسم الموارد البشرية في مقابلة[1] معها ذكرت أن: "هذه البرامج تعرف تحديث كل مرة، وبالتالي يجد العامل نفسه مضطرا إلى اكتشاف هذه الإضافات على البرنامج والعمل بها"، من تصريحات المبحوثة يتجلى أن العمل على البرامج له طابع تجديدي حيث تجعل العامل يتطلع إلى المستجدات لكي يتعلم منها، وبالتالي يتكيف معها لأجل استمرارية عمله الأمر يزيد من تحكمه في هذه البرامج والتكنولوجيا بوجه عام.

[1]– مقابلة إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم 2018/02/13 ، على الساعة 9.00– 10.50.

واستنادا إلى كل ما ذكر سابقا فإن هذه الجزئية تربط العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة ممثلة في أنظمتها وتطبيقاتها بمشاركة العامل الإداري في منظمته وهو ما يسهم في تمكينه .

- جدول رقم 16 : يبين مصادر المعلومات التي تعتمد عليها جماعة العمل بشكل كبير حسب إجابات المبحوثين .

مصدر المعلومات التي تعتمد عليها جماعة العمل	ك	%
برامج وأنظمة الحاسوب	178	%34.36
سجلات ووثائق المنظمة	179	% 34.55
شبكة الانترانت	141	%27.22
آخر : بريد خاص بالمنظمة	07	%1.35
خبرة العمال	03	%0.57
برنامج تنسيق TENSIK	03	% 0.57
NOVA	01	%0.19
HISSAB*	01	%0.19
FAX	01	%0.19
قرارات المسؤول	01	%0.19
الهاتف	03	%0.57
المجموع	518**	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبتين متكافئتين لكل من سجلات ووثائق المنظمة بنسبة **34.55 %** ، ونسبة **34.36%** لبرامج وأنظمة الحاسوب مقابل نسبة **27.22%**

* **حساب هو** : نظام تسيير اتوماتيكي يساعد على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية وبذلك يكون مرجعي لكل العمليات، هذا ما يسنح بربح الوقت أثناء عمليات المراجعة والمراقبة.

** **المجموع** أكثر من مجتمع البحث وهذا لإمكانية إجابة المبحوثين على أكثر من اختيار .

لشبكة الأنترانت ومقابل نسبة **1.35 %** لبريد خاص بالمنظمة و**0.57 %** لبرنامج تنسيق TENSIK و **0.57%** لخبرة العمال و الهاتف نجد نسب متكافئة لكل من NOVA و **HISSAB** وFAX و قرارات المسؤول قدرت ب **0.19%** .

على ضوء النسب الموضحة في الجدول نستنتج أن جماعة العمل داخل المنظمة تعتمد أثناء القيام بعملها على كل مصادر المعلومات المتاحة لديها من سجلات ووثائق المنظمة إلى برامج وأنظمة الحاسوب إلى شبكة الأنترانت، وبالنظر إلى نتائج الجداول السابقة حول استخدامات المنظمة للتكنولوجيا الحديثة من (معدات– أنظمة وبرامج المعلومات – شبكات) من بين أهم العوامل التي جعلت العامل الإداري يعتمد على التكنولوجيا الحديثة أثناء العمل الجماعي، أضف إلى ذلك أن إجابات المبحوثين حول سؤال آخر حدد كانت أغلبها تحمل طابع تكنولوجي بمختلف تصنيفاته جهاز – نظام – شبكة، وهو ما برهن أيضا على اعتماد مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار للتكنولوجيا الحديثة، سواء في البعد الفردي أو الجماعي، هذا ولأن هذه الأخيرة هي أكثر كفاءة وسرعة في أداء المهام حيث جعلت من عمل جماعة العمل ليس شرطا أن يكون اجتماع فعلي بين العاملين لتشارك المعلومات لأداء مهامهم، بقدر ما يكون التركيز على حجم المعلومة وتوقيتها الذي يربط الجماعة ومدى التفاعل وتجميع للأفكار للخروج بقرار سليم وفي وقت قياسي خصوصا إذا تعلق الأمر بحل مشكلة من المشكلات، وهذا بلا شك يرتبط بالتكنولوجيا الحديثة، وعليه ومما تقدم يمكن القول أن اعتماد جماعة العمل في أداء عملها استند إلى التكنولوجيا الحديثة مضاف إليها وثائق وسجلات المنظمة، وهو الأمر الذي أشارت إليه إحدى إطارات قسم الموارد البشرية أثناء المقابلة[1]

[1] – مقابلة مع إحدى إطارات الموارد البشرية يوم 2018/02/06 من الساعة 9.30الى 10.35 .

بقولها: " **رغم أن المديرية توفر الحماية للأجهزة إلا أن التكنولوجيا لا يمكن الوثوق بدرجة كبيرة، لهذا نحتفظ بالأرشيف خوفا من ضياع الملفات من الحواسيب أو غير ذلك، رغم أن العمل بالأرشيف الورقي ليس بكبير**"، وعليه نستنتج أن أرشيف المنظمة الورقي لا يمكن إغفاله لأنه يعبر عن الذاكرة التنظيمية للمنظمة وتاريخها، وهو مهم جدا في أداء المهام الإدارية ولا غنى عنه في كل الأحوال رغم تراجع العمل به بالمقارنة مع المعلومات المتواجدة في الحواسيب لسهولة العمل بها، وبهذا فالعمل الجماعي يستغل كل المعلومات المتواجدة في المنظمة لأداء عمله، وبهذا تتاح له عدة خيارات وبدائل وتدفق للمعلومات نتيجة تنوع المصادر وهو ما ينعكس إيجابا على قرارات الجماعة. من جهة ثانية حرص المنظمة على حفظ ذاكرتها من جميع الزوايا حتى تحافظ على استمراريتها و من دون مشكلات تعترضها، وهو ما يوحي أيضا أنها توفر الحماية اللازمة لمعلوماتها حتى لا تتلف .

وبهذا يمكن القول أن عمل الجماعة اعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة ممثلة في برامجها وشبكاتها لخلق المشاركة الفاعلة بين الأعضاء بالشكل الذي يساهم في تمكين العامل .

– جدول رقم 17 : يبين العلاقة بين السن وإجابات المبحوثين حول كفاءة المهام الإدارية المبنية على المعلومات المتوفرة على برامج الحاسوب .

السن / كفاءة المهام الإدارية	[20– 29]		[30– 39]		[40– 49]		[50– 59]		[60– 69]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فعالة جدا	08	%38.09	22	%17.74	14	%18.42	07	%38.88	00	00	51	%21.25
فعالة	07	%33.33	65	%52.41	44	%57.89	08	%44.44	00	00	124	%51.66
فعالة نوعا ما	06	%28.57	37	%29.83	12	%15.78	03	%16.66	00	00	58	%24.16
غير فعالة	00	00	00	00	01	%1.31	00	00	01	%100	02	%0.83
لا يوجد	00	00	00	00	05	%6.57	00	00	00	00	05	%2.08
المجموع	21	%100	124	%100	76	%100	18	%100	01	%100	240	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول نسبة **57.89%** ينتمون إلى فئة السن [40- 49 [و أجابوا أن كفاءة المهام الإدارية المبنية على برامج الحاسوب فعالة ونسبة **18.42%** لفعالة جدا ونسبة **15.78 %** لفعالة نوعا ما، أما غير فعالة فقدرت نسبتها ب **1.31%** .

مقابل نسبة قدرت ب **52.41 %** من فئة السن [30- 39 [أجابوا ب فعالة ونسبة **29.83%** لفعالة نوعا ما ونسبة **17.74%** لفعالة جدا ونسبة منعدمة ل غير فعالة .

ومقابل أيضا نسبة **44.44%** من أولئك الذين يتراوح سنهم بين [50- 59 [أجابوا بفعالة ونسبة **38.88%** بفعالة جدا أما نسبة **16.66%** ل فعالة نوعا ما ونسبة منعدمة هي الأخرى في خانة غير فعالة.

و مقابل**33.33 %** ممن يتواجدون في فئة السن [20- 29 [وصرحوا بفعالة ونسبة **38.09%** لفعالة جدا ونسبة **28.75 %** لفعالة نوعا ما ونسبة منعدمة لخانة غير فعالة .

أما من يتراوح سنهم [60- 69[حصدت خانة غير فعالة نسبة **100%**، **بمقابل** نسبة منعدمة لكل من فعالة جدا وفعالة وفعالة نوعا ما .

عموما فإن أعلى النسب ظهرت في خانة فعالة دون أن نغفل أن لكل فئة عمرية كانت لها نسبة معتبرة في خانة فعالة جدا، وهو ما يقودنا إلى استنتاج فكرة مفادها أن العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت الأعمار بينهم إلا أنهم صرحوا بكون المعلومة الصادرة من أنظمة الحاسوب تقع بين فعالة وفعالة جدا، وعليه فمسار المعلومة الواضح والفعال يساعد العامل الإداري على زيادة أداءه، كما يزيد من فعالية وعقلنة القرارات الإدارية

التي تخص مجال عمله، ويتحقق هذا بفعل التكنولوجيا الحديثة حيث توفر بدائل متنوعة مما تتيح إمكانية اختيار القرار السليم في ظل هذه البدائل .

ومن خلال الجداول السابقة أيضا نجد اعتماد العامل الإداري بمفرده أو داخل جماعة العمل على التكنولوجيا الحديثة عموما وبرامج الحاسوب على وجه التخصيص للحصول على المعلومة هو جزء مهم لتسيير وتسهيل سير مهامه الإدارية **(جدول رقم 09)** حيث من خلاله يقوم بمهامه الروتينية ويحل مشكلات العمل ويشارك زملائه أثناء العمل كجماعات، وبالتالي يتشكل تراكم للمعلومات ويتم تخزينه في برامج الحاسوب وتبقى كذاكرة تنظيمية متاحة ومتوفرة للعاملين عند الحاجة لها .

وعليه يمكن القول أنه لا وجود لعامل السن في فعالية المعلومة بقدر ما هناك شبه اتفاق حول أهمية المعلومة الصادرة عن برامج الحاسوب لمختلف الفئات العمرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، وهو ما يساعد المنظمة على الفهم العام لعامليها وإدراكهم لأهمية العمل بالتكنولوجيا الحديثة، وهو ما يزيد من قابليتهم نحو العمل بها حيث يكون أكثر استعدادا للعمل بها، كما أنه يساعد المنظمة على الانفتاح على نماذج أخرى من التكنولوجيا الحديثة .

– جدول رقم 18 : يبين علاقة بين المستوى الإداري و اعتماد المنظمة شبكة الانترانت لتوفير خدمات التبادل الداخلي للعامل حسب إجابات المبحوثين.

المستوى الإداري / اعتماد المنظمة شبكة الانترانت		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	لتقليص استخدام الورق	05	%4.42	02	%1.57	07	%2.91
	لتسهيل الاتصال بين العاملين	36	%31.85	63	%49.60	99	%41.25
	لسرعة وضمان تبادل المعلومات	69	%61.06	06	%4.72	75	%31.25
	لا يوجد تبرير	00	00	19	%14.96	19	%7.91
المجموع		110	%97.34	90	%70.86	200	%83.33
لا	لها ايميل خاص	00	00	02	%1.57	02	%0.83
	ليست متاحة للجميع	00	00	04	%3.14	04	%1.66
لا يوجد تبرير		03	%2.65	31	%24.40	34	%14.16
المجموع		03	%2.65	37	%29.13	40	%16.66
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة **97.34%** من فئة إطار صرحوا أن منظمتهم توفر شبكة الانترانت للاستفادة العامل من خدمات التبادل الداخلي مقابل **2.65%** ممن نفوا ذلك، ونسبة **70.86%** من فئة تحكم أقروا بتوفير منظمتهم لشبكة الانترانت ومقابل **29.13%** ممن نفوا ذلك .

بالرجوع إلى المقابلة[1] التي ورد تفصيلها في تحليل **الجدول رقم 09** حول استبدال الجزء الضائع من الانترنت وتعويضه بالشبكة الداخلية الانترانت للاستفادة من خدماتها إلا أنها في طور التعميم على كافة الأقسام وبالتالي هي من ضمن مخططات المنظمة، وعليه ومن خلال نتائج هذا الجدول ونص المقابلة اتضح أن المنظمة أخذت اعتبار المستوى الإداري ودرجة الأولوية، وتمثل ذلك من خلال توفير جزء كبير جدا لفئة الإطار وجزء آخر فاق النصف بالنسبة لفئة التحكم، وعليه فإن جزء كبير من كلا المستويين استفاد من هذه الشبكة، وكما جاء عند **جورج غرين** الأهم أن تكون من ضمن المخططات التنفيذية للمنظمة عند إدخال التكنولوجيا أو تحديثها، وبما أن تواجد هذه الشبكة بشكل كبير داخل المنظمة لتوفير التبادل الداخلي فهي بذلك توفر المعلومات للعامل، بحيث تصبح أكثر تدفقا وسرعة إضافة إلى شمولية امتدادها وتوزيعها على كافة أقسام ووحدات المنظمة، وهو ما يساعد العامل على الإلمام بجوانب العمل في وقت قياسي، كما أنها تسهل تبادل الملفات والوثائق وتلغي عناء التنقل، وعليه فبدل الانتقال إلى مكتب أو قسم من الأقسام داخل المنظمة لنقل معلومات أو الحصول عليها يتم الإرسال أو الحصول عليها عن طريق هذه الشبكة بكل سهولة، كما أنها توفر للعامل كل المعلومات الخاصة بمنظمته وتطلعه بكل المستجدات وبالتالي هي توفر علاقات داخلية إلى

[1]– مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم : 2017/12/10 الساعة من 9.30 – 10.45 .

جانب أنها توفر المعلومة له الأمر الذي يزيد من ثقته بمنظمته ويعطيه مجالا للحرية والاستقلالية كما تعزز وتزيد من فعالية الاتصال التنظيمي.

ويمكن القول من خلال ما سبق أنه توجد علاقة بسيطة بين المستوى الإداري وتوفير المنظمة لشبكة الأنترانت لتوفير التبادل الداخلي لكن المنظمة تسعى لإزالة هذا الفارق بالتدرج ، وما أفرزته هذه العلاقة أنها ساهمت في تحقيق فعالية الاتصال داخل المنظمة من خلال التكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يساهم في تمكين العامل إداريا .

- الجدول رقم 19 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري وتوفير المنظمة خدمات للزبون من خلال شبكة الأكسترانت حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / توفير المنظمة شبكة الأكسترانت		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	لتسهيل وتحسين خدمات الزبون	52	%46.01	36	%28.34	88	%36.66
	نظام جديد لتسديد الفواتير	30	%26.54	07	%5.51	37	%15.41
	لمواكبة التطور	05	%4.42	04	%3.14	09	%3.75
	لا يوجد تبرير	01	0.88	09	%7.08	10	%4.16
المجموع		88	%77.87	56	%44.09	144	%60
لا	نقص التوجه الالكتروني	00	00	17	%13.38	17	%7.08
	مشروع قيد الدراسة والتجارب الأولية	18	%15.92	32	%25.19	50	%20.83
	لا يوجد تبرير	07	%6.19	22	%17.32	29	%12.08
المجموع		25	%22.12	71	%55.90	96	%40
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة **77.87 %** من الإطارات صرحوا بتوفير منظمتهم خدمات للزبون من خلال شبكة الأكسترانت مقابل **22.12%** ممن نفوا ذلك، ونسبة

44.09% لصنف تحكم ممن صرحوا بتوفير منظمتهم خدمات للزبون من خلال شبكة الأكسترانت مقابل نسبة قدرت **55.90%** ممن نفوا ذلك .

وعليه ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ فرق واضح بين المستويين الإداريين إطار وتحكم حول تصريحاتهم بتواجد شبكة اكسترانت دون أن نغفل عن النسب المهمة، حيث سجلت ارتفاعا في خانة تبريرات حالة نفي تواجد هذه الشبكة بقولهم أن المشروع قيد الدراسة والتجارب الأولية، ففي مستوى إطار قدرت ب **15.92%** و نسبة **25.19%** بالنسبة لمستوى تحكم وهو ما يعطي دلالة على أنه ليس رفض يوحي بعدم التواجد النهائي لهذه الشبكة في المنظمة، ومن خلال المقابلة[1] التي تمت مع إحدى إطارات قسم الموارد البشرية أثناء حديثه ذكرت أن "**الشبكة متواجدة وتتيح عدة خدمات من بينها إمكانية تسديد الفواتير ومراقبة ارتفاع أو انخفاض تسعيرة كل من الغاز والكهرباء ....إلخ، لكن استخداماتها لا تزال محدودة خصوصا جانب التعاملات مع الزبائن في مجال تسديد الفواتير، لأن هذا الأخير لم يصل بعد إلى حد الثقة في هذه الشبكة والتعاملات الالكترونية بصفة عامة، ويحبذ التعامل وجها لوجه من خلال التنقل الى المديرية أو الوكالات التجارية التابعة للمديرية وتسديد المستحقات والحصول على وصل التسديد**"، وعليه فمحتوى هذه المقابلة بينت تواجد هذه الشبكة إلا أن الزبون لا يزال يتشبث بالتعاملات المعتاد عليها خاصة فيما يتعلق بتسديد الفواتير، وبالمقارنة مع النتائج والتبريرات التي قدمها المبحوثين نجد أن المنظمة في سعيها نحو تحسين خدماتها مع الزبائن من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه هذه الأخيرة من تسهيلات توفرها للتخفيف من حدة متاعب

[1] –مقابلة مع رئيس الموارد البشرية سابقا يوم : 2017/12/10 الساعة من 9.30 – 10.45 .

الزبائن وتزويدهم بالمعلومات حولها، وهو ما ذهب إليه **جيري مكغوفرن** في كتابه **الاقتصاد العطوف** وفي أحد مبادئه ذكر " **لتكن لديك نظرة بعيدة المدى في اتجاهك القادم ولا تنس شراهة الزبائن للمعلومات، وتذكر دوما أننا مواطنون في عالم أكثر اتصالا وترابطا من أي وقت مضى**"[1] ، وهو الأمر الذي تبنته المنظمة من خلال هذه الشبكة لتوفير ما يحتاجه الزبائن أو أطراف أخرى حولها، ونتيجة لقلة التعامل بهذه الشبكة جعل التوجه الداخلي للعاملين يتأرجح بين التواجد الفعلي والتواجد غير الفعلي مبرر بكونه مشروع قيد الدراسة، وبالنسبة لشبكة الأكسترانت وكما ورد في الجانب النظري أنها تشكل اتصال خارجي مع الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات..... إلخ، على العكس نجد شبكة الأنترانت التي تمثل اتصال داخلي، وعليه فإن القائمين على شبكة الأكسترانت هم عاملين من المنظمة و كما هو معلوم فإدخال هذا النوع من التكنولوجيا في بيئة عمل العامل يساهم في مرونة التعاملات الخارجية ويسهلها ويزوده بمعطيات عن البيئة الخارجية وهو ما يساهم في فعالية القرار، وتكون بذلك المنظمة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية مما يساهم في رفع خدماتها نتيجة التحسينات المستمرة من جهة ومن جهة أخرى تخفف من عناء التعامل بالأوراق .

ومما نخلص إليه في هذه العلاقة أنه توجد علاقة بسيطة بين المستوى الإداري وتصريحات المبحوثين حول تواجد شبكة الأكسترانت، وتبين أن فئة الإطارات على دراية أكبر نوعا ما من فئة التحكم وهذا مرده إلى أن فئة الإطارات أكثر احتكاكا بقرارات المنظمة باعتبارها تمثل الإدارة العليا، كما أن سياسية المنظمة أثناء إدخال التكنولوجيا الجديدة فإنها تبدأ بالمستويات العليا ممثلة في إطارات وتبدأ التعميم بالتدرج الى باقي الفئات الأخرى .

---

[1] – جون مدلتون، الوجيز في المؤسسات، ترجمة يوسف احمد جعباته (بيروت: دار الكتاب العربي، 2009) ، 46، 47

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل ومناقشة جداول الفرضية الأولى والمرتبطة بعلاقة التكنولوجيا المستخدمة بعناصر التمكين الإداري والمتمثلة في: (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال) تم التوصل الى النتائج التالية :

- شمل ميدان الدراسة ممثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على التكنولوجيا الحديثة من أجهزة وبرمجيات وشبكات، حيث شملت الأجهزة كل من الكومبيوتر والهاتف حيث حصدتا أكبر النسب قدرت ب 47.11% وهو ما يوحي لنا بأن اغلب المهام الإدارية تتم عن طريق الحاسوب، مضافة إلى معدات أخرى مثل الطاداشو والسكانير والفاكس وقدرت نسبتهم ب 27.41 % وهو إشارة إلى تنوع المهام فكل له معدات عمله، أما من ناحية تواجد الشبكات فشملت شبكة الأنترانت أعلى نسبة وهذا نتاج العمل الكبير بها داخل المنظمة، حيث سهلت التنسيق بين الأقسام بعضهم البعض وبين العاملين أنفسهم والرؤساء إلى جانب شبكة الأنترنت حيث قدرت نسبتهما ب22.69% **(الجدول رقم 09)**، ومن جهة أخرى صرح المبحوثين بمجموعة من البرمجيات مثلTSP، NOVA وميزة هذه البرامج أنها متخصصة، فالخاصة بقسم التسيير ليست هي المعمول بها في قسم الموارد البشرية وكذا قسم الإعلام آلي .....الخ وهكذا تبقى خصوصية الأقسام وطبيعة مهامها تفرض نوعا خاصا من البرمجيات هذه الأخيرة التي تعكس البعد التكنولوجي في تخزين ذاكرة المنظمة .
- بينت النتائج أيضا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار توفر التكنولوجيا الحديثة للعاملين بغض النظر عن أقدميتهم فيها **(الجدول رقم 10)**، وهو مؤشر إيجابي يوضح

مدى إدراكها لأهمية التكنولوجيا الحديثة في بيئة عمل العامل بغية تسهيل العمل الإداري، كما أن تواجد التكنولوجيا الحديثة منذ دخول العامل للمنظمة يساهم في استقلالية العامل وسيطرته عليها، هذا الأخير الذي يعد بعدا مهما في تمكين العامل .

- أوضحت النتائج أنه لا وجود للعلاقة بين المستوى الإداري ومدى انسجام التكنولوجيا الحديثة مع مجال العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار **(الجدول رقم 11)**، وهو ما يشير إلى أن كلا المستويين يملكان من التكنولوجيا الحديثة ما تحقق لهم هذا الانسجام هذا الأخير الذي يعد جانبا مهما في استقلالية العامل وسيطرته على مجال عمله .
- أظهرت النتائج أن المستوى الإداري ليس له علاقة مع امتلاك العامل لحرية التصرف بالمعدات والوسائل التكنولوجية الخاصة بمجال عمله في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار **(الجدول رقم 12)**، وهذا انطلاقا من أن طبيعة عمل العامل الإداري تتم من خلال هذه التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فاحتكاكه بها بشكل مستمر يشكل نوعا من الحرية الروتينية، هذه الأخيرة التي تجعله يتعلم منها اختيار الوسيلة الملائمة لأداء مهمة معينة على حساب أخرى، وبهذا هي تختزل المسافات للعاملين كما أنها تساهم في مرونة العمل الإداري و تقلل من أخطاء العامل تدريجيا نتيجة العمل المستمر بها وبهذا تبدأ استقلاليته في التشكل .
- بينت النتائج أيضا أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما أصبح العامل أكثر تحكما بوسائل ومعدات العمل التكنولوجية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار **(الجدول رقم 13)**، وهذا من منطلق أن بيئة العمل المادية للعامل تتواجد فيها التكنولوجيا الحديثة، ونتيجة للاحتكاك بها بشكل دائم ومستمر أكسبه تحكما بها وجعله أكثر استقلالية بالشكل الذي يزيد من ثقته .

- ومن النتائج أيضا المتوصل إليها أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعمل أحيانا على تجديد التكنولوجيا المعتمدة عليها في القيام بمهامها الإدارية وبما يتوافق مع البيئة المحيطة بنسبة72.5% **(جدول رقم 14)**، وهو ما يجعل المنظمة تعمل ضمن النسق المفتوح، ويؤهل مواردها البشرية للاستفادة الكبيرة من التغييرات التكنولوجية نتيجة عملية التجديد للتكنولوجيا الحديثة، ومن خلال عملية التجديد يمكن القول أنها بمثابة دعوة لتعلم العاملين وهو ما يزيد من مهارتهم في التحكم بهذه التكنولوجيا الحديثة ويعزز ثقتهم بالمنظمة وبالتالي تزيد استقلاليتهم .
- بينت النتائج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد بشكل كبير جدا على أنظمة المعلومات في أداء مهامها الإدارية حيث قدرت النسبة ب92.91 %**(الجدول رقم 15)**، وهذا لأن المعلومة يتم انجازها عن طريق البرامج وتخزن داخل الحواسيب وهو ما يسهل مشاركتها بين العاملين داخل المنظمة بأسرع وقت ممكن حيث تكون متاحة في كل وقت خلاف تلك المتواجدة على الأوراق الإدارية، كل هذا يزيد من فاعلية القرارات التي يسهم بها العامل داخل منظمته، وهنا تكون التكنولوجيا الحديثة ممثلة بأنظمتها أعطت إسهاما لمشاركة العامل الإداري .
- أوضحت النتائج أن المصادر التي تعتمد عليها جماعة العمل أثناء القيام بعملها داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز يعتمد أساسا على المصادر المتاحة من التكنولوجيا الحديثة ممثلا في برامج وأنظمة الحاسوب وشبكة الانترانت كما أنها تعتمد أيضا على سجلات ووثائق المنظمة، **(الجدول رقم 16)** والتي صرح المبحوثين بأنها الجزء الآمن الذي يحافظ على الذاكرة التنظيمية، وهو ما يربط العلاقة بين التكنولوجيا والمشاركة الجماعية داخل المديرية .

- أوضحت النتائج الميدانية أنه لا علاقة لعامل السن بتصريحات العاملين **(الجدول رقم 17)** حول كفاءة المهام الإدارية المبنية على المعلومات المتوفرة على برامج الحاسوب داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ومن خلال هذه النتيجة هو يعطي تصريح واضح لمدى أهمية التكنولوجيا في أداء مهامه الإدارية، فبدلا أن يكون بين كومة أوراق باحثا عن المعلومة اختصرت له في برامج الحاسوب، مما تتيح له الحصول على المعلومة في وقت أقصر لأن قراراته تتعلق بها، ولأن كل الفئات العمرية أدلت بأهمية التكنولوجيا في توفير المعلومة الأمر الذي يجعل المديرية تملك موارد بشرية أكثر تقبلا واستعدادا لتكنولوجيا أخرى .
- ومن نتائج الدراسة أيضا توصلت إلى أن هناك علاقة بسيطة بين المستوى الإداري وتوفير شبكة الأنترانت لاستفادة العامل من خدمات التبادل الداخلي داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار **(الجدول رقم 18)** حيث بينت استفادة كبيرة لفئة الإطارات، إلا أن فئة التحكم هي الأخرى استفادت من هذه الشبكة حيث لم يكن الفارق كبير بينها وبين فئة الإطارات، وهو ما يشير إلى رغبة المديرية في جعل كل العاملين الإداريين بغض النظر عن مستواهم الإداري يستفيدون من هذه الخدمة عن قريب، كما أفرزت هذه العلاقة أيضا رغبة المديرية في تحسين الاتصال الداخلي من خلال هذه الشبكة والتي تتيح للعامل عدة خدمات منها تسهيل الاتصال مع زملائه في العمل، سرعة وضمان تبادل المعلومة، وعليه فإن هذه النتيجة أوضحت علاقة التكنولوجيا (شبكة الانترانت) بفعالية الاتصال.
- وحول الاتصال الخارجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز توصلنا إلى أن هناك علاقة بسيطة بين المستوى الإداري **(جدول رقم 19)** وتصريحات العاملين حول توفر شبكة الأكسترانت، وهذا بغية توفير خدمات التبادل الخارجي مع الزبائن، وحول تفسيرات تواجد

هذه العلاقة فإن فئة الإطارات على علم بتوفر هذه الشبكة أكثر من فئة التحكم، هذا ول،ن الشبكة يقف من ورائها فئة الإطارات من مهندسي وحملة الشهادات الجامعية، كما أن الإطارات هم أكثر احتكاكا بقرارات المنظمة وذلك حسب ما يخوله لهم مركزهم الوظيفي، ومن جهة ثانية فإن عدم وعي المجتمع بخدمات هذه الشبكة وعدم استخدامها بشكل كبير جعل من الآراء تتأرجح بين تواجدها و بين قيد التجارب الأولية.

- ومما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية تحققت حيث أن المناخ التنظيمي المتوفر على التكنولوجيا الحديثة ممثلة في (المعدات، البرمجيات، الشبكات) ساهم في تمكين العاملين إداريا من خلال أبعاده الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية وفعالية الاتصال .
- وبشيء من التفصيل تبين أن :

* المعدات لها علاقة مع: الحرية والاستقلالية إلى جانب الثقة التنظيمية (خاصة ثقة العامل بمنظمته).

*البرمجيات لها علاقة ب: مشاركة العامل .

*الشبكات لها علاقة مع : فعالية الاتصال التنظيمي الى حد ما فقط .

3- تحليل نتائج الفرضية الثانية :

يعمل نظام التدريب على إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال.

- جدول رقم 20 : يبين تركيز المنظمة على تدريب العاملين كأسلوب علاجي أكثر من تركيزها على تسليط العقوبة حسب إجابات المبحوثين .

تركيز المنظمة على تدريب العاملين كأسلوب علاجي		ك	%
نعم	لتطوير مهارات العاملين	61	% 25.41
	لمعالجة نقائص العاملين باستمرار	42	% 17.5
	سمعة وهيبة الشركة	27	% 11.25
	لان العقوبة تحطم معنويا	09	%3.75
	إرضاء الزبائن	09	%3.75
	لزيادة المردودية	02	%0.83
المجموع		150	%62.5
لا		90	%37.5
المجموع الكلي		240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 62.5% من مجتمع البحث صرحوا أن منظمتهم تركز على عملية التدريب كأسلوب علاجي أكثر من تركيزها على تسليط العقوبة عليهم مقابل **37.5%** ممن نفوا ذلك .

من خلال النتائج التي أفرزها هذا الجدول يمكن القول أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار اعتمدت التدريب كأسلوب علاجي للعاملين وهو بذلك بديل عن تسليط العقوبة عليهم، وخير دليل على ذلك نجد تبريراتهم حول استخدامات منظمتهم لهذا الأسلوب كل واحدة من هذه الإجابات تمس جانب معين من جوانب يحققها التدريب الإداري والتي تخدم في

الوقت نفسه تمكين العاملين، فكما هو معلوم أن الهدف الرئيسي لأي تدريب هو تطوير لمهارات العاملين وهو ما يوافق أعلى نسبة. ومن نتائج الفرضية الأولى التي بينت استخدامات المنظمة لأشكال عديدة من التكنولوجيا الحديثة والعمل على تجديدها باعتبارها جزء مهم لانجاز المهام الإدارية، وبهذا فعلى التدريب أن يلم بها و يهدف إلى معالجة هذه النقائص باستمرار حتى يتكيف العامل مع المستجدات، وحتى يحقق التدريب العلاج لابد من سلامة التشخيص، مثلما يفعل ذلك خبير الإبر الصينية عند تدقيق النظر في مواضع الألم **(الفصل رقم 04)** و يصبح بذلك كثقافة تعتمدها المنظمة باستمرار حتى تكسب هيبة وسمعة حسنة، وهذا لاهتمامها بالعميل الداخلي وتنمية مهاراته والعمل على تطويرها باستمرار حتى يستطيع إبرازها من خلال تحكمه في ميدان عمله مما يحقق أداء جيد للمنظمة بالشكل الذي يزيد من هيبتها .

وفي رابع نسبة فسر بها المبحوثين باعتبار تسليط العقوبة تحطم معنويات العاملين، هذا الأخير الذي شهد عدة أنواع في المدارس الكلاسيكية للاعتقاد التام أنه يزيد من أداء العاملين، ونظرا لانعكاساته السلبية على العامل شهد غيابا تاما في المدارس الحديثة وحضور جوانب عديدة للاهتمام بالعامل منها تدريب وتزويد العامل بالمعلومات التي يحتاجها في عمله، وزرع الثقة فيه وترك له الرقابة الذاتية على أعماله.

وكما ذكرنا سابقا أن المنظمة تحاول تبني نماذج من التكنولوجيا الحديثة لتحقيق رضا الزبائن، وحتى يتحقق هذا فهي تحاول إرفاقه بالتدريب وتنمية مهارات الزبون الداخلي بغية تحقيق رضا الزبون الخارجي، وباعتبار أن لها طابع اقتصادي فهي من خلال هذا تحاول زيادة المردودية والرفع من أداء الخدمات التي تقدمها بهذا الأسلوب العلاجي، والملاحظ من

تبريرات المبحوثين أنهم على دراية واضحة بأهمية التدريب كجزء لا يتجزأ من أداء مهامهم الإدارية وهو ما يوحي بأن لديهم رؤية واضحة لأهداف المنظمة.

ومما نخلص إليه من هذا أن بتطبيق هذا التدريب برؤية علاجية يخدم تمكين العاملين بشكل رئيسي من عدة زوايا .

– جدول رقم 21 : العلاقة بين المستوى الإداري وإجابات المبحوثين حول اهتمام المنظمة بتزويد العاملين بالمهارات الجديدة بشكل مستمر .

المستوى الإداري / تزويد العاملين بالمهارات الجديدة بشكل مستمر		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	لتجديد معارف العاملين	52	%46.01	13	%10.23	65	%27.08
	رفع أداء العاملين	19	%16.81	42	%33.07	61	%25.41
	لاستيعاب العاملين لتغيرات المنظمة	03	%2.65	01	%0.78	04	%1.66
	لمواكبة العصرنة	07	%6.19	02	%1.57	09	%3.75
	لتطبيق البرنامج المعد من طرف المنظمة	02	%1.76	00	00	02	%0.83
	سمعة وهيبة المنظمة	04	%3.53	03	%2.36	07	%2.91
	لا يوجد تبرير	05	%4.42	07	%5.51	12	%5
المجموع		92	%81.41	68	%53.54	160	%66.66
لا		21	%18.58	59	%46.45	80	%33.33
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 81.41% من الإطارات الذين صرحوا أن منظمتهم تهتم بتزويدهم بالمهارات الجديدة بشكل مستمر مقابل 18.58% ممن نفوا ذلك، ونسبة 53.54% من صنف تحكم أجابوا بالاهتمام المستمر من خلال تزويدهم بالمهارات الجديدة مقابل نسبة46.45% ممن نفوا ذلك .

وعليه يمكن القول أن فئة الإطارات هي أكثر استفادة من فئة التحكم من حيث التزود بالمهارات الجديدة بشكل مستمر، إلا أنه لا يمكن أن نغفل النسبة المهمة لفئة التحكم لأن الفارق بينهما لم يكن بكبير جدا، حيث تجاوزت هذه النسبة النصف وهو ما يدل على وجود اهتمام إلى حد ما، لكنه يحتاج المزيد من المنظمة ليرقى إلى مستوى متكافئ مع مستوى الإطارات، وهذا من منطلق أن كلا الصنفين يشكلان الجانب الإداري ويعملان على تحقيق أهداف المنظمة .

وبالنظر إلى تبريرات كليهما حول فائدة التزود بالمهارات بشكل مستم،ر وكذا من خلال جداول الفرضية الأولى التي بينت أن المنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لأداء المهام الإدارية باعتبار أنها في تفاعل مع البيئة الخارجية، وكما هو معلوم أن أي تجديد لهذه التكنولوجيا سواء كانت معدات أو برامج أو شبكات يتعين على العاملين تعلم آليات العمل بها لزيادة كفاءة المهام وتسريعها، وهو ما يتوافق مع التفسيرات السابقة للعاملين والتي بينت تلك التفاعلية مع البيئة الخارجية (تجديد، مواكبة، استيعاب)، كما أن تجديد معارف العاملين ومعلوماتهم من حين لآخر يعتبر من سمات المنظمة المتعلمة، وهو ما يطلق عليه بالتدريب الانعاشي حيث يرفع من أداء العاملين وهذا يكون من خلال التزود بمعطيات جديدة تتماشى مع تجديدات الجوانب المادية وبما يعطي إضافة جديدة للمنظمة ويزيد من فعاليتها، الأمر

الذي يزيد من ثقة العامل نتيجة إحساسه بالتحكم في عمله نتيجة التكامل الذي يتحقق من هذه الثنائية، كل هذا يوحي إلى الشعار الضمني للمنظمة وتخوفها من التراجع نحو الأسوأ حيث لمسناها من تذمر العاملين أثناء الدراسة الميدانية حيث صرح أحد العاملين الإداريين[1] بقوله: "إن شركة سونلغاز في وقت ليس ببعيد أشركت بعض العمال غير المهرة وغير تابعين للشركة في بعض المهام الخاصة بها مثل توزيع الفواتير، مراقبة العدادات....إلخ، وفي هذه الفترة سقطت هيبتها تماما نتيجة للعمل غير المحكم وغير المنسق والتسيير العشوائي، وأوقفت هؤلاء العمال وهي الآن تعيد نفسها من جديد لكي تصبح كما كانت عليه سابقا"، هذا التصريح يحمل في طياته أن المنظمة كان لها اسم وسمعة وهي في محاولتها لاستعادته ومن بين ما تبنته إعطاء العامل فرص نحو التعلم واكتساب خبرات جديدة من خلال العملية التدريبية للحفاظ على سمعة وهيبة المنظمة لأن العمل غير المنظم يعبر عن نقص في التدريب .

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن إعطاء العامل فرصة للتعلم بشكل مستمر يزيد من استقلاليته وثقته شريطة أن تكون فرص متكافئة بين جميع العاملين وبطبيعة الحال حسب أهداف واحتياجات المنظمة بغض النظر عن المستوى الإداري وهذا حتى لا تكون هناك هوة فارقة بينهم وتكسر حاجز الثقة .

[1] – العامل الإداري م.م صنفه الإداري إطار لم تكن المقابلة مبرمجة فقد جاءت بالصدفة أثناء شرح الاستبيان حيث صرح بعدة نقاط من بينها التي ذكرت هنا يوم 10-12-2017 الساعة 14.05 الى 14.55 .

- جدول رقم 22 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و السماح للعاملين بالتدريب دون استثناء انطلاقا من حاجات ومتطلبات المنظمة حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / السماح للعاملين بالتدريب		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		82	%72.56	56	%44.09	138	%57.5
لا	حسب المنصب	07	%6.19	06	%4.72	13	%5.41
	حسب التخصص	02	%1.76	12	%9.44	14	%5.83
	سوء التسيير	05	%4.42	05	%3.93	10	%4.16
	أسباب خاصة بالمنظمة	03	%2.65	01	%0.78	04	%1.66
	التركيز على فئة الإطارات	00	00	08	%6.29	08	%3.33
	قلة التكوين مبرر بكثرة عدد العمال	02	%1.76	10	%7.87	12	%5
	لا يوجد تبرير	12	%10.61	29	%22.83	41	%17.08
المجموع		31	%27.43	71	%55.90	102	%42.5
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة **72.56%** من الإطارات صرحوا بأن منظمتهم تسمح لجميع العاملين بالتدريب دون استثناء انطلاقا من حاجات ومتطلبات المنظمة مقابل**27.43%** ممن صرحوا بنفي ذلك، أما مستوى التحكم فصرحوا بأن المنظمة تسمح للجميع بالتدريب دون استثناء حيث قدرت النسبة ب **44.09%** مقابل **55.90%** ممن نفوا ذلك .

من خلال النتائج الموضحة تبين أن فئة الإطارات تستفيد بشكل كبير من عملية التدريب على حساب فئة التحكم، وبالمقارنة مع تبريرات المبحوثين نجد أن فئة الإطارات كان تركيزها في إجابة حسب المنصب بنسبة **6.19%**، وعلى حساب حسب التخصص ب **1.76%** عكس فئة تحكم فتبريرها بحسب التخصص بنسبة **9.44%** أعلى في ذلك من إجابة حسب المنصب التي قدرت ب**4.72%**، وهو ما يعطي إشارة واضحة إلى أن اعتبارات تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمة تخضع للتخصص وإلى المنصب، وبالتالي هي المقرر في ذلك خصوصا أن المنظمة تمتاز بكثرة التخصصات وتنوع المناصب فيها، لكن من جهة ثانية نجد نسبة **6.29%** عبرت عن آراء بعض المبحوثين من فئة التحكم كون أن المنظمة تركز على فئة الإطارات، وما عزز هذا أيضا تصريحات بعض المبحوثين[1] حيث تكررت عبارة " الأولوية للإطارات في كل شيء" عدة مرات وهو ما يشير إلى أن الأسبقية في كل شيء تكون حسب المستوى الإداري بالدرجة الأولى، وما عزز هذا تبريرات المبحوثين في الجدول بقولهم التركيز على فئة الإطارات حيث اقتصر هذا التبرير على فئة التحكم، وهو ما ترك إحساس بالتذمر لدى العاملين وشعورهم بالدونية من عدم وجود عدالة مع العلم أن الإدارة يتواجد فيها المستويين معا، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان ثقة العامل بمنظمته حيث تعد هذه الأخيرة من أهم أنواع الثقة التنظيمية التي تشكل أهمية كبيرة في تمكينه .

ورجوعا إلى أهمية عملية التدريب للعاملين الإداريين بغض النظر عن مستواهم تجعلهم أكثر معرفة وأقدر على أداء مهامهم و بأكثر فعالية، وبما أنها تضم مستويين إداريين

---

[1] – المبحوثين الذين تكررت عندهم هذه العبارات كانوا من أقسام مختلفة من المديرية(قسم الموارد البشرية 2017/12/11، قسم المحاسبة والمالية2017/11/15) وتم هذا أثناء توزيع الاستمارات حيث كان يسأل المبحوثين عن بعض الجوانب في الاستبيان وأثناء الحوار معهم يتم استرسال الحديث حول بعض جوانب الموضوع ومما تكرر بين هؤلاء بشكل يلفت الانتباه هو عبارة " **الأولوية للإطارات في كل شيء**"

معا وبهذا وحتى تستطيع تحقيق ثقة العاملين بمنظمتهم عليها أن تعطي لكيليهما فرصة متكافئة طبعا بما يخدم أهداف المنظمة واحتياجاتها لكي يتحقق تمكينهم، لأن الثقة تعتبر جدار متين بين العامل والمنظمة إذا أحسنت التصرف .

– جدول رقم 23: يبين أساليب تدريب العاملين حسب إجابات المبحوثين .

أساليب تدريب العاملين	ك	%
المحاضرة	25	%10.20
التطبيق	85	%34.69
المزاوجة بين الطريقتين	130	%53.06
آخر: دورات تدريبية على مستوى المركز	05	%2.04
المجموع	245*	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة **53.06%** من المبحوثين صرحوا بأن أساليب تدريبهم اعتمدت المزاوجة بين الطريقتين مقابل 34.69% اعتمدت على الجانب التطبيقي ومقابل **10.20%** على المحاضرة، ومن إضافات المبحوثين حول طرق التدريب نجد نسبة **2.04%** تعود إلى دورات تدريبية داخل المنظمة .

على ضوء النتائج الموضحة تبين أن المنظمة عموما تنوع في أساليب تدريب عامليها الإداريين، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الذي تتباين مهامه وتختلف من قسم لآخر، ومن

*المجموع تجاوز عدد مجتمع البحث الكلي وهذا بسبب إضافات المبحوثين لسؤال آخر حدد .

الأساليب التي تركز عليها نجد أسلوب التطبيق وهو ما يبرر طبيعة الأقسام التقنية المتواجدة بالمنظمة والتي تتطلب مثل هذا النوع من التدريب بالخصوص لكن هذا لا ينفي من استفادة الأقسام غير التقنية من هذا النوع انطلاقا من أن طبيعة الرسالة التدريبية تختلف فالمواضيع التي تحملها قد تتطلب تطبيقا أو قد تتطلب محاضرة أو الدمج بينهما، ونجد أيضا أسلوب المحاضرة الذي تواجد هو الآخر في المنظمة حيث يهدف إلى تلقين جملة من المعارف والمعلومات أو تجديدها ليس هذا فحسب، وإنما يستعمل أيضا في حالة المعلومات التي لا تقبل نقاش مثل قوانين المنظمة وفي الغالب تطبق مع حديثي العمل في المنظمة، وعليه يبقى هدف التدريب وطبيعة الرسالة هي المحدد لأسلوب التدريب .

ومما أضافه المبحوثين أيضا حول الأساليب التدريبية المعتمدة في منظمتهم وجود دورات تكوينية على مستوى المركز، وهو ما يتوافق مع **الملاحظة رقم 02**[1] أين تمت ملاحظة قاعة مخصصة للتكوين، وهو ما يبرهن على تواجد تدريب داخلي في المنظمة يعتمد على كفاءات عمالها، ومما يتيح للعامل إمكانية التعلم باستمرار ودون تكاليف باهضة تحسب على المنظمة، وفي حديث أثناء مقابلة[2] أيضا صرحت إحدى المبحوثات قائلة: "أن المديرية كانت تستقبل في وقت مضى عاملين إداريين من ولايات عديدة لتدريبهم." وهذا التصريح يشير إلى وجود موارد بشرية داخل المنظمة مؤهلة، وهو ما من شأنه أن يسهم في التكامل مع ما يوفره التدريب الخارجي، أضف إلى هذا التكوين الخارجي الذي يتم في مراكز تابعة للشركة

---

[1] – أنظر شبكة الملاحظة .

[2] – مقابلة إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم: 2018/02/13 على الساعة 9.00 – 10.50 .

الوطنية للغاز والكهرباء مثل "مركز البليدة ومركز عين مليلة أما فيما يخص تلقين التسيير أو التكوين في الأساليب الإدارية فهو في مركز بن عكنون"[1] .

يمكن القول وعلى ضوء ما جاء في نتائج الجدول أن طبيعة نشاط المنظمة والظروف التي تحيط بها تفرض أساليب معينة في التدريب، وهي ممثلة في موضوعات التدريب وكذا الزمن والمنصب بالإضافة إلى الأهداف، فالتدريب الذي تتبعه ترقية مثلا ليس هو التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة معينة، وبالتالي فإن التكامل الواضح بين تزاوج الطريقتين من شأنه أن يساهم في استقلالية العامل الإداري.

[1] – من وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز ب بشار كتيب بعنوان سونلغاز أو خبراء الطاقة، عنوان المقال الأولوية للموارد البشرية، ص 06 .

- جدول رقم 24 : يبين العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول توافق التدريب مع احتياجات عملهم .

الاقدمية / توافق التدريب مع احتياجات العمل	[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		] 31-35 [		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يتوافق	09	%14.51	68	%70.83	16	%76.19	30	%78.94	08	%88.88	10	100%	04	%100	145	%60.41
نوعا ما	42	%67.74	21	%21.87	04	%19.04	06	%15.78	00	00	00	00	00	00	73	%30.41
لا يتوافق	11	%17.74	07	%7.29	01	%4.76	02	%5.26	01	%11.11	00	00	00	00	22	%9.16
المجموع	62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة متكافئة بين من أقدميتهم ما بين [26-30[و [31-35 [حيث قدرت ب 100% و أجابوا أن التدريب يتوافق مع احتياجات عملهم، ونسبة88.88 % لكل من لهم أقدمية عمل [21-25 [وأجابوا ب يتوافق مقابل 11.11% بلا يتوافق ومنعدمة بالنسبة ل يتوافق نوعا ما، ونسبة 78.94% ممن أقدميتهم بين [16-20 [و أجابوا ب موافق مقابل 15.78% ب يتوافق نوعا ما و مقابل5.26% ب لا يتوافق، أما نسبة 76.19% صرحوا ب يتوافق لمن لهم أقدمية [11-15 [مقابل 19.04% ب يتوافق نوعا ما ومقابل نسبة 4.76% ب لا يتوافق ، أما نسبة 70.83% لمن لهم أقدمية [6-10 [وصرحوا بأن التدريب يتوافق مع احتياجات عملهم مقابل نسبة 21.87% ب يتوافق نوعا ما و مقابل أيضا نسبة 7.29% ب لا يتوافق، ونسبة 14.51% للذين أجابوا ب يتوافق مقابل نسبة 67.74% ل يتوافق نوعا ما و مقابل نسبة 17.74% أجابوا ب لا يتوافق ، ونسبة 14.51% لمن أقدميتهم [1-5 [وأجابوا بأن التدريب يتوافق مع احتياجاتهم مقابل نسبة 67.74% ب يتوافق نوعا ما ومقابل أيضا نسبة 17.74% ب لا يتوافق .

من خلال هذه القراءة يتبين لنا أن لعامل الأقدمية علاقة مع توافق التدريب مع احتياجات العمل، و كما هو ملاحظ من الجدول أن عبارة يتوافق شهدت أعلى قيمها في سنوات الخبرة الكبيرة من [26-30[وكلما نقصت الخبرة قلت نسبتها إلى أن وصلت إلى أدنى نسبة لها في السنوات الأولى من العمل .

وبهذا فإن عامل الأقدمية ساهم في جعل العامل أكثر معرفة بقضايا عمله، لأن ما اكتسبه العامل من ممارسة في عمله يشكل إضافة أخرى له إلى جانب ما تدرب عليه، وهذا لأن العامل الذي يملك سنوات عمل كبيرة عند توجيهه للتدريب يكون قد تعرف على جملة

الصعوبات التي واجهته، وتعرف بذلك على سبل وطرق علاجها بالخبرة يضاف له التدريب كمعطى جديد من خلاله يتعرف على معطيات جديدة تساهم في سيطرته على مجال عمله بشكل جيد وبطرق جديدة، كما أن عامل الخبرة يمكن العامل من أخذ رصيد كافي ومتنوع من خلال عمليات التدريب التي مر بها منذ دخوله العمل، وهو ما يساعده في السيطرة على مجال عمله ويجعله أكثر استقلالية .

وباعتبار أن كل فئات الخبرة المتواجدة في المنظمة أجمعت بتماشي التدريب مع مجال عملهم بدرجات متفاوتة يشير إلى التخطيط الجيد لما يحتاجه العاملون داخل المنظمة، كما أن رسالة التدريب واضحة وتتطابق مع واقع عملهم مما يساهم في استقلاليتهم .

-جدول رقم 25 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول تواجد صعوبات في تطبيق ما تم تدريبهم عليه .

المستوى الإداري / مدى تواجد صعوبات فيما تم التدريب عليه		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	عدم توافق التدريب مع واقع العمل	04	%3.53	10	%7.78	14	%5.83
	الفساد الإداري	03	%2.65	04	%3.14	07	%2.91
	صعوبة العمل مع المواطن	01	%0.88	02	%1.57	03	%1.25
	ظروف غير مهيأة	01	%0.88	02	%1.57	03	%1.25
	لا يوجد تبرير	02	%1.76	05	%3.93	07	%2.91
المجموع		11	%9.73	23	%18.11	34	%14.16
لا	ظروف التدريب الجيدة	73	%64.60	52	%40.94	125	%52.08
	طبيعة المدرب المتمكن	13	%11.50	21	%16.53	34	%14.16
	تتوافق تماما مع واقع العمل	09	%7.96	17	%13.38	26	%10.83
	مجهودات شخصية	04	%3.53	06	%4.72	10	%4.16
لا يوجد تبرير		03	%2.65	08	%6.29	11	%4.58
المجموع		102	%90.62	104	%18.88	206	%58.83
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 90.26% من الإطارات أجابوا أنهم لا يجدون صعوبة في تطبيق ما تم تدريبهم عليه مقابل 9.73% ممن نفوا ذلك، ونسبة 81.88% من صنف التحكم صرحوا أنهم لا يجدون صعوبة في تطبيق ما تم تدريبهم عليه مقابل 18.11% ممن نفوا ذلك .

وعليه فإن كلا المستويين الإداريين لا يجدون صعوبة في تطبيق ما تم تعلمه في العملية التدريبية ومن أسباب ذلك ما ورد في تفسيراتهم، حيث كان تركيز النسب حول كون ظروف التدريب جيدة سواء من ناحية المواضيع أو الوسائل أو الأساليب الحديثة التوضيحية، إضافة إلى التوقيت وهو ما توافق مع أعلى النسب من تفسيرات المبحوثين، الأمرالذي يقودنا للقول أن تصريحات المبحوثين أعطت مؤشر يوحي بتخطيط المنظمة لاحتياجات التدريب لمواردها البشرية بما يخدم مجال عملهم، وهو ما يبين أن المنظمة تبحث من جراء هذا إلى جعل العاملين أكثر تحكما وسيطرة على مهامهم بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة بأكثر فاعلية و يزيد من ثقة العاملين ويجعلهم أكثر استقلالية، وينقص بذلك من حدة الصعوبات التي يواجهها العاملون من جراء عدم التحكم في المهام المنوطة والذي من شأنه تكليف المنظمة تكاليف باهضة من جراء عدم نجاح العملية التدريبية، كما أنه يعطل من سير المهام داخل المنظمة وبالتالي تجني خسارتين في نفس الوقت .

وبالنظر إلى **(الجدول رقم 24)** الذي أفرزت نتائجه عن توافق التدريب مع مجال العمل وهو الأمر الذي يخفض من صعوبات التطبيق كما اتضح في هذا الجدول لأن توافق التدريب مع مجال العمل يحمل في طياته تطابق أهداف التدريب مع الواقع وبالتالي فإن العامل لا يجد صعوبة في الممارسة.

من جهة ثانية إذا اعتبرنا أن هذه العلاقة بمثابة عملية اتصالية فإن المرسل تمثل في مستوى أداء المدرب الجيد أما المستقبل فهو العامل الإداري، أما الرسالة فهي فحوى ما تناولته العملية التدريبية من مواضيع، أما الوسيلة فهو ما تم استخدامه من أساليب حديثة داعمة للعملية التدريبية، وبالتالي فهذه الرؤية مستنتجة من تبريرات المبحوثين وعليه فكل أطراف العملية واضحة وهو ما ساهم في وصول الرسالة واضحة إلى العاملين، وتجلى ذلك في عدم وجود صعوبات أمام العامل أثناء تطبيق ذلك في مجال عمله، ومرد هذا كله الى التخطيط الجيد للعملية التدريبية التي توافق احتياجات العمل .

وعليه يمكن القول أن هذه العلاقة فسرت جانبا مهما تمثل في توضيح رؤية المنظمة للعامل كرسالة اتصالية من خلال العملية التدريبية و هو ما يعزز ثقته واستقلاليته في مجال العمل وهو ما يزيد كذلك من احتمالية تمكينه .

-جدول رقم 26 : يبين القائمين على تدريب العاملين من خبراء وأخصائيين في المجال حسب إجابات المبحوثين .

تدريب العاملين من خبراء وأخصائيين		ك	%
حالة نعم		207	%86.25
حالة لا	نقص الأخصائيين	16	%6.66
	سوء التسيير	04	%1.66
	تتم من طرف عاملين لديهم خبرة كبيرة	02	%0.83
	لا يوجد تبرير	11	%4.58
	المجموع	33	%13.75
	المجموع الكلي	%240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة **86.25%** من أفراد مجتمع البحث صرحوا أن من يدربهم خبراء وأخصائيين في المجال مقابل **13.75%** ممن نفوا ذلك .

على ضوء النسبة الموضحة في الجدول نستنتج أن المنظمة تولي أهمية كبيرة للعملية التدريبية من خلال توفير أخصائيين في المجال، وكما ذكرنا في **(الجدول رقم 23)** أن المنظمة لديها مراكز تدريب تابعة لها كل واحدة متخصصة في جانب معين، هذا فيما يخص

التدريب الذي يكون خارج المركز، أما الداخلي والذي يكون على مستوى القاعة المتواجدة في المنظمة، ففي الغالب تختار المنظمة من بين الكفاءات المتواجدة لديها لتدريب فئة معينة أو معالجة موضوع من المواضيع كل واحد حسب تخصصه، وعموما بالنسبة للتدريب الداخلي عادة ما يتم تناول المواضيع التي لا تأخذ وقت طويل، وهذا حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية أثناء المقابلة[1] وهو ما أكد أن المنظمة لديها من الكفاءات ما يمكن استثمارهم في تدريب العاملين داخل المنظمة، وهو ما يساعد على انتشار المعرفة بين مواردها البشرية .

وبالنظر إلى **(الجدول رقم 25)** فإن المبحوثين بينوا أن من بين أسباب عدم إيجاد صعوبة في مجال عملهم هو كفاءة المدرب وهو ما يبرهن أن المنظمة تحاول توفير أخصائيين في المجال، وهذا حتى يتمكن العامل من استيعاب مضمون التدريب والقدرة على توظيفه بشكل جيد في مجال العمل، كما أن الحرص على توفير أخصائيين يقومون على العملية التدريبية يرجع إلى إدراك المنظمة لخطورة وحساسية مجال الكهرباء والغاز، لأن العامل الإداري في أقسام هذه المنظمة (أقسام تقنية، وغير تقنية) له مسؤولية كبيرة في تسيير مهامه الإدارية، لهذا فنجاحه فيها يتطلب دراية من العامل ترجع أساسا إلى عملية تدريبه في وجود المختصين في المجال، لأن مخرجات هذه العملية تتحكم بالأساس في نجاح أو فشل مهامه الإدارية .

وعليه يمكن القول أن تواجد الأخصائيين في العملية التدريبية يزيد من إغناء وإثراء المعلومة التي يتلقاها العامل وهو ما يسهم في استقلاليته وسيطرته على مجال العمل .

---

[1] – مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية سابقا يوم 2018/02/20، 9.30– 11.4 .

-جدول رقم 27 : يبين فوائد العملية التدريبية بالنسبة للعاملين حسب إجابات المبحوثين .

فائدة البرامج التدريبية بالنسبة للعاملين	التكرار	%
قدرتي ومهارتي حول اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي	147	%34.02
ساعدتني على كيفية حل مشكلات العمل	140	%32.40
زادت من ثقتي في نفسي من جراء ما اكتسبته من معلومات ومهارات جديدة مكنتني من القيام بوظيفتي	139	%32.17
آخر : تنوع الخبرات بتنوع العاملين من مختلف الولايات	02	%0.46
ساعدتني على الترقية	02	%0.46
أعطتني قاعدة علمية ارتكز عليها في أدائي لمهامي	01	%0.23
معرفة قانون العمل	01	%0.23
المجموع	432*	%100

* المجموع تجاوز عدد أفراد مجتمع البحث وهذا لإمكانية إجابة المبحوثين على أكثر من اختيار إضافة الى سؤال آخر حدد .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلى نسبة تمثلت في 34.02% من إجابات المبحوثين صرحوا فيها أن العملية التدريبية زادت من قدرتهم ومهارتهم حول اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملهم، مقابل32.40% ممن ذكروا أنها ساعدتهم على كيفية حل مشكلات العمل، ومقابل أيضا 32.17% ممن زادت من ثقتهم في أنفسهم من جراء ما اكتسبوه من معلومات ومهارات جديدة مكنتهم من القيام بوظائفهم، ومما أضافه المبحوثين أيضا من إجابات سؤال آخر حدد نسبة 0.46% لكل من كونها تنوع من الخبرات بتنوع العاملين من مختلف الولايات، كما ساعدتهم على الترقية، أما نسبة 0.23% فعادت لكل من كونها أعطت قاعدة علمية يرتكز عليها في أداء مهامه بالإضافة إلى معرفة قانون العمل .

من خلال النسب الموضحة في الجدول يمكن القول أن هناك تقارب بين الاختيارات الثلاث وهو يدل على العامل تزود بهم جميعا على وجه التقريب، وكما هو معلوم أن مخرجات كل عملية تدريبية هو رفع كفاءات العاملين وتزويدهم بمعلومات جديدة إضافة إلى تعلم مهارات معينة، وعليه ومن خلال كل هذه المعلومات التي يتعلمها منها ما يفيده في قرارات عمله، ومنها ما يساعده في حل مشكلات العمل، و إجمالا فإن كل ما يتعلمه العامل ويخدم مجال عمله بدقة فإنه يزيد من ثقته في نفسه، أما توضيحات المبحوثين الأخرى فهي تعكس خبرات المبحوثين التي مروا خلال فترات التدريب، حيث تأرجحت بين أنواع التدريب فمنها من يدخل ضمن التدريب التوجيهي الذي عادة ما يكون للموظف الجديد حيث يتعرف من خلاله العامل على قوانين المنظمة، وكذا التدريب الذي يكون مصحوبا بترقية حيث يتدرب العامل فيها على مهام الوظيفة الجديدة المراد الترقية لها.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن هذه الجزئية ربطت أحد عناصر المناخ التنظيمي ممثلا في فوائد التدريب على العامل بأحد عناصر التمكين الإداري ممثلة هي الأخرى في المشاركة والثقة، وعليه فإن التدريب ساهم في مشاركة العامل وعزز ثقته بنفسه بالقدر الذي يزيد من تمكينه .

– جدول رقم 28: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و إجابات المبحوثين حول تواجد الجو الحواري التفاعلي في العملية التدريبية .

المستوى التعليمي / تواجد الجو الحواري التفاعلي في العملية التدريبية		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	مستوى المدرب الجيد	00	00	00	00	21	%26.58	11	%6.91	32	%13.33
	تعدد المشكلات تؤدي الى تعدد الحلول	00	00	00	00	16	%20.25	18	%11.32	34	%14.16
	تبادل الآراء يؤدي الى اكتساب المعلومات	00	00	01	%50	16	%20.25	105	%66.03	122	%50.83
	الاحتكاك بذوي الخبرة وتبادل المعلومات	00	00	00	00	03	%3.79	05	%3.14	8	%3.33
	لا يوجد تبرير	00	00	00	00	08	%10.12	06	%3.77	14	%5.83
المجموع		00	00	01	%50	64	%81.01	145	%91.19	210	%87.5
لا	نقص مهارات المدرب	00	00	00	00	02	%2.53	00	00	02	%0.83
	طبيعة التدريب المتدني	00	00	01	%50	03	%3.79	05	%3.14	09	%3.75
	جو يسوده أوامر	00	00	00	00	04	%5.06	04	%2.51	08	%3.33
	لا يوجد تبرير	00	00	00	00	06	%5.59	05	%3.14	11	%4.58
المجموع		00	00	01	%50	15	%18.9	14	%8.80	30	%12.5
المجموع الكلي		00	00	02	%100	79	%100	159	%100	240	%100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 91.19% من مستوى جامعي وصرحوا أن العملية التدريبية يسودها جو حواري يساعد على اكتساب المعلومات مقابل 8.80% ممن نفوا ذلك. أما مستوى ثانوي فبلغت نسبة تصريحهم باعتبار العملية التدريبية يسودها جو حواري ب 81.01% مقابل 18.98% ممن لم يؤكدوا ذلك، أما مستوى متوسط فكانت النسبة متساوية بين التأكيد والرفض بنسبة 50% .

إذن هناك علاقة بسيطة بين المستوى التعليمي والجو التفاعلي أثناء التدريب المساعد على اكتساب المعلومات للعامل الإداري، أي كلما كان المستوى التعليمي أعلى كان أكثر تفاعلا، وهذا من منطلق أن المتحصل على شهادة جامعية يكون متخصصا في مجال معين وهو ما أهله لتقلد منصب يناسب تخصصه داخل المنظمة، وبهذا يكون أقدر على الإلمام بجوانب العمل مما يجعله أكثر مشاركة في البرامج التدريبية لتقاسم المعلومات وتعزيزها أكثر مع المدربين، أما مستوى الثانوي ففي الغالب يتعرف على مهام وظيفته من خلال التدريب والممارسة لها حين توظيفه في المنظمة، وبالتالي فهو يتعلم معلومات ومهارات جديدة عن الوظيفة التي يشغلها وبهذا هو أقل تفاعلا نوعا ما مع من يكون متخصصا، كما لا يمكن إهمال النسبة المهمة لمستوى متوسط في تصريحه لتواجد هذا الجو الحواري حيث بلغ النصف، وهو ما يعزز حرص المنظمة على نجاح العملية التدريبية من خلال توفير هذا المناخ الحواري المشجع على تلقي المعلومة، ومن الأسباب التي فسر بها المبحوثين حول حرص المنظمة على جعل مناخ العملية التدريبية مشجع على اكتساب المعلومة نجد: مستوى المدرب الجيد والتي قدرت بنسبة 13.33% وهو ما يمكن اعتباره أحد أعمدة العملية التدريبية

الناجحة لأن المعلومة المتحصل عليها من شخص متمكن ما يعرف في التمكين بتوزيع القوة على العاملين، وهو الأمر نفسه من مدرب جيد عند تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات.

ومن **(الجدول رقم 05 الخاص بالأقدمية)** لنتائج البيانات العامة تبين أن أعلاها قدرت ب 40% لمن لهم أقدمية [6-10[لكلا المستويين وهو مؤشر يساعد العامل الإداري لطرح أفكاره داخل العملية التدريبية ومناقشتها وتبادلها مع المدربين وزملاءه المتدربين، لأن خبرة العشر سنوات داخل المنظمة قد مكنته باكتشاف عدة زوايا في العمل، وبالتالي تجده أكثر تفاعلا داخل العملية التدريبية لأنها تمثل له كفرصة لطرح أفكاره، والتعريف مثلا بالصعوبات التي تعرض لها خلال مدة من العمل أو أن يضيف أفكارا جديدة لمجال عمله، وهو ما اتضح من خلال أعلى نسبة في الجدول من تفسيرات المبحوثين باعتبار تبادل الآراء يؤدي إلى اكتساب المعلومات حيث قدرت ب 50.83%.

وعليه واستنتاجا من هذه العلاقة يمكن القول أن العملية التدريبية التي يسودها الجو الحواري التفاعلي تزود العامل الإداري بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها في مجال عمله، لأن العامل عندما يشارك في معلومة فإنه يكون أكثر استيعابا لها .

وعليه فإن هذا الجو الحواري التفاعلي يخلق مناخ مفتوح يمد العامل بالمعلومة من مصادر مختلفة (مدربين، زملاء، تجربة) وهو ما يساهم في تمكينه .

- جدول رقم 29 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إعطاء العامل إمكانية تقديم آرائه حول سير العملية التدريبية حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / آراء العامل حول سير العملية التدريبية		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	للوقوف على نتائج التدريب من جميع جوانبه	18	%15.92	34	%26.77	52	%21.66
	لتقديم الأفضل مستقبلا	69	%61.06	21	%16.53	90	%37.5
	لمعرفة مدى تحكم العامل في العمل	06	%5.30	13	%10.23	19	%7.91
	محاولة إشراك العامل	02	%1.76	02	%1.57	04	%1.66
	موجودة ولا تؤخذ بعين الاعتبار	00	00	01	%0.78	01	%0.41
	لا يوجد تبرير	07	%6.19	04	%3.14	11	%4.58
المجموع		102	%90.26	75	%59.05	177	%73.75
لا		11	%9.73	52	%40.94	63	%26.25
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 90.26% من الإطارات تعطى لهم إمكانية إعطاء آرائهم حول سير العملية التدريبية مقابل9.73 % ممن صرحوا أنها لا تعطى لهم فرصة إبداء آرائهم.

أما مستوى تحكم فنجد نسبة % 59.05 ممن صرحوا أنهم تعطى لهم إمكانية إعطاء آرائهم حول سير العملية التدريبية مقابل 40.94% ممن نفوا ذلك .

وعليه نستنتج أن فئة الإطارات توفر لهم إمكانية إعطاء آرائهم حول سير العملية التدريبية بدرجة كبيرة على حساب أعوان التحكم وهو ما يتوافق مع نفس العبارة السابقة المكررة عند المبحوثين[1] بقولهم: " الأولوية للإطارات في كل شيء" حيث تؤكد على الاهتمام بالإطارات من جوانب عديدة، وباعتبار أننا أخذنا التدريب من منظور النظم وبالتالي فأخذ الآراء عند انتهاء العملية التدريبية هو بمثابة التغذية الراجعة، حيث من خلالها يتعرف القائم على التدريب بمدى تحقق الأهداف من عدمها، وهذا بغية تصحيح المسار و تقديم الأفضل مستقبلا، وهو ما عبرت عنه فئة الإطارات في أعلى نسبة قدرت ب **61.06%** ، تلتها بعد ذلك الوقوف على نتائج التدريب بنسبة **15.92%** وهذا لأجل التعرف على الجوانب التي تؤثر على نجاح التدريب. والأكثر من هذا نجد من بين تبريراتهم محاولة التعرف على مدى تحكم العامل فيما تدرب عليه هو الآخر كان من ضمن تصريحاتهم وحصل على نسبة **5.30%**، و يتم هذا من خلال امتحان ونجاحه فيه يعني تمكنه مما تدرب عليه وهو بمثابة

[1] – المبحوثين الذين تكررت عندهم هذه العبارات كانوا من أقسام مختلفة من المديرية (قسم الموارد البشرية 2017/12/11، قسم المحاسبة والمالية2017/11/15) وتم هذا أثناء توزيع الاستبيانات حيث كان يسأل المبحوثين عن بعض الجوانب المتعلقة بالاستبيان وأثناء الحوار معهم يتم استرسال الحديث حول بعض جوانب الموضوع ومما تكرر بين هؤلاء بشكل يلفت الانتباه هو عبارة " **الأولوية للإطارات في كل شيء**"

شهادة للعامل على نجاحه في أداءه في المهام التي تدرب عليها. وبالرجوع إلى أعوان التحكم فان نسب مشاركتهم بالآراء معتبرة فهؤلاء أيضا هم جزء من المنظمة ككل لأنهم يشغلون مستويات إدارية معينة جنبا إلى جنب للإطارات وبهذا فآرائهم حول التدريب لها صدى وهذا انطلاقا من اعتبار أن العملية الإدارية تسير بالكفتين معا وإذا اختلت جهة عن أخرى سوف يؤثر على أداء المنظمة ككل وهو ما ذهبت إليه النظرية الوظيفية.

ومن جهة ثانية فإن أي تدريب كان فإنه جزء مقتطع من ميزانية المنظمة، وعليه إذا تدربت هذه الفئة (تحكم) ولم تكن هناك تغذية راجعة فإن المنظمة تجني خسارتين بدل خسارة واحدة، فالأولى للميزانية والثانية لعدم التعرف على آراء المبحوثين بغية تشخيص الخلل إن وجد مستقبلا والوقوف على تصحيحه . والتمكين الإداري يستدعي إعطاء فرصة لكافة الأطراف من المنظمة وإعطاء الرأي هنا هو بمثابة مشاركة العامل دون تمييز مع التركيز على المستويات الدنيا، وفي هذا الصدد ذكر **آكيو موريتا**، مؤسس مشارك في سوني بقوله: " لا يهم مدى نجاحك وذكاؤك ودهاؤك فمستقبل مؤسستك مرهون بيد الموظفين الذين تختارهم، ولا نبالغ بالقول أن مصير مؤسستك مرهون بيد حتى أصغر الموظفين في طاقمك. " [1] وهو إشارة لإعطاء أهمية للمورد البشري داخل المنظمة بغض النظر عن مستواه الإداري .

[1] – جون مدلتون، مرجع سابق، ص 90.

جدول رقم 30 : العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول إمكانية عملهم في منظمة أخرى انطلاقا مما تلقوه من خبرة وتكوين في منظمتهم

الاقدمية / إمكانية العمل في منظمة أخرى		[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		]31-35 [		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	المنظمة تملك تكوين فعال	10	%16.12	32	%33.33	12	%57.14	23	%60.52	08	%88.88	08	%80	04	%100	97	%40.41
	التشابه في الأساليب الإدارية	00	00	05	%5.20	00	00	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	06	%2.5
	في حالة وجود تشابه في التخصص	15	%24.19	18	%18.75	02	%9.52	02	%5.26	00	00	00	00	00	00	37	%15.41
	مجهوداتي الخاصة	00	00	03	%3.12	01	%4.76	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	05	%2.08
	لا يوجد تبرير	02	%3.22	04	%4.16	00	00	02	%5.26	01	%11.11	00	00	00	00	09	%3.75
المجموع		27	%43.54	62	%64.58	15	%71.42	29	%76.31	09	%100	08	%80	04	%100	154	%64.16
لا		35	%56.45	34	%35.41	06	%28.57	09	23.68	00	00	02	%20	00	00	86	%35.83
المجموع الكلي		62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

يتبين من هذا الجدول أن نسبة 100% لكل من لهم أقدمية بين [31–35 [وكذا [21–25 [وأجابوا أنهم يستطيعون ممارسة عملا بمنظمة أخرى نتيجة الخبرة والتكوين الذي تلقوه في منظمتهم، ونسبة 80% لمن لهم أقدمية في العمل بين [26–30[وصرحوا كذلك أن باستطاعتهم العمل في منظمة أخرى نتيجة ما تلقوه من خبرات وتكوين في منظمتهم مقابل 20% ممن نفوا ذلك، ونسبة 76.31% ممن أجابوا أن بإمكانهم العمل بمنظمة أخرى نتيجة ما تلقوه من خبرة وتكوين في منظمتهم ولهم أقدمية [16– 20 [مقابل نسبة 23.68 % ممن نفوا ذلك ، ونسبة 71.42 % لمن لهم أقدمية في العمل بين[11–15 [وبينوا أن باستطاعتهم العمل في أي منظمة أخرى لأن لديهم خبرة وتكوين ونسبة 28.57% ممن نفوا ذلك، ونسبة 64.58% لمن لهم اقدمية [6–10 [مقابل نسبة 35.41% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 43.54% فرجعت لمن أوضحوا أن بإمكانهم ممارسة العمل في أي منظمة لأن لديهم خبرة وتكوين في منظمتهم ولهم أقدمية بين [1–5 [مقابل 56.45% ممن نفوا ذلك .

وعليه نستنتج أنه كلما زادت خبرة العامل داخل منظمته زادت معها قدرته على ممارسة مهام أخرى حتى ولم تكن في منظمته، و من بين أدلة المبحوثين حول الأسباب الدافعة لاستطاعتهم العمل في منظمة أخرى هو امتلاك منظمتهم لتكوين فعال، حيث أن النسب الخاصة به كانت نقطة تلاقي تفسيرات المبحوثين حيث كان يرتفع مؤشرها من سنة إلى أخرى تبعا لزيادة أقدمية العامل داخل المنظمة، وهذا التفسير تعززه أيضا نتائج الجداول السابقة التي بينت أن العملية التدريبية تسخر لها أساليب وطرق وكذا أخصائيين في المجال، هذا وإلى جانب الفوائد التي أوضحتها في رفع أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، وفي تفسير آخر للمبحوثين نجد أن استطاعتهم لممارسة مهام في منظمة أخرى يشترط حالة وجود التشابه في

التخصص، وهذا لأن بعض التخصصات تتطلب نظيرتها في منظمة أخرى مثل مهندسي الكهرباء والغاز مثلا، ويمكن للعامل في هذه الحالة أن يسيطر على مهامه فقط دون غيرها، على العكس منها بعض التخصصات الأخرى التي تخضع لطبيعة عمل كل منظمة والمستوى الإداري الذي يشغله ولا تخضع للتخصص بدرجة أولى، وبهذا يستطيع العامل أن يتكيف معها.

ومن خلال كل هذا نستنتج أن استطاعة العامل الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز على ممارسة مهام في منظمة أخرى لدليل على نجاح عملية التدريب، وعلى الخبرات التي يكتسبها داخلها، بحيث تمكنه من أن يكون قادر على السيطرة على مهام أخرى وهو ما يزيد من استقلاليته ومن ثقته وتشبثه بمنظمته، كما أنه يعتبر مؤشر إيجابي للمنظمة في حال حدوث تغيرات فإن المورد البشري في هذه الحالة هو على استعداد لها .

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية والمتعلقة بمساهمة التدريب الإداري في إثارة الحرية والاستقلالية، الثقة التنظيمية، المشاركة، فعالية الاتصال.

أسفرت النتائج على ما يلي :

- أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تركز على تدريب العاملين كأسلوب علاجي أكثر من تركيزها على تسليط العقوبة بنسبة62.5% **(الجدول رقم 20)**، وهذا يرجع إلى إدراكها لأهمية التدريب حيث يعد هذا الأخير من الأساليب المهمة في تمكين العاملين، وانطلاقا مما صرح به المبحوثين فإن تبريراتهم تأرجحت بين فوائد خاصة بالعاملين وفوائد خاصة بالمنظمة، فالخاصة بالعاملين بينت أن التدريب يزيد من مهاراتهم ويعالج نقائصهم، حيث أوضحت كذلك أن العكس من هذا الأسلوب ممثل في تسليط العقوبة يحطم معنوياتهم بدل رفعها وهو ما يثبط روح العمل لديهم وينقص من الدافعية نحوها، أما ما تعلق بتصريحاتهم حول فوائد هذا الأسلوب على المنظمة ككل فإنه يعبر بالدرجة الأولى عن سمعة وهيبة المنظمة، وهذا نتاج ما تعلمه من التدريب حيث يزيد أداءه بالشكل الذي يحافظ على هذه الصورة لمنظمته ويزيد كذلك من رضا الزبون ويحقق في الأخير مردود للمنظمة، ومما تقدم ذكره فإن تطبيق المنظمة لمثل هذا الأسلوب يزيد من استقلالية العامل كما أنه يعزز من ثقته بمنظمته .
- ومما تم استنتاجه أيضا فئة الإطارات هي أكثر استفادة من فئة التحكم من حيث التزود بالمهارات الجديدة بشكل مستمر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار**(الجدول رقم 21)**، ورغم أن الفارق لم يكن بكبير جدا بينهما إلا أنه من الضروري أن تعطى للعامل

الإداري مهما كان صنفه فرص متكافئة من التعلم من خلال التدريب، وهذا حتى يستطيع العامل السيطرة على عمله، ومن جهة أخرى وحتى لا تكون هناك هوة تكسر ثقة العامل بمنظمته .

- أوضحت نتائج الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز أنه تم التوصل إلى أن فئة الإطارات هي أكبر مستفيد من فئة التحكم من العملية التدريبية **(الجدول رقم 22)**، خصوصا أن الإدارة يتواجد فيها الفئتين مع بعض حيث كل واحد يكمل الآخر، وعليه فإن ما يقوم به عامل من فئة الإطار هو مجموعة من المهام، هذه الأخيرة تتطلب التدرب عليها حتى يتسنى القيام بها كذلك هو الشأن بالنسبة لفئة التحكم، حيث هي الأخرى تتطلب تدريب متكافئ الفرص لما تحتاجه فئة الإطار وهذا يبقى حسب احتياجات المنظمة . كل هذا كان غائبا في هذه النتيجة حيث من شأنه يؤثر على أداء العامل هذا من جهة، ومن جهة ثانية يحس العامل من جراء هذا من عدم عدالة الإجراءات وبتهميشه نتيجة عدم مشاركته في هذه العملية التدريبية وهو ما يؤدي إلى فقدان الثقة بمنظمته .
- تم التوصل أيضا إلى نتيجة مفادها أن أساليب تدريب العاملين المعتمدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز والتابعة لمجمع سونلغاز تمثلت في المزاوجة بين النظري والتطبيقي بنسبة **53.06% (الجدول رقم 23)**، وهو ما يوحي أن التدريب عموما يتم في مراكز خارجية تابعة للمجمع، وبالتالي فالعاملين في هذا القطاع يتلقون التدريب نفسه، وما على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (محل الدراسة) إلا الاستثمار في جهود مواردها البشرية خصوصا أن اعتماد أسلوب المزاوجة يوحي إلى التنوع الذي تعرفه إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطبيعة أقسامها تجارية، تقنية، موارد بشرية.....إلخ، فكل واحدة تتطلب أسلوبا معينا في التدريب، كما أن طبيعة القسم الواحد قد تتنوع أساليبه من فترة الى أخرى حسب

الاحتياجات وطبيعة رسالة المنظمة، وعليه فالتكامل بين الطريقتين من شأنه أن يؤدي إلى استقلالية العامل .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين عامل الأقدمية وتوافق التدريب مع احتياجات العمل **(الجدول رقم 24)**، لأن عامل الأقدمية جعل العامل يكون أكثر معرفة بقضايا عمله، وبالتالي فكلما زادت فالمدة التي يقضيها العامل في منظمته تزيد خبرته بالشكل الذي يساعده في السيطرة على مجال عمله وبالتالي يجعله أكثر استقلالية .
- أسفرت النتائج أيضا أن كل من المستويين الإداريين (إطار، تحكم) لا يجدون صعوبة في ما تم التدرب عليه **(الجدول رقم 25)**، ومن أسباب ذلك وجود ظروف تدريب جيدة و استخدام الوسائل الحديثة بالإضافة إلى الأساليب وطبيعة تناول المواضيع، ومن جهة أخرى برروا على أسباب ذلك من خلال مستوى المدرب الجيد، وكل هذا له دلالة واضحة على التخطيط الجيد للاحتياجات التدريبية، وبعبارة أخرى ما الذي تريده المنظمة من مواردها البشرية بالشكل الذي يجعل العامل أكثر سيطرة وتحكم في عمله ويزيد من ثقته، باعتبار أن التدريب يزيد من مهارات العاملين .
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن القائمين على تدريب العاملين هم خبراء وأخصائيين في المجال وقدرت النسبة في ذلك بنسبة **86.25% (الجدول رقم26)**، وهو الأمر ذاته تم توضيحه من طرف المبحوثين في نتائج سابقة بضرورة تواجد مدرب جيد ومتخصص، وهو ما ساهم في إزالة صعوبات تطبيق ما تدربوا عليه في مجال عملهم، ووجود متخصصين وخبراء على رأس العملية التدريبية يعطي دلالة واضحة للأهمية الكبرى التي توليها المنظمة للتدريب، حيث اتضح جليا في تسخيرها لطاقم متخصص من الخبراء

والكفاءات لنقل خبراتهم إلى العاملين وهذا يكون بمرافقتهم أثناء عملية التدريب ،وهو ما يسهل عليهم السيطرة على أداء مهامهم بحيث تزيد ثقتهم واستقلاليتهم.

- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن فوائد البرامج التدريبية على العامل الإداري داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز كانت متكافئة بين الاختيارات الثلاث **(جدول رقم 27)**، وبهذا فإن من فوائدها على العامل أنها زودته بالقدرة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بمجال العمل، كما أنها ساعدته على كيفية حل مشكلات العمل، وزادت من ثقته في نفسه نتيجة ما تم اكتسابه من معلومات ومهارات جديدة مكنته من العمل. ومن كل هذا يمكن القول أن العملية التدريبية عموما أعطت قاعدة رصينة للعامل تمثلت في أنها بينت له جوانب العمل وهي ما تترجم إلى مهام على أرض الواقع، حيث تكون هناك جملة قرارات أو مشكلات لابد من حلها وهو ما يؤهل العامل لأن تكون لها مشاركة داخل منظمته سواء على المستوى الفردي (قرارات عمله) أو الجماعي (حل مشكلات)، كما أنها تزيد من دافعية العامل نتيجة تعلمه لجملة المعارف والمهارات يستطيع من خلالها السيطرة على مجال عمله. بينت هذه النتيجة مدى مساهمة التدريب في تأهيل العامل للمشاركة داخل منظمته .

- بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي والجو الحواري المساعد على اكتساب المعلومات بسرعة في العملية التدريبية، حيث حصد المستوى الجامعي أعلى نسبة ثم المستوى الثانوي فالمتوسط، حيث كلما كان المستوى التعليمي أعلى رافقه تفاعل أكبر **(جدول رقم 28)**. إلا أن النسب المهمة لكل من الثانوي والمتوسط تجاوزتا النصف بتصريحهما لوجود جو حواري مساعد على اكتساب المعلومة في العملية التدريبية، حيث يمثل إشارة واضحة لوجود عوامل أخرى تساهم في خلق هذا الجو الحواري. ومن خلال

تبريرات المبحوثين نجد طبيعة المدرب الجيد وكذا الاحتكاك بخبرات أخرى، بالإضافة إلى طبيعة الموضوع من حيث أنه يتناول مشكلات أو تجارب يتم تبادلها وما إلى ذلك. وعليه فإن الاتصالات المفتوحة أثناء العملية التدريبية كان لها جانب كبير لاكتساب العامل لكم كبير من المعلومات، وبهذا فإن العامل الذي شارك في المعلومة يكون أكثر حرصا على أدائها وهو ما يساهم في استقلاليته .

- تم التوصل إلى نتيجة مفادها أنها شملت مشاركة واسعة للإطارات بآرائهم على حساب أعوان التحكم **(جدول رقم 29)**، و بحكم أن الإدلاء بالرأي هو بمثابة التغذية الراجعة يفيد في تحسين العملية التدريبية، وفي هذه النتيجة لم تكن الفرصة متكافئة بين الفئتين (الإطار والتحكم) ، مما يجعل تشخيص الخلل يعتريه نقائص نتيجة التركيز على فئة واحدة، وهو ما يجعل العملية التدريبية لهذه الفئة دون تحسينات مما تؤثر على أداء العامل وسيطرته على مجال العمل بالشكل المطلوب وضمن احتياجات المنظمة . وعليه يمكن القول أن التغذية الراجعة كأحد عناصر العملية الاتصالية تعلب دور مهم في التعرف على نقائص مسار العملية التدريبية لكل العاملين دون استثناء لأنهم الكل المشكل للمنظمة .
- ومن نتائج الدراسة أنه كلما زادت اقدمية العامل زادت قدرته على ممارسة مهام أخرى حتى لو كانت منظمة أخرى **(الجدول رقم 30)**، ومن الأسباب التي فسرها المبحوثين هو امتلاك منظمتهم لتدريب فعال وهو دليل على نجاح التدريب، وهو ما يزيد من استقلالية العامل وتشبثه بمنظمته .

➢ ومما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية تحققت حيث أن المناخ التنظيمي المتوفرعلى التدريب الإداري يساهم في تمكين العاملين إداريا من خلال أبعاده الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية .حيث شمل هذا الارتباط ما يلي :

*مدى تواجد التدريب واستمرار يته وشموليته ارتبط بالثقة والاستقلالية .

*محتوى العملية التدريبية (أساليبها، القائم عليها، فوائدها على العامل) ارتبطت بالمشاركة وفعالية الاتصال إلى جانب الثقة والاستقلالية .

*مخرجات العملية التدريبية ارتبطت بالاتصال والاستقلالية .

4- تحليل نتائج الفرضية الثالثة :

يرتبط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين في: (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

- جدول رقم 31 : يبين أنواع فرق العمل المتواجدة في المنظمة حسب إجابات المبحوثين.

أنواع فرق العمل المتواجدة في المنظمة	ك	%
رؤساء الأقسام فقط	02	%0.78
كل قسم له جماعة عمل خاصة به	137	%53.72
توجد جماعة عمل متخصصة	42	%16.47
كل الأنواع متواجد في الشركة	74	%29.01
المجموع	*255	%100

على ضوء نتائج الجدول نلاحظ نسبة 53.72% من المبحوثين صرحوا أن من بين جماعات العمل المتواجدة في منظمتهم ممثلة في كل قسم لديه جماعة عمل خاصة به مقابل 29.01% تواجد كل الأنواع في المنظمة ومقابل نسبة16.47% صرحوا أن هناك جماعة عمل متخصصة ونسبة 0.78% من جماعات العمل خاصة برؤساء الأقسام فقط .

يتضح من خلال هذا أن المنظمة يتواجد فيها كل أنواع فرق العمل و هو ما يشير إلى أن أنها تستثمر في الجهود الجماعية وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة في

*المجموع اكبر من مجتمع البحث وهذا لإمكانية إجابة المبحوث على أكثر من اختيار.

مدرسة تنمية المنظمات حول عمل الفرق وديناميكيتها، وبالرجوع إلى النتائج تبين أن فرق العمل الخاصة بكل قسم حظيت بأعلى نسبة وهو ما يتوافق مع **الملاحظة رقم 03**[1] والتي تبين فيها عمال ملتفين لإيجاد حل لمشكلة من المشكلات التابعة لقسمهم (قسم تقنيات الكهرباء)، ومما يبرهن أن المنظمة أصبحت على وعي بأهمية الفرق حيث ظهرت من خلال النسبة المعتبرة لفرق العمل المتخصصة أو ما تعرف بفرق الوظائف المتقاطعة والتي هي وجه آخر للبيئة المفتوحة، وعادة ما تضم كفاءات المنظمة من كل قسم وهي تكون بمثابة الميزان توازن كفتيه بالنظر إلى متغيرات البيئة وتضم في الغالب مواضيع تطوير لمنتج أو حل لمشكلات عويصة أو الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العميل كما ورد في **(الفصل رقم 04)**، وبحكم الطابع الاقتصادي للمنظمة الواقع الدارسة عليها فهي تهتم بمتطلبات السوق واحتياجات العميل **(الملاحظة رقم 12)**[2] حيث تكتسي أهمية بالغة وهذا لأنها تترك مجالا لتبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين من وظائف مختلفة وهي ما تتيح إمكانية التعلم الجماعي وبناء الثقة، وحتى يتضح وضع المنظمة الداخلي فهي تستخدم فرق العمل مشكلة من رؤساء الأقسام فقط وهي ما تعرف بفرق عمل الإدارة العليا وهذا للوقوف على تطورات كل قسم حتى يتسنى وضع استراتيجية المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية .

كما نجد نموذج **كوزلوسكي** و**دهيرتي** قد أكدا على أهمية العمل الجماعي واعتباره بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي هذا الأخير الذي يساهم في تمكين العاملين، كما أكدت المقولة التالية هي الأخرى على أهمية العمل الجماعي "أنك مهما تكن كبيرا ومتمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك لوحدها في نجاح المنظمة كونها كيانا شاملا، كما أن فشلها يعني

---

[1] – أنظر شبكة الملاحظة .

[2] – أنظر شبكة الملاحظة .

أنك كمن لو كنت عاطلا عن العمل"[1] وهي إشارة واضحة لأهمية العمل الجماعي في إنجاح المنظمة .

وبالنظر الى تواجد الجهود الجماعية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار بين العاملين الإداريين فهذا ما يتفق مع نتائج دراسة[2] الباحثة **صليحة شامي** حول المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس –" والتي توصلت في الجزئية الأولى من إحدى نتائجها القائلة بوجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي كأحد محاور المناخ التنظيمي بالنسبة للموظفين الإداريين وهو ما يبرر حاجة الإدارة الى الجهود الجماعية للسيطرة على مهامها .

– جدول رقم 32 : يبين حالات عمل فرق العمل داخل المنظمة حسب إجابات المبحوثين .

عمل جماعة العمل داخل المنظمة	ك	%
دائم	186	%77.5
مؤقت	13	%5.41
حسب ما تقتضيه حاجة المنظمة	41	%17.08
المجموع	240	%100

[1] – رضا صاحب ابو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة،ط1.(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009)، 224–225 .

[2] – صليحة شامي ، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس –" (رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة – بومرداس، الجزائر 2010) .(دراسة توافقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية لكننا لم ندرجها مع الدراسات السابقة في الجزء المخصص لها في الدراسة الحالية، ذلك لأننا اقتصرنا على الدراسات التي تمت الاستفادة منها بدرجة كبيرة)

من هذا الجدول نلاحظ أعلى نسبة قدرت ب 77.5% بينت أن فرق العمل داخل المنظمة يكون بشكل دائم تليها نسبة 17.08% من آراء المبحوثين أشارت إلى حسب ما تقتضيه حاجة المنظمة و مقابل أيضا 5.41% ب مؤقت .

وعليه نستنتج أن الجهود الجماعية للعاملين في المنظمة تعمل بوتيرة مستمرة الأمر الذي يزيد من قوة الروابط بينهم ويبني ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والمشاركة في الآراء، وهو أيضا ما يترك مجالا لتعلم العامل من خبرات زملائه في العمل، كما تساعده لان يكون اقدر على مهامه والتحكم فيها نتيجة ما تعلمه كعضو منتمي لفريق عمل .

وبالمقارنة مع **الجدول السابق رقم 31** نلاحظ أن المنظمة تعتمد بشكل كبير على فرق عمل الخاصة بكل قسم، وهو يوحي أنها على وتيرة عمل دائمة، وهذا لطبيعة الأعمال الروتينية وطبيعة نشاط المنظمة الحساس والمكثف والذي يستدعي عمل دائم حتى يتسنى إرضاء الزبون، والعمل على أن لا يكون انقطاع متكرر لشبكة الكهرباء خصوصا أن المنطقة واقعة في الجنوب وتعرف بالمناخ الحار خاصة في فصل الصيف هذا من جهة، ومن جهة ثانية تسعى المنظمة من خلال مخططاتها لأن يكون موسم دون انقطاع للشبكة، وهو ما صرح به رئيس قسم تقنيات الكهرباء أثناء مقابلة معه بقوله [1]: " كل سنة نحاول أن ننقص من حدة الانقطاعات بدرجة معينة وهذا نظرا للخسائر التي يمكن أن نسببها للزبائن وللشركة معا، أما الشركة فإن كل دقيقة منها تحسب كخسارة بالنسبة للشركة، وفي هذه السنة يقصد (2017) اعتمدنا طرق عديدة والتي جرى تطبيقها في الميدان، حيث كان هناك خلل واقع بين حي (أ) وحي (ب) وبدل أن نقطع الكهرباء على كليهما حاولنا إبقاء الشبكة لكليهما والتركيز على نقطة الخلل وبهذا نتفادى

[1] – مقابلة رئيس قسم تقنيات الكهرباء يوم: 27-02-2018 ، على الساعة 10.30-11.50 .

الانقطاعات المتكررة، هذا كمثال وهو ما يتطلب مجهود جماعي كبير " ، ومن هذا التصريح إشارة إلى أن الأقسام تعمل وفق جماعة بشكل دائم، أما باقي فرق العمل فمنها ما يكون مؤقت مثل الأقسام غير التقنية ومنها ما يبقى حسب احتياجات المنظمة .

وفي إطار تمكين العامل فإن تواجد فرق العمل داخل المنظمة تساهم في أن تكون قابلية تمكينه كبيرة وهذا بدليل أنه يتعلم من خبرات الجماعة مما يساعده ويسرع من تحكمه في مجال عمله، وفي مجلة **هارفرد بيزنس ريفيو** اقترح مؤلفو المقالة المعنونة ب النجاح بمشاركة الفريق خمسة طرق من بينها أن الاجتماعات المتكررة تولد الألفة والثقة المتبادلة[1] . وعليه وإلى جانب أن العمل الجماعي يزيد من التعاون فإنه كذلك يولد الثقة بين العاملين .

– جدول رقم 33 : يبين مستويات مشاركة فرق العمل حسب إجابات المبحوثين .

مستويات مشاركة فرق العمل	ك	%
تفويض بعض الصلاحيات لجماعة العمل	93	%31.95
استشارة جماعة العمل في قرارات الشركة	93	%31.95
تشجيع العمل بروح الجماعة في مواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة	105	%36.08
المجموع	291*	%100

[1] – جون مدلتون، مرجع سابق، ص 168 .

* المجموع تجاوز عدد أفراد مجتمع البحث وهذا لإمكانية اختيار المبحوث أكثر من إجابة واحدة .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أعلى نسبة قدرت ب 36.08% من إجابات المبحوثين بينت أن مشاركة فريق العمل تتم من خلال تشجيعهم لمواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة، تليها نسبتين متكافئتين31.95 % لكل من أن المنظمة تفوض بعض الصلاحيات لفرق العمل الى جانب أنها تستشيرهم في قراراتها .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن المنظمة تستعين بفرق العمل لأجل مواجهة المشكلات التي تعترضها بدرجة أولى، وهو ما يتوافق مع المهام الرئيسية لفرق العمل الخاصة بكل قسم، وهي ما حصدت أعلى نسبة من بين الأنواع المتواجدة في المنظمة في **(الجدول رقم 31)**، وهذا لكون أن المنظمة لديها أعمال مكثفة وستدعي توجيه الجهود الفردية إلى جماعية للتغلب على المشكلات خصوصا منها الأقسام التقنية، حيث تجدها في فصل الصيف تحاول أن يكون موسم دون انقطاع لشبكة الكهرباء، وفي محاولة المنظمة أيضا تخلي عن جزء من أعمالها لصالح فرق العمل ومشاركتها في قراراتها وهو ما يزيد من مسؤوليته اتجاه أداء مهامه مما يجعله أكثر حرصا والتزاما بها .

وبالرجوع إلى طبيعة المنظمة وحرصها على تقديم خدمات ترضي زبائنها فالوصول إلى هذا من خلال المجهود الفردي يكاد يكون مستحيلا، بحيث هذا الأخير لا يلغي المجهود الفردي لكنه يعطي تكاملا بينهما، وفي ظل تعقيدات البيئة الخارجية أصبح الاعتماد على فرق عمل بشكل كبير لتذليل الصعوبات وتحقيق الفعالية وأداء جيد، وهو ما أدركته مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار في محاولة منها لاستغلال الجماعة وإشراكها في خدمة أهدافها خصوصا في القرارات التي تتضمن حلولا للمشكلات .

ولتعزيز أهمية فرق العمل استنادا إلى التراث التنظيمي ونظرياته نكون أمام نظرية **(j)** ممثلة في الإدارة اليابانية والتي اعتمدت على عمل الفرق، حيث اعتبر هذا الأخير من بين أسرار نجاح إدارتها إلى جانب عوامل أخرى، وعليه ومما سبق ذكره نستنتج أن المنظمة تحاول إشراك عامليها من خلال فرق العمل خصوصا في حل المشكلات التي تعترضهم وهو ما يساهم في تمكينهم .

– جدول رقم 34 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و دعم المنظمة لفرق العمل بكافة التسهيلات حسب إجابات المبحوثين:

المستوى الإداري / دعم المنظمة لفرق العمل بكافة التسهيلات		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	توفر بيئة مريحة ومحفزة للعمل	51	%45.13	47	%37.00	89	%37.08
	الدعم بكافة الوسائل اللازمة للعمل	21	%18.58	38	%29.92	68	%28.33
	هناك رؤية واضحة	05	%4.42	00	00	05	%2.08
	تمنحها صلاحيات للعمل بأريحية	09	%7.96	02	%1.57	11	%4.58
	عدم وجود تبرير	04	%3.53	06	%4.72	10	4.16
المجموع		90	%79.64	93	%73.22	183	%76.25
لا		23	%20.35	34	%26.77	57	%23.75
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 79.64% من الإطارات وصرحوا أن منظمتهم تدعم فرق العمل بكافة التسهيلات اللازمة لأداء عملها مقابل نسبة 20.35% ممن نفوا ذلك، ونسبة 73.22% من فئة التحكم وأجابوا أن منظمتهم تدعم فرق عملها بكافة التسهيلات اللازمة لأداء عملها مقابل26.77% ممن نفوا ذلك .

وعليه نستنتج أن هناك تقارب في التوافق بين المستويين الإداريين حول تصريحهم بوجود تسهيلات تقدمها المنظمة لفرق العمل، وهو ما يدل على حرص المنظمة على توفير جو ملائم للعاملين أثناء عملهم كفرق عمل .

واستنادا إلى نتائج الجدول فإن فريق العمل يمتاز بنوع من الحرية نتيجة التسهيلات التي توفرها له المنظمة، الأمر الذي يسهل من أداء مهامه دون تواجد عراقيل تقف كحاجز أمامه وهو ما يؤدي إلى استقلاليته وسيطرته على أداء مهامه، ومما أضافه المبحوثين حول طبيعة التسهيلات التي تقدمها منظمتهم لفرق العمل توفير لهم بيئة مريحة و محفزة للعمل، وهي ما حصدت أعلى نسبة عند كلا المستويين فعند الإطارات قدرت ب 45.13%، أما عند فئة التحكم فقدرت ب 37.00%، ومن التسهيلات أيضا التي برهنوا بها أيضا نجد الدعم بكافة الوسائل اللازمة للعمل حيث حصدت نسبة أعلى عند فئة التحكم حيث قدرت ب 29.92%، أما عند الإطارات فقدرت ب 18.58%، ومن التفسيرات السابقة للمبحوثين بينت مدى حرص المنظمة و إدراكها لأهمية فريق العمل وبهذا هي تعمل على توفير بيئة مريحة لأداء مهامه .

ومما نخلص به من هذه العلاقة يمكن القول أن كل التسهيلات المقدمة لفريق العمل لأداء مهامه داخل المنظمة هو بمثابة دعم وتحفيز له للعمل بكل فعالية وثقة وهو ما يؤدي إلى استقلاليته ويعطي مجالا من الحرية لعمله الأمر الذي يساهم في تمكين أعضاء الفريق .

– جدول رقم 35 : يبين اخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فرق العمل حسب إجابات المبحوثين.

الأخذ بأفكار وتوصيات فريق العمل	ك	%
دائما	33	%13.75
احيانا	193	%80.41
أبدا	14	%5.83
المجموع	240	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 80.41% ممن أجابوا ب أحيانا تأخذ المنظمة بأفكار وتوصيات فريق العمل مقابل نسبة 13.75% ممن صرحوا ب دائما ومقابل 5.83% ب أبدا.

وعليه نستنتج أن المنظمة تأخذ بآراء وأفكار فرق عملها إلى حد كبير، و من خلال تصريحات رئيس قسم الموارد البشرية في مقابلة معها [1] بقولها: "**نحن أثناء مناقشتنا لمواضيع تخص المنظمة في الاجتماعات فإننا نقترح ونتشارك إلا أن القرار الأخير يبقى للمدير**".ومن هذا التصريح إشارة إلى أن جهود فريق العمل متواجدة وهناك تفاعل وآراء متبادلة و مشاركة بين الأطراف المجتمعة والتي من شأنها تتيح مجالا لتعلم العامل من خلال تلقيه للمعلومات، إلا أن اتخاذ القرارات تبقى من صلاحيات المدير والتي يخولها له مركزه الوظيفي، وبالتالي ومن خلال عمل الفرق يحاول المدير تجميع الأفكار وتكييفها بما يخدم المنظمة ككل لأن الجهد الجماعي أثبت فعاليته في نجاح المنظمات، ومن جهة ثانية يمكن القول أن لفاعلية فرق العمل دور أساسي في بناء قرارات صائبة وهو ما يحتم على المنظمة العمل بها والعكس صحيح، و من جهة أخرى فإن فرق العمل التابعة للأقسام التقنية عند معالجة قضاياها فإنها تكون في الغالب

[1] – مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية سابقا يوم 2018/02/12 على الساعة 15.15 – 16.00.

أدرى بحلول قضاياها ومناقشتها، وعليه تتكفل بالمشكلة وإبداء الحلول، وفي هذه الحالة يكون التطبيق له احتمال كبير لأنه في حيز متخصص وهو ما جعل نسبة دائما في المرتبة الثانية .

ومما يمكن أن نخلص به أن اخذ آراء وأفكار فرق العمل داخل المنظمة يعتبر مشاركة للعامل في منظمته، وهو ما يزيد من ثقته بها يكون بذلك أكثر ولاءا والتزاما لأنه شارك في بناء قرارات المنظمة وبهذا يكون تمكين الفريق .

- جدول رقم 36 : يبين العلاقة بين الجنس و الجو العام لفريق العمل حسب إجابات المبحوثين .

الجنس / الجو العام لفريق العمل	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
سيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية	150	%75	34	%85	184	%76.66
غير متحكم في مقابل عدم إحساسه بالمسؤولية	09	%4.5	02	%05	11	%4.58
جو مشحون بالصراعات والآراء المتضاربة	41	%20.5	04	%10	45	%18.75
المجموع	200	%100	40	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ 85% من الإناث صرحوا أن الجو العام لفريق عملهم يمتاز بسيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية، ونسبة 10% باعتبار فريقهم يسوده جو مشحون بالصراعات والآراء المتضاربة، ونسبة 05% باعتباره غير متحكم في مقابل عدم إحساسه بالمسؤولية، مقابل 75% من الذكور ممن صرحوا أن الجو العام لفريق عملهم يمتاز بسيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية، ونسبة 20.5% صرحوا بكون فريق عملهم يمتاز بجو مشحون

بالصراعات والآراء المتضاربة، ونسبة 4.5% باعتباره غير متحكم في مقابل عدم إحساسه بالمسؤولية .

نستنتج من هذا الجدول أن كلا الجنسين عموما صرحوا أن فرق عملهم تملك سيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية وبدرجة أكبر نوعا ما لجنس الإناث، وهذا يرجع إلى الفطرة و كذا إلى الأدوار الموكلة لها في المجتمع الجزائري أعمال البيت، تربية،....إلخ جعل منها الأكثر مسؤولية وحرصا على تأدية المهام خوفا من تراكمها وزيادة الضغوط .

أما عن تقارب الحرص والسيطرة على المهام داخل عمل الفرق لكلا الجنسين في المنظمة يرجع إلى التقارب الحاصل بينهم، فكما اتضح من (**الجدول رقم 31)** أن أنواع الفرق داخل المنظمة تختلف وبهذا فأي انتماء لنوع من الفرق المتواجدة يكون من ناحية التخصص أو نوع الوظيفة أو طبيعة المهام أو الهدف، كل هذا من شأنه يشكل رؤية مشتركة بينهم ويحصل نوع من التأثير والتأثر الايجابي بغض النظر عن طبيعة الجنس، وهو ما أعطى النتيجة الموضحة في الجدول، كما أن للمنظمة دور أساسي أيضا في تشكيل هذه الوجهة لفرق عملها وهو ما اتضح في (**الجدول رقم 34**) حيث أنها وفرت دعم مناسب بالشكل الذي جعلها تعمل دون عوائق وهو ما ساهم في حريتها واستقلاليتها و بالتالي السيطرة على مهام العمل .

من المحتوى العام لفرق العمل داخل المنظمة نستنتج أن هناك نوع من الانصهار بين الجنسيين مما ولد نتيجة ايجابية وهذا باعتبار أن استقلالية عمل الفرق وسيطرتها على مجال عملها يساهم في التعلم الجماعي والمشاركة الفاعلة بينهم ويحقق التمكين .

- جدول رقم 37 : يبين العلاقة بين السن وإجابات المبحوثين حول وضع فريق العمل لخطة عمل واضحة.

السن / عمل فريق العمل وفق خطة واضحة	[20- 29]		[30- 39]		[40- 49]		[50- 59]		[60- 69]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%52.38	78	%62.90	57	%75	14	%77.77	01	%100	161	%67.08
لا	10	%47.61	46	%37.09	19	%25	04	%22.22	00	00	79	%32.91
المجموع	21	%100	124	%100	76	%100	18	%100	01	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 100% ممن أعمارهم تتراوح بين [60- 69] وأجابوا أن فريق العمل يعمل وفق خطة واضحة، ونسبة 77.77% ممن أعمارهم بين [50- 59] وصرحوا أن فريق عملهم يخضع لخطة عمل مقابل 22.22% ممن نفوا ذلك أما نسبة 75% ممن أجاب أن فريق العمل يعمل وفق خطة واضحة وأعمارهم تتراوح بين [40- 49] مقابل25% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 62.90% فكانت لمن تتراوح أعمارهم بين [30- 39] وصرحوا أن فريق العمل يعمل وفق خطة واضحة مقابل 37.09% ممن نفوا ذلك ، أما نسبة 52.38% صرحوا كذلك أن فريق العمل يعمل وفق خطة واضحة و أعمارهم ما بين [20- 29]مقابل47.61% ممن نفوا ذلك .

من خلال هذه القراءة يمكن القول أن لعامل السن كان له علاقة مع وضع فريق العمل لخطة واضحة، حيث أن كل تصريحاتهم تجاوزت النصف وتزداد كلما زاد السن، وبحكم أن فريق العمل يتشكل من مجموعة أفراد مختلفة الأعمار وبهذا فإن الأفراد الذين لديهم سن أكبر في الغالب تجدهم أكبر خبرة، كما أن كبار السن كذلك يمتازون بنضجهم العقلي والفكري وهو ما يساهم في الحفاظ على تماسك فريق العمل وعمله بشكل منظم .

وكما سبق في تحليل البيانات العامة نجد أن مجتمع البحث يعرف تنوع في الأعمار والأقدمية إضافة إلى المستوى التعليمي والمستوى الإداري، فهذا كفيل لأن يشكل فرق عمل فعالة تمتزج لتشكل التكامل بين أعضائها كل واحدة بخصائصها، و كما اتضح في **(الجدول رقم 34)** حول طبيعة التسهيلات التي تقدمها المنظمة لفرق العمل حيث يعتبر كحافز يخدم ديناميكية الفرق بشكل ايجابي ويساعد في جعلها أكثر تنظيما و تحكما ببرنامج عملها وهو ما يساهم في سيطرتها على مهامها ويجعلها أكثر استقلالية .

- جدول رقم 38 : يبين العلاقة بين الاقدمية و معالجة فريق العمل لمهامه في وقتها حسب إجابات المبحوثين.

الاقدمية / إمكانية العمل في منظمة أخرى		[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		[31-35]		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		28	%45.16	50	%52.08	11	%52.38	29	%76.31	7	%77.77	07	%70	04	100%	136	%56.66
لا	عدم انسجام فريق العمل	04	%6.45	06	%6.25	00	00	02	%5.26	00	00	00	00	00	00	12	%05
	حسب حجم المشكلات	25	%40.32	30	%31.25	08	%38.09	04	%10.52	01	%11.11	02	%20	00	00	71	%29.58
	عوائق تنظيمية	03	%4.83	04	%4.16	00	00	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	08	%3.33
	لا يوجد تبرير	02	%3.22	06	%6.25	02	%9.52	02	%5.26	01	%11.11	01	%10	00	00	14	%5.83
المجموع		34	%54.83	46	%47.91	10	%47.61	09	%23.68	02	%22.22	03	%30	00	00	104	%43.33
المجموع الكلي		62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

من خلال الجدول التالي نلاحظ نسبة 100% ممن أقدميتهم [31-35 [وأجابوا أن فريق عملهم ينجز المهام في وقتها ، ونسبة 77.77% ممن أجابوا أن فريق عملهم يقوم بمعالجة مهامه في وقتها ولهم أقدمية عمل ما بين [21-25 [مقابل 22.22% ممن نفوا ذلك ، أما نسبة 76.31% فكانت لاقدميتهم ما بين [16- 20 [وأجابوا أن فريق عملهم كذلك ينجز المهام في وقتها مقابل 23.68% ممن نفوا ذلك و نجد نسبة 70% للذين أجابوا بأن فريق عملهم يقوم بمعالجة مهامه في وقتها وتتراوح اقدميتهم ما بين [26-30[مقابل 30% ممن نفوا ذلك، ونجد كذلك نسبة 52.38% لمن كانت أقدميته ما بين [11-15 [وصرحوا أن فريق عملهم ينجز المهام في وقتها مقابل نسبة 47.61، تليها بعد ذلك نسبة 52.08% لمن أجابوا أن فريق العمل ينجز المهام في وقتها واقدميتهم ما بين [6-10 [مقابل ذلك 47.91 ممن نفوا ذلك ، بعدها نجد نسبة 45.16% للذين أجابوا أن فريق العمل ينجز المهام في وقتها و لديهم اقدمية عمل ما بين [1-5 [مقابل 54.83% ممن نفوا ذلك .

على إثر ما ورد في هذه القراءة نستنتج أن أقدمية العامل داخل المنظمة تساهم في إنجاز الأعمال والمهام في وقتها، وعموما فإن النسب الكبيرة رجعت لمن لهم أقدمية كبيرة في العمل، وتفسير هذا أن الفريق عندما يتشكل من خبرات مختلفة فإن ذلك يؤثر إيجابا ويحدث تفاعل بينهم بما يخدم الأهداف المسطرة للفريق، كما أن تواجد خبرة العمل الكبيرة لأعضاء فريق العمل يساعد في التعرف على حلول المشكلات بسرعة، وهذا لأنه عايش لمثل هذه الحالات من قبل وبالتالي يقوم بانجازها في وقت وجيز .

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أنه حتى الذين نفوا أن فريق عملهم لا يمكن أن ينجز المهام في وقتها فقد كان تفسيرهم في هذا ليس لعجز الفريق على القيام بمهامه، وإنما يبقى ذلك

حسب المشكلات المتواجدة في الميدان خصوصا أنه ميدان حساس وصعب لأنه يتعلق بالكهرباء والغاز، ولهذا أحيانا تكون حالات تخرج عن الأهداف المسطرة وتعرقل عمل الفريق .

ومن خلال نتائج **(الجدول رقم 37)** الذي بين وجود خطة محكمة بين أعضاء الفريق و هو الأمر الذي يجعل هذا العمل المنظم داخل فرق العمل ويوحي بتماسك أعضاءه، هذا الأخير هو شبيه بالبرنامج من خلاله يحدد المواضيع التي تتطلب معالجة آنية والتي تتطلب معالجة في المستقبل مع تحديد الوسائل والأهداف وبهذا تتحقق فعالية الفرق بالتدرج .

وعليه وبالرجوع إلى فكرة تمكين العامل الإداري باعتباره عضوا ينتمي إلى الفريقإ وهذا انطلاقا من أنه كلما كان الفريق منسقا وواضح في أهدافه ويحمل أفرادا لهم أقدمية في العمل كبيرة ترك مجالا أكبر لأعضائه في التعلم من القضايا المعالجة، وأصبح بذلك أكثر تحكما بها نتيجة احتكاكه بقضايا المنظمة وبالتالي يزيد ولاءه لها، وبحكم وضع المنظمة الحالي في نسق مفتوح وبيئة تعرف تغيرا مستمرا وبهذا وحتى يحقق الفريق التكيف باعتبار أن قضايا فرق العمل تختلف وممكن أن تكون هذه القضايا مشكلات يستوجب حلها أو فرص لابد من اقتناصها وبهذا يكون ربط مع الزمن (معالجة في وقتها) بشكل يسيطر على البيئة الخارجية .

جدول رقم 39 : يبين العلاقة بين السن و إجابات المبحوثين حول الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل .

السن / الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل		[20- 29]		[30- 39]		[40- 49]		[50- 59]		[60- 69]		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الحوار هو أساس العمل المتميز	13	%61.90	80	%64.51	41	%53.94	12	%66.66	01	%100	147	%61.25
	طبيعة العمل التقنية	03	%14.28	05	%4.03	07	%9.21	00	00	00	00	15	%6.25
	التكوين الجيد	01	%4.76	03	%2.41	02	%2.63	01	%5.55	00	00	07	%2.91
	لتجاوز مشكلات العمل	01	%4.76	02	%1.61	05	%6.57	00	00	00	00	08	%3.33
	جو أخوي	00	00	02	%1.61	03	%3.94	01	%5.55	00	00	06	%2.5
	لا يوجد تبرير	00	00	08	%6.45	04	%5.26	02	%11.11	00	00	14	%5.83
المجموع		18	%85.71	100	%80.64	62	%81.57	16	%88.88	01	%100	197	%81.66
لا		03	%14.28	24	%19.35	14	%18.42	02	%11.11	00	00	43	%17.91
المجموع الكلي		21	%100	124	%100	76	%100	186	%100	01	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الذين تنحصر أعمارهم ما بين [60- 69] وصرحوا أن هناك اتصالات مفتوحة وتبادل للمعلومات بين أعضاء فريق العمل، ونسبة 88.88% للذين أجابوا أنه توجد اتصالات مفتوحة وتبادل للمعلومات بين أعضاء فريق العمل وتتراوح أعمارهم بين [50- 59 [مقابل 11.11% ممن نفوا ذلك، ونسبة 85.71% للذين تتراوح أعمارهم بين [20- 29] وصرحوا أنه توجد اتصالات مفتوحة بين أعضاء فريق عملهم مقابل 14.28% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 81.57% فكانت لمن تتراوح أعمارهم بين [40- 49] وأجابوا كذلك أن هناك اتصالات مفتوحة وتبادل للمعلومات بين أعضاء فريق العمل مقابل18.42% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 80.64% فكانت من نصيب من كانت أعمارهم تتراوح بين [30- 39] وصرحوا أن هناك اتصالات مفتوحة وتبادل للمعلومات بين أعضاء فريق العمل مقابل 19.35% ممن نفوا ذلك .

وبتحليل هذه العلاقة يمكن القول أن هناك شبه اتفاق بين كافة الفئات العمرية حول تواجد اتصالات مفتوحة وتبادل للمعلومات بين أعضاء فريق العمل، وهذا يرجع أساسا لأن تركيبة الفريق مزيج من الفئات العمرية كل واحدة تخدم الفريق بالخصائص المميزة لها، وهو ما تبين من خلال الجدول الخاص بالفئات العمرية، حيث تبين أنه هناك تنوع في الفئات العمرية و هو ما يعزز ديناميكية الفريق ويزيد من تفاعله .

وحول الأسباب التي برهن بها المبحوثين وعبرت عن تواجد هذه الاتصالات نجد الحوار باعتباره أساس العمل المتميز حيث ساهم في تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين خصوصا ممن عندهم أقدمية كبيرة وخبرة واسعة بمجال العمل، وعليه ومن خلال الحوار يتم تناقل هذه الخبرات و تبادلها خاصة أن فئة كبار السن في الغالب تكون لها أقدمية كبيرة في

العمل وبهذا هم من الكوادر والموارد البشرية الهامة في المنظمة والتي يجب الاستفادة منها في كافة الجوانب، كما أن خطورة قطاع الغاز والكهرباء وطبيعته التقنية استدعت هي الأخرى مجهود جماعي مكثف يتطلب كافة الأطراف من شباب المنظمة الى كوادرها و بكافة أعمارهم وهذا للإدلاء برأيهم وضبط خطط وأهداف الفريق بدقة وهذا حتى لا تسجل خسائر ولا تتعرض لمشكلات في ميدان التطبيق وهو ما يتطلب تدريب وخبرة واسعة إلى جانب الاتصالات المفتوحة وهو ما فسره المبحوثين أيضا بطبيعة العمل التقنية .

"وفيما علق عليه **بيترز ووترمان** وعن أهمية الاتصالات المفتوحة و تواجد ما يعرف **اتخاذ القرار بواسطة الزملاء** في المنظمات الغربية وهذا التوجه يفضي الى مناقشة موضوعات دون خجل ولا حرج ويكون هذا بشكل دائم وهو ينمي الشفافية والوضوح والصراحة"[1] و هذا مما يعزز الثقة .

- جدول رقم 40: يبين العلاقة بين الجنس ومدى أداء الفريق عمله بمستوى عال من التعاون حسب إجابات المبحوثين .

الجنس / أداء فريق العمل بمستوى عال من التعاون	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	162	%81	33	%82.5	195	%81.25
لا	38	%19	07	%17.5	45	%18.75
المجموع	200	%100	40	%100	240	%100

[1] - يحي ملحم، التمكين ، مرجع سابق، ص 62 .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 82.5% من الإناث وصرحوا أن فرق عملهم تعمل بمستوى عال من التعاون مقابل نسبة17.5% من نفوا ذلك، ونسبة 81% من الذكور صرحوا أن فرق عملهم تعمل بمستوى عال من التعاون مقابل نسبة 19% ممن نفوا ذلك .

وعليه نستنتج أن هناك روح التعاون بين أعضاء فرق العمل بعيدا عن اعتبار طبيعة جنسهم، ومما هو ملاحظ أيضا أن عمل فرق التي تعمل بوتيرة دائمة داخل المنظمة أنتجت نوع من الألفة والتعاون بين أعضائها **(جدول رقم 32)** وهذا باعتبار أن المنظمة تحتاج لجهود الجماعة للسيطرة على المهام الإدارية، وكذا نظرا للطابع التقني للمنظمة والذي يتطلب جهود الجماعة أيضا، أضف إلى ذلك وبما يتوافق مع **الملاحظة رقم 13** والتي بينت تواجد جنس الإناث بكثرة في الأقسام غير التقنية وهو ما يبرر عدم انتماء جنس الإناث بكثرة إلى فرق العمل خصوصا منها المتخصصة أو تلك التابعة للأقسام التقنية التي تمتاز بكثافة مهامها على حساب الأخرى في الأقسام الموارد البشرية أو التسيير مثلا، وبهذا فتصريحها هذا جاء بناءا على الفرق التي تنتمي لها فقط والتي أخذت منها تجربة .

ومن خلال التعاون أيضا يستطيع الفريق مواجهة جميع الصعوبات التي تعترضه وفي هذا الصدد يقول السيد صبري : " أفضل شيء كسبناه هو أننا نؤدي عملنا كفريق، وليس كأفراد. إذا كان هناك شيء يؤثر على شخص واحد فإنه يؤثر على الفريق بأكمله وإذا واجهنا عقبة، فإننا نأخذ استطلاع آراء بعضنا البعض لمحاولة التغلب عليها ."

والمستوى العالي من التعاون لكلا الجنسين يعبر عن فاعلية فريق العمل حيث تكون الاتصالات مفتوحة والمعلومة تتدفق في كل الاتجاهات، مما تتيح الفرصة للعامل للتعلم وتبادل الآراء ومشاركتها نتيجة العمل الدائم والاحتكاك بالموضوعات المختلفة والمتباينة وهو ما يجعل الاستفادة تزداد مع عمل الفرق وهو ما يزيد من ثقة العامل بزملائه .

جدول رقم 41: يبين العلاقة بين الاقدمية و إجابات المبحوثين حول زيادة فرص التعلم لدى أعضاء فريق العمل .

الاقدمية / زيادة فرص التعلم لدى أعضاء الفريق		[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		[26-30[		[31-35]		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	تبادل المعلومات والخبرات	04	%6.45	31	%32.29	12	%57.14	25	%65.78	06	%66.66	08	%80	04	%100	90	%37.5
	التعلم من خلال الأخطاء	31	%50	25	%26.04	03	%14.28	02	%5.26	01	%11.11	00	00	00	00	62	%25.83
	القضاء على السلبيات	00	00	05	%5.20	00	00	03	%7.89	00	00	01	%10	00	00	09	%3.75
	لأجل الاستمرارية	07	%11.92	06	%6.25	01	%4.76	00	00	01	%11.11	00	00	00	00	15	%6.25
	تعلم وظيفة الآخر	00	00	04	%4.16	01	%4.76	02	%5.26	00	00	00	00	00	00	07	%2.91
	لا يوجد تبرير	5	%8.06	03	%3.12	00	00	02	%5.26	00	00	00	00	00	00	10	%4.16
المجموع		47	%75.80	74	%77.08	17	%80.95	34	%89.47	08	%88.88	09	%90	04	%100	193	%80.41
لا		15	%24.19	22	22.91	04	%19.04	04	%10.52	01	%11.11	01	%10	00	00	47	%19.58
المجموع الكلي		62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

يتبين من هذا الجدول أن نسبة 100% لكل من لهم أقدمية بين [31–35 [وأجابوا أن فريق العمل يزيد من فرص تعلمهم، ونسبة 90% ممن لهم أقدمية في العمل بين [26–30[وصرحوا كذلك أن فريق العمل يزيد من فرص تعلمهم مقابل 10% ممن نفوا ذلك، ونسبة 89.47% ممن لهم اقدمية [16– 20 [وأجابوا أن فريق العمل يزيد من فرص تعلمهم مقابل 10.52% ممن نفوا ذلك، ونسبة 88.88% ممن أجابوا أن فريق العمل تزيد فرص تعلمه و لهم أقدمية [21–25 [مقابل نسبة 11.11 % ممن نفوا ذلك ، ونسبة 80.95% ممن لهم أقدمية في العمل بين [11–15 [وبينوا أن فريق العمل يزيد من فرص تعلمهم ونسبة 19.04% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 77.08%ممن أوضحوا أن فريق العمل يزيد من فرص تعلمهم و لهم أقدمية ما بين [6–10 [مقابل 22.91% ممن نفوا ذلك، أما نسبة 75.80 % فكانت من نصيب الذين صرحوا أن فريق عملهم يزيد من فرص تعلمهم [1–5 [مقابل24.19% ممن نفوا ذلك .

واستنتاجا مما سبق يمكن القول أن خبرة العامل داخل منظمته تؤثر إيجابا على فريق العمل حيث أنه كلما صعد العامل على سلم الأقدمية بشكل تصاعدي كان أقدر في ذلك على تقديم فرص التعلم لزملائه، وبالتالي يكون أعضاء الفريق أكثر تعلما من عملهم كفريق، ومما لوحظ في الجدول أيضا أن خانة "التعلم من أخطاء الآخرين" كانت مرتفعة مع بداية أقدمية العامل ابتداء من السنة الأولى وبدأت في التناقص شيئا فشيئا مع ارتفاع خبرة العاملين بالمقابل فإن خانة "تبادل الخبرات مع الآخرين" عرفت أدنى نسبها في بداية خبرة العامل وبدأت في التزايد بعدها بازدياد خبرة العاملينإ وعليه فإن هذا يدل على أن العامل في بداية عمله يحتاج ليتعلم من تجارب الآخرين من خلال اجتماعه مع فريق العمل، وبعد أن تزيد

خبرته في ميدان العمل فإنه بعد ذلك يتشكل رصيده ويصبح أكثر قدرة على تبادل هذه الخبرة مع زملائه في العمل.

ومما أسفرت عليه **نتائج (الجدول رقم 39)** باعتبار أن فريق العمل يمتاز بوجود اتصالات مفتوحة بين أعضائه وهو ما يساهم أيضا في زيادة رصيد تعلمهم .

ومن إجابات المبحوثين حول أسباب زيادة فرص تعلم فريق العمل نجد تبادل المعلومات الذي احتل الصدارة حيث ساهم في تناقل الخبرات والمعلومات بين العاملين، هذا الأخير أيضا فتح مجالا للتعلم كفريق والتعلم أيضا ينبع من المواقف والظروف المتباينة في المنظمة مما تشكل مواضيع مختلفة لعمل الفريق الأمر الذي يساهم في بناء أرضية التعلم، وبالعمل المتواصل وتواجد العاملين في فرق تتشكل لديهم شبه حصانة تقضي على السلبيات، وهذا بطبيعة الحال لأجل استمرارية المنظمة، والحوار أيضا داخل العمل الفرقي يجعل أعضاء الفريق يتعلمون وظائف بعضهم البعض خصوصا إذا كانت تشكيلتهم من أقسام مختلفة داخل المنظمة (جماعة العمل المتخصصة) حيث تكون هناك مداخل متعددة لاتخاذ القرارات، وهو الأمر ذاته الذي تسعى المنظمات الحديثة لتطبيقه وهذا حتى لا تكون هناك قطيعة في الوظائف فالكل يكمل بعضه العض .

ومن بين الأسباب أيضا التي ساهمت في زيادة فرص التعلم نجد طبيعة العمل التقني الذي يستدعي ذلك، إضافة إلى طبيعة التكوين الذي يهدف أيضا إلى تجاوز المشكلات، وهو الأمر الذي كشفت عنه نتائج الفرضية الثانية، أضف إلى ذلك طبيعة الجو الأخوي الذي يعتبر محصلة العمل المستمر بين العاملين داخل الجماعات .

وبهذا فإن زيادة رصيد العاملين داخل فريق العمل هو وجه من أوجه فعالية الاتصال، حيث تكون الاتصالات مفتوحة وتتوفر بذلك المعلومة مما تزيد من فعالية عمل الفريق وتزيد كذلك من التماسك، وبالتالي يسهل تمكينه بالشكل الذي يؤثر إيجابا على فعالية المنظمة .

- جدول رقم 42 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى إخفاء المنظمة للمعلومات على جماعة العمل.

المستوى الإداري / مدى إخفاء المعلومة على فريق العمل		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	حسب نوعية المعلومات	07	%6.19	05	%3.93	12	%5
	لتجنب وتفادي الصراعات	04	%3.53	00	00	04	%1.66
	الإدارة بعيدة عن العامل	03	%2.65	05	%3.93	08	%3.33
	أسباب خاصة بالشركة	05	%4.42	05	%3.93	10	%4.16
	لأجل السيطرة	01	%0.88	04	%3.14	05	%2.08
	لا يوجد تبرير	07	%6.19	27	%21.25	34	%14.16
المجموع		27	%23.89	46	%36.22	73	%30.41
لا		86	%76.10	81	%63.77	167	%69.58
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 76.10% من الإطارات صرحوا أن منظمتهم لا تخفي المعلومات على جماعة العمل مقابل 23.89% ممن صرحوا أنها تخفي المعلومات عليهم .

أما فئة التحكم فبلغت نسبة 63.77% ممن أكدوا أن منظمتهم لا تخفي المعلومات عن جماعة العمل مقابل 36.22% ممن نفوا ذلك .

وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بسيطة بين المستوى الإداري وإخفاء المعلومة على فريق العمل وبحكم فئة الإطارات وما يقابلها من موقع وظيفي أعلى من فئة التحكم فهي بهذا تصلها المعلومة بشكل سريع، خصوصا أن هذه الفئة تنتمي الى جميع أنواع الفرق التي ذكرت في **(الجدول رقم 31)** عكس فئة التحكم والتي يمكن أن يسمح لها موقعها بالانتماء إلى واحدة أو اثنتين لا أكثر، وفئة الإطارات كما هو معلوم منهم من يكونوا رؤساء أقسام وفي الوقت نفسه هم أيضا قادة لفرق عمل، وبالتالي فإن المعلومة تصلهم بحكم القيادة سواء لقسمه أو لفريق عمله وعليه هو أعلم بجوانب المعلومات التي يحتاجها فريق العمل، وبهذا يبقى كيفية تزويد الأعضاء بهذه المعلومات تتوقف على حسب طبيعة النمط القيادي، كما يمكن أن نأخذ في اعتبار أيضا ما يتلقاه هؤلاء القادة من مستويات أعلى هل هو كافي أم لا .

والمعلومة هنا هي جزء من القوة الواجب توزيعها على العاملين سواء كأفراد أو كأعضاء في فرق العمل بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، وهو ما يزيد من تحمل المسؤولية والتي تؤدي إلى الاستقلالية وهو ما يقود الى التمكين .

وحتى يتمتع فريق العمل باستقلالية عالية وحرية أكبر في العمل لابد من التوزيع العادل للمعلومات بينهم، لأن فريق العمل يعمل وفق الأجزاء المشكلة له لتحقيق التكامل وأي نقص أو

خلل يعتري أفراده فهذا سوف يؤثر على العمل ككل وهو الأمر الذي ذهبت إليه النظرية الوظيفية .

وفيما يخص النسبة المعتبرة لفئة التحكم التي تشير إلى وصول المعلومة إليهم إلا أنها تبقى غير كافية بالنظر إلى الفئة الأخرى، إضافة إلى أن طبيعة عمل الفرق يستدعي نوعا ما التكافؤ، وبالتالي فالمعلومات داخل المنظمة هي جزء لا يتجزأ من الاتصال لأنها تمثل الرسالة، وكلما كان انتشار المعلومة واسع داخل أجزاء المنظمة كلما كان تمكين الأفراد أسهل والعكس كلما تم حجب المعلومة فإنه سوف ينعكس على استقلالية العامل وبهذا يصعب تمكينه .

نتائج الفرضية الثالثة :

بعد الاطلاع على تحليل جداول الفرضية الثالثة والمتعلقة بارتباط تفاعل فريق العمل بعناصر التمكين المتمثلة في: (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال) والتي أسفرت النتائج على ما يلي :

- تبين أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد على الجهود الجماعية **(جدول رقم 31)**، وهو ما يبين إدراكها لأهمية الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لأن طبيعة نشاط المنظمة المكثف وتعدد أقسامها ومصالحها استدعى ذلك، كما أن هذا الأخير يعزز التنسيق والتعاون بينهم وما يدل على هذا تواجد جماعات مختلفة تبين العمل الجماعي داخل المديرية، حيث حصدت جماعة العمل الخاصة بكل قسم أعلى نسبة تلتها تواجد جماعة العمل المتخصصة أما جماعة رؤساء الأقسام فحققت النسبة الأخيرة .

ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول أن فريق العمل داخل المنظمة يعبر عن الاستثمار في البعد الجماعي للموارد البشرية .

- بينت النتائج أيضا أن عمل الفرق داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشار يعمل بوتيرة دائمة بنسبة 77.5% **(جدول رقم 32)**، وهو ما يقوي الروابط بين العاملين حيث أن العمل باستمرار داخل فريق العمل يجعل العامل أكثر مرونة في التعامل مع مجال عمله أو مع الجماعة كحل المشكلات مثلا، ويكون هذا نتيجة الاحتكاك الدائم والتعلم من خبرات الزملاء وبهذا تكون وتيرة عملهم سريعة وأكثر تحكما، بينت هذه النتيجة أن عمل الفريق بهذه الوتيرة يزيد من ثقة واستقلالية العامل .
- أوضحت نتائج الدراسة أيضا أن في مديرية توزيع الكهرباء والغاز أن مشاركة فرق العمل تتم على عدة مستويات، ففي المرتبة الأولى تكون مشاركة فريق العمل من خلال مواجهة المشكلات التي تعترضها بنسبة 36.08 % **(الجدول رقم 33)** وهذا لأن المديرية تكون أكثر حرصا على جعل موسم الصيف دون انقطاعات لشبكة الكهرباء كون المنطقة واقعة في الجنوب وتمتاز بارتفاع درجة الحرارة خصوصا من خلال أقسامها التقنية، كما أن المديرية تفوض جزء من مهامها لصالح فرق العمل ومشاركتها لقراراتها حيث احتلتا المرتبة الثانية. ومن هذه الجزئية فإن فريق العمل ساهم في المشاركة والتفويض باعتبارهما يسهمان في التمكين .
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على وجود تقارب في التوافق بين المستويين الإداريين حول تصريحهم بوجود تسهيلات تقدمها لفرق العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار **(الجدول رقم 34)**، ومن بين التسهيلات التي تقدمها ما صرح به المبحوثين وهي ممثلة في وجود بيئة مريحة ومحفزة للعمل، بالإضافة الى الدعم بكافة الوسائل اللازمة للعمل. وعليه فإن هذه التسهيلات هي وجه تحفيزي يجعل فريق العمل يثق بمنظمته وبالتالي تزيد سيطرتها على العمل .

- من الدراسة الميدانية تم استنتاج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تأخذ بأفكار وتوصيات فريق العمل بدرجة أولى أحيانا تليها دائما ثم أبدا **(الجدول رقم 35)** وكما سبق وتم استنتاج أن المديرية تعتمد على عمل الفريق بشكل كبير، وعليه وإلى جانب أن أنواع الفرق تتباين داخلها من حيث تشكيلتها وأهدافها وطبيعة عملها، حيث يكون على رأس كل واحد منها قائد، سواء كان رئيس قسم في حالة كان الفريق على حسب القسم أو قائد جماعة متخصصة أو المدير في حالة كان مع رؤساء الأقسام حيث يبقى مركزه يخول له صلاحية اتخاذ القرار النهائي لعمل الجماعة حيث تكون هناك مشاركة بينهم وجملة القرارات المقترحة والآراء المتباينة وبهذا يكون تجميعا للمشاركة الجماعية، ومن فرق العمل التابعة للأقسام التقنية في الغالب ما يكون القرار جماعي لأن طبيعة المهام تفرض ذلك. وعليه فإن آراء العامل من خلال فرق العمل يعبر عن مشاركته داخل المنظمة وهو ما يعزز ثقته بها ويزيد من ولائه لأنه شارك في قرارات منظمته.
- أسفرت النتائج أيضا أن هناك علاقة قوية بين الجنس و الجو العام لفريق العمل، حيث بينت أن جنس الإناث أكثر سيطرة وتحكما وإحساسا بالمسؤولية من جنس الذكور بنسبة 85% **(الجدول رقم 36)**، وهذا راجع لأدوار الأنثى داخل المجتمع الجزائري مما جعلها تسقط هذا الحرص لتكون أكثر تحملا للمسؤولية عند أدائها لمهامها في العمل .
- أسفرت الدراسة أن لعامل السن علاقة مع وضع فريق العمل لخطة واضحة **(الجدول رقم 37)**، حيث أنه كلما كان السن أكبر كان الفريق أكثر تنظيما، وهذا باعتبار أن كبار السن يمتازون بنضجهم العقلي وفي الغالب نجدهم من ذوي الخبرة الكبيرة، وهو ما يساعد في تماسك فريق العمل ويجعلهم أكثر تنظيما وتخطيطا لمهام عملهم بالشكل الذي يجعلهم يتحكمون في معالجة قضايا الفريق بكل احترافية .

- أوضحت نتائج الدراسة أن اقدمية العامل تساهم في إنجاز الأعمال والمهام في وقتها **(الجدول رقم 38)** في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار، وهذا يرجع إلى تشكيلة فريق العمل الذي يضم خليط من الخبرات، وعند التفاعل بينهم يحدث تأثير إيجابي وبذلك يتم السيطرة على مهام العمل .
- بينت الدراسة الميدانية أن هناك شبه اتفاق بين كافة الفئات العمرية حول تواجد اتصالات مفتوحة بين أعضاء فريق العمل **(الجدول رقم39)** ، وهذا لأن هناك تنوع في الفئات العمرية كل واحدة تخدم الفريق بخصائصها. وعليه فإن نتيجة هذه العلاقة أوضحت أهمية الحوار في إكساب العامل للمعلومة وهو الأمر ذاته الذي يزيد من فعالية الاتصال .
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التعاون العالي لفرق العمل نسبه كانت متكافئة بين الجنسين وبهذا هو يعبر عن التعاون الحاصل بين الطرفين للسيطرة على المهام **(جدول رقم 40)** إضافة إلى الاتصالات المفتوحة والتبادل بينهم بحيث تتدفق المعلومات مما يزيد من ثقة العامل بزملائه نتيجة التفاعل الايجابي بينهم .
- تم التوصل من خلال الدراسة الى أن اقدمية العامل تؤثر إيجابا على فريق العمل حيث أنه كلما كانت له اقدمية كبيرة كان أقدر في ذلك على زيادة فرص التعلم لزملائه، وبالتالي يكون أعضاء الفريق أكثر تعلما **(الجدول رقم 41)**، ومن بين الأسباب التي أوضحها المبحوثين وهو زيادة فرص التعلم، إضافة الى طبيعة التكوين، إلى جانب ذلك طبيعة الجو الأخوي الذي يعتبر محصلة العمل المستمر بين العاملين داخل الفريق، كل هذا يزيد من فعالية الاتصال ويوطد الثقة بينهم .
- تم استنتاج أن فئة الإطارات هم أكثر فئة لا يتم إخفاء المعلومات عليهم بالمقارنة مع فئة التحكم **(جدول رقم 42)**، وهذا يرجع لكون فئة الإطارات وبحكم موقعها الوظيفي يخول

لها لأن تكون مصدر لتلقي المعلومات ولهذا فإن انتمائها إلى جانب فئة التحكم في فريق العمل جعل نوعا من التفاوت بينهما، الأمر الذي يزعزع ثقة العامل بحكم أن العمل جماعي والمعلومة تصل إلى فئة الإطارات فقط وهو ما يؤثر على فعالية الاتصال .

- ومما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية تحققت حيث أن المناخ التنظيمي المتوفر على فريق العمل يساهم في تمكين العاملين إداريا من خلال أبعاده المشاركة، الثقة التنظيمية، الحرية والاستقلالية، فعالية الاتصال .حيث شمل هذا الارتباط ما يلي :

* طبيعة عمل فرق العمل ارتبطت ب : الثقة والاستقلالية .

* دعم المنظمة لفرق العمل (المشاركة، التسهيلات، الأخذ بتوصيات) يرتبط ب : المشاركة ، الثقة، الحرية والاستقلالية.

* خصائص فرق العمل ارتبطت ب : الحرية والاستقلالية والثقة .

* طريقة عمل فرق العمل (الاهتمام بالمشكلات في وقتها، خطة عمل،التعاون) ارتبطت ب :الاستقلالية، الثقة، فاعلية الاتصال.

*اتصال فريق العمل (فرص التعلم، توفر المعلومة، الحوار) ارتبط : فاعلية الاتصال، الثقة

5- تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

يساهم التحفيز في تمكين العاملين الإداريين من خلال : (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال).

- جدول رقم 43 : يبين العلاقة بين الحالة الاجتماعية و الراتب الذي يتقاضاه العامل حسب إجابات المبحوثين .

الحالة الاجتماعية / الراتب الذي يتقاضاه العامل	متزوج		أعزب		مطلق		أرمل		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يتناسب تماما مع الجهد المبذول	33	%18.53	10	%15.62	00	00	00	00	43	%17.62
يتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول	85	%47.75	27	%42.18	00	00	01	%100	113	%46.31
لا يتناسب مع الجهد المبذول	57	%32.02	26	%40.62	01	%100	00	00	84	%34.42
آخر: عدم مراجعة شبكة الأجور	03	%1.68	01	%1.56	00	00	00	00	04	%1.63
المجموع	178	%100	64	%100	01	%100	01	%100	[1]244	%100

[1] المجموع أكبر من العينة وهذا لإجابة المبحوثين حول سؤال آخر حدد .

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة47.75 %من المتزوجون صرحوا أن رواتبهم تتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول ونسبة 32.02 %ممن أجابوا أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول ونسبة 18.53% ممن صرحوا أنها تتناسب تماما مع الجهد المبذول .

أما فئة العزاب فنجد نسبة 42.18 %للذين صرحوا أن رواتبهم تتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول ومقابل نسبة40.62 % أجابوا أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول ومقابل أيضا نسبة15.62 % ممن يتناسب راتبهم تماما مع الجهد المبذول داخل المنظمة، أما فئة مطلق فحصدت نسبة تصريحاتها 100% في خانة لا يتناسب راتبهم مع الجهد المبذول .

وعليه يمكن القول عموما أن كل الحالات الاجتماعية المتواجدة في المنظمة غير راضية عن الأجور التي يتقاضونها، وخير دليل أن النسب تأرجحت أعلاها في خانة "يتناسب نوعا ما"، وتلتها النسب المتواجدة في خانة "لا يتناسب مع الجهد المبذول"، وانطلاقا من فئة المتزوجين الذين عبروا عن عدم رضاهم بكون أن رواتبهم لا تتوافق مع مجهوداتهم باعتبار أن هذه الفئة لديها مسؤوليات كبيرة وبالتالي هي تحتاج إلى أجر يتناسب مع احتياجاتها، مع العلم أنها تشكل أكبر نسبة في المنظمة، ومن جهة ثانية لا يمكن أن نغفل أيضا عن فئة العزاب والتي بينت خلفية الشاب في المجتمع الجزائري حيث أن أول مشروع يفكر به بعد التوظيف هو الزواج، هذا الأخير الذي يرتب عليه جملة المسؤوليات التي تلقى على عاتقه إضافة إلى أن ذهنية الشباب في الوقت الراهن تغيرت بتدخل جملة المعطيات حيث لم يعد الأجر العادي يحفز الشاب بالمقارنة مع الأجور المرتفعة، وبالتالي فإن العاملين بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية فهم يسعون إلى تحسين وضعهم المادي لأن هذا الأخير مهم جدا للعامل. ويعتبر الجانب المادي ممثلا في

رواتب العمال من بين الموضوعات التي تناولتها نظريات التحفيز ولعل من أشهرها نجد نظرية الحاجات ل**ماسلو** حيث بينت هذه الأخيرة أنه لا يمكن أن ينتقل العامل على سلم الحاجات إذ لم يتم إشباع الحاجات الأساسية من المستوى الأدنى من السلم، ومما يتوافق مع الجدول نجد الحاجات الفسيولوجية والتي تضمن أن يكون للعامل راتب جيد لكي ينتقل إلى المستوى الثاني ويشارك المنظمة بأفكاره ويحظى باستقلالية بالشكل الذي يجعله متمكنا، كما أن نظرية التوقع لصاحبها **فيكتور فروم** عكست جانبا من هذا الجدول، حيث أن الفرد عندما يبذل مجهودا داخل منظمته فإنه يتوقع حافزا يناسب ما قام به، وعندما يقوم بمجهود بمقابل لا يتحقق ذلك فإنه يفقد ثقته بمنظمته باعتبار الثقة مكون مهم لتمكين العامل الإداري .

و بالإسقاط على واقع المنظمة محل الدراسة والتي كانت تعرف بنظام الحوافز الجيد لعامليها، وهو الأمر ذاته الذي صرح به العاملين[1] حيث أكدوا أن المنظمة لم تعد كما كانت عليه من قبل، حيث كان يضرب بها المثل في هذا الجانب " . مع العلم أن الظروف في تغير مستمر والراتب قد يكون في فترة ملائم و لا يكون في فترة أخرى مناسب، وهو ما ورد في إجابات المبحوثين في سؤال آخر بقولهم عدم مراجعة المنظمة للأجور، وهو ما يوحي إلى أن العامل غير راضي ويطلب منها المراجعة والنظر في هذا الجانب، وعليه يفهم أن المنظمة قد أهملت هذا الجانب خصوصا أنه يشكل جانب مهم للعاملين، لأن من خلالها يحقق حاجاته الأساسية وعندما يتحقق هذا تتشكل لديه دافعية نحو العمل بحيث يوجه تركيزه إلى المنظمة ويسعى جاهدا للعمل ويزيد حرصه على أداء مهامه ما يزيد من استقلاليته وكسب لثقته .

[1] أثناء الدراسة الميدانية كان هناك استرسال وحديث جانبي مع العاملين وبالنسبة لهذه الملاحظة فقد شد الانتباه لها نظرا لتكرارها بين فئات عديدة من العاملين داخل المنظمة.

- جدول رقم 44 : يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة .

المستوى التعليمي / تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		00	00	01	%50	25	%31.64	55	%34.59	26	%10.33
لا	طبيعة العلاقة مع المسؤول	00	00	00	00	00	00	03	%1.88	03	%1.25
	سوء التسيير (الرشوة)	00	00	01	%50	24	%30.37	46	%28.93	24	%10
	لا يوجد معايير واضحة	00	00	00	00	23	%29.11	28	%17.61	52	%21.66
	عدد الترقيات لا يتناسب مع عدد العمال	00	00	00	00	00	00	04	%2.51	04	%1.66
	لا يوجد تبرير	00	00	00	00	07	%8.86	23	%14.46	30	%12.5
المجموع		00	00	01	%50	54	%68.35	104	%65.40	158	%65.83
المجموع الكلي		00	00	02	%100	79	%100	79	%100	240	%100

من هذا الجدول نلاحظ نسبة 68.35% ممن مستواهم التعليمي ثانوي وصرحوا أن منظمتهم لا تطبق معايير الترقية بطريقة عادلة مقابل 31.64% أجابوا بوجود معايير عادلة، أما فئة الجامعي نجد نسبة 65.40% صرحوا أنه لا توجد معايير عادلة للترقية مقابل 34.59% ممن أكدوا على وجود معايير عادلة، أما فئة المتوسط فكانت النسبة المتساوية قدرت ب 50% بين كلا الكفتين الرفض والتصريح بوجود معايير عادلة للترقية.

ومما هو ملاحظ أن كلا المستويين الثانوي والجامعي لهما نسبتان متكافئتان وهو ما يفسر أنه لا يوجد علاقة واضحة بين المستوى التعليمي وتطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة، لأن بالرجوع إلى تفسيرات المبحوثين حول أسباب عدم تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة نجد نسبة سوء التسيير مرتفعة عند المستويات الثلاث فمستوى المتوسط بلغت 50% تليها 30.37% بالنسبة لمستوى ثانوي ونسبة 28.93% عند مستوى ثانوي وهو ما يبرهن على فشل الجهاز الإداري من ناحية تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة والأمر ذاته يتوافق مع **الملاحظة رقم 07**[1].

كما أن رؤية العامل في هذا الجانب تسودها ضبابية بسبب عدم وضوح المعايير لدى العامل، وهو ما وضحه الجدول من خلال النسب المعتبرة لهذا السبب خصوصا في مستويي الثانوي والجامعي وهو إشارة نحو تستر المنظمة على هذه الجانب الذي يعتبر ذا أهمية بالنسبة للعامل، أضف إلى ذلك فإن لطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر جانب يتدخل في مصير العامل في ترقيته وحسب **تصريح إحدى إطارات** قسم الموارد البشرية[1] في حديثها عن الترقية في المديرية بقولها: " قرار الترقية الأخير يكون بين المدير ورؤساء الأقسام أما التقييم الأول

[1]- أنظر شبكة الملاحظة .

[1]- مقابلة إحدى إطارات قسم الموارد البشرية يوم: 2018/02/13 على الساعة 9.00 – 10.50 .

يكون من طرف رئيس القسم" وهو بين تدخل القائد في تقرير مصير العامل وهو ما يوسع الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين و يؤدي إلى تدني ثقة العامل بسبب غياب عدالة الإجراءات، وهو ما يقابلها في التراث النظري **نظرية العدالة ل آدامز** حيث أن العامل يقارن مجهوداته وما تحصل عليها بالمقارنة مع زملائه في محيط المنظمة، وعندما يجد الفرق يحس أن جهوده تضيع ودون فائدة مما تجعل العامل لا يقدم شيئا لمنظمته ولا يشاركها معارفه ويفقد ثقته بها و بهذا الإجراء فإن فرص تمكينه تندثر بالتدرج .

ومن **مبادئ هنري فايول** المعروفة في الإدارة بحيث تنص إحداها على وجوب العدل في تقديم المكافآت للعاملين، ومن بين مثبطات حماس العاملين في أي منظمة ما أكده **دين سبترز** في كتابه التحفيز الخارق توزيع الحوافز بشكل غير عادل، إضافة إلى الأجور غير العادلة[2] .

[2]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 192 .

- جدول رقم 45 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول كيفية أداء المهام في المنظمة .

المستوى الإداري / كيفية أداء المهام	إطار		تحكم		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
تسمح لك باستخدام أساليب وطرق جديدة إذا تطلب عملك ذلك	86	%76.10	92	%72.44	178	%74.16
تسمح لك باستخدام أسلوب واحد فقط (المعتاد) لأداء عملك	20	%17.69	19	%14.96	39	%16.25
ترفض كل استخدام جديد لطرق العمل مهما تطلب عملك المزيد	07	%6.19	16	%12.59	23	% 9.58
المجموع	113	%100	127	%100	240	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 76.10% من الإطارات وأجابوا بأن منظمتهم تسمح لهم باستخدام أساليب وطرق جديدة إذا تطلب عملهم ذلك مقابل نسبة 17.69% للذين أجابوا أنها تسمح لهم باستخدام أسلوب واحد فقط (المعتاد) عند أداء العمل ومقابل أيضا نسبة 6.19%

باعتبار منظمتهم ترفض كل استخدام جديد لطرق العمل مهما تطلب العمل المزيد، ونجد نسبة 72.44% من فئة التحكم وأجابوا بأن منظمتهم تسمح لهم باستخدام أساليب وطرق جديدة إذا تطلب عملهم ذلك مقابل نسبة 14.96% للذين أجابوا أنها تسمح لهم باستخدام أسلوب واحد فقط (المعتاد) عند أداء العمل ومقابل أيضا نسبة 12.59% باعتبار منظمتهم ترفض كل استخدام جديد لطرق العمل مهما تطلب العمل المزيد .

من خلال هذه القراءة نستنتج أن كلا المستويين الإداريين (إطار–تحكم) يتمتعان بحرية في أداء عملهم، بحيث تسمح لهم المنظمة باستخدام أساليب وطرق جديدة لأداء العمل، وهو ما يعد إشارة لجعل العامل الإداري بصفة عامة يقوم باختيار الأسلوب أو الوسيلة وفقا لما يراه مناسبا من منطلق أنه القادر على التصرف في مجال عمله، لأن ترك الحرية للعامل في أداء مهامه التي يقوم بها هي بمثابة ترك مساحة للتعلم لأنه بهذه الطريقة سوف يرى ما هي الطرق الأنسب وببدائل مختلفة التي توصله إلى الهدف والنتيجة المطلوبة .

من جهة أخرى نجد أن استخدام الأسلوب المعتاد أي واحد فقط قد احتل المرتبة الثانية وهذا لأن طبيعة العمل الإداري أحيانا يتطلب استخدام الأسلوب المعتاد خصوصا ما تعلق بالمهام الروتينية، أما ما يتعلق بالعمل الفرقي مثلا أثناء معالجة موضوع من مواضيع المنظمة أو أثناء العمل بأحد البرامج الجديدة مثلا أو ما شبه ذلك فهي تتطلب حرية نوعا ما وهنا تبقى نتيجة المهمة هي الأساس والفيصل وليس الطريقة، لأن ذلك الشعور الداخلي للعامل بوجود حرية يجعله يعمل بأريحية ودون ضغوط، وبالتالي تنعكس على مردوده و تزيد بذلك استقلاليته. ومن الدراسات المؤيدة لهذا الجانب دراسة "ملحم حول اثر تمكين الموظف ومنحه حرية التصرف على رضا العاملين، ومن خلال هذه الدراسة تعرضت إلى علاقة إطلاق

طاقات الإنسان الكامنة التي تعتمد على العلم والمهارة والمعرفة وعلى القدرات الذهنية والإبداعية والتي تصنع الفروق على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع بشكل عام"[1]

وفي التعريف بماهية التمكين عند البعض "**انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع**"[2] وهو إشارة إلى أساس تمكين العامل هو إعطاءه الحرية على أن تكون مرتبطة بتحفيز. ومن خلال هذه الدراسة إشارة واضحة لأهمية حرية العامل باعتبار له مؤهلات بغية تحقيق المنظمة، وهو ما يؤكد على تحفيز المنظمة من خلال الحرية والاستقلالية لتمكين عامليها إداريا .

[1] – رامي جمال اندراوس وعادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط 1(عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008)، 207،208.

[2]-يحي ملحم، التمكين : مفهوم إداري معاصر ، ص 17 .

– جدول رقم 46 : يبين العلاقة بين الاقدمية وطريقة التعامل مع الانحرافات في مجال العمل حسب إجابات المبحوثين .

الاقدمية / التعامل مع الانحرافات في مجال العمل	[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		]26-30[		]31-35 [		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقوم بتصحيحها بمفردي	20	%32.25	58	%60.41	13	%61.90	19	%50	06	%66.66	09	%90	04	%100	129	%53.75
اطلب مساعدة الرئيس المباشر	03	%4.83	02	%2.08	00	00	00	00	01	%11.11	00	00	00	00	06	%2.5
ارجع الى زملائي في العمل	39	%62.90	36	%37.5	08	%38.09	19	%50	02	%22.22	01	%10	00	00	105	%43.75
المجموع	62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

يتبين من هذا الجدول أن نسبة 100% لكل من له أقدمية في العمل ما بين [31-35] وأجابوا أنه عند حدوث الانحرافات يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم في مجال عملهم مقابل نسبة منعدمة لكل من أنهم يرجعون إلى زملاء العمل وكذا أنهم يطلبون المساعدة من الرئيس المباشر، ونسبة 90 % ممن أقدميتهم في العمل بين [26-30[وصرحوا أنهم يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم في مجال عملهم مقابل 10% صرحوا أنهم يرجعون الى زملائهم ونسبة منعدمة للذين صرحوا أنهم يطلبون المساعدة من الرئيس المباشر، أما نسبة 66.66% فكانت لمن لهم أقدمية تتراوح ما بين [21-25] وأجابوا أنهم يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم مقابل 22.22% ممن أجابوا أنهم يرجعون إلى زملاء العمل ومقابل نسبة 11.11% صرحوا أنهم يرجعون إلى الرئيس المباشر، أما نسبة 61.90% فترجع لمن أقدميتهم ما بين [11-15] و بينوا أنهم يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم مقابل 38.09% لمن أوضحوا أنهم يرجعوا إلى زملائهم في العمل مقابل نسبة منعدمة بالنسبة للرجوع الى الرئيس المباشر، أما عن نسبة 60.41% فكانت من نصيب من له أقدمية عمل [6-10] وأجابوا أنهم يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم مقابل 37.5% لمن يرجعوا إلى زملائهم في العمل ومقابل أيضا 2.08% لمن صرحوا أنهم يرجعوا الى الرئيس المباشر، أما نسبة 50% فكانت لمن كانت اقدميتهم بين [16- 20] وأجابوا أنهم يقومون بتصحيح الانحرافات بمفردهم وكذلك أنهم يرجعون إلى زملائهم في العمل بالمقابل نسبة منعدمة بالنسبة للرجوع إلى الرئيس المباشر، ونسبة 32.25% فكانت لمن له أقدمية في العمل بين [1-5] وصرحوا أنهم يقومون بانجاز مهامهم بمفردهم مقابل نسبة 62.90% بالنسبة للرجوع إلى زملاء العمل مقابل نسبة 4.83% بالنسبة للاستعانة بالرئيس المباشر .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه بزيادة أقدمية العامل داخل المنظمة تزداد معها قدرته في السيطرة على مجال العمل، وهو ما يشير إلى أن عامل الخبرة مهم جدا في جعل العامل يكون أكثر استقلالية في عمله وأكثر تحكما بها، إلى جانب عوامل أخرى كذلك، أضف إلى ذلك نجد أن اختيار "الاستعانة بزملاء العمل" عرفت ارتفاعا عند السنوات الأولى من العمل وبدأت في التناقص نوعا ما وهذا يرجع إلى نقطتين أساسيتين فالأولى تتمثل في كون أن العامل عندما يدخل إلى مجال عمله يكون لا يزال يجهل الكثير عن العمل فتجده ينتقل إلى زملاء العمل ممن حوله لإزالة الغموض، والنقطة الثانية تعبر عن استمرارية تواجد اختيار "الاستعانة بزملاء العمل" في إجابات المبحوثين وهذا نظرا للجو الأخوي الذي تشكل من جراء عملهم كفرق عمل وبالتالي تتولد الثقة بينهم مما يجعل العامل أكثر احتكاكا بزملاء العمل .

ومن بين العوامل أيضا ما تم استنتاجه من (**الجدول رقم 45**) والتي أسفرت نتائجه على وجود الحرية في أداء مهام العاملين، لأن ترك مجال للحرية يعطي جانبا من المسؤولية والرقابة الذاتية للفرد على مهامه وهو واضح من نتائج الجدول من خلال تصحيح الانحرافات بمفرده دون الحاجة للآخرين سواء الرئيس في العمل أو الزملاء بصفة كبيرة وهو الأمر الذي يساهم أيضا في الاستقلالية والتحكم في أداء المهام بأكثر فعالية .

- جدول رقم 47 : يبين مدى تشجيع للأعمال المتميزة للعاملين في الأقسام المختلفة حسب إجابات المبحوثين .

تشجيع العمل المتميز للعاملين في مختلف الأقسام	ك	%
نعم	95	%39.58
لا	145	%60.41
المجموع	240	% 100

يتضح من خلال هذا الجدول أعلى نسبة من إجابات المبحوثين قدرت ب 60.41% وضحوا فيها أنه لا يتم تشجيع العمل المتميز للعاملين في الأقسام المختلفة كدعم لمجهوداتهم مقابل 39.58% ممن صرحوا أنه يوجد تشجيع في أقسامهم لدعم مجهوداتهم .

وعموما يمكن القول أنه لا يوجد تشجيع بالقدر الكافي للعاملين، وبالنسبة للنسبة المعتبرة للذين صرحوا بوجود تشجيع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار . وبحسب تصريحات بعض المبحوثين من أقسام مختلفة فإنها اجتمعت على حد تصريحاتهم حول طبيعة النمط القيادي، فهو الذي يخلق هذا الجو التنافسي بين العاملين كإجراء تحفيزي وهي كالآتي :

صرح أحد المبحوثين بقوله " في المديرية نتمنى أن نكون ضمن أقسام معينة لأن لديهم رؤساء أقسام يمتازون بشخصية مرحة ومتعاونة ومتفهمة"[1]

صرحت المبحوثة الثانية بقولها أنا أعامل العاملين التابعين لقسمي كإخوة في الأسرة الواحدة، فأنا احتاج إلى فلان وفلان لكي نتعاون وبفرض سيطرتي عليهم لا يسير العمل في اتجاه سليم .[2]

في مقابلة مع المكلفة بالاتصال **بقولها: " كنت احضر لاستقبال المدير العام لمجمع توزيع الكهرباء والغاز في زيارة له للمديرية، وكانت المهام مكثفة بحكم أن القسم لا يوجد فيه عاملون فأنا الوحيدة التي امثل قسم الاتصال، بالإضافة أنه تم إعلامنا بهذا قبل أربعة أيام وكانت قد تزامنت مع آخر أيام الأسبوع، وكان المدير على علم بكل ما أقوم به، و أطلعته على برنامج العمل وظروفه من تنقل إلى الخارج من تحضير للأعلام و تجهيز اللافتات .....إلخ، لأن الزيارة كانت مفاجئة ولم يبق لدي الوقت الكافي وفي هذه الأيام التي كنت أعمل بها كانت لدي مهمة في خارج المديرية، مما جعلتني أتأخر عن العمل لمدة حوالي 15 دقيقة، مع العلم أن المدير على علم بذلك، حينها فوجئت بوضع علامة استفهام أي لا أنا حاضرة ولا أنا غائبة على ورقة إمضاء الحضور اليومي من قبل المدير، والأكثر من هذا وجدت تقييم الأداء نقص بدرجة من 15 إلى 14 رغم أن حيثيات الزيارة كانت على مستوى جيد، كل هذا جعلني أقرر من ذاك اليوم فصاعدا أنني أعمل بدون بذل مجهود كبير**

---

[1]– مقابلة مع احد إطارات قسم العلاقات التجارية وفي تصريحاته أثناء الدراسة الميدانية أي فترة توزيع الاستبيان من خلال حديث جانبي معه يوم : 2017/11/16 الساعة 10.35 .

[2]– مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية يوم: 23-01-2018 على الساعة 11.35 .

واعمل بشكل عادي ولا يهمني رأي أحد، لأن حرصي على عملي جعلني في مستوى متأخر عن الآخرين ."[1]

أما عن تفسير ذلك فالمبحوث الأول كان تصريحه واضح حول أهمية النمط القيادي ودوره في تشجيع العاملين مع رغبتهم في العمل مع هذا الأخير، أما تصريح المبحوثة الثانية فكان ضمني بكونها قائد، فقد أكدت على ضرورة التحفيز المعنوي للعاملين لأجل سيرورة العمل، ومنه نفهم أن النمط القيادي له علاقة في هذا الجانب لكن تواجد النمط المشجع في أقسام محددة فقط من المنظمة **(الملاحظة رقم 05)** لا يكفي، و كما هو موضح في النتائج بل بالعكس ينمي فجوة فارقة بين العاملين باعتبار أنه لا يشمل كل الأقسام داخل المنظمة.

أما المبحوثة الثالثة فعبرت عن تذمرها من نتاج عدم تشجيع المدير لها، وهو ما افقدها الثقة بالمنظمة ككل بالشكل الذي أنقص من دافعيتها نحو العمل، وبهذا فإن القائد لم يؤدي تشجيعي للعاملين وهو ما توصلت إليه الباحثة: **مريم شرع**[2] في إحدى نتائج دراستها أظهرت النتائج الواردة في المحور الذي يقيس مستوى الممارسات القيادات الأكاديمية للسلوكيات التمكينية، مستوى متوسط لهذه الممارسات، حيث يميل أغلب القادة للاعتماد على الممارسات والأنماط الإدارية التقليدية في تعاملهم مع مرؤوسيهم، وانتهاج سياسة التحكم وإصدار الأوامر معللين ذلك بتنفيذ التعليمات والقوانين لا غير .

---

[1] – مقابلة مع رئيس قسم الاتصال يوم 2018/04/10 على الساعة 14.00– 15.30 .

[2] – مريم شرع، "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية)"(أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2015) (دراسة سابقة)

ومن التراث النظري نجد نظرية العلاقات الإنسانية التي أضافت بعدا آخر من اهتمامات المورد البشري داخل المنظمة، وهو ضرورة الاهتمام بالحاجات الاجتماعية كالدعم المعنوي والتشجيع، وإذا غاب هذا الجانب فسوف يعطي تراجعا للعامل مما يحد من ثقته لمنظمته وينقص دافعيته نحو العمل واستقلاليته ويصعب بالتالي تمكينه.

- جدول رقم 48 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إخضاع المنظمة لمهام العاملين حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / إخضاع المنظمة لمهام العاملين	إطار		تحكم		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
رقابة شديدة على مهام العامل	27	%23.89	39	%30.70	66	%27.5
تثق في العامل وتعطيه مسؤولية الرقابة على مهامه	80	%70.79	86	%67.71	166	%69.16
لا توجد رقابة لا من ناحية العامل ولا من ناحية المنظمة	06	%5.30	02	%1.57	08	%3.33
المجموع	113	%100	127	%100	240	%100

يتبين من خلال هذا الجدول نسبة 70.79.% من الإطارات وصرحوا أن منظمتهم تثق في العامل وتعطيه مسؤولية الرقابة على مهامه مقابل نسبة 23.89% صرحوا أن منظمتهم تخضع مهامهم إلى رقابة شديدة ومقابل 5.30% صرحوا كذلك أنه لا توجد رقابة لا من ناحية العامل ولا من ناحية المنظمة، أما نسبة 67.71% من فئة تحكم أجابوا أن المنظمة تثق في العامل وتعطيه مسؤولية الرقابة على مهامه مقابل نسبة 30.70% صرحوا أن منظمتهم تخضع مهامهم إلى رقابة شديدة ومقابل كذلك نسبة 1.57% ممن أوضحوا كذلك أنه لا توجد رقابة لا من ناحية العامل ولا من ناحية المنظمة .

من خلال هذه القراءة يظهر لنا أنه لا توجد علاقة بين المستوى الإداري وإخضاع مهام العاملين داخل المنظمة سواء من حيث منحهم الثقة في الرقابة على مهامهم أو الرقابة الشديدة على المهام أو عدم وجود رقابة، وبالتالي فما يفهم من هذه العلاقة أن المنظمة تحاول إعطاء نوع من الرقابة الذاتية لكل عامل إداري مهما كان صنفه، ويكون هذا من خلال منحه الثقة في ممارسة مهامه، وحول تفاوت النسب بين الإطارات وفئة التحكم فيما يخص اختيار الرقابة الشديدة على مهام العاملين حيث نجدها ارتفعت في فئة التحكم على حساب الإطارات وهنا تدخل عدة عوامل منها طبيعة القيادة وكذا طبيعة المواضيع المعالجة.

انطلاقا من نتائج **الجدولين السابقين 45-46** والتي بينت نتائجهما حول وجود الحرية للعامل و كذا قدرته على تصحيح انحرافات مجال عمله بمفرده وما يعزز هذا أيضا نتائج الجدول أعلاه، حيث أكدت على هذا ولكن بانبثاق وجه جديد ممثل في الرقابة الذاتية للعامل من جراء منحه الحرية في السيطرة على مهامه الإدارية وهو ما ويزيد من ثقته، لأن إعطاء العامل الحرية في أداء المهام يعطي دافعية وحرص أكثر لأنه بهذا يحاول تجريب بدائل عديدة ومحاولة إيجاد التي توصله إلى الهدف المنشود، وبهذا هو يراقب مهامه بمفرده ويكون مسؤولا عنها، وهذا الإحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة محاولاته تكونت من جراء درجة الحرية

الممنوحة له، وكما هو موضح في الجدول كلما قلت درجة الحرية في المهام (أساليب متعددة– أسلوب واحد– الرفض للأساليب الجديدة) تتناقص معها رقابته على المهام، لأنه عندما يكون أسلوب واحد مثلا يشعر العامل بنوع من الروتين الممل نتيجة عدم منحه فرصة التعلم لتقديم الأفضل في وظيفته وأداء مهامه .

مما نخلص إليه من هذا الجدول نفهم أن درجة الحرية والثقة أعطت استقلالية للعامل الإداري بالقدر الذي يؤهله إلى اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في المنظمة وهي ما تؤهله للتمكين .

– جدول رقم 49 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى تشجيع أفكار واقتراحات العاملين من طرف المسؤول المباشر.

المستوى الإداري / تشجيع لأفكار واقتراحات العاملين	إطار		تحكم		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	18	%15.92	05	%3.93	23	%9.58
أحيانا	84	%74.33	95	%74.80	179	%74.58
أبدا	11	%9.73	27	%21.25	38	%15.83
المجموع	113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 74.80% من أعوان التحكم صرحوا ب "أحيانا" يتم تشجيع لأفكارهم ومقترحاتهم من طرف المسؤول المباشر ونسبة 21.25%% ب دائما

ونسبة3.93%%ب أبدا مقابل 74.33% من الإطارات للذين صرحوا ب أحيانا يتم تشجيع لأفكارهم ومقترحاتهم من طرف المسؤول المباشر ونسبة 15.92% ب دائما ونسبة 9.73% ب أبدا .

نستنتج من هذه العلاقة أن النسبة بين المستويين متكافئة وهو ما يوحي بأنه لا وجود لعلاقة بين المستوى الإداري وتشجيع أفكار واقتراحات العاملين من طرف المسؤول المباش،ر وهو إشارة إلى أن العامل الإداري مهما كان مستواه في المنظمة يبدي رأيه وتعطى له الفرصة في مجال العمل من طرف رئيسه، وعليه يمكن القول أن المنظمة من خلال هذا تحاول خلق ثقافة تشاركية تعطي من خلالها للعامل فرصة إبراز أفكاره واقتراحاته وهو ما يعكس نمط القيادة التشاركي، حيث يزيل الهوة ويقلص المسافة بين الرئيس والمرؤوس و يزيد من ثقته، وبهذا فإن لطبيعة النمط القيادي علاقة بزرع الثقة لدى العاملين وهو ما اتفق مع إحدى نتائج الباحثة **نريمان أكساس**[1] في دراستها حول المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال "_ بجسر قسنطينة، بأن الإشراف الجيد يخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك النمط القيادي الذي يعترف بالفرد إنسانا ويقدر كفاءته بما يؤديه من عمل، ويستمع إلى وجهة نظره، والذي يعتمد على سياسة المساواة بين العمال وعدم التعالي عليهم، ينتج عن هذا كله احترام العمال للرؤساء وزيادة الاهتمام بالإنتاج، وبالتالي الوصول الى رضا الطرفين.

[1] – نريمان أكساس، المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال "_ بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02، 2011) (دراسة سابقة)

ومن جهة أخرى وبحكم أن المنظمة تحتوي على عدة أقسام فإن رئيس القسم عندما يفتح باب المشاركة فإنه يجمع معطيات على قسمه بايجابياتها وسلبياتها وهو ما يساعده على تصحيح المسار(التغذية الراجعة) إذا أخذنا هذا من جانب مدخل النظم وبالتالي يزيد أداء العاملين داخل القسم والمنظمة ككل .

وهذا النوع من المشاركة هو وجه تحفيزي يجعل من القادة أكثر تحكما بقرارات المنظمة ويزيد من ولاء العاملين لها نتيجة المشاركة في هذه القرارات، وبهذا فالعامل الإداري سواء كان قائد أو مرؤوس يشتركان في أهداف المنظمة مما يؤهلهم لأن يكونوا أكثر تمكنا .

وفي أدبيات التمكين فإن مشاركة العامل الذي يكون أقرب من وظيفة ما يكون أحسن، وهذا لأن هذا الأخير يكون ملما بكل التفاصيل وعلى دراية بكل شيء، وبالرجوع إلى نظريات التنظيم نكون أمام **نظرية x وy لدوقلاس ماك قريقور** حيث أعطت نظرتين مختلفتين للعامل فالنسبة ل x فهي تقابل كسل العامل وتهربه من المسؤولية، و بالتالي فهو سلبي داخل المنظمة، أما y فهي تقابل أن العامل يملك طاقات ايجابية تخدم المنظمة إذا تم التعرف على كيفية استغلالها وإسقاطا على هذه العلاقة فإن التحفيز عن طريق تشجيع العامل على إبداء آرائه هي بمثابة محاولة استغلال طاقاته وتحويلها إلى شيء ايجابي يخدم الطرفين معا بدل من تركه في ركن التهميش وهو الأمر الذي يؤدي به إلى التذمر وبالتالي يتحول إلى عامل سلبي يعوض ذلك النقص بتشكيل تكتلات داخل المنظمة ثم إلى صراعات .....إلخ، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة ككل .

- جدول رقم 50: يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول مدى مشاركة العاملين بآرائهم أثناء الاجتماعات .

المستوى الإداري / مشاركة العاملين بآرائهم أثناء الاجتماعات		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		106	%93.80	92	%72.44	198	%82.5
لا	تقتصر على المسؤول الأول	00	00	03	%2.36	03	%1.25
	قرارات فوقية	03	%2.65	23	%18.11	26	%10.83
	فقدان الرغبة	01	%0.88	00	00	01	%0.41
	لا يوجد تبرير	03	%2.65	09	%7.08	12	%5
المجموع		07	%6.19	35	27.55	42	%17.5
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

يتبين من هذا الجدول نسبة 93.80 % من الإطارات ويتم مشاركتهم في الاجتماعات ونسبة 6.19% ممن نفوا مشاركتهم في الاجتماعات، مقابل 72.44% من فئة تحكم ممن صرحوا بمشاركتهم في الاجتماعات ونسبة 27.55% ممن نفوا ذلك .

نستنتج أن فئة الإطارات هم الأكثر مشاركة من فئة التحكم وهذا يرجع بالأساس إلى المركز الوظيفي الذي يشغلونه وما يفرض عليهم من اجتماعات دورية والذي يخول لهم هذه المشاركة أكثر من فئة التحكم، لأن هناك من بين القرارات ما يتطلب صنف الإطار ولا يتطلب صنف التحكم مثل الاجتماعات الخاصة بالترقية، حيث يشارك فيها المدير ورؤساء الأقسام الذين ينتمون إلى صنف الإطار، وهو الأمر الذي تقوم عليه خطوات تمكين العاملين في أي منظمة ويكون هذا من خلال تحديد جيد للقرارات التي يشارك فيها العاملين بصفة عامة أو ما تطلب منها مستوى إداري معين، هذا وحتى تضمن المنظمة مشاركة جميع عامليها دون استثناء .

وبالعودة إلى نتائج الجدول نلاحظ أن مشاركة فئة التحكم ليست بالقليلة فقد تجاوزت النصف وهو يعد مؤشر إيجابي نحو إدراك المنظمة لأهمية مشاركة العاملين والتي تعتبر إطار تحفيزي معنوي للعامل، وهو يعبر أيضا عن الاتصالات المفتوحة وتدفق للمعلومة في كل الاتجاهات بين العاملين ومنظمتهم بحيث تكسر الحواجز بينهم فالكل يساهم حسب مجاله، و كما هو معلوم لا يمكن للمنظمة أن تقوم لوحدها لو لم يكن هناك تعاون بينهم فالكل حسب تخصصه أدرى بغض النظر عن مستواه الإداري .

وقد أكد كل من **هربرت سيمون** في نظرية اتخاذ القرارات وزميله **مارج** في نظرية التوازن التنظيمي على أهمية المشاركة الفاعلة للعاملين داخل المنظمة من أجل الخروج بقرارات تخدم أهداف المنظمة وهذا يكون بقدر مساهمتهم فيها .

وتهدف مشاركة العاملين في منظمتهم إلى جعلهم أكثر التزاما بتنفيذها لأنهم شاركوا فيها وكذا أكثر ولاء للمنظمة وهو ما يعزز الثقة .

وحول أهمية مشاركة العاملين ما توصلت إليه توصلت دراسة **Jarrar and Zairi** إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحملهم لمسؤولية جسيمة تعد من أفضل التطبيقات في عملية التمكين، وأشارت الدراسة إلى أنه على المنظمات أن تطبق التمكين وذلك لما له من قدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين .[1]

[1]– محفوظ احمد جودت، مرجع سابق، ص 320 .

- جدول رقم 51 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و إجابات المبحوثين حول إشراك العاملين في حل مشكلات أقسامهم .

المستوى الإداري / مشاركة العامل في حل المشكلات	إطار		تحكم		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	30	%26.54	19	%14.96	49	%20.41
أحيانا	77	%68.14	92	%72.44	169	%70.41
أبدا	06	%5.30	16	%12.59	22	%9.16
المجموع	113	%100	127	%100	240	%100

من خلال الجدول السابق نلاحظ نسبة 72.44% من مستوى تحكم وتقوم منظمتهم احيانا بإشراكهم في حل مشكلات أقسامهم ونسبة 14.96% ممن صرحوا ب دائما ونسبة 12.59% ب أبدا، مقابل نسبة 68.14% من مستوى إطار أجابوا ب أحيانا يتم إشراكهم في حل مشكلات أقسامهم ونسبة 26.54% ب أحيانا ونسبة 5.30% ب أبدا .

وعليه نستنتج أن المنظمة لا تفرق بين عامليها بحيث تشاركهم في حل مشكلات أقسامهم من حين لآخر، بغض النظر عن مستواهم الإداري داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، وكما هو معلوم أن كل الأقسام الإدارية في المنظمة تنفرد بمهامها الخاصة بها، وبالتالي فعامليها هم أدرى من أي شخص آخر بتشخيص ما يعترضهم من مشكلات تخص

قسمهم بغض النظر عن مستواهم الإداري، لأن كل واحد منهم يمثل مهمة فرعية من المهام الكلية داخل قسمه، وهو ما يعطي تنوع معلوماتي يساهم في المشاركة الفاعلة بينهم، والمشاركة في حل مشكلات القسم تتقاسم معها أبعاد عديدة وهي ممثلة في كونها بعد جماعي، بعد معرفي، بعد اتصالي،بعد تعاوني، بعد الثقة، هذه الأبعاد مجتمعة تمثل مشاركة العاملين لأن من خلالها تكون رؤية مشتركة تتعاون فيما بينها لتعطي معلومات عديدة من كل الأطراف لتحقق تدفق للاتصالات في كل الاتجاهات مما ترفع من معنويات العامل بالشكل الذي يزيد من ثقته .

والمشاركة في حل المشكلات هو جزء لا يتجزأ من مشاركة العاملين ومادام أن المنظمة أشركت عامليها في حل المشكلات فهو دلالة على اعتمادها على هذا النوع من التحفيز لجعل عامليها أكثر حرصا على مهامهم الإدارية، وهو وجهة أيضا نحو التعلم والإلمام بجوانب العمل حتى يستطيع العامل المشاركة والتي تعد من أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة التمكين، ومن أمثلة المشاركة التي ساهمت في تقليل الخسائر نكون أمام التجربة التي قامت بها شركة الطيران وفحوى هذه التجربة قام رئيس الشركة بإعطاء فرصة لكل موظف بقضاء يوم كامل ليرى ماذا يحدث في المنظمة ويتعرف على جميع بياناتها، ونفس الشيء فعله نائبه هذا الأخير طور استراتيجية مشاركة العاملين والتي من خلالها يستطيع كل عامل الاحتفاظ بتسجيل للوقت الذي استنفذه في كل عمل يؤديه، إلى جانب تكلفة المواد التي استخدمها وتكاليف الضيافة والحفلات والمصاريف الأخرى، كما صمم نظاما للكمبيوتر يوفر بيانا بتطور وظيفة كل فرد وفاتورة حساب يومية بتكاليف راتبه، وفي الأخير يقدم النائب تقريرا حول الانجازات والخسائر للمنظمة ككل. وقد أدى إتباع هذا المنهج إلى تقليل خسائر

المنظمة[1] . وبهذا فإن هذا أسلوب إشراك العاملين من شأنه أن يحد من المشكلات التي تعترض لها المنظمة .

- جدول رقم 52 : يبين العلاقة بين المستوى الإداري و توفر المعلومة الكافية للعامل ووتيرة وصولها حسب إجابات المبحوثين .

المستوى الإداري / توفر المعلومة للعامل ووتيرة وصولها		إطار		تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم	سريعة	71	%62.83	47	%37.00	118	%49.16
	الى حد ما	21	%18.58	42	%33.07	63	%26.25
	بطيئة	05	%4.42	11	%8.66	16	%6.66
	آخر : بعض المعلومات تصل إلا للبعض فقط	06	%5.30	13	%10.23	19	%7.91
المجموع		103	%91.15	113	%88.97	216	%90
لا		10	%8.84	14	%11.02	24	%10
المجموع الكلي		113	%100	127	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أعلى نسبة قدرت ب 91.15% من الإطارات وصرحوا أن منظمتهم توفر لهم المعلومات الكافية مقابل نسبة 8.84% ممن نفوا ذلك، أما

[1] - فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين،ط1(القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، 61 .

نسبة 88.97% فكانت لفئة التحكم وصرحوا كذلك أن منظمتهم توفر لهم المعلومات الكافية مقابل نسبة11.02% ممن نفوا ذلك .

وعليه يمكن القول أن هناك تقارب في تصريحات كل من فئة الإطارات وفئة التحكم، باعتبار أن منظمتهم توفر لهم المعلومات الكافية لعملهم، وهذا التصريح يدل على حرص المنظمة على توفير المعلومة لعامليها حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم، لأنه لا يمكن القيام بهذا من دون معلومة، أما عن الاختلافات بين المستويين فكانت على مستوى وتيرة وصول المعلومة بالنسبة للإطارات، فكانت أعلى نسبة بالنسبة لوصولها بشكل سريع، حيث قدرت ب 62.83% تلتها بعد ذلك نسبة 18.58% بالنسبة إلى حد ما وآخر نسبة 4.42% بالنسبة إلى بطيئة، أما بالنسبة لفئة التحكم فنجد أعلى نسبة قدرت ب 37.00% وكانت لوتيرة وصول المعلومة بشكل أسرع بعدها نجد نسبة 33.07% بالنسبة إلى حد ما ونسبة 8.66% ل بطيئة .

وعليه يمكن القول أن الإطارات في الغالب ما تصلهم المعلومة بشكل متسارع لأنهم في الخط الأول من الإدارة وبهذا فمنهم من يكونوا رؤساء أقسام ومن الضروري أن يتعرفوا على المعلومة مسبقا لكي يتم توزيعها على المرؤوسين في الوقت المناسب، أما فئة التحكم فنجد النسب متكافئة بين المتسارع وإلى حد ما، وهو ما يرجع إلى عدة عوامل من بينها طبيعة النمط القيادي، طبيعة المعلومة ....إلخ، ومما أضافه المبحوثين من كلا المستويين الإداريين أن بعض المعلومات لا يتم التعرف عليها بشكل قطعي وهي تقتصر على فئة محددة، وهو الأمر الذي يجب أن تنتبه له المنظمة والذي من شأنه أن يعيق رسالة الاتصال بشكل سليم .

ومما سبق ذكره يمكن القول أن العامل الإداري مهما كان مستواه يحتاج إلى معلومات إلى جانب توقيت وصولها له، فهذا مهم جدا حتى يتمكن من السيطرة على مهامه .

وكما سبق الإشارة إلى نتائج الفرضية الأولى فإن المنظمة تعتمد في أداء مهامها على التكنولوجيا الحديثة عموما حيث نجد شبكة انترانت والاكسترانت إضافة إلى الهاتف، حيث تبين تواجدهم عند نسبة كبيرة من المبحوثين، وهو دلالة واضحة على تواجد الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي ، أما على المستوى الداخلي فمن خلال **الملاحظة رقم 11**[1] تم ملاحظة تواجد نشرات جدارية فيها تعليمات وتوجيهات هي الأخرى عبارة عن معلومات تعرف العامل بالمستجدات الحاصلة في المنظمة، ومن إضافات المبحوثين أيضا تواجد ايميل خاص بالمنظمة، وكذا من خلال العلاقات المفتوحة بين الزملاء، حيث نتج هذا من خلال العمل بالفرق مما ساهم في توفر المعلومة لدى العامل الإداري وزاد من ثقته و مسؤوليته سواء كفرد أو منتمي إلى فريق عمل، وهو ما يساهم أيضا في بناء قرارات فعالة و يزيد من إمكانية استقلاليته وتمكنه في العمل، أما الخارجية منها فهي لا تقل أهميتها عن سابقتها فمن خلال شبكة الاكسترانت يتم تعريف الزبائن على خدمات المنظمة وعلى نشاطاتها باستمرار، وما تقدمه للمجتمع وبهذا الاحتكاك المتولد عن الاتصال تتجمع معلومات تفيد العاملين وتجعلهم أكثر حرصا ومسؤولية لتقديم الأفضل والحرص على أداء المهام بما يخدم احتياجاتهم، خاصة أنها منظمة ذات طابع اقتصادي وتراعي هذا الجانب ، ومما يعزز الاتصال الخارجي أيضا ما ورد في **الملاحظة رقم 12**[2] والتي تم رصد فيها مراعاة المنظمة لحاجات الزبائن وذلك بتخصيص يوم للاستقبال وهو ما يفيدها في التعرف على احتياجات الزبائن، إضافة إلى

---

[1] – أنظر شبكة الملاحظة .

[2] – أنظر شبكة الملاحظة.

تخصيص المنظمة لقسم خاص بالاتصالات وعند مقابلتنا[2] للمكلفة به بينت أهمية قسم الاتصالات في الإطار الداخلي والخارجي للمنظمة .

كما لا يمكن أن نغفل أيضا عن فعالية التدريب والذي برهنت عليه الفرضية الثانية والذي ساهم في تطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في وظائفهم وهو ما يجعلهم أكثر استقلالية وسيطرة على مهامهم. وعليه يمكن القول أن المعلومة جزء مهم من متطلبات مهام العامل الإداري، وهي توطد علاقة العامل بمنظمته وتحقق التكيف وهذا حتى يتسنى للعامل السيطرة على عمله وبذل مجهود أكبر لتحقيق أداء جيد يخدم أهداف المنظمة .

[2]– مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم10-04-2018 على الساعة 14.00-15.30 ظروف هذه المقابلة : تم التردد على القسم عدة مرات لأجل المقابلة ولكن لا أجدها هناك وعند السؤال عن ذلك عندما تم برمجة المقابلة ذكرت أنها كانت تحضر لليوم التحسيسي مما تطلبت تنسيقات هذا اليوم الخروج باستمرار للتحضير الجيد وكان حول التعريف بمخاطر الغاز وسبل الوقاية وكان اليوم مفتوح لكافة شرائح المجتمع .

– جدول رقم 53 : يبين العلاقة بين الاقدمية ومدى التواجد الكبير لأنواع الثقة في المنظمة حسب إجابات المبحوثين .

الاقدمية / أنواع الثقة المتواجدة في المنظمة	[1-5]		[6-10]		[11-15]		[16- 20]		[21-25]		[26-30[		[31-35]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ثقتك بالرئيس المباشر	01	%1.61	03	%3.12	02	%9.52	00	00	00	00	00	00	00	00	06	%2.5
ثقتك بزملاء العمل	31	%50	55	%57.29	03	%14.28	20	%52.63	05	%55.55	06	%60	04	%100	124	%51.66
كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة	29	%46.77	31	%32.29	15	%71.42	16	%42.10	04	%44.44	04	%40	00	00	99	%41.25
آخر: ثقتي بنفسي	01	%1.61	04	%4.16	01	%4.76	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	07	%2.91
لا يوجد ثقة	00	00	03	%3.12	00	00	01	%2.63	00	00	00	00	00	00	04	%1.66
المجموع	62	%100	96	%100	21	%100	38	%100	09	%100	10	%100	04	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول يتضح لنا نسبة 100% ممن أقدميتهم [31-35 [ويثقون في زملائهم في العمل ونسبة منعدمة لكل من أجابوا بثقتهم بالرئيس المباشر و كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة .

مقابل 60% ممن أقدميتهم [26-30[ويثقون في زملاء عملهم ونسبة 40% صرحوا ب كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة ونسبة منعدمة بالنسبة لثقتهم برئيسهم المباشر.

ومقابل ذلك أيضا نسبة 57.29% ممن هم في فئة أقدمية تتراوح بين [6-10 [صرحوا بثقتهم بزملاء العمل ونسبة 32.29% ب كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة ونسبة 3.12% لثقتهم بالرئيس المباشر ونسبة 4.16% بالنسبة لثقتي بنفسي، ولا توجد ثقة قدرت نسبتها ب 3.12% .

ومقابل أيضا نسبة 55.55% وأقدميتهم [21-25 [صرحوا بثقتهم بزملاء العمل ونسبة 44.44% صرحوا كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة ونسبة منعدمة لثقتهم بالرئيس المباشر .

ومقابل ذلك أيضا نسبة 52.63% ممن تتراوح أقدميتهم بين [16- 20 [وأجابوا بثقتهم بزملاء العمل ونسبة 42.10% ب كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة ونسبة منعدمة بالنسبة للثقة في الرئيس المباشر ونسبة 2.63% لكل من ثقتي بنفسي ولا توجد ثقة .

مقابل أيضا 50% ممن هم في فئة أقدمية [1-5[ويثقون بزملاء العمل ونسبة 46.77% بالنسبة لكلا النوعين متواجد في المنظمة ونسبة 1.61% لكل من ثقتهم برئيسهم المباشر وخانة ثقتي بنفسي .

ومقابل 14.28% ممن هم في فئة [11-15[ويثقون بزملائهم في العمل ونسبة71.42% بالنسبة لخانة كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة ونسبة 9.52% بالنسبة لثقتهم بالرئيس المباشر ونسبة 4.76% بالنسبة لثقتي بنفسي .

وعليه نستنتج أن التواجد الكبير لأنواع الثقة في المنظمة لا يتحدد بأقدمية العامل، ومما هو ملاحظ أن العامل في المنظمة التفافه بشكل كبير مع زملاء العمل وهو ما أوضحه الجدول، وهذا يرجع بالأساس إلى أسلوب العمل ضمن الفرق باعتبار أن طبيعة المنظمة تقني يستدعي السيطرة على المهام الإدارية، وبالتالي فإن العمل المستمر بينهم شكل حس جماعي وقرب العاملين من بعضهم البعض، ومما يعزز هذا وانطلاقا من نتائج الجدول نلاحظ أن من تفوق اقدميتهم ب 31 سنة قدرت ب 100% من ثقتهم بزملاء العمل وهو ما يوضح أن عمل الفرق لصيق بالمنظمة منذ نشأتها. ومما بينته الفرضية الثالثة أن فريق العمل ساهم في تشكيل الثقة بين العاملين، كما لا يمكن أيضا أن نغفل عن النسب المهمة لخانة "كلا النوعين السابقين متواجد في المنظمة" وهو دلالة على تواجدهما معا أي كل "الثقة مع الزملاء" ومع "الرئيس المباشر "وهو نتاج أيضا القيادة التشاركية الديمقراطية وهو ما لمسناه من خلال تشجيع العاملين لطرح أفكارهم ومناقشتها **(الجدول رقم 49)** مما ينمي الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلال الدراسة الميدانية و **الملاحظة رقم 05**[1] تم ملاحظة العاملين في أغلب الأقسام أثناء عملهم بشكل أخوي مع الرؤساء إلى درجة يصعب التمييز بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي البعض الآخر منها وبشكل قليل لاحظنا قيادات ذات نمط متسلط مشكلة هوة فارقة بينهم وبين العاملين وجو يسوده قرارات فوقية لا أكثر، وعند سؤال العاملين من نفس

[1] – تمت هذه الملاحظة بالتزامن مع الدراسة الميدانية وفي أوقات مختلفة .(أنظر شبكة الملاحظة)

هذه الأقسام أكدوا معاناتهم من جراء معاملة قياداتهم . وهو ما سوف يؤثر على الجو العام للمنظمة و يخلق تناقضات ولا مساواة بينهم نتيجة اختلاف الأنماط القيادة وفي دراسة أكدت على أهمية القيادة في تمكين العاملين نتيجة الثقة المتولدة بينهم دراسة **مطر بن عبد المحسن الجميلي**[1] ومن بين نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين الأنماط القيادة الإدارية ومستويات التمكين، حيث يتضح أنه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الإدارية الحديثة (التحويلي، والمشارك، والاستراتيجي) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين .

وعليه يمكن القول أن أنواع الثقة المتواجد في المنظمة سواء الناتجة من المشاركة الجماعية للعاملين أو تلك المتولدة عن القيادات التشاركية، هذا الأخير يشكل تحفيزا للعامل وهي تدعم توفر المعلومة إلى جانب الاتصالات المفتوحة مما يسهم في تمكين العامل الإداري في المنظمة .

[1] – مطر بن عبد المحسن الجميلي' الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، (مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) ، ص .143 .

- جدول رقم 54 : يبين العلاقة بين السن و مدى استعداد العامل الإداري لتغيير عمله الى منظمة أخرى حسب إجابات المبحوثين

السن / استعداد العامل لتغيير عمله الى منظمة أخرى		[20- 29]		[30- 39]		[40- 49]		[50- 59]		[60- 69]		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	العمل في غير التخصص	00	00	00	00	02	%2.63	00	00	00	00	02	%0.83
	لوجود محفزات أخرى	06	%28.57	38	%30.64	26	%34.21	00	00	00	00	70	%29.16
	لوجود ضغوط العمل	02	%9.52	09	%7.25	11	%14.47	01	%5.55	00	00	23	%9.58
	تجديد المعلومات	02	%9.52	09	%7.25	00	00	00	00	00	00	11	%4.58
	لا يوجد تبرير	01	%4.76	07	%5.64	01	%1.31	01	%5.55	00	00	10	%4.16
المجموع		11	%52.38	63	%50.80	40	%52.63	02	%11.11	00	00	116	%48.33
لا	بيئة عمل مريحة	07	%33.33	41	%33.06	19	%25	06	%33.33	01	%100	73	%30.41
	اقتراب موعد التقاعد	00	00	00	00	02	2.63%	04	%22.22	00	00	07	%2.91
	نقص قطاعات تخصصي	00	00	05	%4.03	01	%1.31	00	00	00	00	06	%2.5
	كل القطاعات لها سوء تسيير	00	00	05	%4.03	00	00	00	00	00	00	05	%2.08
	المدة والخبرة الكبيرة	00	00	02	%1.61	03	%3.94	04	%22.22	00	00	09	%3.57
	تمكني داخل عملي	01	%4.76	05	%4.03	02	%2.63	00	00	00	00	08	%3.33
	لا يوجد تبرير	02	%9.52	03	%2.41	09	%11.84	02	%11.11	00	00	16	%6.66
المجموع		10	%47.61	61	%49.19	36	%47.36	16	%88.88	01	%100	124	%51.66
المجموع الكلي		21	%100	124	%100	76	%100	18	%100	01	%100	240	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ نسبة 100% ممن أعمارهم تتراوح بين [60- 69 [وأنهم غير مستعدين لتغيير عملهم الى منظمة أخرى .

مقابل 88.88% ممن تتراوح أعمارهم [50- 59 [أجابوا بعدم استعدادهم لتغيير عملهم إلى منظمة أخرى ونسبة 11.11% أبدوا استعدادهم لتغيير منظمتهم .

ومقابل ذلك أيضا نسبة 49.19% ممن أعمارهم ما بين [30- 39 [صرحوا بعدم استعدادهم لتغيير عملهم إلى منظمة أخرى ونسبة 50.80% صرحوا بأنهم مستعدين لتغيير منظمتهم .

مقابل 47.61% ممن هم فئة سن [20- 29 [أجابوا بعدم الاستعداد لتغيير عملهم إلى منظمة أخرى ونسبة 52.38% هم مستعدين لذلك .

ومقابل أيضا نسبة 47.36 % ممن هم في سن [40- 49 [لم يبدوا استعدادهم لتغيير عملهم الى منظمة أخرى ونسبة 52.63% ممن هم مستعدين للتغيير .

وعليه نستنتج أن هناك علاقة بين السن ومدى استعداد العامل لتغيير عمله، حيث كلما زاد عمر العامل كلما قلت رغبته في تغيير العمل، و من أهم الأسباب التي برهنوا بها على استعدادهم لتغيير منظمتهم هو وجود محفزات أخرى وهو ما يدل أن العاملين غير راضين عن تحفيز منظمتهم .

وبالرجوع إلى نتائج الجدول فإن الأعمار التي قلت فيها نسب عدم الاستعداد لتغيير المنظمة التي يعملون بها نجد من ضمنها فئة الشباب والتي تعرف بنشاطها وطموحها في التغيير للأحسن، وعموما فالعامل بصفة عامة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية فإنه يبحث

عن الأفضل لكي يحقق استقرار خصوصا من الجانب المادي والمعنوي كما برهنت عليه نظريات الدافعية، وبالنظر إلى نتائج (**الجدول رقم 43**) فإن العامل في المنظمة عموما غير راض عن الأجر الذي يتقاضاه، **و نتائج الجدول رقم 44** التي بينت تذمر العامل من السياسات غير العادلة في الترقية، وبحصر النسبة العامة لثقة العامل بمنظمته وتشبثه بها وعدم التغيير لكافة الأعمار وصلت إلى 51.66% ، ومن هذه النسبة أيضا من لهم رضا تام للمنظمة وارتياحهم لها والجزء الآخر من العاملين بينوا أن من دواعي بقائهم فيها عدم ضياعهم للمدة التي عملوا بها وكذا ممن هم على مقربة من التقاعد وأسباب أخرى، وهو ما بين أن النسبتين متقاربتين وهي تقع بين المؤيد والرافض وعليه نستنتج أن العامل في تدرج لفقدان ثقته بمنظمته وهو انعكاس لما يعيشه داخلها وهذا تجلى من خلال تبريراته .

ومن خلال هذه العلاقة التي عكست إجابات المبحوثين حول مدى ثقتهم بالمنظمة وبقائهم فيها، وعليه يمكن القول أن الثقة عامل مهم لتحقيق تمكين العامل لأنه إذا فقد الثقة فإنه بذلك لا يقدم مبادرات وبالتالي يقوم بعمله مكره. لهذا الثقة تعطي نوعا من الاندفاع نحو العمل وهو ما يقوده لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة ...إلخ وهذه كلها تخدم فلسفة التمكين.

- جدول رقم 55 : يبين مدى تواجد عناصر المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على التمكين الإداري للعاملين حسب إجابات المبحوثين .

المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين إداريا	ك	%
التحفيز المادي (الترقية، العلاج، الأجر)	102	%13.58
التحفيز المعنوي (التشجيع، التقدير، الاحترام)	110	%14.64
التدريب والتكوين	68	%9.05
القيادة الديمقراطية	11	%1.46
الثقة والتعاون	86	%11.45
توسيع صلاحيات العامل	48	%6.39
بيئة العمل المادية	117	%15.57
فعالية الاتصال (توفر المعلومة الكافية للعامل)	49	%6.52
العدالة التنظيمية	78	%10.38
زيادة عدد العمال	06	%0.79
الاهتمام بالكفاءات	18	%2.39

تفعيل جماعة العمل	26	%3.46
تجديد القانون الداخلي للمنظمة	07	%0.93
تكييف القانون الداخلي مع ظروف العامل	10	%1.33
الاستماع الى مشكلات العمال	09	%1.19
تطبيق التخصص في العمل	05	%0.66
إعطاء فرصة للشباب في القيادة	01	%0.13
المجموع	751[1]	% 100

بالنظر إلى آراء المبحوثين حول المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العامل يمكن القول أن تصريحاتهم انحصرت فيما يلي :

أنها شملت التحفيز بجميع أنواعه فالنسبة للمادي منه فانحصر في (الترقية، العلاج، الأجر)، أما المعنوي (التشجيع، التقدير، الاحترام) مضاف إليه الاهتمام بالكفاءات والاستماع الى مشكلات العاملين والعدالة التنظيمية أيضا باعتبارها تنتمي إلى النوعين معا وبهذا احتلت

[1]– المجموع اكبر من العينة وهذا لإمكانية إجابة المبحوثين أكثر من إجابة

أعلى نسبة قدرت ب 42.21 %[1]، وعليه يمكن القول أن التحفيز بصفة عامة شكل أول اهتمام العاملين بكافة الشرائح، وهو ما برهنت عليه نظريات التحفيز بدءا من الكلاسيكية إلى الحديثة منها حيث توسعت دوائر التحفيز لتشمل موضوعات عديدة وقد تم شرحها بالتفصيل في هذه الفرضية من خلال الجداول وعلاقتها بتمكين العاملين الإداريين، حيث تمركزت في كونها تعطي قوة دافعة للعاملين نحو إخراج كل طاقتهم وتوظيفها مما تسرع من وتيرة تمكينه .

أما بيئة العمل المادية فحسب تصريحات المبحوثين فتضمنت تجهيز المكاتب وتصميمها وأخذ باعتبار قدمها وفي تصريح لمبحوث[2] أثناء مرحلة تجريب الاستبيان والتعرف على أبعاد الدراسة وفي أثناء حديثه "**ذكر أن متطلبات العمل موجودة من حاسوب، طابعة، .....إلخ، أما فيما تعلق منها براحة العامل نجد فقط المكيفات، أما جوانب أخرى فلم تعد تهتم الشركة بها مثلما كانت عليه قبل سنوات مضت، وخير مثال على ذلك أوضحه حول طبيعة مبنى الشركة وقدمه ثم قال خصوصا أن سونلغاز معروفة ولها سمعة** " وهو ما يفسر أن العامل يحتاج إلى مكان عمل يرتاح فيه وفقا لمعايير وتطورات البيئة الخارجية، خصوصا أن بعض المنظمات أصبحت تهتم بهذا الجانب وهذا ما يزيد من دافعيته نحو العمل، خصوصا أن بحوث الارغونوميا وتصميم مكان العمل عرفت نجاحا وهذا في سعيها للبحث على راحة العامل وهو ما ينعكس على أداءه، ومن خلال الجدول فقط حصدت نسبة قدرت ب **15.57%** هذه الأخيرة تسهم في استقلالية العاملين وسيطرتهم على مجال العمل وبالتالي تمكينهم، ومن المنظمات الناجحة التي أدركت أهمية ظروف العمل بحيث تولي اهتماما خاصا

---

[1] – تم الحصول على النسب بجمع تكرار الوحدات التي تنتمي الى نفس الفئة مضروب في 100 على المجموع لكلي

[2]. – مقابلة مع احد إطارات قسم الموارد البشرية بتاريخ 19-10-2017

لتصميم أي مبنى جديد وتم تصميم المبنى الرئيسي للخطوط الجوية البريطانية في وواترساید قرب مطار هيثرو كشارع على النمط الأوروبي في وسطه منطقة مرصوفة بها شلالات مياه ومقاه على الجانبين، وتوجد المكاتب على جانبي الشارع، ويعج المكان بالحركة المستمرة حيث يتم عقد الاجتماعات أثناء تناول طعام الإفطار وقهوة الصباح .[1]

أما تصريحاتهم حول الثقة والتعاون وتفعيل جماعات العمل فقد حصلتا على نسبة **14.91 %** حيث أن المنظمة بحكم طبيعتها فإن التغلب على المهام الإدارية يكون من خلال التعاون و جهود الجماعة، وهو الأمر ذاته الذي ساهم في تشكيل الثقة بينهم، إلا أن الثقة التنظيمية تخص كل أطراف المنظمة من مدير ورئيس قسم وزملاء، وعندما تكون مجتمعة فإنها تشكل حصانة للمنظمة سواء تعلق منها بالداخلي من خلال فعالية الأداء والخارجية منها لصد المخاطر و التكيف مع البيئة الخارجية. وكأمثلة دالة على فاعلية الجماعة والثقة العالية وروح التعاون "مع حصل مع أحد المصانع للنسيج في أحد دول الاتحاد الأوروبي حيث طلب من مدير المصنع كمية من الإنتاج تفوق الطاقة الاستيعابية للمصنع، وكاد المدير أن يعتذر عن الصفقة لكن قبل أن يفعل جمع كل الموظفين وعرض عليهم العرض وكانوا منظمين على شكل فرق عمل من 5-20 فطلبوا منه مهلة أسبوع استطاعوا من خلالها تقدير ما هو مطلوب من جهد إضافي وأجهزة ومواد فعادوا بعد مدة أسبوع بتقديرات تشير إلى قدرتهم على الانجاز وقالوا بصوت عال للمدير : "نعم" نستطيع القيام بالمهمة"[2] .

وبالنسبة لحاجة العاملين نحو زيادة مهاراتهم من خلال التدريب والتكوين فقد حصلت على نسبة 9.05% وهذا انطلاقا من أنه يزيد من استقلالية العامل نتيجة زيادة معارفه

---

[1] - جورج غرين، مرجع سابق، ص 175 .

[2] - يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، ص 209،210 .

للوظيفة التي يشغلها خصوصا إذا كانت تتماشى والمستجدات الحاصلة وتستجيب لمتطلبات وظيفته وهو ما يزيد من ثقته وولائه لمنظمته وهي عناصر تساهم في تمكينه .

أما فعالية الاتصال فهو الآخر كان له مجال لاهتمامات العاملين خصوصا ما تعلق منه بحضور المعلومة لدى العاملين في كل وقت، وهذا حتى يتسنى لهم القيام بعملهم بكل أريحية، وكذلك من خلال الاتصالات المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يعزز ثقتهم ويزيد من فعالية القرارات المتخذة وكذا السيطرة على مشكلات العمل سواء على المستوى الفردي والجماعي وهو ما تم توضيحه في مواقع عديدة من فرضيات الدراسة و حصدت نسبة 6.52 % .

بينت آراء المبحوثين كذلك عن توسيع صلاحية العاملين بنسبة 6.39% وهذا يتم من خلال مشاركتهم وتفويض بعض مهام العمل مما يمكنهم لتولي وظائف أخرى وكذا تحمل المسؤولية، وكما تبين من نتائج الجداول السابقة أنه كلما تم إشراك العاملين بقدر كبير في منظمتهم كلما كانوا أكثر تحمسا لتنفيذها وهذا لأنهم شاركوا فيها .

أما بالنسبة للقانون الذي ينظم العلاقات داخل المنظمة حيث بلغ نسبة 2.26% فتباينت بين المطالبة بمرونته و أخرى بتجديده وبالخصوص مع قوانين الترقية على اعتبار عدم وضوحها وهو ما بينه (**الجدول رقم 44**) والذي بين عدم رضا العامل من هذه الزاوية .

ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي المساعد على تمكين العامل ما صرح به المبحوثين أيضا، حيث تمثل في القيادة الديمقراطية وكذا منح فرص للشباب في القيادة حيث بلغت نسبة 1.59% .

وعليه وكما خلصنا به في (**الجدول رقم 49**) في أهمية القيادة الديمقراطية التشاركية في إشراكها للعاملين وهو ما يمنحهم الثقة لتقديم الأفضل لمنظمتهم، وكما تم في تحليل البيانات العامة أن نسبة الشباب تجاوزت نسبة الفئات الأخرى وهو ما عبر عنه المبحوثين بضرورة إعطائهم فرصة في القيادة و حتى يشعر العامل بأن له دور في منظمته وبامتلاكه لها مما يزيد من خبرته وتوسع معارفه بشكل يزيد من ثقته، ويتم هذا بعدة أشكال وهو ما يسهم في تمكينه.

ومن مطالب العاملين أيضا لتحقيق مناخ تنظيمي زيادة عدد العاملين خصوصا أن المنظمة في طريقها لتحسين خدمة الزبائن وهو ما يستدعي عدد معين من العاملين للقيام بهذا الغرض بدل من إضافة مهام مكثفة على العاملين أنفسهم، وهو ما يشكل ضغوط بالنسبة للعامل تجعله ينفر من العمل، وهو ما بينته نتائج **(الجدول رقم 54)** حيث صرح المبحوثين أن من بين أسباب تركهم للمنظمة وجود ضغوط عمل .

نتائج الفرضية الرابعة:

تعلقت هذه الفرضية بأحد أبعاد المناخ التنظيمي ممثلا في التحفيز حيث كان تساؤلها كالآتي: كيف يعمل التحفيز على تفعيل التمكين الإداري للعاملين ؟ وكان افتراضها كالتالي :يساهم التحفيز وأنظمته في (الحرية والاستقلالية، التفويض والمشاركة ، الثقة الإدارية، فعالية الاتصال).

وعند التحقق من هذا في الميدان تم الخروج بالنتائج التالية :

- في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار تم استنتاج عدم رضا كل الحالات الاجتماعية المتواجدة في المنظمة عن الأجور التي يتقاضونها **(الجدول رقم 43)** وهذا لأن تصريحاتهم تموقعت بين خانة يتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول وخانة لا يتناسب مع الجهد المبذول، وهو ما جعل الاتجاه العام يميل لعد الرضا، وعموما مرد هذا إلى المسؤوليات الملقاة على عاتق المتزوج والأعزب معا وهذا انطلاقا من تغير ذهنية العامل بصفة عامة باعتبار أن اهتماماته وانشغالاته في الوقت الحالي ليس هي في وقت مضى، كما أن للظروف المحيطة علاقة بهذا كارتفاع أسعار المواد الغذائية وغيرها من الأمور التي لها علاقة باستقراره المعيشي، وهذا الأخير يرتبط ارتباطا مباشرا بالراتب وهو ما يؤثر على دافعية العمال نحو العمل إذا لم يتم إشباعها .
- أوضحت نتائج الدراسة أيضا أنه يوجد تقارب في تصريحات المبحوثين حسب مستواهم التعليمي حول عدم تطبيق معايير الترقية بطريقة عادلة **(الجدول رقم 44)**، ومن خلال تفسيراتهم والتي بينت جوانب عديدة لأسباب عدم التطبيق العادل لمعايير الترقية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار من بينها سوء التسيير ممثلا في الرشوة، وكذا طبيعة

العلاقة مع المسؤول، بالإضافة إلى عدم وضوح معايير الترقية بالنسبة للعاملين، وبالنظر إلى هذه التفسيرات فإنها كشفت على جملة النقائص التي تعتري هذا الجانب داخل المديرية خصوصا أنه يمثل جانب مهم للعامل، كما أنه يحدد استقراره داخلها وبغيابها يهدد هروب مواردها البشرية ويمهد لبداية تلاشي الثقة بين العاملين ومنظمتهم، وهو ما ينقص من فاعلية العامل داخل المنظمة وينقص من مشاركته وعطاءه لها، ويفتح مجال لتذمر العاملين نتيجة غياب العدالة و التسيير بعقلانية وشيوع العلاقات الشخصية وهو ما يهدد انهيار المنظمة ككل ويفكك ثقة العاملين بها، وهو الأمر ذاته ذهب إليه **ماكس فيبر** حين توضيحه للقواعد التي تقوم عليها البيروقراطية .

- بينت الدراسة الميدانية أن كلا المستويين الإداريين (إطار– تحكم) يتمتعان بحرية في أداء عملهم **(الجدول رقم45)** وهذا باستخدامهم أساليب وطرق جديدة، وهو ما يشير الى أن العامل يتمتع بحرية في اختيار الطريقة والوسيلة المناسبة للوصول إلى الهدف والنتيجة المرجوة، كما أنها أوضحت جزء من استخدام العامل للوسائل المعتادة وهذا استنادا إلى طبيعة العمل في الإدارة بحيث يوجد بها جزء من المهام الروتينية بحيث يتطلب هذا الأخير وسائل محددة .
- أسفرت نتائج الدراسة أن لأقدمية العامل الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار علاقة بمدى التحكم في الانحرافات التي يتعرض لها في مجال عمله، **(الجدول رقم46)** حيث تبين أنه كلما زادت خبرة العامل زادت معها القدرة في السيطرة على العمل بشكل أكبر، كما اتضح أيضا أن العامل يحتك بزملاء العمل وهذا لأجل الاستفادة من خبراتهم وتوظيفها في حل المشكلات التي تعرتضه، ومما شجع على هذا هو اعتماد المديرية على عمل الفرق الذي أفرز جو أخوي زاد من ثقة العامل مع زملاءه .

- أوضحت نتائج الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز أنه لا يوجد تشجيع للأعمال المتميزة للعاملين في الأقسام المختلفة كدعم لمجهوداتهم، حيث قدرت نسبتهم ب 60.41% **(الجدول رقم 47)**، حيث بينت أسباب ذلك أنها ترجع إلى طبيعة النمط القيادي حيث لم يكن مشجعا بالقدر الكافي الذي يجعل العامل يدرك ذلك، وهو الأمر الذي يؤدي إلى فقدان العامل لثقته بالقائد (سواء تعلق ذلك برئيس القسم أو مدير المديرية ككل) وهو ما يؤثر بالأخير في استقلاليته .
- بينت النتائج أيضا أن كلا المستويين الإداريين (إطار وتحكم) يحضون عند أداء مهامهم بثقة و مسؤولية على رقابة مهامهم بأنفسهم **(الجدول رقم 48)**، وهو إشارة لإعطاء العامل الإداري مهما كان صنفه لنوع من الرقابة الذاتية والحرية في أداء مهامه وهو ما يجعله أكثر حرصا وبالتالي تزيد ثقته واستقلاليته .
- اتضح من الدراسة الميدانية أن النسبة بين المستويين الإداريين كانت متكافئة في خانة "أحيانا" تشجع أفكار واقتراحات العاملين من طرف المسؤول المباشر، **(الجدول رقم 49)** وعليه فإن كلا المستويين يحضون بمشاركة وهذا لأن تشكيلة الإدارة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تقوم على مستوى الإطار والتحكم، كما بينت هذه النتيجة أيضا جانب مهم جدا تمثل في خلق مناخ تشاركي ممثلا في النمط القيادي التشاركي والذي يعطي لكل العاملين فرصة المشاركة في منظمتهم، بحيث يفتح مجالا للتكامل والانسجام بحكم أن العاملين كل واحد منهم ينتمي إلى قسم معين، فهذه المشاركة تزيد من التكامل بين أقسام المنظمة، أما داخل الأقسام فهي تساهم في التعاون وتذليل الصعوبات و يعزز ثقة العاملين .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين المستوى الإداري ومشاركة العاملين في الاجتماعات حيث اتضح أن فئة الإطار تمثل أكبر مشاركة من فئة التحكم **(الجدول رقم 50)** وهذا راجع إلى طبيعة عمل هذه الفئة، من جهة ثانية تم استنتاج أن نسب مشاركة فئة التحكم ليست بالقليلة وهو إشارة للمنظمة بالاستثمار في مواردها البشرية وضمان مشاركة واسعة لهم كل حسب مجاله، وهو ما يوضح الاتصالات المفتوحة وتدفق المعلومات في كل الجوانب .
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أنه لا توجد علاقة بين المستوى الإداري ومشاركة العامل في حل مشكلات القسم المنتمي له **(الجدول رقم 51)** حيث اتضح أن الكل يشارك حسب مجال عمله خصوصا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تحتوي على مجموعة الأقسام التي تعكس الأنشطة الإدارية المتنوعة بها، وبهذا فإن كل واحد أدرى بمجال عمله، فحل مشكلات الأقسام يتعلق بعامليها ويكون هذا من خلال العمل الجماعي، وهو ما اتضح في الفرضية الثالثة وهو جانب مهم للعامل حيث يتعلم من خلاله العامل المناقشة وطرق التغلب على المشكلات، حيث تنتقل هذه الخبرة الجماعية إلى خبرة فردية تساعد العامل على السيطرة على جوانب عمله .
- اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أيضا أن كلا المستويين الإداريين تتوفر لديهم المعلومة الكافية لعملهم **(الجدول رقم 52)**، إلا أن وتيرة وصولها تباينت وذلك بدرجة أكبر لفئة الإطارات بشكل متسارع على حساب فئة التحكم، وهو الأمر الذي يجب أن تنتبه له المنظمة والذي من شأنه يعيق وصول الرسالة في شكل سليم .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن العامل الإداري مهما كانت أقدميته في المنظمة فإنه صرح بثقته بزملاء العمل **(الجدول رقم53)** وترجع الأسباب المشكلة لهذا النوع من الثقة

إلى طريقة العمل ضمن فريق العمل التي تتميز بها المنظمة حيث شكلت نوع من التعاون بين العاملين، وهو ما أفرز ثقة العامل بزملائه، كما تبين أيضا اختيار ثقة العامل برئيسه وهو يرجع إلى طبيعة القيادة المشاركة والمشجعة لعمل العاملين والتي تمخض عنها هذا النوع من الثقة، وعليه فإن هذه النتيجة أوضحت أنواع الثقة المتواجدة في المنظمة بوجه تحفيزي و كإجابة صريحة من المبحوثين .

- من الدراسة الميدانية تم استخلاص أيضا أنه توجد علاقة بين السن ومدى استعداد العامل لتغيير عمله **(الجدول رقم 54)** أي كلما زاد عمر العامل كلما قلت رغبته في تغيير العمل والعكس صحيح، حيث فسر المبحوثين استعداداهم لتغيير منظمتهم بوجود محفزات أخرى وهو ما أوضح أن العاملين عموما غير راضين عن تحفيز منظمتهم .
- أوضحت تصريحات المبحوثين حول عناصر المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين إداريا فيما يلي **(الجدول رقم 55)** :

* تصدر التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي المرتبة الأولى، حيث بين من خلالها المبحوثين على أنه من أهم عناصر المناخ التنظيمي المشجع على التمكين حيث يزيد من دافعية العاملين نحو العمل .

* في ثاني نسبة بين المبحوثين على أهمية البيئة المادية للعاملين باعتبارها من أولويات المناخ التنظيمي، حيث تشجع العامل على العمل بكل أريحية ومن بينها ما تم استنتاجه في الفرضية الأولى حيث أثبتت التكنولوجيا المستخدمة أهميتها في تمكين العامل إداريا.

* أوضح المبحوثين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز أهمية الثقة بشتى أنواعها حيث برزت في عدة مواقع، وهو ما تبين في الفرضية الثالثة من خلال فرق العمل حيث أثبتت مدى تعاون أفرادها في السيطرة على مهامهم الإدارية في شكل عمل جماعي .

* أوضحت نتائج المبحوثين أن التدريب هو الآخر يعبر عن المناخ التنظيمي المساعد على تمكين العاملين حيث يتعلم العامل من خلاله التكيف مع المستجدات الحاصلة في مجال العمل .

* بينت النتائج أيضا أن لفعالية الاتصال أهمية كبرى لجعل العامل أكثر تحكما في مجال عمله، لأن من خلاله يكون تدفق للمعلومات من جميع الاتجاهات وتسود الاتصالات المفتوحة وتزيد بذلك ثقة العاملين بالرؤساء وثقة الرؤساء بالمرؤوسين بالإضافة إلى ثقتهم فيما بينهم (زملاء العمل) .

* تم توضيح أن توسيع صلاحيات العاملين جانب مهم للعامل، حيث من خلاله يتم إشراك العاملين وتفويض بعض المهام لهم، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تعلم وظائف أخرى .

* بينت نتائج المبحوثين أن لمرونة قانون المنظمة وضرورة تجديده بما يتماشى ورضا العاملين خصوصا في جانب الترقية والأجور .

* ومن بين ما صرح به المبحوثين أيضا حول إعطاء فرصة للشباب في القيادة وهو ما يجعل هذه الأخيرة تحس بأنها مشاركة في منظمتها .

* ومما تم توضيحه أيضا زيادة عدد العاملين حتى يمكنهم السيطرة على المهام الإدارية، ومن جهة ثانية التخفيف من أعباء العمل على العاملين .

6- النتائج العامة للدراسة :

نسجت هذه الدراسة تحت عنوان المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، ومن خلال التطرق لهذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية خلصنا الى النتائج التالية :

أولا : النتائج الخاصة بالجانب النظري: وهي تمثل حوصلة لما تم عرضه في هذا الجانب وتتمثل في :

- أعطت التعريفات المتنوعة لمفهوم المناخ التنظيمي مدخلين أساسين لفهمه: فالأول حصره في بيئة المنظمة الداخلية، والآخر أعطاه بعدا واسعا شمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبهذا هو يقترب من المدخل النظمي .
- تفيدنا أهمية دراسة المناخ التنظيمي في تشخيص جوانب نجاح المنظمة وجوانب قصورها وهذا حتى تتكيف مع معطيات البيئة المتغيرة .
- أنماط المناخ التنظيمي تعبر عن حوصلة نتائج لدراسات قام بها الباحثين حيث أسفرت عن مختلف الأوضاع المحتمل تواجد المنظمة من ضمنها وتركزت أغلبها حول: المناخ مفتوح، المناخ المنغلق، المناخ العائلي.....إلخ .
- أسفرت نتائج الباحثين عن وجود نماذج مختلفة تحمل في طياتها أبعادا للمناخ التنظيمي، وبهذا كانت منهلا للدراسة الحالية إلى جانب الدراسة الاستطلاعية، وعليه أفرزت هذه الاستفادة تحديد أربعة أبعاد مشكلة للمناخ التنظيمي في الدراسة الحالية (التكنولوجيا

الحديثة، نظام التدريب، فريق العمل، التحفيز) وعلى إثر ذلك تم صياغة فرضيات الدراسة.

- يعبر مفهوم التمكين الإداري عن بيئة الأعمال الحديثة ذات الأنساق المفتوحة .
- أفرزت المداخل النظرية التي تناولت مفهوم التمكين الإداري على وجود آثار لهذا المفهوم من النظريات الكلاسيكية إلى الحديثة والمعاصرة منها، حيث تبلورت في شكل مفاهيم دالة و تخدمه كمفهوم المشاركة، الحرية .....إلخ .
- لمفهوم التمكين الإداري أساسيات تساهم في إنجاحه داخل المنظمة وبمقابل ذلك له معيقات تقف أمام تطبيقه .

ثانيا : النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي : وهو يمثل خلاصة ما تم التحقق منه في ميدان الدراسة وهي تتمثل في :

1) النتائج المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة والتمكين الإداري للعاملين:

- بينت النتائج أن المديرية تتوفر على التكنولوجيا الحديثة وهي ممثلة في المعدات، البرامج، الشبكات، فالنسبة للمعدات والأجهزة فهي تتوفر على: الحاسوب، الهاتف، الفاكس، وجهاز السكانير والداطاشو ومنها ما هو متواجد عند كل العاملين الإداريين مثل الحاسوب والهاتف، ومنها ما يقتصر على البعض منهم وهذا حسب حاجة العمل بها، أما عن البرامج فيوجد : برنامج NOVA، وبرنامج TSP حيث مثلت كل واحدة منها قسم معين من المديرية، وهذا باعتبار أنها أنظمة متخصصة تتماشى مع مهام كل قسم، وبالنسبة للشبكات فتم رصد استفادة أغلب العاملين بشبكة الانترانت حيث ساهمت في تسهيل إنجاز مهامهم الإدارية خصوصا ما تعلق منها بالداخلية، هذا بالإضافة إلى وجود شبكة الانترنت عند بعض الأقسام مع وجود احتمال التزود بها عند حاجة العمل بها، هذا وإلى جانب ما

أضافه المبحوثين حول تواجد شبكة تنسيق والتي تعتبر من إنشاء مجمع توزيع الكهرباء والغاز بحيث تتيح تبادل المعلومات داخل المديرية وخارجها، وكذا شبكة الاكسترانت التي بينت اتصال المنظمة الخارجي مع زبائنها، و من هذه التصنيفات الثلاثة للتكنولوجيا (معدات، برامج، شبكات) المتواجدة في المنظمة والتي كونها عبرت عن رغبة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار في خلق مناخ تنظيمي يتوفر على التكنولوجيا الحديثة لانجاز المهام الإدارية .

- ومن النتائج المتوصل لها أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تعمل على توفير التكنولوجيا الحديثة لكل عامليها دون مراعاة مدة تواجدهم بها، وهو ما بين مدى حرصها واهتمامها بإثراء بيئة العمل المادية باعتبار أنها تسهل إنجاز المهام الإدارية، ومما نتج عن توفير هذه التكنولوجيا الحديثة أنها حققت انسجام مع مجال عمل العاملين بغض النظر عن مستواهم الإداري (إطار – تحكم)، كما أنها جعلت العامل يؤدي مهامه بكل أريحية بحيث تتاح أمامه عدة خيارات يختار منها ما تخدم المهمة المراد انجازها، وهو ما أفرز احتكاك مستمر ودائم بها نتيجة العمل بها وتواجدها الفعلي في بيئة عمله، وبهذا تزيد درجة تحكمه بها بازدياد خبرته داخل العمل.
- أسفرت النتائج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تقوم بتجديد التكنولوجيا المستخدمة في العمل في حدود معينة، وهو ما أهل عامليها لأن يكونوا أكثر تكيفا مع هذه المستجدات وبهذا هي تتيح لهم أرضية التعلم بالشكل الذي يزيد من ثقتهم وكذا استقلاليتهم في العمل.
- تعتمد الجهود الجماعية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على مصادر عديدة أثناء القيام بعملها من برامج وأنظمة الحاسوب، وكذا شبكة الانترانت، إلى جانب الوثائق

والسجلات، قرارات المسؤول، HISSAB، NOVA، FAX، بريد خاص بالمنظمة.....إلخ، وهو ما يبرر تركيزها على استخدام التكنولوجيا الحديثة المتواجدة في بيئة عملها لأن هذه الأخيرة تسرع من إنجازها لمهامها وتزيد من فعالية القرار الجماعي، وبهذا لم يعد البعد الجماعي لديهم يقتصر على الاجتماع الفعلي لتشارك المعلومة بينهم بقدر ما يركز على ثراء المعلومة وتوقيتها ومشاركتها عبر ما تتيحه هذه التكنولوجيا من برامج وشبكات .

- وإجمالا فإن النتائج المتوصل إليها حول المحور المتعلق بالتكنولوجيا الحديثة في علاقتها بالتمكين الإداري للعاملين، يمكن القول أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز وفرت من التكنولوجيا الحديثة ما يحتاجه العامل داخل عمله ولأجل السيطرة على مهامه الإدارية، وبهذا نجد هذه الأخيرة خدمت أبعاد التمكين إلى حد بعيد وبدرجات متفاوتة (الحرية و الاستقلالية، المشاركة،الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)، وما يلفت الانتباه من تصريحات المبحوثين حول السؤال المفتوح الأخير وبنسبة لا بأس بها حاجة العامل إلى بيئة مادية مريحة وبدرجة أدق تجديد مبنى المديرية ككل بما فيه المكاتب وإعادة تصميمها وفق متطلبات البيئة الحديثة، وهذا حتى تكتمل ثقة العامل الإداري باعتبارها مكون أساسي في تمكينه انطلاقا من أنها تتعلق براحته بدرجة أولى في الوقت نفسه تجعله أكثر أريحية لتقديم الأفضل للمديرية .

2) النتائج المتعلقة بنظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين:

- مما أسفرت عليه نتائج الدراسة أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار تركز على التدريب كأسلوب علاجي لتنمية مهارات عامليها.

- ومما أفرزته النتائج أيضا أن العملية التدريبية في المديرية تشمل تواجد خبراء وأخصائيين في المجال يقومون بتدريب العاملين الإداريين من الفئتين (إطار– تحكم)، حيث توفر لهم كل الوسائل المساعدة في ذلك، وبحكم الطابع الإداري للمديرية (تقني وغير التقني) نجدها احترمت هذه الخصوصية من خلال اعتمادها في عملية التدريب المزاوجة بين النظري والتطبيقي مع التركيز بدرجة أكبر على التطبيقي لأجل إيصال رسالتها التدريبية بشكل أفضل، وهو ما اتضح من خلال توافق التدريب مع احتياجات العامل، وعدم تعرضه لصعوبات أثناء تطبيق ذلك في ميدان عمله، وبهذا تجلت فوائدها في أنها زودته بالقدرة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بمجال العمل كما أنها ساعدته على كيفية حل مشكلات العمل وزادت من ثقته في نفسه نتيجة ما تم اكتسابه من معلومات ومهارات جديدة مكنته من العمل، وحتى يستفيد العامل الإداري في المديرية من العملية التدريبية وبغض النظر عن مستواه التعليمي جعلت طابع هذه الأخيرة ذا مناخ اتصالي وحواري مفتوح يتيح جعلت العامل يتلقى معلومات من مصادر مختلفة زملاء، مدربين، تجربة .
- تم التوصل أن فئة الإطارات احتلت الصدارة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على حساب فئة التحكم من حيث استفادتها وتركيز الاهتمام عليها في التدريب، وهو ما جعل فئة التحكم تشعر بنوع من التفاوت والتذمر، كما يتم أخذ آراء فئة الإطارات أكثر من فئة التحكم حول سير العملية التدريبية باعتبار هذه العملية هي بمثابة التغذية الراجعة، وهذا ما بين وجه آخر من الأوجه التي أخفقت فيها المديرية في هذا الجانب.

- و عموما فإن النتائج المتعلقة بنظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين بينت نجاح نظام التدريب في تنمية مهارات العاملين الإداريين بالشكل الذي يخدم فلسفة التمكين في عدة

نواحي، خاصة أن النتائج التي أسفرت عليها الجداول بينت تركيز المديرية على مسألة التدريب بشكل كبير، وأساسا على محتوى العملية التدريبية (طرق وأساليب، ظروف جيدة، أخصائيين...الخ)، إلا أن هذا لم يمنع وجود حواجز تقف أما اكتمال نجاح هذه العملية بما يخدم تطبيق التمكين باعتبار أنها تتيح فرصة متكافئة لجميع العاملين في تنمية مهاراتهم، وعليه تم الكشف من خلال النتائج على نقطتين من خلالهما رصدنا تذمر العاملين خاصة من فئة التحكم، حيث تمثلت في تركيز الاهتمام على فئة الإطارات من حيث التدريب سواء من حيث (العدد أو الكم) على حساب فئة التحكم، وكذا تهميش لآراء هذه الفئة بالشكل الذي جعلها تشعر بعدم وجود عدالة، وهو ما لا تأخذ به فلسفة التمكين باعتباره يهدد انهيار ثقة العاملين بمنظمتهم .

3) النتائج المتعلقة بفريق العمل والإدارة الممكنة للعاملين:

- أفرزت نتائج الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار أنها تستثمر في الجهود الجماعية على شكل فرق عمل، وتجلى هذا من خلال الأنواع المتواجدة هناك وهي جماعات خاصة بكل قسم، وجماعات متخصصة وجماعة رؤساء الأقسام، وهي تعمل بوتيرة دائمة الأمر الذي زاد من روابط العاملين والتعلم من خبرات بعضهم البعض.
- بينت النتائج في المديرية أنها تعمل على تحفيز فرق عملها من خلال: توفير التسهيلات ممثلة في (توفير بيئة محفزة لهم، وكذا توفير كل الوسائل اللازمة للعمل) وهذا لأجل السيطرة على مهام المديرية، حيث تبين من النتائج أيضا أنها تشارك فرق عملها من خلال مواجهة المشكلات بدرجة أولى، وبدرجة ثانية أنها تفوض جزء من مهامها لصالح الفرق ومشاركتها لقراراتها انطلاقا من أن خطورة مجال الكهرباء والغاز لا يمكن التغلب عليها إلا من خلال المجهود الجماعي وتكاثفه، وبهذا استفادت من أفكار وجهود فرق عملها إلى حد بعيد .

- تبين من خلال النتائج المتوصل لها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار أنها استفادت من تركيبة فريق العمل على أساس الجنس (ذكور–إناث) وبدرجة أكبر من مساهمة الإناث بإضافة حس المسؤولية للفريق بالشكل الذي جعله أكثر سيطرة على مهامه، كما استفادت من عامل السن بوجود كبار السن من ذوي الخبرة الكبيرة، حيث ساهموا في جعل الفريق أكثر تنظيما ويقوم على خطة واضحة جعلتهم ينجزون أعمالهم ومهامهم في وقتها .
- تم التوصل من خلال النتائج إلى أن تنوع الفئات العمرية لفريق العمل داخل المديرية أفرز نوع من الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق، كما استفادت أيضا من خبرات العاملين الكبيرة من خلال التعلم وهذا من خلال: تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق، وكذا التعلم من الأخطاء، إضافة إلى القضاء على السلبيات إلى جانب تعلم وظيفة الآخر .
- ومما أسفرت عليه النتائج أن هناك تفاوت بسيط بين مستوى الإطار والتحكم في الاستفادة من المعلومات الخاصة بإنجاز مهامهم كفريق في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، وهذا ما من شأنه التأثير على فعالية الاتصال خاصة أن العمل ضمن الفريق .

➢ وخلاصة النتائج المتعلقة بفريق العمل والإدارة الممكنة للعاملين، يمكن القول أن فريق العمل بهذه الخصائص على علاقة كبيرة بعناصر التمكين، وبالرغم من تواجد جهوده في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى أساسيات لتتضح معالمه أكثر، ونستدل ومن بين ذلك ما تم من خلال **الملاحظة رقم 08** والتي تبين فيها أن طبيعة المكاتب وتصميمها لا توافق طبيعة عمل الفريق إلا بعض الطاولات المستديرة التي تمت ملاحظتها عند بعض الرؤساء فقط وليس كلهم، وفي الغالب تخصص للاجتماعات خاصة تلك التي تكون بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا غير كاف لعمل الفرق خاصة الفرق المتخصصة، وبهذا تكون هذه من أهم

الأسباب عدم وضوح عمل الفرق في المديرية والتي يمكن أن نضيفها إلى إثراء بيئة العمل المادية، حيث تحتاج فرق العمل مكان مفتوح لضمان سهولة الاتصال والتفاعل بين الأعضاء .

4) النتائج المتعلقة بالتحفيز والتمكين الإداري للعاملين:

- تبين من خلال النتائج إجماع الحالات الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار على عدم رضاها بالأجور التي تتقاضاها مقابل المجهود الذي تقوم به، كما تبين عدم رضا العاملين الإداريين بغض النظر عن مستواهم التعليمي عن تطبيق معايير الترقية باعتبار أنها تطبق بشكل غير عادل، وبهذا فإن التحفيز في شقه المادي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار غير مشجع للعامل لتقديم الأفضل .
- أظهرت النتائج في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار أنه كلما زادت أقدمية العامل الإداري زادت معها قدرته على تصحيح الانحرافات التي تقع في مجال عمله.
- بينت النتائج أن العاملين الإداريين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار لديهم نوع من الحرية في اختيار ما يرونه مناسبا لأداء عملهم من طرق وأساليب جديدة، وهذا النوع من الحرية جعلهم يتمتعون بنوع من الرقابة الذاتية على مهامهم والحرص على تقديم الأفضل من منطلق أنه مسؤول على مهامه .
- و مما تم التوصل إليه أن العاملين الإداريين بمختلف مستوياتهم في المديرية يتم أحيانا إعطائهم فرصة الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم من طرف المسؤول المباشر، وهو ما بين طبيعة الأنماط القيادية المتواجدة في أقسام المديرية، بحيث يوجد من ضمنها النمط التشاركي الذي يترك مجالا للعامل بالمشاركة في قسمه، وتبين أيضا من بين النتائج مشاركة واسعة للعاملين في الاجتماعات وهو ما بين حرص المديرية على مشاركة وتعاون كافة الأطراف في المشكلات التي تعترضهم، وبهذا حاولت الاستفادة من رؤى مختلفة حسب مستوى كل عامل والوظيفة التي يشغلها، كما اتضح

أيضا بالمقابل أنه لا يتم بتشجيع الأعمال المتميزة للعاملين في الأقسام المختلفة وهو ما أرجعه المبحوثين إلى طبيعة نمط القيادة الذي يتميز به كل قسم، و تبين أيضا من النتائج حصول العامل الإداري في المديرية على المعلومات الكافية لإنجاز مهامه لكنها لا تصل بوتيرة متسارعة لفئة التحكم بالمقارنة مع فئة الإطارات .

- وبالرجوع إلى طبيعة عمل الفرق التي ميزت مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار، حيث أفرزت عن تواجد وبدرجة كبيرة لثقة العامل بزملائه، كما تبين أيضا من خلال النتائج أن الأعمار المتواجدة في المديرية وقعت بين التأييد والرفض لاستعدادهم تغيير مكان عملهم .

- من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار غير راضين على التحفيز وبالخصوص منه المادي (الأجر، الترقية)، بالمقابل أن باقي الأساليب الأخرى التي تدخل ضمن التحفيز المعنوي (الحرية في استخدام أساليب العمل، فرصة مشاركة العامل بآرائه) فقد أظهر العامل رضاه بها إلى حد بعيد، لكن من جهة ثانية ظهر متغير آخر في هذه الجزئية تمثل في النمط القيادي وتبين هذا من خلال بحثنا على مدى مشاركة العامل في إعطاء آراءه وكذا مدى تشجيع الرؤساء لمرؤوسيهم، وهنا أثر بوجه إيجابي وآخر سلبي حسب طبيعة النمط القيادي المتواجد هناك، حيث تبين وجود النمط المشارك في بعض الأقسام من المديرية والذي ترك مجالا للعاملين في المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم والعمل على تشجيعهم، في حين تبين بالمقابل النمط القيادي الآخر الذي ثبط من معنويات العاملين وتجلى في إجابات المبحوثين من خلال تدني ثقة الرئيس بمرؤوسيه .

7- الاقتراحات والتوصيات:

على إثر النتائج التي أسفرت عليها نتائج الدراسة الحالية حول المناخ التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين إداريا يمكن أن نقترح جملة التوصيات و التي من شأنها تعطي إضافة جديدة للمنظمة الجزائرية حول فهم كيفية توفير مناخ تنظيمي ملائم ليعطي أرضية خصبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري وهي كالتالي :

1. اهتمام المنظمة بالبيئة المادية للعامل بدءا من المعدات التي تخدم مجال عمله إلى تلك التي توفر سبل راحته مع ضرورة توافق هذه الأخيرة مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تضمن تعلم العامل المستمر خصوصا ما تعلق منها بانجاز المهام .

2. توفيرها لتكنولوجيا المعلومات (معدات، برامج، شبكات) لكافة وحدات المنظمة و اعتماد التنوع بما يخدم طبيعة عمل كل وحدة حتى يشكل الانسجام ويحقق سيطرة العامل على مهامه.

3. الاهتمام بالمعدات التي تخدم راحة العامل داخل عمله، والاهتمام بتصميم المكاتب بما يتوافق مع النماذج الجديدة للمنظمات الحديثة (المفتوح) حتى يتسنى للعامل إنجاز عمله بكل أريحية وضمان انسيابية المعلومة .

4. الاعتماد على تدريب العاملين بشكل مستمر وهذا حتى يضمن السيطرة على التغيرات سواء منها الداخلية أو الخارجية .

5. أن تحمل الرسالة التدريبية للمنظمة تخطيط جيد لاحتياجاتها بما يكفل وصول الرسالة للعاملين ويحقق كفاءة عالية.

6. أن يكون التدريب متكافئ عند كافة المستويات التدريبية دون التركيز على فئة محددة وهذا بطبيعة الحال حسب احتياجات المنظمة.

7. تشجيع عمل الفرق داخل المنظمة كمجهود جماعي وهذا للوقوف إلى جانب العمل الفردي هذا من جهة، ومن جهة ثانية للسيطرة على مهام المنظمة بأكثر فعالية، لأن العمل الجماعي يعزز التعاون والانسجام .

8. ولأجل ضمان المنظمة لفرق عمل فعالة لابد من توفير لها كل التسهيلات التي تجعل عملها يسير بشكل حسن.

9. تخصيص أماكن من المنظمة حسب نظام فرق العمل وهذا حتى يتضح عملها في المنظمة، وكذا يسهل القيام بمهامها .

10. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في المنظمة، وهذا من منطلق أن دوافع العاملين تختلف فربما يشكل المادي أهمية عند البعض تراه عن آخرين معنوي وهكذا .

11. ضرورة وجود قيادة ديمقراطية ومشاركة تجعل من العاملين شركاء معهم في العمل وليس على أساس أوامر فوقية .

12. وجود هياكل تنظيمية مرنة تتماشى والمستجدات التي تمر بها المنظمة .

14. تعزيز الاتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات وضمان توفير المعلومة للعامل وعدم إخفاءها عليه

خـاتـمـــة

- خاتمة :

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة في بيئة الأعمال الحديثة وهذا نظرا للكم الهائل من المتغيرات التي يحملها هذا الأخير والتي إذا وضعناها تحت عناوين متفرعة نجدها تحمل جوانب عديدة في مجال العمل، وعند التفكير في هذا الموضوع أثناء دراستنا تبين لنا انه ليس من السهل أن نعالج كل أبعاده في هذه الدراسة وكان الفيصل في ذلك هو الدراسة الاستطلاعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار أين تم التأكد من تواجد أبعاد دراستنا هناك ليتم اختبارها والتحقق ما إن كانت لها علاقة مع مفهوم التمكين الإداري أم لا ، باعتبار هذا الأخير من المفاهيم الحديثة الذي ذاع صيته في الآونة الأخيرة نظرا لما يحمله من أبعاد ومفاهيم جديدة وأساليب تتوافق وبيئة الأعمال الحالية، هذا الأخير الذي تم الاستعانة بالتعاريف والدراسات السابقة حوله وكذا الأدبيات التي تكلمت عنه لأجل استنباط أبعاده واختبارها، وكما هو الحال عند تحديدها تم اختبارها من خلال ربط أبعاد المناخ التنظيمي مع أبعاد التمكين الإداري وتجسد ذلك من خلال أسئلة الاستبيان وهذا كان بالعودة الى الفرضيات التي كانت موضوعة، حيث تم ربط كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع أبعاد التمكين الإداري، لأجل التعرف على هذه العلاقة، حيث تم الاستعانة أيضا بأداتي الملاحظة والمقابلة لأجل تفسير النتائج .

ومن خلال النتائج المتوصل لها لاحظنا أن كل من أبعاد المناخ التنظيمي (التكنولوجيا الحديثة، التدريب، فريق العمل، التحفيز) منها ما تحققت علاقته بدرجة كبيرة، ومتوسطة، ومنها ما لم يتحقق مع أبعاد التمكين الإداري (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)، كما بينت هذه العلاقة نجاحات المديرية في توفيرها للمناخ التنظيمي المساعد على تمكين عامليها وهو ما تحقق في جزئيات الفرضيات ومن جهة ثانية بينت إخفاقاتها في توفير بعض الجوانب التي تدعم فكرة التمكين وهو ما يجب أن تتداركه، ومما كشفت عليه هذه الدراسة أيضا هناك بعض الأبعاد التي تدخل بقوة في تحديد

المناخ التنظيمي كالهيكل التنظيمي والقيادة حيث تم الكشف عنهما في تفسيرات المبحوثين في جوانب من الدراسة . ومن الظواهر السلبية التي تم ملاحظتها ومنها ما تم التصريح عنها من طرف بعض المبحوثين والتي بإمكانها التأثير على مناخ المنظمة كبعض الصراعات الداخلية التي تخص قضايا عديدة منها: (تولي مناصب عليا، مضايقات من الرؤساء نحو بعض المرؤوسين، منع بعض المرؤوسين من الترقية، تولي المتكرر لبعض الإطارات لمناصب عليا، معاقبة بعض المرؤوسين بإبعادهم عن القسم وتركهم في مكاتب لا تتماشى والقسم الذي يعملون فيه دون سبب) وسمة هذه الصراعات أنها غير ظاهرة، بالإضافة الى التذمر الذي شمل فئة كبيرة من المبحوثين وهو ما يستدعي التنقيب عن الأسباب وبذل جهود من طرف المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية خصوصا أن تركيبة موردها البشري يحمل كوادر من الشباب والكهول لهذا أوجب عليها خلق ميكانيزمات تحفيزية للحفاظ عليه خاصة وان الفرضية الرابعة بينت جوانب قصور المديرية لنظام التحفيز .

المراجـــــع

المراجع:

الكتب :

1- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه (المكتبة الأكاديمية، د س) .

2- أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس(عمان، دار الحامد،2007) .

3- أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014) .

4- أحمد فتحي أبو عبد الكريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، ط1. (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009).

5- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1.(مكتبة الأنجلو المصرية، 1994) .

6- أنس شكشك، علم النفس الإداري، ط1.(حلب: دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع) .

7- انس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).

8- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط1.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،2010) .

9- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2.(القاهرة: دار الفارق للنشر والتوزيع، 2006).

10- باسم الحميري، مهارات إدارية، ط 1.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2010) .

11- بشير علاق، تنظيم الإدارة: العلاقات العامة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010) .

12- بشير العلاق، القيادة الإدارية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010) .

13-بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013) .

14- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).

15- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016) .

16- ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) (الإسكندرية: الدار الجامعية،2007) .

17- جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008) .

18- جورج غرين، الوجيز في إدارة العمليات والتكنولوجيا، ترجمة سامي سمير جورجي (بيروت: دار الكتاب العربي، 2009) .

19- جون مدلتون، الوجيز في المؤسسات، ترجمة يوسف احمد جعباته (بيروت: دار الكتاب العربي، 2009) .

20- جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان(الرياض: مركز البحوث،2003) .

21- جيريمي كوردي، تر سمية ممدوح الشامي، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل الى اتخاذ القرارات الفعالة، ط1.(القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر، 2011).

22- حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015).

23- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية – وظائف المنظمة)، ط1.(عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) .

24- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،ط1.(عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008) .

25- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط3.(عمان: دار وائل للنشر، 2010).

26- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5 .(عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2014) .

27- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1.(عماد دار الحامد للنشر والتوزيع،2011) .

28- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) .

29- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) .

30- رامي جمال اندراوس و عادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1. (الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2008) .

31- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007).

32- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه و أساليبه،إجراءاته (عمان: بيت الأفكار الدولية، د س) .

33- رضا اسماعيل البيوتي، إدارة الأعمال، ط1.(القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2009).

34- رضا صاحب ابو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة،ط1.(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009) .

35- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)(الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع،2012) .

36- زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة،د ط .(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) .

37- زكريا الدوري و آخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012) .

38- زياد محمد عبده، أساسيات علم الإدارة، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010).

39- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005) .

40- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006) .

41- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1 .(عمان، دار دجلة ناشرون وموزعون، 2008) .

42- طارق عبد الرؤف عامر، الإدارة الالكترونية " نماذج معاصرة"،ط1.(القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع).

43- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007) .

44- لمياء مرتاض نفوسي، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية(الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع 2015) .

45- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003) .

46- ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، ط1.(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010) .

47- ماجد محمد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1.(عمان: دار الراية للنشر ، 2011) .

48- مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل(القاهرة: مجموعة النيل العربية،2008) .

49- محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات من الكتابات النظرية الى الممارسات الميدانيةط1.(الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، 2005) .

50- محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة، ط1(عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014).

51- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1.(عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).

52- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006) .

53- محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلوماتI.T، ط1.(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009) .

54- محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات (المكتب الجامعي الحديث،2009) .

55- محمد حسن أحمد، الإدارة بنجاح،ط1.(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008) .

56- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1.(عمان: دار وائل للنشر 2001) .

57- محمود جاد الله، إدارة الأزمات (عمان: دار أسامة، للنشر والتوزيع، 2010).

58- محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، ط2 .(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014) .

59- محمد حسن محمد عمادات، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1.(عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،2007) .

60- محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال) ط1.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2010

61- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010) .

62- محمد قاسم القروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010) .

63- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3 .(عمان: دار وائل للنشر، 2008) .) .

64- محمد يوسف عبد الرحمان: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، ط1. (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010) .

65-مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1 .(القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009) .

66- مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)(الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012) .

67- مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1.(عمان: إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة،208).

68- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008) .

69- مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي،ط 1.(عمان : زمزم ناشرون وموزعون، 2010) .

70- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية(شارع زكريا غنيم: الدار الجامعية، 2002) .

71- معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ط1.(بنغازي: منشورات جامعة 7أكتوبر،2008).

72- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1.(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007) .

73- موفق حديد محمد، وظائف المدير، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال(عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009) .

74- منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام(الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2011) .

75- معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط1. (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، 84-85 .

76- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون(الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004).

77- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1.(عمان: دار وائل للنشر،2002) .

78- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1.(عمان: دار وائل للطباعة والنشر،1999) .

79- ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017) .

80- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2.(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) .

81- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010) .

82- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، (الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016) .

83- قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010) .

84- ضرار العتيبي ونضال الحواري وإبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2007) .

85- عادل هادي البغدادي و رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، ط1.(عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013) .

86- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط1. (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014) .

87- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية (الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2006) .

88- عبد الناصر أحمد جرادات و لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة: بين النظرية والتطبيق(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

89- علاء فرج الطاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة،ط1.(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010).

90- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010) .

91- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1.(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2011).

92- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1. (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003).

93- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، ط1.(بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2008).

94- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلة المنظمة، ط1.(عمان: دار جليس الزمان، 2009).

95- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد،ط1.(دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2012) .

96- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،ط1.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).

97- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1.(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).

98- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1.(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) .

99- فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين،ط1.(القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).

100-فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3.(عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014) .

101-فاطمة الزهراء نسيسة، منهجية وتقنيات البحث الاجتماعي كيفية إعداد مذكرة في علم الاجتماع، سلسلة المحاضرات العلمية(طرابلس – لبنان: مركز جيل البحث العلمي، 2015) .

102-فايزة جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط2.(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007) .

103-فايز الزعبي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة،ط1.(عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997) .

104-فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج (عمان: دائرة المكتبة الوطنية،2001) .

105-سامى جمال الدين، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة- التخطيط والتنظيم الإداري- القيادة الإدارية، ط1.(الإسكندرية: منشأة المعارف، 2006).

106-سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1.(عمان:دار الفكر ناشرون وموزعون،2005) .

107-سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010) .

108-سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة ... الأصول والتطبيقات ط1 (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع).

109-سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009) .

110- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).

111- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2.(الجزائر: دار القصبة للنشر ،2012) .

112- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط2.(عمان: دار وائل للنشر، 2011) .

113-شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، ط1(عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع،2010) .

114- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1.(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012).

115-هاشم حمدي رضا، التميز الإداري في منظمات الأعمال،ط1.(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2016).

116-هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت،ط1.(عمان:كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007) .

117- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية(عمان: دار ومكتبة حامد للنشر ،2006) .

118- يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر.

119-يورك يرس، سلسلة المميزون الإدارية إدارة المعرفة، ط1.(بيروت لبنان: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونجمان، مكتبة لبنان ناشرون،2005) .

120- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1.(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006) .

الأطروحات والرسائل الجامعية :

1- أبو بكر بوسالم،" دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية-"(رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013) .

2- إبراهيم عاشوري، "أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة – دراسة حالة جامعة المسيلة- "(رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013) .

3- إبراهيم عباس أبو ريا، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراف الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"(رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2011) .

4- أحمد محمد خميس السديري،" أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"(رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010) .

5- إيهاب محمود عايش الطيب،" أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية – دراسة حالة –"(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008) .

6- بركة بلاغماس، "ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة – دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، جامعة البليدة 02 نموذجا –"(أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02، 2016).

7- بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين – دراسة ميدانية على عينة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"(رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015) .

8- بشير كاوجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية – دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة–" (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، 2013) .

9- بوجمعة تقبيل، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة – دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة –" (رسالة ماجستير، جامعة باتنة،2009) .

10- توفيق كرمية ، "تمكين العاملين– دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"scsec (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008).

11-حبيب الود، "أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شبه الطبي- دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية نفيسة حمود، بارني سابقا-" (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر02، 2012) .

12-حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ف المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"(رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2013) .

13-حورية بلعويدات، "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG"(رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008) .

14-حياة مزالة، "اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس"(رسالة ماجستير، جامعة الجزائر02، 2012) .

15-خليدة محمد بلكبير، "تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"(أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03 ،2013) .

16-زين الدين خرشي،" دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر، المديرية الإقليمية سطيف-"(رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2010) .

17-لطيفة برني ، "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"(أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015) .

18-لويزة فرحاتي، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية – دراسة حالة مطاحن الأوراس-باتنة"(رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008) .

19-محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين"(أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية -بريطانيا، 2009) .

20- محمد الصالح قريشي،" تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات-"(رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر،2005).

21-محمد عزوز ، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2009).

22-محمد العيد ختيم، "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز- "(رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2009) .

23-محمد شريبط الشريف ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الإدارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز- عنابة(رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة ،2009).

24-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2006) .

25-مراد خلاصي ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل-دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري(رسالة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة،2007) .

26-مريم شرع، "الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية)"(أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2015) .

27-مطر بن عبد المحسن الجميلي' الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى (مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) .

28-موسى سليمان سعد الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك(رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، تبوك، 2008) .

29-ناصر محمد ابراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض(رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2004).

30-نجاة بوطوطن،" تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية-مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجا"(رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2010) .

31-نريمان أكساس، المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال "_ بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 02، 2011) .

32- نور العابدين قوجيل ،" دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها – دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس- أم البواقي"(رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر 2012) .

33- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة، بومرداس(رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ،2010) .

34- عائدة عبد العزيز علي نعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى-دراسة حالة جامعة تعز،الجمهورية اليمنية-" (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008).

35- عبد الحليم طالب محمد ، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"(رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،2014)

36- علي علي محمد عباس،" المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن، دراسة ميدانية على المعلمين والطلبة بمدينة صنعاء العاصمة"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر02، 2011) .

37- غربي بن مرجي السلماني الشمري، " المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية " (أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود السعودية،2006).

38- فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر(رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011) .

39- فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة لمدينة جدة (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2012) .

40- شوقي شادلي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر(رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008).

41- وهيبة مقدود، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"(رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ،2008) .

الموسوعات والمعاجم :

1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1. (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) .

2- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات(المكتب الجامعي الحديث، 2009) .

الدوريات والمجلات العلمية :

1- أبان عثمان عبد الرزاق،" تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2،1، (2012) .

2- أميرة خضير كاظم،" الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 8، 31 (2014) .

3- العربي عطية،" أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10(2012) .

4- بطرس الشكر، لؤي لطيف، "دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71(2008): 65 .

5- حكمت محمد فليح، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي–دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83 (2010) .

6- رنا ناصر صبر وآخرون، المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 97 (2013) .

7- رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 03، 01، 2013، ص: 41.

8- ماجد محمد الفرا، محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 16، 1، يناير 2008 .

9- مازن فارس رشيد، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار"، معهد الإدارة العامة 43، 3 (1424 هـ) (ورقة بحثية) .

10- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية،38، 02(2011) .

11- محمد جودت ومحمد فارس،" العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية على جامعة الأزهر–غزة–"مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 22، 2 (2014) .

12- محمد مفضي الكساسبة وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 5، 1، (2009) .

13- محمد عبد المجيد عساف: رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية ، مجلة العلوم التربوية، العدد: 02 (أبريل 2015) .

14- محمود فهد الدليمي وأفراح خضير عبد الرضا، "دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14، 01 (2016) .

15- مرسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي–دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة–الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، (2011) .

16- مي فيصل أحمد،" الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية – جامعة بغداد"، مجلة كلية التربية الإنسانية،89،21 (2015) .

17- ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي"، مجلة تكريت، نينوى،10، 30، (2013).

18- نادر أحمد أبو شيخة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 19، 2، 2005 .

19- نجيب عبد المجيد نجم و خولة صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية كركوك"، مجلة آداب الفراهيدي، العدد19 (2014) .

20- صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جيا العابدي،" أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة–دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12، 1 (2010).

21- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 32 (2012) .

22- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي– دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد:36 (2013) .

23- عاشور علوطي، "معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، 41، 01(جوان 2014) .قلعته من تعريف الاتصال

24- عباس حسين جواد وعبد السلام علي حسين، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري – دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة –" مجلة أهل البيت، العدد الخامس.

25- عبد القادر دبون، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة تغيير المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد 06 (2008).

26- علي إبراهيم محمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرون والمعلمون، مجلة الفتح، العدد 40، 2009 .

27- علي حسون فندي الطائي وفاضل جميل طاهر وفاضل حمد سلمان،" تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية-دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18، 67 (2012).

28- علي الضلاعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37، 1(2010).

29- فاطمة شادي ، الطاهر مجاهدي ، " فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذجا)"، مجلة انسنة للبحوث والدراسات01، 05(2016) .

30- فريدة العيفاوي و جمال العيفة، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (جوان 2016).

31- فطيمة زعزع و سامية لحول، " أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات – وكالة باتنة- الجزائر"، مجلة الإحصاءات والاقتصاد التطبيقي، 12، 01(جوان، 2015).

32- قاسم أحمد و غسان فيصل وحكمت فليح،" دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،4، 12 (2008) .

33- قيس النوري، السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية، ط1.(اربد: مؤسسة حماده للخدمات والدراسات الجامعية و دار الكندي للنشر والتوزيع، 1999) .

34- سامية بن رمضان، " أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18 (ماي 2016).

35- سندس رضيوي خوين، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد –بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة–"مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35 (2015).

36-سهير عادل حامد الجادر زهراء غانم مرجاح،" دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية –بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22، 87 (2016) .

37- هديل كاظم سعيد وحلا صاحب عبد الستار، "دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية –بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20، 78 (2014).

38- وهيبة تافليس ، " تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات"، مجلة تاريخ العلوم 01، 02 (جانفي، 2016) .

- **الأوراق المقدمة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية :**

1- أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال(التحديات، الفرص، الأفاق)، (الأردن، 10-11نوفمبر 2009) .

2- العياشي عنصر، "الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"،ورقة مقدمة الى الملتقى العلمي حول " المدينة والمؤسسة غدا "، (وهران، 20-21 ديسمبر 1997) .

3- نادية عيشور مع مجموعة باحثين، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(قسنطينة : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع ، 2017) .(أشغال الندوة)

- **التقارير والوثائق الرسمية والحكومية :**

1- سونلغاز أو خبراء الطاقة، عنوان المقال الأولوية للموارد البشرية.

المراجع الأجنبية :

1- Billy L . Turney et George P Robb : **Research in Education** , U. S . A , The Dryden Press Inc , 1973.

2- Davidson, michael cameron Gordon,<< organisational climate and influence upon performance: A study of Australian hotels in south East Queensland>> , (ph.D Dissertation ,Griffith university ,2000) .

3- Marc Montousse.Gilles Renouard, 100 fiches pour comprendre la sociologie, 4e (Bréal ,2009).

4- Rajeesh Viswanathan, << A Study on the Impact of Organizational Climate on Project Success Among Software Engineers In It Sector >> , PARIPEX - INDIAN JOURNAL OF RESEARCH 7،4(2015).

5- OLAJUMOKE OKOYA, << ORGANISATIONAL CLIMATE AND PERFORMANCE: A CASE STUDY OF NIGERIAN HIGH GROWTH SMEs>>, (Ph.D dissertation, University of East London,2013) .

6- Osabiya, Babatunde Joseph, << The effect of employees' motivation on organizational performance>>, Journal of Public Administration and Policy Research.7.4(may 2015) .

7- Wajdi Milhem Khalil Abushamsieh. Maria Nieves Pérez Aróstegui. Training Strategies, Theories and Types .Journal of Accounting – Business & Management.121 ،(2014).

الملاحـــق

- الملاحق:

ملحق رقم 01 : يمثل الاستبيان التجريبي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي — كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- البليدة 02 - — قسم العلوم الاجتماعية

استبيـــان

أختي الموظفة، أخي الموظف، تحية طيبة،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تحت عنوان " **المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين**" نرجو أن تتفضلوا بالإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (×) أمام ما ترونه مناسب أما فيما يخص الأسئلة التي تتكون من "لماذا" ، "ما رأيك" فارجوا أن تدلوا برأيكم فيها .

علما أن إجاباتكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

أولا : بيانات عامة:

1. الجنس : **ذكر** ☐ **أنثى** ☐
2. **السن** : .....
3. **الاقدمية في المؤسسة** :.....
4. **المستوى التعليمي : ابتدائي** ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐
5. **المستوى الإداري : إطار** ☐ **تحكم** ☐ **تنفيذ** ☐

ثانيا : التكنولوجيا المستخدمة وتمكين العاملين إداريا

6. ما هي المعدات التكنولوجية المستخدمة في الإدارة ؟

كومبيوتر ☐ الهاتف ☐ السكانير ☐ الانترنت ☐ الانترانت ☐

داطاشو ☐ فاكس ☐ آخر حدد.....

7. هل المعدات التكنولوجية المستخدمة في الإدارة متاحة للجميع ؟

نعم ☐ لا ☐

8. هل تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة مع متطلبات عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

9. هل تملك حرية التصرف في المعدات والوسائل التكنولوجية الخاصة بمجال عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم هل حريتك في استخدام المعدات التكنولوجية تعطيك مزيدا من التحكم بها ؟

نعم ☐ لا ☐ آخر حدد.....

10. هل تقوم المنظمة بتجديد أجهزة ومعدات العمل بما يتوافق مع آخر التطورات في البيئة المحيطة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

- في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

11. هل توفر المنظمة المعدات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مهامك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل تعمل بشكل جيد بمعدات العمل الخاصة بك دون طلب المساعدة من احد ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ما مدى إتقانك للعمل بهذه المعدات ؟

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ إلى حد ما ☐ ضعيف ☐

13. هل توجد أنظمة وبرامج في حواسيب العمل توفر المعلومات للعامل؟

نعم ☐ لا ☐

14. تعتمد جماعة العمل أثناء القيام بعملها على المعلومات التي توفرها :

- برامج وانظمة الحاسوب ☐
- سجلات ووثائق المؤسسة ☐
- شبكتي الانترنت والانترانت (الشبكة الداخلية) ☐
- اخرى تذكر.....

15. ما مدى كفاءة عملية اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات المتوفرة على برامج الحاسوب؟

فعالة جدا ☐ فعالة ☐ فعالة نوعا ما ☐ غير فعالة ☐

16. هل تمتلك الإدارة شبكة انترانت (شبكة داخلية) من خلالها يتم تبادل المعلومات بين العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

17. هل تتواصل الإدارة مع الزبائن من خلال شبكة خارجية (الأكسترانت)؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا كيف يتم التواصل مع هؤلاء ؟.....

ثالثا : <u>نظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين</u>

18. هل تركز الإدارة على تدريب العاملين كأسلوب علاجي أكثر من تركيزها على تسليط العقوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل تهتم الإدارة بتزويد العاملين بالمهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

20. هل تسمح الإدارة لجميع عامليها بالتدريب دون استثناء؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

21. هل تتاح لك حرية المشاركة بآرائك أثناء عملية التدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل يتوافق التدريب مع ما تحتاجه في عملك ؟

يتوافق ☐ نوعا ما ☐ لا يتوافق ☐

23. هل تجد صعوبة في تطبيق ما تم تدريبك عليه؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

24. هل يقوم بتدريب العاملين خبراء وأخصائيين في المجال ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

25. البرامج التدريبية زادت من :

- قدرتي ومهارتي حول اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي ☐
- ساعدتني على كيفية حل مشكلات العمل ☐
- زادت من ثقتي في نفسي من جراء ما اكتسبته من معلومات ومهارات جديدة مكنتني من القيام بوظيفتي ☐

30 . هل يسود العملية التدريبية جو حواري تفاعلي يساعد العامل على اكتساب المهارات بسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

1. في كلا الإجابتين لماذا؟.....

26. عند انتهاء الدورة التدريبية، هل يعطى للعامل إمكانية إعطاء آرائه حول سير العملية التدريبية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ما رأيك؟.....

رابعا : <u>علاقة فريق العمل بالإدارة الممكنة للعاملين.</u>

27. تعمل الإدارة على تشجيع عمل الجماعة من خلال :

- تفويض بعض الصلاحيات لجماعة العمل ☐
- استشارة فريق العمل في قراراتها ☐
- تشجيع العمل بروح الجماعة في مواجهة المشكلات التنظيمية ☐
- آخر حدد.....

28. هل تدعم الإدارة جماعة العمل بكافة التسهيلات اللازمة لأداء عملها؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل تأخذ الإدارة بأفكار وتوصيات جماعات العمل وتكافئها على انجازها؟

نعم ☐ لا ☐

30. هل تؤدي الجماعة مهامها بكل حرية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ؟.....

31. الجو العام لفريق العمل :

- سيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية ☐
- غير متحكم في مقابل عدم إحساسه بالمسؤولية ☐
- جو مشحون بالصراعات والآراء المتضاربة ☐
- آخر حدد.....

32. هل يهتم أعضاء الجماعة بمعالجة المشكلات في وقتها ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

33. هل يظهر فريق العمل مستوى عال من التعاون؟

نعم ☐ لا ☐

34. هل هناك اتصال مفتوح وتبادل للمعلومات والأفكار بين أعضاء جماعة العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك ؟.....

35. هل تزيد الجماعة من فرص تعلمك ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة نعم كيف ذلك ؟.....

36. هل تخفي المنظمة المعلومات عن فريق العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

37. هل تعمل جماعة العمل وفق خطة واضحة ومحددة ؟

نعم ☐ لا ☐

خامسا: التحفيز والتمكين الإداري للعاملين:

38. تعمل الإدارة من اجل تحفيز وتمكين العامل إداريا على :

- أن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في المنظمة ☐

☐

- ايداء رأي العامل بكل حرية في الأمور الخاصة بعمله
- أن يختار العامل أسلوب العمل المناسب لانجاز مهامه بكل حرية ☐
- أن تقدر الإدارة الجهد الفردي للعامل وتخصص له مردود مباشر ☐
- غير ذلك حدد .....

39. هل تشجع الإدارة العمل المتميز للعاملين في الأقسام المختلفة دعما لجهودهم؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ماذا يمثل هذا بالنسبة إليك ؟.....

40. هل تعد كفاءة العامل معيارا مهما في نظام الترقية ؟

نعم ☐ لا ☐

41. هل تشجع الإدارة أفكار واقتراحات العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

42. هل توفر لك الإدارة المعلومات الكافية التي تمكنك من القيام بعملك؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي وتيرة وصول المعلومة إليك :
- سريعة جدا ☐
- إلى حد ما ☐
- بطيئة جدا ☐

آخر حدد .....

43. هل تشجع الإدارة تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف الأقسام الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

44. هل يتم تشجيعك من قبل الإدارة لتبادل الخبرات مع باقي العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

45. في رأيك، كيف يمكن للمنظمة أن توفر مناخا تنظيميا ملائما يساعد العامل الإداري التحكم في عمله؟.....

.....

.....

.....

ملحق رقم 02 : يمثل استبيان الدراسة الميدانية (بعد تصحيح الاستبيان التجريبي):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي — كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
البليدة 02 – — قسم العلوم الاجتماعية

استبيـــان

أختي الموظفة، أخي الموظف، تحية طيبة،

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تحت عنوان " المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين" نرجو أن تتفضلوا بالإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (×) أمام ما ترونه مناسب أما فيما يخص الأسئلة التي تتكون من "لماذا" ، "ما رأيك" فارجوا أن تدلوا برأيكم فيها .

علما أن إجاباتكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

أولا : بيانات عامة:

1. **الجنس : ذكر** ☐ **أنثى** ☐
2. **السن :** .....
3. **الاقدمية في الشركة :**.....
4. **المستوى التعليمي: ابتدائي** ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐
5. **المستوى الإداري : إطار** ☐ **تحكم** ☐
6. **الحالة الاجتماعية : متزوج** ☐ **أعزب** ☐ **مطلق** ☐ **أرمل** ☐

ثانيا : التكنولوجيا المستخدمة وتمكين العاملين إداريا

7. ما هي التكنولوجيا المستخدمة (معدات وأجهزة، شبكات) في مجال عملك ؟

كومبيوتر ☐ الهاتف ☐ السكانير ☐ الانترنت ☐ الانترانت ☐

داطاشو ☐ فاكس ☐ آخر حدد.....

8. هل توفر الشركة المعدات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مهامك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا لماذا؟.....

9. هل تنسجم المعدات التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا ؟.....

10. هل تملك حرية التصرف في التكنولوجيا المستخدمة (معدات، برامج، شبكات) الخاصة بمجال عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل تقوم الشركة بتجديد التكنولوجيا المستخدمة (معدات، برامج، شبكات) بما يتوافق مع آخر التطورات في البيئة المحيطة ؟

دائما ☐ احيانا ☐ أبدا ☐

12. هل تعمل بشكل جيد بمعدات العمل الخاصة بك دون طلب المساعدة من احد ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم ما مدى إتقانك للعمل بهذه المعدات ؟

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ إلى حد ما ☐ ضعيف ☐

13. هل توجد أنظمة وبرامج في حواسيب العمل توفر المعلومات للعامل؟

نعم ☐ لا ☐

14. تعتمد جماعة العمل بشكل كبير أثناء القيام بعملها على المعلومات التي توفرها :

- برامج وانظمة الحاسوب ☐
- سجلات ووثائق الشركة ☐
- شبكة الانترانت (الشبكة الداخلية) ☐
- اخرى تذكر.....

15. ما مدى كفاءة المهام الإدارية المبنية على المعلومات المتوفرة على برامج الحاسوب؟

فعالة جدا ☐ فعالة ☐ فعالة نوعا ما ☐ غير فعالة ☐

16. هل تعتمد الشركة شبكة الانترانت (الداخلية) لتوفير خدمات التبادل الداخلي؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

17. هل توفر الشركة خدمات للزبون من خلال شبكة الاكسترانت ؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

ثالثا : <u>نظام التدريب والتمكين الإداري للعاملين.</u>

18. هل تركز الشركة على تدريب العاملين كأسلوب علاجي أكثر من تركيزها على تسليط العقوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

19. هل تهتم الشركة بتزويد العاملين بالمهارات الجديدة بشكل مستمر ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

20. هل يسمح لجميع العاملين بالتدريب دون استثناء انطلاقا من حاجات ومتطلبات الشركة ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

21. يعتمد تدريب العاملين أساسا على أسلوب :

- المحاضرة (أي أن يكون المتدرب منصتا لمحاضرة المدرب) ☐
- التطبيق (أن يضع المتدرب في موقع العمل ويدربه) ☐
- المزاوجة بين الطريقتين ☐
- آخر حدد .....

22. هل يتوافق التدريب مع ما تحتاجه في عملك ؟

يتوافق ☐ نوعا ما ☐ لا يتوافق ☐

23. هل تجد صعوبة في تطبيق ما تم تدريبك عليه؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

24. هل يقوم بتدريب العاملين خبراء وأخصائيين في المجال ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟.....

25. البرامج التدريبية زادت من :

- قدرتي ومهارتي حول اتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي ☐
- ساعدتني على كيفية حل مشكلات العمل ☐
- زادت من ثقتي في نفسي من جراء ما اكتسبته من معلومات ومهارات جديدة مكنتني من القيام بوظيفتي ☐
- آخر حدد.....

26. هل يسود العملية التدريبية جو حواري تفاعلي يساعد العامل على اكتساب المهارات بسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

27. عند انتهاء الدورة التدريبية، هل يعطى للعامل إمكانية تقديم آرائه حول سير العملية التدريبية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ما رأيك؟.....

28. هل انك من خلال خبرتك وتكوينك في هذه المؤسسة تستطيع أن تمارس عملا بمؤسسة أخرى ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم لماذا؟.....

رابعا : <u>علاقة فريق العمل بالإدارة الممكنة للعاملين.</u>

29. تتكون جماعة العمل من :

- رؤساء الأقسام فقط ☐
- كل قسم له جماعة عمل خاصة به ☐
- توجد جماعة عمل متخصصة (كل واحدة تختص بمجال معين) ☐
- كل الأنواع السابقة متواجد في الشركة ☐
- آخر حدد .....

30. عمل جماعة العمل داخل الشركة بشكل :

- دائم ☐ مؤقت ☐ حسب ما تقتضيه حاجة الشركة ☐
- آخر حدد .....

31. يتم مشاركة جماعة العمل من خلال :

- تفويض بعض الصلاحيات لجماعة العمل ☐
- استشارة جماعة العمل في قرارات الشركة ☐
- تشجيع العمل بروح الجماعة في مواجهة المشكلات التنظيمية ☐
- آخر حدد .....

32. هل تدعم الإدارة جماعة العمل بكافة التسهيلات اللازمة لأداء عملها؟

نعم ☐ لا ☐

33. هل تأخذ الإدارة بأفكار وتوصيات جماعات العمل ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

34. الجو العام لفريق العمل :

- سيطرة وتحكم وإحساس بالمسؤولية ☐
- غير متحكم في مقابل عدم إحساسه بالمسؤولية ☐
- جو مشحون بالصراعات والآراء المتضاربة ☐
- آخر حدد.....

- هل تعمل جماعة العمل وفق خطة واضحة ومحددة ؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل تهتم جماعة العمل بمعالجة المشكلات في وقتها ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا لماذا ؟.....

36. هل هناك اتصال مفتوح وتبادل للمعلومات والأفكار بين أعضاء جماعة العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

هل تؤدي الجماعة عملها بمستوى عال من التعاون؟

نعم ☐ لا ☐

37. هل تزيد جماعة العمل من فرص تعلمك ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

38. هل تخفي الشركة المعلومات الخاصة بانجاز المهام على جماعة العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟.....

خامسا: <u>التحفيز والتمكين الإداري للعاملين.</u>

39. الراتب الذي تتقاضاه في عملك :

- يتناسب تماما مع الجهد المبذول ☐
- يتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول ☐
- لا يتناسب مع الجهد المبذول ☐
- آخر حدد.....

40. هل تضع الشركة معايير عادلة للترقية ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟ .....

41. عند أدائك لمهامك فان الشركة :

- تسمح لك باستخدام أساليب وطرق جديدة إذا تطلب عملك ذلك ☐
- تسمح لك باستخدام أسلوب واحد فقط (المعتاد) لأداء عملك ☐
- ترفض كل استخدام جديد لطرق العمل مهما تطلب عملك المزيد ☐

- آخر حدد .....

42. عند حدوث انحرافات (أخطاء) في مجالي عملي فإنني :

- أقوم بتصحيحها بمفردي ☐
- اطلب مساعدة الرئيس المباشر في العمل ☐
- ارجع الى زملائي في العمل ☐
- آخر حدد .....

43. هل يتم تشجيع العمل المتميز للعاملين في الأقسام المختلفة دعما لجهودهم؟

نعم ☐ لا ☐

44. تخضع الشركة مهام العاملين الى :

- رقابة شديدة على مهام العامل ☐
- تثق في العامل وتعطيه مسؤولية الرقابة على مهامه ☐
- لا توجد رقابة لا من ناحية العامل ولا من ناحية الشركة ☐
- آخر حدد .....

45. هل يشارك العمال بآرائهم أثناء الاجتماعات ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

46. هل يتم تشجيع أفكار واقتراحات العاملين من طرف المسؤول المباشر ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

47. يتم مشاركتك في حل مشكلات القسم الذي تنتمي له :

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

48. هل توفر لك الإدارة المعلومات الكافية التي تمكنك من القيام بعملك؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي وتيرة وصول المعلومة إليك:
- سريعة جدا ☐
- إلى حد ما ☐
- بطيئة جدا ☐

آخر حدد .....

49. أي من أنواع الثقة لها تواجد كبير في الشركة :

- ثقتك بمدير الشركة ☐
- ثقتك بزملاء العمل ☐
- كلا النوعين السابقين متواجد في الشركة ☐
- آخر حدد .....

50. هل أنت مستعد لتغيير عملك الى مؤسسة أخرى ؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين لماذا ؟.....
-

51. في رأيك، كيف يمكن للشركة أن توفر مناخا تنظيميا ملائما يساعد العامل الإداري التحكم في عمله؟.....

.....

.....

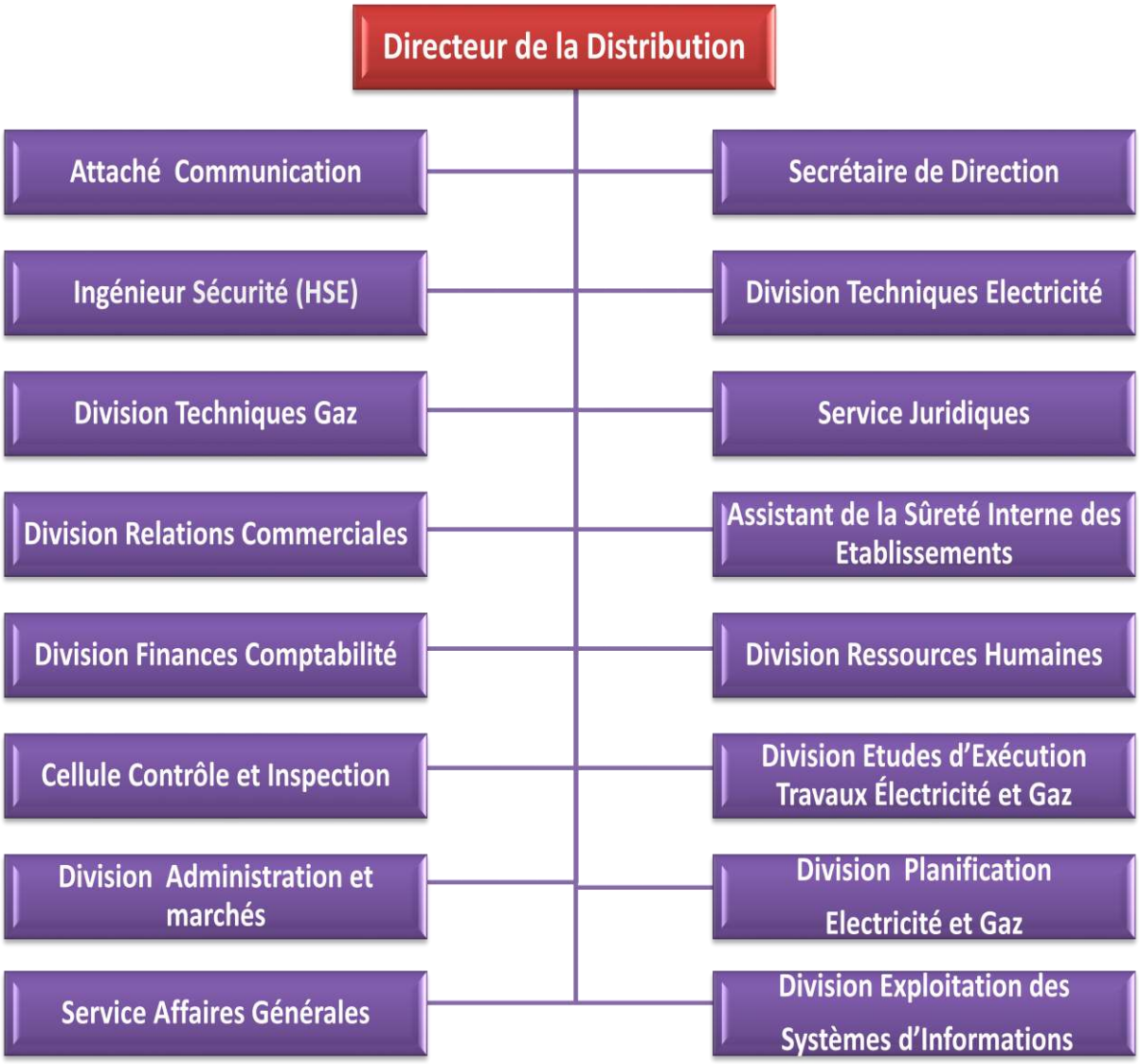
ملحق رقم 03 : يمثل دليل مقابلة الأقسام غير التقنية:

1. الجنس
2. السن
3. المستوى التعليمي
4. المستوى الإداري
5. الاقدمية في العمل
6. الحالة الاجتماعية
7. ما هي فائدة العمل بالتكنولوجيا الحديثة(معدات، برامج، شبكات) في مجال العمل ؟
8. على أي أساس تعتمده المديرية في تجديد التكنولوجيا الحديثة المستخدمة ؟
9. ما مدى استخدام الزبون للتكنولوجيا الحديثة ؟ تسديد الفواتير، الاطلاع على المستجدات مثلا
10. ما هي الفئة الإدارية (إطار، تحكم) المستهدفة في التوظيف خلال الآونة الأخيرة ؟
11. على أي أساس يتم توجيه العاملين الإداريين الى التدريب ؟
12. هل تستثمر المديرية في كفاءاتها وتسخرها لخدمة تدريب العاملين داخليا؟
13. ما هي الحالات التي يتم فيها العمل وفق الجماعة ؟
14. هل يتم تثمين جهود العاملين ؟ كيف ذلك ؟ متى ؟
15. ما هي وظيفة كل من :TSP، NOVA ؟

ملحق رقم 04 : يمثل دليل مقابلة الأقسام التقنية:

1. الجنس
2. السن
3. المستوى التعليمي
4. المستوى الإداري
5. الاقدمية في العمل
6. الحالة الاجتماعية
7. هل التكنولوجيا المستخدمة لديكم تفي بمتطلبات العمل ؟
8. على أي أساس يتم توجيه العامل للتدريب ؟
9. هل يمكن أن يسيطر العامل على العمل بمفرده ؟ لماذا ؟
10. ما هي وظيفة كل من :FTP ، تنسيق، HISSAB ؟

ملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار.



ملحق رقم 06 : يمثل مجمل الزيارات الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار

الرقم	التاريخ	القسم	الموضوع
01	18 سبتمبر 2016	قسم الموارد البشرية	تم فيها التعريف بهوية الباحث وجامعة الانتماء وطلب إجراء الدراسة الميدانية مع توضيح موضوع الدراسة .
02	03 أكتوبر 2016	قسم الموارد البشرية	تكفل رئيس قسم الموارد البشرية سابقا بأخذ طلب الموافقة على الدراسة الميدانية للمدير لأجل إمضاءه لأن مدير المديرية كان غائب في أول استطلاع للميدان الذي كان بتاريخ: 2016/09/18 وتم الحصول على الموافقة لأجل إجراء الدراسة هناك، وتم التعرف على تسميات الاقسام والمصالح المتواجدة بالمديرية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية – سابقا – دون ان تزودنا بالهيكل التنظيمي وكانت حجتها في ذلك انهم بصدد اجراء تعديلات عليه سوف يتم تزويدنا به لاحقا.
03	06و 08 أكتوبر 2016	قسم الموارد البشرية	تم التأكد من تواجد أبعاد الدراسة ممثلة في التكنولوجيا المستخدمة، التدريب، فريق العمل
05	15-19 أكتوبر 2017	قسم الموارد البشرية، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم المالية والمحاسبة، قسم الاتصال، قسم تسير أنظمة الإعلام آلي، قسم العلاقات التجارية	توزيع واسترجاع الاستبيان التجريبي وتم تطبيقه عن طريق المقابلة في هذه المرحلة (استبيان المقابلة)

06	15 أكتوبر 2017 الى 09 يناير 2018	كل أقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببشار	بداية توزيع الاستبيان النهائي على الأقسام، وطريقة العمل كانت واحدة مع كل الأقسام تقريبا وهي إحصاء العدد الإجمالي لكل قسم بالتعاون مع رؤساء الأقسام و تخصيص مدة معينة لكل قسم تبدأ بتوزيع الاستبيان في مدة أقصاها يوم واحد على أن يتم الاتفاق معهم على مدة معينة للاسترجاع لا تزيد عن الخمسة أيام مع تنبيههم بملء الاستبيان كاملا . وما ساعدنا في هذا أغلب رؤساء الأقسام (منهم من تجول معنا أثناء التوزيع، ومنهم من تكفل بالاسترجاع فقط،ومنهم من تكفل بتوزيعها فقط، ومنهم من لم يتحمل مسؤولية ذلك نهائيا) ولا يتم البدء مع قسم جديد إلا عند الانتهاء من القسم الذي قبله، كما تخللت هذه الفترة أيضا بعض المقابلات والملاحظات التي فسرت جوانب عديدة من الدراسة .
07	14-25 يناير2018	قسم أنظمة الإعلام الآلي، قسم الاتصال، قسم العلاقات التجارية	تم ضياع نسبة من الاستبيانات عند قسمي أنظمة الإعلام الآلي ، وقسم العلاقات التجارية مما جعلنا نعيد التوزيع مرة أخرى،حيث لم يبدوا رؤسائهم أي تعاون معنا وعند انتهاء هذه المرحلة وصل عدد الاستبيانات الى 245 وهو العدد الإجمالي الذي تمكنا من استرجاعه، إضافة الى مجموعة المقابلات التي تم الاستعانة بها في التفسير
08	04 مارس 2018	قسم تقنيات الكهرباء	تفسير وظائف بعض البرامج التي ذكرت في سؤال آخر حدد من طرف المبحوثين للاستعانة بها في تحليل الجداول، مع الحصول على بعض الوثائق منها كتيب صغير حول خبراء الطاقة
09	2018/04/10	قسم الاتصال	الزيارة كانت تهدف للحصول على مجلة النور الخاصة بالموارد البشرية وهي تصدر عن مجمع سونلغاز وكذا برمجة مقابلة للاستفسار عن بعض الجوانب التي تم الاستفادة منها في التحليل.

- الملخص باللغة الأجنبية:

Abstract:

This study examines the administrative empowerment's subject as one of the new concepts that characterized the modern organization as operating within an open system, its aim is to identify the nature of the organizational climate and its relation to the administrative empowerment of employees.

To test the hypotheses, the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Bechar was selected as a field for study during the period from 15 October 2017 to 10 April 2018. (249) of the research community was investigated and Distributed over (113) of class frames and (127) of control class workers and the comprehensive inventory has been approved. The questionnaire was adopted as a main tool of the data collection. The first chapter including the general data; the second is related to the first hypothesis, which concerned the relationship of the technology used to empower the workers administratively; the third chapter is about the relationship of training with employees'administrative empowerment; the fourth chapter is attached to the third hypothesis, which included the relationship of the work team to empower the staff administratively; the last chapter was linked to the fourth hypothesis, which included the relationship of motivation by empowering employees administratively, As well as the adoption of the interview and observation as helping tools.

The descriptive approach was adopted and when analyzing the tables data, a number of results were reached, the most important is that the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Bachar has equipment, programs and networks to accomplish its administrative tasks. In addition, the organization relied on training which is in line with the needs of its staffAs well as the adoption of task forces to control the tasks assigned to them, that clearly highlights the existence of an appropriate regulatory environment to enable administrative personnel.