الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالـــب:

حوة قويدر

تحت إشراف الأستاذ :

معطي بوتخيل

الموسم الجامعي: 2021 / 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالـــب:

حوة قويدر

أمام اللجنة المشكلة من :

01	**لراري عبد السلام**	**رئيسا**	**جامعة البليدة 2**
02	**معطي بوتخيل**	**مشرفا و مقررا**	**جامعة البليدة 2**
03	**عزوز محمد**	**مناقشا**	**جامعة الجلفة**
04	**عيساوة نبيلة**	**مناقشا**	**جامعة البليدة 2**
05	**عيساوي نسيمة**	**مناقشا**	**جامعة البليدة 2**

الموسم الجامعي : 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

إلى الوالدين الكريمين، السند و القدوة

مفتاح الجنة و عطر الحياة، أمدهما الله بموفور الصحة و العافية و طول العمر .

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله كل باسمه

الشكر والتقدير:

أشكر كل من علمني حرفا ومن أرشدني طريقا للعلم

أشكر كل أساتذتي من أول يوم دراسي إلى يومي هذا

شكرا لأستاذي المشرف لنبل أخلاقه وسعة صدره، على مساعدته و

دعمه في هذا العمل المتواضع.

أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد .

الفـهـرس

فـهـرس الـمـحـتـويــات

المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
ملخص الدراسة	
مقدمة	**أ - ج**
الباب الأول: البناء النظري	
الفصل الأول: المدخل المنهجي	
1-إجراءات البحث (أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة)	**09-07**
2-الإشكالية	**11-10**
3-الفرضيات	**13-12**
4-تحديد المفاهيم	**15-14**
5-المقاربة السوسيولوجية	**17-16**
6-الدراسات السابقة	**36-17**
7-صعوبات الدراسة	**37**
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي كمدخل للتمكين الإداري	
تمهيد	**40**
1-مفهوم التغيير وإدارة التغيير	**43-41**
2-خصائص إدارة التغيير	**46-44**

3-أهمية التغيير التنظيمي	**47-46**
4-القوى الدافعة للتغيير	**50-48**
5-عوامل فشل إدارة التغيير	**52-51**
6-مراحل عملية التغيير في المؤسسة	**52**
7-أنواع التغيير التنظيمي	**53**
8-مراحل عملية التغيير التنظيمي	**54-53**
9-مقاومة التغيير التنظيمي	**57-54**
خلاصة الفصل	**58**

الفصل الثالث: التمكين الإداري

تمهيد	**61**
1-مفهوم التمكين	**66-62**
2-التمكين في الفكر الغربي	**69-66**
3-الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين	**72-69**
أبعاد التمكين الاداري	**74-72**
4-دواعي تبني التمكين الإداري	**76-74**
5-تقنيات بناء استراتيجية التمكين الإداري	**77-76**
6-تصنيفات التمكين الإداري	**83-77**
7-النظريات الإدارية للتمكين	**84-83**
8-خطوات وافتراضات تطبيق التمكين الإداري	**86-84**
9-فوائد تطبيق التمكين الإداري	**88-86**
10-معوقات التمكين الإداري	**89-88**
خلاصة الفصل	**90**

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي

تمهيد	**94**
1-مفهوم الالتزام التنظيمي	**96-95**
2-أهمية الالتزام التنظيمي	**98-97**
3-خصائص الالتزام التنظيمي	**100-99**
4-مداخل الالتزام التنظيمي	**103-101**
5-أبعاد الالتزام التنظيمي	**106-103**
6-مراحل تطور الالتزام التنظيمي	**108-106**
7-محددات الالتزام التنظيمي	**110-108**
8-الالتزام التنظيمي كاستراتيجية	**111-110**
9-الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي	**114-111**
خلاصة الفصل	**115**

الباب الثاني: ميدان الدراسة وتحليل المعطيات

الفصل الخامس: الإطار المجالي والأسس المنهجية للدراسة

1-المجال الميداني	**125-118**
2-المجال الزماني	**126**
3-المنهج المتبع في الدراسة	**128-127**
4-مجتمع الدراسة	**128**
5-عينة الدراسة	**129-128**
6-أدوات جمع البيانات	**131-129**

الفصل السادس: عرض ومناقشة شبكة الملاحظة والمقابلة

تمهيد	**133**
1-عرض النتائج المتعلقة بتقنية شبكة الملاحظة	**136-134**

2-تحليل شبكة الملاحظة	**137**
3-عرض النتائج المتعلقة بتقنية المقابلة	**161-138**
الفصل السابع: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات	
1-الخصائص الديموغرافية	**167-163**
2-تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى	**193-168**
3-تحليل ومناقشة الفرضية الثانية	**223-194**
4-تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة	**239-224**
5-تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة	**261-240**
الاستنتاج العام	**264-262**
التوصيات	**265**
خاتمة	**267**
قائمة المراجع و المصادر	**279-269**
الملاحق	

قـــائـــمـــة الـــجـداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجالات التغيير التنظيمي	68
02	محددات الالتزام وفق عدد من الباحثين	125
03	آثار الالتزام التنظيمي	130
04	يبين تحليل محتوى المقابلات من حيث فئة الموضوع فيما يخص نوعية الرقابة التي يستخدمها الرؤساء مع المرؤوسين.	172
05	يبين مدى مشاركة رؤساء المصالح في اتخاذ القرارات لصالح المنظمة	174
06	يبين تدفق المعلومات بين الدقة والوضوح وبين الغموض والتعقيد	176
07	يبين مساهمة العمل الجماعي في زيادة الثقة التنظيمية	178
08	يبين توزيع الدور بين الشهادة والمنصب وبين الكفاءة والخبرة.	179
09	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	182
10	يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية	183
11	يوضح سنوات أقدمية الأفراد بالمنظمة.	184
12	يبرز المؤهل العلمي لأفراد العينة	185
13	وضح توزيع العينة حسب الفئة	186
14	يوضح العلاقة بين الفئة ومتابعة الرئيس المباشر للعمل.	187
15	يوضح العلاقة بين الفئة ومرجعية مراقبة العمل وضبطه.	189
16	يوضح العلاقة بين الفئة ورقابة المسؤول المباشر	190
17	يوضح العلاقة بين سنوات الأقدمية ومدى متابعة الرئيس المباشر للعمل	192
18	وضح العلاقة بين سنوات الأقدمية ونوعية الأنماط الرقابية المساعدة على الاداء	194
19	يوضح الأنماط الرقابية المساعدة على زيادة الاداء	195
20	يوضح مرجعية مراقبة العمل وضبطه	196
21	يوضح أساليب مراقبة الرئيس المباشر للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة	197

22	يبرز نوعية التقارير التي تعتمد عليها عملية الرقابة	198
23	يوضح العلاقة بين الفئة والظروف المحيطة بأداء العمل	199
24	يوضح العلاقة ومرجعية تنفيذ العمل	200
25	يبرز العلاقة بين الفئة و الحرية في أداء العمل	201
26	يبرز العلاقة بين سنوات الأقدمية وإنجاز الأعمال المطلوبة.	202
27	يوضح ارتباطات فعالية الاداء	203
28	يوضح العمل بنتائج تقييم الأفراد	204
29	يظهر لماذا لا يأخذ الأفراد بنتائج عملية التقييم	205
30	يبرز العلاقة بين الأنماط الرقابية والظروف عند أداء العمل	207
31	يبرز العلاقة بين الأنماط الرقابية ومرجعية تنفيذ العمل	208
32	يوضح العلاقة بين الأنماط الرقابية والحرية في أداء العمل	209
33	يبين علاقة الفئة بتقبل رؤى وأفكار الأفراد	214
34	يبين علاقة الفئة بحرية الأفراد في اتخاذ القرارات	215
35	يبين علاقة الفئة بمشاركة الأفراد في حل المشكلات ومواجهة المواقف الادارية	216
36	يبين علاقة الفئة بالإضافة التي تقدمها مشاركة الأفراد في القرارات	217
37	يظهر علاقة سنوات الأقدمية بتقبل أفكار الأفراد	219
38	يبين علاقة سنوات الأقدمية بحرية الأفراد في اتخاذ قرارات العمل	220
39	يبين علاقة سنوات الأقدمية بمشاركة الإدارة للأفراد مواقفها التنظيمية	222
40	يبين علاقة سنوات الأقدمية بالإضافة التي تقدمها مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات	223
41	يبين علاقة سنوات الأقدمية بحرية الأفراد في أداء عملهم	224
42	يبرز علاقة الفئة بحرية الأفراد في أداء عملهم	226
43	يبرز علاقة سنوات الأقدمية بسبب محاولة الأفراد زيادة فعاليتهم	227
44	يبرز علاقة سنوات الأقدمية بفرصة الانتقال إلى منظمة أخرى	229
45	يظهر لنا علاقة سنوات الأقدمية بسبب بقاء الأفراد داخل المنظمة	230
46	يبرز أثر سنوات الأقدمية على دعم المنظمة لمبادرات الأفراد	232
47	يظهر تقبل أفكار الأفراد وعلاقتها بفرصة الانتقال الى مؤسسة	233

	أخرى	
48	يظهر مدى تقبل الرؤساء لأفكار مرؤوسيهم مقارنة بزيادة فعالية الأداء	235
49	يبين مدى سماع وتقبل الرؤساء لأفكار المرؤوسين	236
50	يبين قيمة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات	237
51	يبين أسس المشاركة في اتخاذ القرارات	238
52	يبين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للأفراد	239
53	يبرر أسباب زيادة فعالية الأداء	240
54	يبرز نوايا الأفراد في البقاء أو مغادرة المنظمة	241
55	يبين علاقة سنوات الخبرة بالعمل ضمن فريق عمل	247
56	يبين علاقة المؤهل العلمي والعمل ضمن فريق عمل	248
57	يبين علاقة المؤهل العلمي بكيفية تشكيل فرق العمل	249
58	يبين علاقة الفئة بأهداف كل فرد	251
59	يبين علاقة الفئة بنظرة الأفراد إلى المشرف	252
60	يبرز أثر العمل ضمن فريق العمل على سبب الاعتماد على الزملاء	253
61	يبرز علاقة مميزات فريق العمل بالتعاون مع أفراد الفريق	254
62	يبين أسس تشكيل فرق العمل	256
63	يظهر كيفية معالجة سوء الفهم بين أفراد فريق العمل	257
64	يظهر طريقة النصح والارشاد بالنسبة للرئيس المباشر	258
65	يبرز طريقة تعامل الإدارة مع الأفراد	259
66	يظهر علاقة سنوات الأقدمية بخاصية الهيكل التنظيمي	263
67	يظهر علاقة الفئة بتقارير العمل	264
68	يبرز خصائص عملية تقييم الأداء	265
69	يوضح من يقوم بإعداد البرامج والخطط	266
70	يظهر طريقة توضيح صلاحيات العمال	267
71	يبرز خصائص الأعمال على مستوى المصالح والأقسام	268
72	يوضح علاقة الفئة بالتزام الفرد بعامل الوقت	270
73	يبرز علاقة الفئة بإبلاغ الفرد رئيسه قبل غيابه	271

74	يظهر علاقة الفئة بالتكنولوجيا المستخدمة	**273**
75	يظهر علاقة الفئة بتكيف الفرد مع الحالات الطارئة للمنظمة	**274**
76	يظهر علاقة الصلاحيات المحددة للعمال بالتزامهم بموعد القدوم والمغادرة	**276**
77	يظهر علاقة التسيير على مستوى المصالح باعتماد المراسلات على الهيكل التنظيمي	**277**
78	يظهر مرجعية تكيف الأفراد مع الحالات الطارئة للعمل	**279**
79	يظهر سبب إبلاغ الفرد لرئيسه قبل غيابه	**280**

فـهـرس الأشكـــــال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يحدد التسلسل العملي لإجراء التغيير	60
02	يحدد سلسلة التغيير	60
03	يحدد العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغير	65
04	يحدد مراحل التغيير	69
05	يوضح معوقات التمكين الإداري	105
06	يحدد اهمية الالتزام التنظيمي	114
07	يوضح مداخل الالتزام التنظيمي	117

مقدمة

ملخص :

هدفت دراستنا الميدانية الموسومة بالتمكين الاداري ودوره في الالتزام التنظيمي للكشف عن العلاقة و الأثر بين المتغيرين بالمؤسسة الجزائرية المتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وقع اختيارنا على هذه المؤسسة نظرا لحركيتها بحكم طبيعة نشاطها الاقتصادي و الذي يتوافق مع متطلبات متغيرات الدراسة و أبعادها، وجاءت هذه الدراسة لمعرفة التمكين الاداري كأسلوب إداري حديث بالمنظمات الجزائرية و أثر ذلك على التزام الأفراد بين الطواعية و إكراهات القواعد و اللوائح التنظيمية.

التساؤل العام للدراسة جاء على النحو التالي :

هل هناك علاقة بين التمكين الاداري و الالتزام التنظيمي؟

تفرعت منه التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة؟
2. ماهو واقع عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة؟
3. كيف يؤثر العمل الجماعي على زيادة الثقة التنظيمية للأفراد؟
4. ماهي آثار الهيكل التنظيمي على انضباط الفرد داخل المنظمة؟

و انطلاقا من هذه التساؤلات تم بناء الفرضيات ومنه جمع البيانات و المعطيات عن طريق أدوات علمية عملية تمثلت في الاستبيان على عينة انحصرت في 140 مفردة بعد ذلك تم استرجاع 100 استمارة، و كذا تم الاعتماد على المقابلة كأداة فعالة لجمع المعطيات و تمت مع نواب المدير و

رؤساء المصالح و كذا الملاحظة العلمية بدون مشاركة.(يذكر أن دراستنا الميدانية تزامنت و ظهور وباء كورونا الذي مس العالم أجمع و بالتالي عرقل من استخدامنا لأسلوب المسح الشامل) .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الاستعانة بالمنهج الاحصائي و تقنية تحليل المحتوى وبعد ذلك تفسير و تحليل معطيات الدراسة و كانت مخرجات و نتائج الدراسة على النحو التالي :

- ❖ تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلوا من الصراعات الظاهرة والإضرابات والاحتجاجات بين الإدارة والأفراد وحتى بين الأفراد في نفس المستوى وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة معتبرة للرقابة المرنة في فعالية أداء الأفراد.
- ❖ الرقابة المرنة هنا تجمع بين الجانب الرسمي في مراقبة الأفراد والسلطة التقديرية للرؤساء في استخدام هذه الرقابة بين الحدة والصرامة الزائدة وبين المرونة في التعامل وكسب ثقة المرؤوسين دون الخروج عن الإطار الرسمي العام للمنظمة .

وعن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى مساهمتها في تعزيز انتماء الأفراد توصلنا إلى أنه :

- ❖ هناك مشاركة في اتخاذ القرارات على مستويين، الأول يكون بين الأفراد الذين يشتغلون في نفس المصلحة مع رئيس المصلحة، والثاني يكون بين رؤساء المصالح مع نواب المدير والمدير، وغالبا ما تتم مشاركة رؤساء المصالح بناءً على مبدأ التخصص بالدرجة الأولى والعلاقة مع موضوع الاجتماعات.
- ❖ تعمل المنظمة بنظام فرق العمل بالنسبة للمصالح التقنية يكون في كل الأعمال أي يوميا، أما المصالح الإدارية فيكون حسب متطلبات العمل الإداري و خصائصه و أن رؤساء المصالح ومرؤوسيهم يحبذون هذا النمط من العمل نظرا لتحقيقه فعالية أداء جيدة.

- و كإضافة لما سبق حول وضوح الصلاحيات والواجبات لاحظنا أنها مدونة، واضحة و متفق عليها لدرجة أن الأفراد أصبحوا يسيرون وفقها تلقائيا، وذلك للحفاظ على صيغة التنظيم الرسمية وتجنب التجاوزات التي تعرقل سيرورة المنظمة نحو أهدافها، من كل هذا نجمع على أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم بشكل كبير في انضباط الأفراد تلقائيا .

- يحقق العمل بنظام فرق العمل ثقة تنظيمية على المستويين الأفقي والعمودي، فتظهر لنا علاقات عمل تميزها روح التعاون والتضامن بين الأفراد وتبادل الأفكار والرؤى ونقل الخبرات، أما على المستوى العمودي فتظهر في كفاءة المشرف وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه سواء مع الأفراد بحكم ترأسه لمجموعة تختلف قيمهم وتمثلاتهم وخلفياتهم الفكرية والثقافية وحتى التنظيمية، وتظهر كذلك كفاءته في القدرة على معالجة وتجاوز المواقف التنظيمية المتعددة ومحاولة خلق مناخ تنظيمي يجمع كل الأفكار ويبعد الاختلافات والصراعات.

- كل ما ذكر سابقا لا يعني أنه لا توجد صراعات، خاصة الخفية منها سواء داخل فريق العمل وحتى بين الأفراد والرئيس المباشر، لكن عموما ما خلصنا إليه أن فرق العمل تساهم بشكل كبير في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد.

- فيما يخص الهيكل التنظيمي لاحظنا أنه يقوم على مبدأ التخصص في العمل وكذا العمل الجماعي، ويعود ذلك حسب طبيعة الأعمال الإدارية التي تتغير حسب متطلبات النسق الخارجي.

- بالنسبة للرقابة على الأعمال الإدارية ومدى الالتزام الصارم بتطبيق القوانين والقواعد الداخلية، وقفنا على مرونة التعامل مع المواقف التنظيمية التي تواجه الأفراد وفتح مجال

للمعالجة و التصحيح حسب السلطة التقديرية لكل رئيس ومشرف، في مقابل ذلك هناك رؤساء يرون أنه لا يجب فتح كل المجال للأفراد لأنهم حسبهم سيتمادى الأفراد في ذلك و تدخل المنظمة حالة من التسيب واللامبالاة، وأن الفرد بطبيعته متكاسل ولا يحبذ العمل (نفس فكرة نظرية x) هذا ما يجعلهم يميلون الى استخدام قوة السلطة والقانون، إلا أنه ما يعاب على هذا النوع من الرؤساء أنهم يفسدون العلاقة مع الأفراد و تظهر نوع من الصراعات الكامنة التي قد تظهر يوما ما بحدة أكبر و لا يمكن السيطرة عليها.

مقدمة

أظهرت التطورات العالمية الاخيرة جملة من التغيرات التي مست المنظمات باختلاف نشاطها، ما جعل هذه الاخيرة تعمل على مواكبة هذه التطورات وفق استراتيجيات وخطط وبرامج تضمن القدرة على المنافسة والاستمرارية، وتتعدى هذه الاستراتيجيات الى النسق الداخلي المتمثل في الهيكل التنظيمي من ناحية التعقيد أو المرونة الى الحجم، اضافة الى التكنولوجيا المستخدمة دون التخلي عن ذكر الفرد أو المورد البشري الذي هو أساس قيام هذا التنظيم، وبالعودة الى الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد ما يسمى بإدارة الموارد البشرية التي تسعى من مجموع مهامها الى خلق توليفة بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف الافراد في ظل تغيرات النسق الخارجي للتنظيم وما يفرضه من ضغوطات .

لقد نتج عن تعدد الاساليب و المداخل الادارية و التي تهتم بكيفية القيام بالأعمال الادارية انطلاقا من المركزية واللامركزية الى تفويض السلطة و المشاركة في العمل والقرارات وصولا الى القمة و التي تتمثل في التمكين والذي يعد من المداخل الادارية الحديثة ، حيث يمثل أسلوب فعال لتطوير مهارات الافراد وهذا من خلال خلق روح الابداع والابتكار لطرق عمل جديدة ومتنوعة تجعل من المنظمة تصل الى ميزة تنافسية عالية، وبالعودة الى أصول هذا الاسلوب الاداري نجد أن التراكمات العلمية التي تناولت خاصة مواضيع الفاعلية الادارية التنظيمية هي الامتداد الفعلي لهذا الأسلوب الاداري و المفهوم الحديث، ويمكن على سبيل ذكر هذه التراكمات العلمية الحديث عن مبادئ فايول منها مبدأ التزام الأفراد وسيادة المصلحة العامة على مصلحة الأفراد والعدالة التنظيمية وكذا أعمال هيزبرغ الذي تطرق الى كل من الرقابة واتخاذ القرارات والمسؤولية وكذا التون مايو في نظرية العلاقات الانسانية وغيرها من المدارس خاصة السلوكية منها و التي تعبر عن

الاطار العام لمفهوم التمكين، حيث يجمع التمكين الاداري من كل نظرية خاصية تحقق أهداف المنظمة والفرد معا في بيئة أساسها الاستقرار وهدفها تحقيق الاستمرارية.

إنّ الهدف من استحداث هذا الاسلوب الجديد هو الدمج بين خصائص المنظمة و أهدافها العامة من جهة و خصائص الفرد وأهدافه الخاصة من جهة اخرى، إذ أن الاهتمام بالفرد من خلال اكتشاف مكامن المعرفة لديه والأفكار التي يحملها والنقائص الموجودة فيه وذلك بمعالجتها عن طريق عملية التكوين، اضافة الى إتاحة وتسهيل عمليات الاتصال والتواصل سواء كان ذلك في نفس المستوى أو بين المستوى الأعلى المتمثل في الادارة والمستوى الادنى المتمثل في العمال فضلا عن دعم قدراتهم وتعزيز الثقة لديهم والوثوق في امكانياتهم وقدراتهم وكذا مشاركتهم في صنع القرارات، وذلك نظرا الى قربهم للعمل وبالتالي هم أدرى بخباياه واسراره إضافة إلى منحهم حريات التصرف في المواقف التي تواجههم و تركهم يتحملون مسؤولياتهم، هذا ما سيعزز روح الابداع والابتكار لديهم ويمنحهم قدرة عالية من الشعور بالانتماء والولاء نحو المنظمة و بالتالي ينعكس كل هذا على انتاجية المنظمة .

من المعلوم أن لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من الاعمال التي يقوم بها الافراد والذين يمتلكون مقومات ومؤهلات وخبرات معينة و يبذلون مجهودات كبيرة لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة ، وفي مقابل ذلك تنعكس هذه الاهداف العامة على الاهداف الشخصية للأفراد و هذا بإشباع حاجاتهم، ومنه فإن العلاقة بين المنظمة و العاملين علاقة تكامل ومن هنا تبرز مصلحة المنظمة في الحفاظ على أفرادها الأكفاء والتي بذلت جهدا كبيرا في تدريبهم ورسكلتهم وأيضا التزامهم لها، من خلال جملة من المقومات تتمثل في توطين شعور الفرد بالانتماء والولاء في مقابل ذلك نجد أن مصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أهلته ووفرت له مناخ تنظيمي ساهم في اشباع حاجاته ورغباته، كل هذا يؤدي بينا إلى مفهوم آخر ذو صلة وثيقة بما

سبق والمتمثل في الالتزام التنظيمي الذي يعد مفهوما قديما امتد الى المدرسة السلوكية التي تناولته مدرسة العلاقات الانسانية واهمية هذه الاخيرة في التنظيم الناجح ، ورغم التطور التكنولوجي و ضخامة المنظمات ودرجة تعقيدها إلاّ أنها أعطت الاهمية الكبرى للفرد فهي تصرف المال و الوقت لاختيار أفضل الافراد وأحسنهم كفاءة وأيضا تقوم بعملية التدريب فيما بعد و تقوم بمنحهم حوافز مادية وأخرى معنوية تساهم في اشباع حاجاتهم المختلفة، وفي الجانب المقابل تنتظر من الافراد التزاما اكثر من خلال بذل مجهودات كبيرة وإظهار روح الانتماء والولاء من خلال ابداعهم وتفانيهم في أداء عملهم و يقومون بتضحيات لأجل اهداف المنظمة، كما يُظهرون رغبة في عدم الخروج من المنظمة و الانتقال منها و الاستقرار بها .

من هذا المنطلق ومن خلال ما تم التطرق اليه سابقا حول التمكين الاداري من جهة والالتزام التنظيمي من جهة اخرى فإننا سنحاول معرفة دور التمكين الاداري في الالتزام التنظيمي من خلال بابين، ستكون كالآتي:

الباب الأول: البناء النظري : و يحوي أربعة فصول، الفصل الأول مدخل منهجي للدراسة و فيه تطرقنا إلى كل الاجراءات المنهجية المتعلقة بدراستنا، أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى التغيير كمدخل للتمكين الاداري، و الفصل الثالث بعنوان التمكين الاداري و أخيرا الفصل الرابع بعنوان الالتزام التنظيمي .

الباب الثاني : تحليل المعطيات : وتم تقسيم هذا الباب الى مجموعة فصول، الفصل الخامس فيه الاطار المجالي و المنهجي للدراسة في حين الفصل السادس جاء بعنوان عرض ومناقشة شبكة الملاحظة والمقابلة ، و الفصل السابع لعرض ومناقشة نتائج الفرضيات، و من ثم الاستنتاج العام للدراسة، و أخيرا توصيات وخاتمة للدراسة.

الباب الأول: البناء النظري

الفصل الأول:

المدخل المنهجي

إجراءات البحث (أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة)

الإشكالية.

الفرضيات.

تحديد المفاهيم.

المقاربات السوسيولوجية

الدراسات السابقة.

صعوبات البحث.

أسباب اختيار الموضوع:

إن نجاح أي منظمة وتقدمها عائد بالضرورة إلى فاعلية وكفاءة العاملين بها باعتبار إن العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية، هو القوة المحركة، له ميزة التعبير والتنافس والابتكار وهناك أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب الذاتية:

- الموضوع جدير بالدراسة بحكم ملاحظته بالمنظمة.
- الشعور بغياب التمكين الاداري بالمؤسسة الجزائرية.
- الوقوف على أسباب عدم التطور التي يعاني منها أغلب العمال في المؤسسات.
- معرفة السياسة المتبعة من طرف المؤسسة حول اشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد وانعكاساتها على التزامهم التنظيمي.
- غياب الالتزام التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات كالغياب والتأخر عن العمل وحتى دوران العمل.

الأسباب الموضوعية:

- الركود والخمول التي تعاني منه اغلب المؤسسات الجزائرية وغياب الفعالية ومحاولة معرفة تأثير التمكين الاداري على ذلك.
- اعتبار الموضوع من المواضيع الجوهرية فيما يخص الجانب الاداري وادارة الموارد البشرية بصفة عامة.
- معرفة المفهوم الحقيقي للتمكين الاداري وكذا علاقته بالتزام الأفراد.
- معرفة علاقة العمل الجماعي وما يشمله من اتصال على تعزيز الفرد انتماءه للمنظمة.

- غياب الإتقان في العمل لدى العمال والذي نرجعه في نظري إلى عدم فعالية التمكين الاداري للعمال.
- معرفة أسباب المستويات المتدنية من الإنتاج وغياب الالتزام التنظيمي وتغيير الافراد للمنظمات.

أهميــة الـدراسة:

الاهمية العلمية (النظرية):

تكتسي اشكالية الدراسة المتضمنة علاقة التمكين الاداري والالتزام التنظيمي في المؤسسة اهمية كبيرة وهذا قصد معرفة العناصر الاساسية التي تجعل من الفرد يصل الى أداء جيد يقدم الإضافة لأهداف المنظمة، إضافة إلى جانب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل التنظيم سواء في إطارها الرسمي (فرق العمل) وفي إطار غير رسمي كالتعاون والتضامن وغيرها، وباعتبار الفرد الجزء الرئيس في المنظمة لتحقيق وجب الاهتمام بالعوامل المحيطة به والمؤثرة فيه والتي بدورها تنعكس على أداءه والتزامه داخل المنظمة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تبرز اهمية هذا الموضوع من خلال القناعة بأن أسلوب التمكين الاداري داخل المنظمة ذو علاقة مباشرة بالتزام الأفراد سواء من ناحية الأفعال و الممارسات أو من ناحية الانتاجية كحتمية لوجود الأفراد والمنظمة ككل، حيث تظهر أهمية الموضوع باعتباره يهتم بالفرد قبل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة (بين المنظمة والأفراد) اذ أنّ العنصر البشري يميل الى تكرار الاستجابة التي تعوّد ان يعقبها التعزيز والمكافأة والرضا حتى تسود كافة الاستجابات الاخرى، هذا ما يؤكد ان رضا الفرد عن جانب واحد يؤثر

على بقية الجوانب لذلك فإنّ تركيزنا على هذا الموضوع جاء ايمانا بأن تمكين العامل يحدد نجاح المؤسسة نتيجة الوصول إلى درجة التزام تنظيمي عالية، هذا ما دفعنا الى محاولة الوقوف على العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي .

أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على واقع الفرد في المنظمة الجزائرية ومعرفة مستوى التمكين لديه ومدى تأثيره على عمله، وايضا معرفة اسباب عدم الالتزام التنظيمي التي تظهر في تغيير المؤسسات (عدم الاستقرار في مؤسسة واحدة).

إن الهدف المرجو من خلال هذا البحث يهدف إلى:

- ✓ أهمية الموضوع والرغبة الشخصية في تناوله.
- ✓ التعريف بالتمكين الاداري وإزالة الغموض عنه ومعرفة مكوناته.
- ✓ تحسيس الإدارة بدور المورد البشري واشباع حاجاته المادية والمعنوية للوصول الى اقصى درجات الالتزام التنظيمي.
- ✓ معرفة العلاقة الموجودة بين المفاهيم النظرية والواقع العملي.
- ✓ التعريف بنظام التمكين الاداري وكيفية صياغته بشكل يناسب هيكل المؤسسة.
- ✓ دراسة العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي.
- ✓ ابراز أهمية الرقابة المرنة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق استقرار الفرد.
- ✓ معرفة أثر الهيكل التنظيمي على انضباط الأفراد.

الاشكالية:

تتميز منظمات القرن الحالي بالتواجد في بيئة تتميز بالتعقيد وكثرة الاضطرابات والتسارع في العمليات وهذا نتيجة حجمها ودرجة تعقيدها بالإضافة الى المتغيرات التي تتمثل في الميزة التنافسية، هذا ما يحتم عليها التفاعل مع هذه المتغيرات والاستجابة لها بمرونة وفعالية في ظل تميز المنظمات بحركيتها اللاخطية.

لقد تطورت مكانة البحث والتحسين المتواصل في المنظمة وهذا للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية برغم نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة، اضافة الى أنّ هذا التطور مس ايضا الجانب الداخلي للمنظمة تمثل في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات المحيط الخارجي، ولم تعد الأصول الملموسة هي أساس المنظمة كالآلات والمواد الاولية ونوعية المنتجات بل تعدت الى الأصول الغير ملموسة المتمثلة في المورد المعرفي أو الفكري ليصبح بذلك موردا لا يقل شأنا عن الاولى.

من هنا يتضح لنا الدور الاساسي للمورد البشري في نجاح العملية الانتاجية باعتباره الفاعل في العملية التفاعلية بينه وبين العمل وبينه وبين المنظمة ككل، ومنه فإن تمكين هذا الفرد يظهر من خلال منح المنظمة له ثقة كاملة اضافة الى استخدام الرقابة الذاتية ومشاركته في اتخاذ القرارات دون نسيان العمل الجماعي وتوسيع نطاق سلطته كل هذه العوامل ستساهم في خلق مناخ تنظيمي يساعد على التطور والتحسن في الأداء، إن الهدف من كل العوامل السابق ذكرها هو خلق منطقة مشتركة من الاهداف تخص المنظمة والفرد، فهي تمنح الفرد امتيازات وتشبع له حاجاته في المقابل تستفيد هي من أقصى درجة في الأداء مما يضمن لها التزام تنظيمي للفرد.

لقد جاء أسلوب التمكين الاداري بمنظور يجمع بين النظرة الميكانيكية والنظرة الانسانية للفرد، يحمل في طياته توليفة تنعكس على المنظمة والفرد، ويعد تمكين الأفراد هو اخر ما توصلت اليه المنظمات المتطورة وهذا ما نلاحظه على المنظمة اليابانية التي غيرت من تنظيمها الهرمي الى مستوى افقي خطي.

إن الهدف من تبني اسلوب التمكين الاداري هو الوصول الى اعلى درجة من الانتاجية والاستقرار الذي يعد مهما في أي تنظيم ، في مقابل ذلك نجد انعكاسات هذا الاسلوب على جوانب اخرى تبرز لنا في شكل التزام تنظيمي للفرد ، الذي بدوره يقوم باحترام ضوابط وقواعد التنظيم وينمي الشعور بالولاء والانتماء له ، كما ان هذا الالتزام يعبر عن قوة ارتباط الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها ، وهناك عوامل مؤثرة في الالتزام التنظيمي سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كثقافة الفرد التي يحملها من تنشئته الاجتماعية و قيم المجتمع ، وتوقعات الفرد من عمله بين ما يأمله و ما هو موجود في الواقع ، اضافة الى دقة ووضوح الاهداف والاتصال التنظيمي وعلاقاته مع الرؤساء و الزملاء وما يعرف إجمالا بالثقة التنظيمية، كل هذه العناصر تشكل جوهر الالتزام التنظيمي.

مما سبق طرحة من افكار حول كل من التمكين الاداري والالتزام التنظيمي يقودنا الى طرح الاشكالية الآتية:

هل هناك علاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي؟

ومنه تتفرع منه الاسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة؟
2. ماهو واقع عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة؟
3. كيف يؤثر العمل الجماعي على زيادة الثقة التنظيمية للأفراد؟

4. ماهي آثار الهيكل التنظيمي على انضباط الفرد داخل المنظمة؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة.

2- تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز انتماء الفرد من خلال شعوره بأهميته في التنظيم.

3- يساهم العمل الجماعي في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد من خلال إبراز معايير وقيم أخلاقية و تنظيمية.

4- الهيكل التنظيمي المرن يساهم في انضباط الفرد داخل المنظمة بتحقيق التزام طوعي.

شرح الفرضيات:

تقوم الفرضية الأولى على أنه هناك علاقة بين الرقابة المرنة والالتزام التنظيمي وذلك من خلال التخلص من الرقابة الظاهرية التي تشكل عائق معنوي بالنسبة للفرد وتجعله يتظاهر بتطبيق العمل الموكل به أو ينجزه دون دافعية ورغبة في ذلك لغياب عامل الثقة بين المنظمة و الفرد، وبالتالي فإن التوجه لتبني أسلوب الرقابة المرنة وتحميل العامل مسؤوليات تجعله يشعر بمكانته وأهميته داخل التنظيم تجعله يلتزم تلقائيا دون الحاجة إلى إنذاره وممارسات إكراهية تعسفية بمرجعية اللوائح والقواعد التنظيمية، ومنه

يظهر لنا التزامه في تقديم الاضافات الى المنظمة (مثلا زيادة ساعات العمل) وروح الإبداع والابتكار، إضافة إلى المبادرة والمبادأة.

ترتكز الفرضية الثانية على أهمية عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز انتماء الفرد للمنظمة وذلك لشعوره بأهميته في التنظيم، حيث تعبر المشاركة في اتخاذ القرارات على مكانة الفرد داخل المنظمة ودوره الأساسي في تحقيق الأهداف، بحكم القرب المادي والمعنوي من العمليات الإدارية الممارسة، هذا ما يعزز روح الانتماء للعامل ويجعله يبذل مجهودات إضافية لتحقيق أهداف شخصية تتمثل في تحقيق المكانة التنظيمية وأهداف عامة تنظيمية.

تُظهر لنا الفرضية الثالثة أهمية العمل الجماعي من خلال روح التعاون والتضامن بين أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال، وذلك بتكليف كل مجموعة بجزء من الأهداف لتحقيق هدف تكاملي، هذه المجموعات تبنى وترتكز على عامل أساسي هو الثقة التنظيمية والتي تظهر لنا في العلاقات الافقية على مستوى الأفراد والعلاقات العمودية على مستوى الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي نحاول إبراز أهمية العمل الجماعي في تعزيز الثقة التنظيمية للأفراد.

تُبرز الفرضية الرابعة أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم في تحقيق انضباط الفرد داخل المنظمة وذلك بتعديل خصائص الهيكل التنظيمي مع ما يتوافق ومؤهلات وخصائص أفراد التنظيم، عكس الهيكل التنظيمي المعقد الذي يهتم بالجانب القانوني والرسمي لقواعد المنظمة بدل الاهتمام بمضمون هذه القواعد واللوائح، وبالتالي فمرونة الهيكل التنظيمي تجعل الفرد ينضبط تلقائيا نتاج تحفيزات وتحمل مسؤوليات، اضافة الى

اسلوب الرقابة الضمنية والمرنة الذي يشعر الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة باعتبارها انتماء له.

المفاهيم الإجرائية:

التمكين الإداري: هو عملية إعطاء الموظفين الحرية في التصرف بشأن المواقف التي تعترضهم في عملهم وتحمل مسؤولياتهم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة وذلك بتحريرهم لإظهار قواهم الحقيقية الكامنة، والتي ينتج عنها الإبداع، الالتزام وإتقان الأداء، فالتمكين الاداري هنا يعني استخدام رقابة مرنة والتي تعبر عن علاقة تنظيمية بعيدا عن بيروقراطية العمليات الادارية، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يتوافق ونوعية المورد البشري والموارد الأخرى المتاحة دون نسيان أهداف المنظمة التي تعتبر أساس وجودها.

الرقابة المرنة: وهي الرقابة التي تجمع بين المرجعية الرسمية (القواعد واللوائح) والرقابة الذاتية للأفراد والسلطة التقديرية للمراقب المتمثلة في الرئيس أو المسؤول المباشر، فالرقابة المرنة هنا في موضوع بحثنا تتمثل في التعامل مع الأفراد كإنسان يقع في أخطاء وهفوات وأفعال قد تكون عفوية كردات الفعل، يتم التعامل معها على أساس المعالجة والتوجيه والارشاد وليس بمنطق العقوبة والجزاء لكن على ألا تعرقل سيرورة المنظمة نحو أهدافها أو تحدث صراعات على المستويين الأفقي والعمودي.

الهيكل التنظيمي: هو مركب من القواعد واللوائح يأخذ صفة الرسمية، فيه تحدد المهام والصلاحيات والمصالح بناء على الأهداف، فالهيكل التنظيمي بميدان الدراسة يظهر في شكل هرمي من أعلى مسؤول إلى أدنى عامل، ويتكون من وحدات تنظيمية، يتميز إما بالمرونة أو التعقيد أو كلاهما، وبالنسبة لحجم الهيكل التنظيمي بالمنظمة لاحظنا أنه من متوسط إلى كبير يميل إلى الوضوح

والدقة في تحديد كل خصائصه، يتضمن تحديد المسؤوليات، نطاق الإشراف، تحديد المهام، هدفه التنسيق بين جميع مصالحه وأعضائه لتحقيق أهداف المنظمة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: هو نتيجة تبني المنظمة النمط التشاركي، والذي يعني مساهمة جميع أفراد المنظمة بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص أهداف المنظمة أو طريقة القيام بالأعمال الموكلة إليهم وذلك نتيجة قربهم المادي والمعنوي، وكذلك تبادل الآراء والنقاشات وذلك لتحديث عمليات التسيير وتفادي النمط الكلاسيكي القائم على المركزية في اتخاذ القرارات.

العمل الجماعي: ونعني به كل نشاط يقوم به مجموعة أفراد المنظمة وفق نظام تشاركي يقوم على تبادل الآراء والخبرات في كيفية انجاز الاعمال، يساهم هذا النشاط الجماعي في ربح الوقت والاستفادة من الآراء المختلفة التي ينتج عنها عمل متقن.

الثقة التنظيمية : وهي العلاقة التي تربط بين الفرد والمنظمة من عدة جوانب تمس الأفعال بالدرجة بالأولى، حيث تعتبر اعتقاد الفرد بما يمتلكه الأفراد الآخرين من مواصفات قيمية سلوكية حسنة تتوافق أساسا وتطلعات المنظمة وأهدافها، كما أنها تعبر عن ما يحمله الأفراد عن بعضهم البعض بداية من المشرف والرئيس إلى العلاقات في نفس المستوى تعبر عن الولاء، الانتماء التضامن والتعاون، كما تظهر الثقة التنظيمية في المستوى الأعلى مع المشرف من حيث مدى كفاءته وخبرته ومعاملته مع مرؤوسيه كل هذا يعبر عن المفهوم الكلي للثقة التنظيمية.

الالتزام التنظيمي: ويعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة والتي تظهر في سلوكاته وافعاله، والتي يعبر من خلالها عن انتمائه وولائه، وتتجسد من خلال مجموعة من العناصر أهمها روح الابداع والابتكار، بذل مجهودات اضافية لصالح المنظمة، الانضباط بقواعد ولوائح المنظمة والحرص على عدم تجاوزها.

المقاربة السوسيولوجية:

المقاربة السوسيولوجية تعني المرور بالمفاهيم من حالتها النظرية المجردة الى الحالة الامبريقية الملموسة بغية بناء الواقع الاجتماعي وتحويله إلى واقع علم اجتماعي.

فالمقاربات نتاج لدراسات نظرية وتطبيقية لمختلف أشكال الفعل الاجتماعي، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، وهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت في فهم الكثير من أشكال الفعل[1]، وقد سميت مقاربة لاستحالة عملية المطابقة التامة للمفهوم النظري بالواقع العياني، وذلك لخصوصيات مجتمعية كثيرة.[2]

والمقاربة السوسيولوجية هي النظريات المتبناة في معالجة الظاهرة المدروسة والتي تكون الخلفية النظرية (أهم أفكار ومبادئ المفكرين والعلماء) وحتى الامبريقية التي تكون في المنهج والادوات المتبعة في تحليل الظواهر المدروسة.

ومنه قررنا في دراستنا هذه تبني مقاربات عديدة تخدم وتمس سياق الظاهرة المدروسة والمتمثلة في نظرية z لوليام أوتشي من خلال تطرقها الى نفس أبعاد دراستنا المتمثلة في عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وأيضا مرونة الهيكل التنظيمي ومساهمة هذه العناصر في تحقيق انتماء وولاء للمنظمة، ونظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو من خلال نظرته للعمال على أنهم أعضاء في جماعات تنظيمية وليس مجرد أفراد منعزلين وكيفية تأثير ذلك على روح الابداع والابتكار لديهم، كذلك التطرق لنظرية التقسيم الاداري لهنري فايول من خلال مجموعة من المبادئ أهمها مبدأ الانضباط وذلك بالتزام الأفراد للاحترام، الطاعة والخضوع للقواعد واللوائح

---

[1] – ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 126.

[2] –نور الدين بولعراس، المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 29–30.

التنظيمية وكذا مبدأ سيادة المصلحة العامة على مصلحة الأفراد ومبدأ الأجر العادل بأن تكون الرواتب والمكافآت والتحفيزات بناء على أسس موضوعية وعادلة، إضافة إلى مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد، وأخيرا نظرية النظم التي تعتبر من النظريات الحديثة والتي ترى أن المنظمة عبارة عن نظام مكون من الوحدات الفرعية (المصالح والأقسام) والتي تربط بينها علاقات عمل أساسها التنسيق والتعاون وفعالية الاتصال تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

الدراسات السابقة:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى مجموعة من الدراسات التي اطلعنا عليها ضمن القراءات المسحية في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على أبعاد ومتغيرات متنوعة في عرض ومعالجة الموضوع، وقد ثم الاستفادة من معطياتها بما يخدم دراستنا سواء في الجانب النظري من خلال اختيار الأنسب لما يخدم أبعاد وفرضيات الدراسة، أو من الجانب التطبيقي من خلال ابراز أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات الأخرى، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة: أجنبية، عربية، جزائرية.

الدراسات الأجنبية:

أ) دراسة كوك بولتشن، دراسة عن تأثير التمكين على أداء الموظفين في صناعة السيارات في ماليزيا، وهو مشروع ماجستير مقدم لنيل درجة الماجستير في مركز إدارة الموارد البشرية للدراسات العليا المفتوحة بجامعة ماليزيا 2001.[1]

[1]-Kook Pool Chen، a study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia، a master's project submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of human resource management centre for graduate studies open university Malaysia 2001.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين التمكين وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية. كما يهدف إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظف وتحديد أي من أبعاد للتمكين لها أكبر تأثير على أداء الموظف، تم إرسال الاستبيانات إلى 107 شركة ماليزية.

وانطلقت الدراسة من الأسئلة التالية:

- ما العلاقة بين المعنى وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية؟
- ما هي العلاقة بين الكفاءة وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية؟
- ما هي العلاقة بين تقرير المصير وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية؟
- ما هي العلاقة بين التأثير وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية؟
- ما هي العلاقة بين التمكين وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية؟

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين المعنى وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.
- تحديد العلاقة بين الكفاءة وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.
- تحديد العلاقة بين تقرير المصير وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.
- تحديد العلاقة بين التأثير وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.
- تحديد العلاقة الكلية بين التمكين وأداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.
- دراسة تأثير التمكين على أداء الموظف في صناعة السيارات الماليزية.

تشير النتائج إلى أن الموظفين في صناعة السيارات يجدون هذا التمكين، والذي يؤثر بشدة على أداء الموظف، وأن هناك علاقة كبيرة بين أبعاد التمكين وأداء الموظف، كما يشعرون أنه عندما يتم تمكينهم باستقلالية وحرية وفرص للتأثير على القرار بحكم المشاركة فيه، وبالتالي سوف تحسن أدائها بشكل ملحوظ. ومنه تناقش الآثار المترتبة على هذه النتائج.

ب–دراسة Çakar and Ertürk بعنوان: مقارنة القدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة آثار الثقافة التنظيمية على التمكين[1].

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على التمكين وما يترتب على ذلك فيما يخص القدرات الابتكارية، وتشخيص تبعات هذا الأثر، اختبرت فرضيات الدراسة بالتحليل على مستوى الفرد وأيضا على مستوى المنظمة من خلال البيانات التي جمعت من عينة الدراسة التي تتكون من 743 موظف من 93 مؤسسة في تركيا شملت المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، أظهرت المؤسسات متوسطة الحجم على مستوى الفرد والمنظمة هذه النتائج:

- العلاقة العكسية بين هرمية السلطة والتمكين.
- التركيز على الحزم ليس له علاقات مع التمكين والابتكار.
- هناك علاقة طردية متوسطة بين التمكين والثقافة.
- الجندرية ليس لها علاقة مباشرة بالتمكين والقدرات الابتكارية.
- من بين أبعاد الثقافة تجنب عدم التأكد وحده فقط، يرتبط بالقدرات الابتكارية، أما بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم فإن النتائج أظهرت:

- تقبل هرمية السلطة وتفادي عدم التأكد يرتبطان مع القدرة الابتكارية والتمكين وايضا على مستوى الفرد.
- يرتبط التمكين طرديا مع القدرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، فكلما زاد التمكين أو انخفض مستواه تماشت معه القدرة الابتكارية، أما فيما يخص الممارسات الادارية فقد أظهرت هذه الدراسة الدور الهام لأبعاد

[1]-Çakar and Ertürk; Comparing innovation capability of small and medium –sized enterprises : examining the effects of organizational culture and empowerment .

الثقافة في عملية تشكيل التمكين والمناخ التنظيمي الابتكاري، كما أظهرت الدراسة بأن على القادة والمديرين الاهتمام بما يعرف بالإدارة التشاركية في تطبيق أسلوب التمكين لزيادة القدرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

ج. دراسة Psoinos and Smithson بعنوان:

Employee empowerment in manufacturing: a study of organization in the UK[1]

هدف البحث إلى التعرف على تمكين العاملين في الشركات الصناعية ببريطانيا من خلال دراسة تأثير العوامل التالية (اللامركزية في اتخاذ القرارات، نظم المعلومات، بيئة العمل، فرق العمل)، وشملت الدراسة عينة عشوائية مقدرة ب 500 موظف يعملون في الشركات، وثم استعمال أدوات البحث الميداني المتمثلة في: الاستبيان والمقابلات في 17 شركة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحسين بيئة العمل والتعامل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى انتاجها وخفض نفقاتها.
- العوامل والمتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات واعطاء صلاحيات أوسع للعاملين في التصرف في حل مشكلات العمل مما يؤدي إلى تمكين العاملين.
- يظهر الاختلاف في أن هذه الدراسة ركزت على الشركات البريطانية من خلال التعرف على الواقع التمكين الإداري بها وتطبيق إدارة الجودة وأبعاد التمكين العاملين، أما دراستي فقد ركزت على مختلف عوامل التمكين الاداري والمتمثلة في فرق العمل ونظام الرقابة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

[1]-Anna Psoinos, Steve smithson , employee empowerment in manufacturing: a study of organization in uk, new technology word and employment, vol 17, iss 2, 2002.

تقييم الدراسات الأجنبية:

- بالنسبة للدراسة الأولى حاولت الكشف والبحث عن العلاقة بين التمكين والأداء من خلال تأثير أسلوب التمكين على أداء العامل باعتباره اسلوبا اداريا مستحدث، يعتمد على أبعاد الكفاءة، تقرير المصير، المعنى وعلاقتهم بالأداء، الدراسة حاولت الوصول الى أكبر عدد من الشركات التي تمثلت في 107 شركة وهي عينة كبيرة يصعب التحكم فيها وفيها جمع معطياتها اضافة الى عملية التحليل واظهار النتائج.
- بالنسبة للدراسة الثانية، تهدف الى معرفة آثار الثقافة التنظيمية على التمكين باعتبار الثقافة التنظيمية مكون أساسي لأي منظمة ينشأ بنشأة المنظمة، والتمكين أسلوب حديث يكون على شكل تغيير في انماط وأساليب المنظمة، ويؤثر كذلك على السلوكيات والأفعال، وبدورها أظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتمكين وان الجنس ليس له علاقة تأثيرية بمستوى التمكين والقدرات الابتكارية، كما ان الباحث حاول الوصول الى اكبر عدد من العينة للتوصل الى تعميم النتائج فيما بعد على مستوى نوعية مخرجات هذه المنظمات .
- أما الدراسة الثالثة فقد ركزت على التعرف على تمكين العاملين في المنظمة وذلك بملاحظة مدى تأثير كل من جماعات العمل ونظام الاتصال والمعلومات ولا مركزية اتخاذ القرارات، والملاحظ على هذه الدراسة هو حجم العينة الذي يعتبر اختيارا موفقا من الباحث قصد ملائمة التعميم فيما بعد وكذلك تأثيرها على نتائج الدراسة، كما قام الباحث بمقابلات مع منظمات أخرى هذا ما يبرز القيمة العلمية للدراسة.

الدراسات العربية:

أ) دراسة شائع بن سعد مبارك القحطاني، 2015، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه منشورة بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دراسة مقارنة"[1]

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع معوقات التمكين والإبداع في المنظمات الأمنية بالسعودية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بينهما وذلك انطلاقا من الإشكالية التالية:

ما علاقة التمكين بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية؟
- ماهي معوقات تمكين العاملين في المنظمات الامنية؟
- ما مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟
- ماهي معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟
- هل هناك علاقة ارتباط احصائي بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الامنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في رؤية المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

حدود الدراسة:

اولا: الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية.

---

[1]– شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية– دراسة مقارنة–، أطروحة دكتوراه منشورة لدى المنظمة العربية للتنمية العربية، جامعة الدول العربية، 2015.

ثانيا: الحدود المكانية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على إدارتي السجون والدفاع المدني بمدينة الرياض.

ثالثا: الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الضباط العاملين بإدارتي السجون والدفاع المدني بمدينة الريا ض.

رابعا: الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الجامعي 1432/1431 .2011/2010

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- بينما جاءت معوقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- جاءت مظاهر الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة متوسطة.
- جاءت معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

أهم التوصيات الدراسة:

- إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين.
- تقدير العاملين والإيمان بإمكاناتهم والثقة في قدراتهم ليبدعوا.
- تبني الأفراد المبدعين، وتنمية إبداعاتهم.
- إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي.

ب) إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر – غزة، 2015.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة وعددهم (5) هيئات محلية، وكذلك التعرف على مدى توافر الالتزام التنظيمي لديهم من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي، وذلك انطلاق من سؤال الإشكالية التالية:

ما علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي في كبرى الهيئات المحلية بقطاع غزة؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين في كبرى الهيئات المحلية بقطاع غزة لدى العاملين بها؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كبرى الهيئات المحلية بقطاع غزة لدى العاملين بها؟
- ما العلاقة بين أبعاد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كبرى الهيئات المحلية بقطاع غزة؟
- هل توجد فروق في استجابة المبحوثين حول درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى الى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية؟
- هل توجد فروق في استجابة المبحوثين حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية؟

---

[1]– إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر – غزة، 2015

حدود الدراسة:

أولا: الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.

ثانيا: الحدود المكانية: خمس بلديات بقطاع غزة وهي (بلدية غزة، بلدية خانيونس، بلدية جباليا، بلدية رفح، بلدية دير البلح)

ثالثا: الحدود البشرية: بلغ حجم المجتمع المستهدف 2637 مفردة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرها 337 موظف وموظفة.

وتصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق ابعاد التمكين الاداري ككل في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كانت متوسطة وهذه الأبعاد مرتبة تصاعديا حسب الوزن النسبي لها كالتالي : التحفيز بوزن نسبي 49 % إثراء العامل بوزن نسبي 62 % ،المشاركة في اتخاذ القرار بوزن نسبي 63 % ، التدريب و التعلم بوزن نسبي 65 % ، فرق العمل بوزن نسبي 70 %، التفويض بوزن نسبي 72% ، وتدل النتائج على أن درجة تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة تطبيق ابعاد التمكين الإداري اعلى من هذا المستوى المطبق للرقي بعمل الهيئات المحلية و خدماتها .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$ بين ابعاد التمكين الاداري ومستوى الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التمكين الاداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي) لصالح المدراء.

- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي 76 %.

أهم توصيات الدراسة:

- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم، وإعطائهم فرص متساوية للترقية وتحفز لديهم القدرة على الإبداع والمضي قدما نحو تقديم الأفضل دوما للهيئات ولجمهور المواطنين.
- تعزيز ثقافة التمكين الاداري بكافة أبعاده من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار والأخذ بمحمل الجد فكرة العمل الجماعي، للوصول الى هيئة محلية ممكنة قادرة على مواكبة التطورات والتحديات الداخلية والخارجية.

ج) دراسة يحي ملحم، دراسة منشورة بعنوان: أثر تمكين الموظف ومنحه صلاحية التصرف على رضا العملاء في القطاع المصرفي الأردني، 2003.[1]

هدفت دراسة الباحث إلى دراسة عملية تمكين الموظف ومنحه حرية التصرف وأثر ذلك التمكين على رضا العملاء، وبغرض اختبار هذه العلاقة فقد ثم قياسها من خلال سبعة أبعاد وهي (الحرية في التصرف، العلاقة بين الموظفين ومشرفيهم والحوافز الممنوحة للموظفين، رضا العملاء من وجهة نظر الموظف)، وشملت عينة الدراسة 720 موظفا من العاملين بقسم خدمة الزبائن في البنوك الأردنية. وبالإضافة إلى الاستبانة قام الباحث بعمل مقابلات شخصية مع الموظفين والزبائن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1]–يحي ملحم، دراسة أثر تمكين الموظف ومنحه صلاحية التصرف على إرضاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني، 2003، دراسة منشورة بقسم إدارة الاعمال بجامعة اليرموك، من طرف المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، سنة النشر 2006.

- التمكين عملية هامة في العلاقة بين الموظفين والزبون في المنظمات الخدماتية إذ يؤدي الرضا لدى كل موظف والزبون.
- كم أكدت نتائج الدراسة أيضا على اهمية التمكين الإداري، وأهمية متطلباته التي تتضمن المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والحوافز بنوعيها المادي والمعنوي،
- كما أكدت نتائج هذه الدراسة بدلالات إحصائية ومؤشرات كيفية قوية على اهمية التمكين ورضا الموظف وانعكاساته ذلك على رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية بإطلاق طاقات الإنسان الكامنة التي تعتمد على العلم والمهارة والمعرفة وعلى القدرات الذهنية والإبداعية والتي تصنع الفروق على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع ككل.

تقييم الدراسات العربية:

هدفت الدراسة العربية الأولى التعرف على واقع التمكين بالمنظمة الأمنية والمعوقات التي تحول دون تمكين العاملين، إضافة الى تطرقها إلى الإبداع الإداري ومعوقات وجوده داخل المنظمة، ومنه خلصت النتائج الى ان التمكين موجود لكن بدرجة متوسطة في حين كانت درجة معوقات تمكين العاملين مرتفعة جدا وهذا يعود لعدم الفهم الجيد لهذا الأسلوب وإيجاد صعوبة في إرساء تطبيقاته العملية نتيجة توجهات المنظمة، في حين كانت مظاهر الابداع الإداري بدرجة متوسطة وبالتالي فإن معوقاته تجاوزت الحد المتوسط وظهرت بدرجة مرتبطة، وبالتالي يظهر لنا العلاقة بين التمكين الذي يساهم عن طريق علاقة مباشرة في الإبداع الإداري وهذا ما افرزته نتائج هذه الدراسة .

من ناحية متغيرات الدراسة فالتمكين هو المتغير المشترك بين الدراستين وكلاهما يبحث عن واقعه داخل المنظمة، في حين تطرقت الدراسة إلى المتغير الثاني وهو الإبداع الإداري والذي

يعتبر من أبعاد التمكين الذي بدورنا اخترنا أبعاد أخرى، أيضا من ناحية الكشف عن المعوقات التي تعترض التمكين كأسلوب اداري مستحدث في المنظمات هو نفس توجهنا في دراستنا هذه.

بالنسبة للدراسة الثانية فهي تتشابه مع دراستنا هذه من ناحية المتغيرين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، حيث تطرق الباحث الى التمكين الاداري في شقه النظري وكذلك الالتزام التنظيمي، وكانت مشكلة الدراسة تتمثل في البحث عن علاقة المتغيرين وتأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، في نهاية الدراسة توصلت النتائج الى ان التمكين لم يطبق بالمستوى المطلوب وهذا قياسا على أبعاده، وأظهرت مستوى التزام تنظيمي مرتفع ولكن ليس ذو علاقة مباشرة مع التمكين وهذا استنتاجا لما ذكره الباحث، الدراسة كانت معبرة كثيرا على موضوع البحث، حاول من خلالها الباحث الاحاطة بكل جوانب الموضوع سواء من ناحية السياق النظري أو الدراسة الميدانية، وبالتالي كانت إطار حقيقي لمرجعية سابقة حاولنا من خلالها إظهار أبعاد أخرى لم يتطرق لها الباحث بغية الاثراء العلمي والمعرفي .

وبالنسبة للدراسة الثالثة فقد قام الباحث بدراسة أسلوب تمكين الموظف من خلال منحه استقلالية التصرف في المواقف التنظيمية التي تواجهه وتم قياس مدى تطبيق أسلوب التمكين بناء على مجموعة أبعاد تتشابه مع دراستنا في العلاقة بين مشرفيهم ومرؤوسيهم أما دراستنا فتطرقنا لها من باب الثقة التنظيمية، ونظام الحوافز وجوره في الرفع من فعالية الأداء وانعكاس ذلك على رضى البيئة الخارجية، ما هو ملاحظ على الدراسة هو قوة وحجم العينة الذي يساهم في نتائج جد ايجابية وتحوي نسبة كبيرة من المصداقية مع امكانية التعميم.

الدراسات المحلية (الجزائرية):

أ) دراسة بلاغماس بركة، بعنوان: ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في –كلية العلوم الانسانية والاجتماعية –كلية الحقوق والعلوم

السياسية–كلية الآداب واللغات –جامعة البليدة 02– نموذجا، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص :علم الاجتماع التنظيم وادارة الموارد البشرية. 2015–2016[1]

سعت إلى كشف الغطاء عن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية الممثلة في كليات من جامعة لونيسي على بالبليدة، ومدى استخدامها للأساليب الإدارية الحديثة في تعاملها مع ضغوط العمل التي يتعرض لها العنصر البشري، كما جاءت كمحاولة لإبراز أهمية التمكين التنظيمي كأسلوب إداري لا يمكن الاستغناء عنه في أي منظمة مهما كان نشاطها وهذا ما جعل مشكلة الدراسة تنحصر في سؤال محوري وهو:

- 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 ومنه زيادة الانتاجية؟ هذا التساؤل تفرعت منه تساؤلات فرعية:

- 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؟
- ماهي الشروط المناسبة الواجب توفرها في المنظمة لتطبيق التمكين التنظيمي؟

---

[1]– بلاغماس بركة، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، دراسة ميدانية في –كلية العلوم الانسانية والاجتماعية–كلية الحقوق والعلوم السياسية–كلية الآداب واللغات–جامعة البليدة –02 نموذجا، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم وادارة الموارد البشرية، البليدة 2، 2015–2016.

حدود الدراسة:

أولا: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على البحث في ضغوط العمل وواقع التمكين الإداري

ثانيا: الحدود المكانية: ثم الدراسة بثلاث كليات بجامعة البليدة 02 والمتمثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات

ثالثا: الحدود البشرية: تكون مجتمع البحث من الإداريين والأساتذة الإداريين العاملين في الكليات بمجتمع قدره:

225 عامل في كلية الآداب واللغات.

153 عامل في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

91 عامل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

رابعا الحدود الزمنية: من 20 أفريل 2014 إلى 15 جوان 2014.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى ضغط العمل الذي يعاني منه أفراد العينة كبير وهو في أغلب الأحيان مادي.
- تنقسم المصادر المسببة لضغوط العمل إلى:

فردية: والتي تتمثل في المشاكل الاجتماعية، الأحداث العائلية ومنها المرض، الولادة، الوفاة، بالإضافة إلى عامل العنوسة لدى كلا من الجنسين الذي يعد من المعارف الجديدة المكتسبة من خلال تجربة البحث هذه.

تنظيمية: 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 الانجاز وتحقيق أداء جيد والتصدي للمشكلات.
- انتشار قيم ايجابية في المنظمة والتي منها الثقة، التقدير، والاحترام، التحلي بروح المسؤولية، التعاون، التفاهم، التضامن، التضحية والتفاني بشكل كبير وقوي مقارنة بالقيم السلبية التي لم تنف نتائج الدراسة وجودها منها الغيرة والحسد، النفاق، التهرب من المسؤولية.
- تفويض السلطة والصلاحيات يكون على أساس الثقة والمستوى التعليمي والأقدمية وكذلك الكفاءة.

تقييم الدراسة:

أوجه التشابه بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة:

- ✓ محاولة التعرف على الشروط الواجب توفرها لتطبيق أسلوب التمكين.
- ✓ التطرق الى بعد اتخاذ القرار والذي سنتطرق اليه في دراستنا الحالية.

أوجه الاختلاف:

- ✓ مكان الدراسة والذي يعتبر مختلف كلية عن دراستنا الميدانية هذه وهذا باختلاف النشاط الممارس الذي يفرض أبعادا معينة.
- ✓ تطرقت هذه الدراسة إلى ضغوط العمل بحكم الدراسة الاستطلاعية التي فرضت عليها ذلك باعتبارها بعد مؤثر في الدراسة، في حين تطرقنا الى الرقابة والاتصال نتاجا لدراستنا الاستطلاعية.

الاستفادة من الدراسة:

- ✓ كيفية صياغة الاشكالية والفروض.
- ✓ التطرق إلى بعد اتخاذ القرار من خلال معرفة مؤشرات الحصول على متغيرات هذا البعد.
- ✓ التطرق الى ظروف محيطة متعلقة بالبيئة وعلاقات العمل تؤثر على عملية التمكين.

ب) **دراسة العمري وفاء، بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية –بسكرة–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص: الادارة والعمل، جامعة بسكرة، 2014–2015.**[1]

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهومين هامين الا وهما التغيير التنظيمي وآلية التمكين انطلاقا من الاشكالية التالية:

ما هو دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية؟

وتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الشعور بالتحكم في أداء العمل بشكل كبير في المؤسسة الصناعية؟
- كيف يعمل التغيير التنظيمي على زيادة الثقة في العامل بالمؤسسة الصناعية؟

حدود الدراسة :

[1]– العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية –بسكرة– أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص: الادارة والعمل، جامعة بسكرة، 2014–2015.

أولا: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على البحث في دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين الإداري

ثانيا: الحدود المكانية: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

ثالثا: الحدود البشرية: تكون مجتمع البحث من جل العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 918 منقسمين إلى: الإطارات 109

أعوان تحكم: 184

أعوان تنفيذ: 625

رابعا الحدود الزمنية: امتدت من 2013/03/19 إلى 02/23/ 2014.

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية وهو ما يؤكده قيمة معامل الارتباط سبيرمان بروان والدال على وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وتحقيق التمكين والمقدر ب 0.91 وكذا صدق الفرضية الأولى بنسبة 80% والفرضية الثانية بنسبة 100%.

تقييم الدراسة:

أوجه التشابه بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة: تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في البحث عن الأبعاد التي تعزز الثقة التنظيمية، وتحسن من جانب العلاقات بين الأفراد، بحكم الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى مرحلة تنظيمية أخرى وهو ما يعرف بالتغيير التنظيمي.

ج) دراسة تيجاني منصور، بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020.[1]

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصحة الجوارية لولاية الجلفة وذلك من خلال:

- التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية على الالتزام التنظيمي وأهميتها وضرورتها في السير الحسن لمختلف العمليات الإدارية والتنظيمية.
- لفت انتباه المسؤولين لأهمية الثقة التنظيمية في العمل والدور الذي تلعبه في العملية التنظيمية وتقوية الروابط لدى العمال اتجاه مؤسساتهم
- الوصول الى نتائج تساعد مسؤولي مؤسسة الصحة العمومية في حل كثير من المشاكل التنظيمية المتعلقة بالعمال ومحاولة فهم وتوجيه سلوكهم.

حدود الدراسة:

أولا: المجال المكاني: كل المؤسسات الصحية العمومية لولاية الجلفة

ثانيا: المجال البشري: قدرت عينة الدراسة ب 171 عامل

ثالثا: المجال الزمني: امتدت من 04 فيفري 2017 إلى غاية ماي 2017.

أهم النتائج المتوصل إليها:

[1]- تيجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بيم درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام العاطفي.
- وجود علاقة دالة احصائيا بين درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام الأخلاقي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة استجابات العمال على مقياس الثقة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الالتزام المستمر.
- مستوى متوسط في الثقة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية.
- مستوى التزام متوسط لدى عمال المؤسسة الاستشفائية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية في العمل والالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الثقة التنظيمية في العمل والالتزام الاخلاقي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة.

التوصيات:

- قيام الإدارة العليا في مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة بدراسة وفهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمين والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية التي يمكن منها دعم الجوانب الإيجابية ومواجهة الجوانب السلبية ومحاولة علاجها والقضاء عليها.
- اتخاذ القرارات التي تتماشى مع قدرات العاملين، والتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات وبسهولة دون أي مصاعب، مع الاخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة.
- الالتزام بتطبيق الأفكار الحديثة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

- مساندة العاملين الذين يقدمون بأفكار حديثة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة امامهم لتجريبها.
- التركيز على الجانب الأخلاقي عند تقييم العاملين بتوفير الميثاق الأخلاقي داخل المنظمة والاعتماد على عنصري المصداقية والنزاهة في جميع القرارات وجعلها لا تتعارض مع القيم الأخلاقية.

حاولت هذه الدراسة الكشف عن الأبعاد المتحكمة في الالتزام التنظيمي بناء على المتغير الاول وهو الثقة التنظيمية، والتي تعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطارها الرسمي المتمثل في نطاق الاشراف والكفاءة ومدى التجاوب مع المواقف التنظيمية المختلفة وأثر ذلك على كل من الالتزام العاطفي، الأخلاقي والمستمر، وتوصلت إلى نتائج متوسطة لكل منهم بناء على اختبار الفروض الاحصائية.

صعوبات الدراسة:

- ✓ نقص الدراسات السوسيولوجية في هذا المجال.
- ✓ كيفية التطرق الى هذا الأسلوب الإداري الحديث سوسيولوجيا وهو ما يتطلب الكثير من الجهد المعرفي والعملي.
- ✓ تردد المؤسسة ميدان الدراسة في الموافقة على دراستنا بها، وهذا لأسرار مؤسساتية والتخوف من نشر معلومات المؤسسة.
- ✓ صعوبات كبيرة في مقابلة المبحوثين خاصة ما تعلق برؤساء المصالح ونواب المدير نتيجة ارتباطاتهم الكثيرة.
- ✓ تخوف العمال من الاجابات وشعورهم بأنهم تحت المراقبة وبالتالي وجدنا صعوبة في كسب ثقتهم.
- ✓ تزامن دراستنا وفترة وباء كورونا والاجراءات الصحية الوقائية المتخذة من طرف المنظمة، وبالتالي وجدنا صعوبة في إجراء المقابلات.

الفـصل الثانــي:

التغيير التنظيمي كمدخل للتمكين الإداري

تمهيد

1- مفهوم التغيير وإدارة التغيير

2- خصائص إدارة التغيير

3- أهمية التغيير التنظيمي

4- القوى الدافعة للتغيير

5- عوامل فشل إدارة التغيير

6- مراحل عملية التغيير في المؤسسة

7- أنواع التغيير التنظيمي

8- مراحل عملية التغيير التنظيمي

9- مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي حتمية تواجه كل المنظمات باختلاف توجهاتها ونشاطها، ودرجة بساطتها أو تعقيدها، فهو ظاهرة صحية تساهم في انتقال المنظمة من حالة تنظيمية إلى حالة أفضل منها، فالتغيير التنظيمي يكون متعمد ومخطط له، لتفادي أخطاء سابقة ومعالجة نقائص كانت تعرقل سير العمليات الادارية لتحقيق الأهداف.

وفي هذا الفصل سنتعرف على التغيير التنظيمي والفرق بينه وبين إدارة التغيير وأهم تشكيلاته ومراحله إضافة إلى أهميته داخل التنظيم.

هذا الفصل سيكون بمثابة تقديم للفصل الموالي المتمثل في التمكين الإداري باعتباره مفهوم حديث أدخل على المنظمات وساهم في تغيير العديد من الأفعال والسلوكات الادارية التي كانت تشكل عائقا في تطور المنظمة داخليا وخارجيا.

1.مفهوم التغيير وإدارة التغيير:

"انّ التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر، بل أصبح أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تأخذ اطارها الكامل كي تتسم بمفهوم واضح من قبل ادارة التغيير أولا ومن ثم نقل هذا المفهوم بدقة الى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة استراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل"[1]

يعتبر التغيير" عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفا أحد أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية حديثة وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها". [2]

والتغيير بمفهومه الخاص ليس هو التغير كما هو شائع لدى البعض في عدم التفريق بين مضموني المفهومين، فالأول هو عملية واعية وهادفة تنتقل من حالة إلى حالة أخرى مغايرة سواء كان هذا الانتقال جزئيا أو كليا، أما مفهوم التغير فهو يحدث فجأة وغير واعي ومقصود ويأتي نتيجة حتمية غير مخيرة.

و يمكن القول أن التغيير "استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حالة الأفراد وكذلك المنظمات،

---

[1]– ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 29.

[2]– نفس المرجع، ص30.

حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ "[1].

"هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[2].

"التغيير هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات الهيكلية والهياكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا"[3]

وكاستخلاص للتعاريف السابقة نجد أن التغيير باعتباره عملية هادفة وواعية ومقصودة تسعى إلى الانتقال من وضعية تنظيمية إلى وضعية أفضل، قصد الحفاظ على المزايا والأهداف وتحقيق الاستقرار وأيضا قصد تحقيق أهداف جديدة ونمو واستمرارية نتيجة التغيرات الداخلية والخارجية التي تكون تهديدا للانهيار والسقوط كما قد تكون فرصة نحو تحقيق وضعية أفضل.

أما إدارة التغيير:" عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية ادارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا "[4].

---

[1]– نفس المرجع ص 31.

[2] – سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

[3]– محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 337.

[4] – ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

كما يمكن تعريف التغيير المخطط " بأنه محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة، ويشير هذا التعريف الى ان الهدف من عملية التغيير هو القيام بزيادة الفعالية سواء كان هذا التغيير من الداخل أو عن طريق جهات خارجية "[1] ، فالحاجة للتغيير تبرزها النقائص التي تعاني منها المنظمة لتحقيق أهدافها، وكذا المشاكل و المعوقات التي تعرقل سيرورة العمليات الادارية، من هنا تأتي حتمية التغيير.

كما يعرف بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية."[2]

"تعرف إدارة التغيير على أنها " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، زمانية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود من خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة "[3].

أما التغيير التنظيمي فيشير إلى أنه" تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ والبيئة الداخلية و الخارجية، وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك إحداث

---

[1]– صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2005، ص 45.

[2]– فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي –القواعد النظرية والممارسات التطبيقية–، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 17.

[3]– زين يونس، بوحديد ليلى، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديسمبر 2016، ص 186.

تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمساعدة مستشار أو خبير خاص في التغيير بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" [1].

2.خصائص ادارة التغيير التنظيمي:

وتتمثل فيما يلي:

"الاستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منتظمة تتجه الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يجب أن ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدرا مناسبا من التوافق بين عملية التغيير بين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفاعلية: يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها"[2].

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

---

[1]– سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات جامعة الجزائر1، العدد 29 ، الجزء الثاني، ص 164 .

[2] صلاح بن فالح عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: إن ادارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها "[1].

إن توفر هذه الخصائص في إدارة التغيير يعبر عن مسار ناجح نحو التغيير من خلال امتلاك مقومات تراعي في ذلك خصائص وقدرات المنظمة داخليا وكذلك تراعي الظروف المحيطة للبيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات.

ولنجاح عملية التغيير يجب توفر مجموعة من العوامل الأساسية نذكر منها:

- "وجود ضغوط في اتجاه التغيير، أي وجود ممارسات وظواهر تدفع في اتجاه التغيير وتشعر العاملين في المنظمة أن الوضع القائم غير سليم، (خلق شعور عام بالحاجة للتغيير).
- وجود رؤية مشتركة وواضحة اتجاه هذا التغيير.
- توفر متطلبات تنفيذ التغيير، أي مدى توفر الموارد (سواء المالية أو غير المالية) اللازمة لتنفيذ التغيير.
- التنفيذ العملي الفعلي لإجراءات التغيير، وذلك بإتباع التسلسل الآتي:

[1] سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم01: يحدد التسلسل العملي لإجراء التغيير



المصدر : نفس المرجع السابق، ص 23 .

الشكل رقم 02: يحدد سلسلة التغيير

ومعنى هذا أن التغيير هو مثابة سلسلة من أربع حلقات متتالية هي:[1]



المصدر : نفس المرجع السابق، ص 23 .

3.أهمية التغيير التنظيمي:

إن عدم درة التنظيميات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها اجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التحديات التكنولوجية والمنافسة الحادة كما يساعدها ذلك على مواجهة الحاجات والمتطلبات المتجددة[2]، لذا فالتغيير داخل التنظيم يساهم في تغيير سلوك العمل وتعديلها لتتماشى وأهداف المنظمة، ومنه فإن أهمية التغيير تكمن فيما يلي:

---

[1]– معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية)، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص121.

[2]– بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ط9، 2016، ص 112.

"**الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمه الى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.

تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ذلك التغيير الذي يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات والمراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.

التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعة والذاتية نحو التغيير.

التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه. الوصول إلى درجة اعلى من القوة والأداء "[1]

[1] سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

4.القوى الدافعة للتغيير:

تواجه المنظمات العديد من التغيرات في بيئة عملها، كما تتعرض إلى الكثير من الضغوط التي تجبرها على إحداث تغيرات داخل وخارج التنظيم.

1.4 القوى الخارجية:

تواجه أية منظمة العديد من الظروف البيئية التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير وعادة يستهدف التغير الناشئ عن القوى الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصلح المنظمة.[1]

العملاء: تحتاج المؤسسة دائما الى متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

المنافسون: عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية، أو تنمية قاعدة عملائهم، أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج.

التكنولوجيا: ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى احداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات.

البيئة العامة: علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

---

[1]-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2005، ص378.

- التغيرات في سياسات واستراتيجيات الموردين.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- البيئة السياسية والتشريعية.
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية.
- الاتفاقات الدولية.
- التغيرات السياسية.

2.4 القوى الداخلية:

الأفراد: الذين يضغطون ويدفعون لإحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين.
- تزايد أو تناقص مساهمة المرأة في تركية العمالة.
- الأقليات والمجموعات العرقية.
- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل. "[1].

العمليات والأنظمة: وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير أو تطوير واحدة أو أكثر مما يأتي:

- اللوائح والاجراءات.
- أنظمة الاتصالات.
- أنظمة خدمة العملاء.
- أنظمة الرقابة والجودة.
- أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

---

[1] ناصر محمد سعود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الهيكل: إذ يتم إحداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي للمنظمة لم يعد قادرا على مواجهة التطورات الحديثة، سواء على مستوى البيئة الخارجية، أو بسبب تطور عمل المنظمة، لذا يتم إحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

- الرسمية.
- المركزية.
- التصغير أو تقليص الحجم.
- تفويض السلطة.
- نطاق الإشراف.
- تمكين العاملين.
- أسس بناء الوحدات"[1].

ويمكن حصر القوى الداخلية والخارجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: العوامل الخارجية والداخلية التي تدعو إلى التغيير



[1] ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المصدر: زاهد محمد ديرين، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2011، ص 190.

5. عوامل فشل إدارة التغيير التنظيمي:

كما يوجد وراء كل عملية تغيير عوامل تساعد على انجاح عملية التغيير واهمها:

- " إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطي له وتنفيذه ورقابته،
- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإبعاد التغيير وأغراضه وضرورته وسبل تحقيقه،
- تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن حتى يستطيع النظام التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه وايجابياته."[1]
- عدم تمتع المنظمة بقيادة مستقرة وثابتة ومتسقة.
- عاملون مهمشون، ولا أحد يهتم بهم، ويعانون من الدافعية المنخفضة.
- نقص إمكانيات إحداث التغيير مثل ضعف الميزانية المخصصة لذلك أو توقفها، وعدم وجود سياسات واضحة، وضعف الاستثمارات طويلة المدى، ووجود ضغوط ومشاكل لدى العاملين لا تشجعهم على التطور والرغبة في التحسن.
- سيطرة روح السلبية والاستكانة والتسليم ما هو قائم، وانخفاض روح المبادرة والإقدام، وعدم الرغبة في أن نفعل شيئا مختلفا".[2]
- الخوف من تحمل مسؤوليات وقيادة التغيير.

---

[1]– سليمة علي بن يحي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية–دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز البليدة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2015–2016، ص103.

[2]–معتز السيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص121.

- عدم التخطيط الجيد وضعف الإلمام بجوانب التغيير.
- عدم الرغبة في زيادة المسؤوليات وأعباء إضافية سواء ما تعلق بالمنظمة أو الأفراد.
- مركزية تحديد أطر التغيير، وعدم مشاركة أفراد التنظيم من خلال إعطاء أفكارهم وآرائهم.
- ضعف التشخيص للظروف والأزمات التي تمر بها المنظمة وبالتالي سيكون تنبؤ وتحديد استراتيجيات للتغيير غير دقيقة وواضحة المعالم.

6.مراحل عملية التغيير في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإحداث تغيرات داخلية بعد الاحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية، ولذا فأول ما يقوم به المسيرون – قبل الشروع في إدارة التغيير–هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير ومجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، ويمكن وضع المراحل التالية:

- الاحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة.
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة.
- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد.
- تحديد من سيكون المسؤول على التغيير.
- الاتفاق على الخطوات.

7.أنواع التغيير التنظيمي:

من الممكن أن يشمل التغيير في المنظمات واحدا أو أكثر من المجالات التالية: هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيات والعمليات، الأفراد، ويلخص الجدول التالي بعض المفردات المهمة التي من الممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن المجالات المذكورة.

جدول رقم 01: مجالات التغيير التنظيمي

هيكل المنظمة والتصميم	التكنولوجيا والعمليات	الأفراد
تصميم الوظيفة	تكنولوجيا المعلومات	السلوكيات
التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية)	التجهيزات والمكائن	المهارات
علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.	العمليات الانتاجية	الأداء
توزيع السلطة	تتابع أو تعاقب أنشطة العمل	الإدراك
أساليب التنسيق	نظام الرقابة	التوقعات
العلاقات الوظيفية والاستشارية		القيم
التصميم بأكمله		
إدارة الموارد البشرية		

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، 2008عمان، الأردن، ص 426-427.

8.مراحل عملية التغيير:

ان عملية التغيير لا تتم من فراغ، بل هي عملية ممنهجة يقوم بها التنظيم بغرض تحقيق التغيير المراد الوصول إليه، وذلك من خلال التفاعل بين أبعاد النظام البشري والتقني والبيئي، ففي حال التفاعل الواعي مع هذه الأبعاد يمكن للمنظمة ان تحقق التغيير، فالتغيير عملية منظمة وممنهجة تتم وفق معطيات الميدان مكان التغيير، كذلك البعد البشري و الماي هما من يفرضان هذه العملية و الكيفية التي تكون بها .

من كل هذا سنعرض الشكل التالي الذي يحدد مراحل التغيير:

الشكل رقم04: يحدد مراحل التغيير



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 427.

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان التغيير يمر عبر 7 مراحل مترابطة فيما بينها، بحيث لا يمكن للتنظيم أن يقوم بمرحلة دون إتمام المرحلة التي تسبقها لذا فإن التغيير يواجه عدة مقاومات وهذا راجع إلى طول العملية وخوف المورد البشري من نتائج التغيير.

9.مقاومة التغيير:

لكل عملية تغيير عقبات وموانع تحد من سيرورته وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير سواء ما تعلق بمقاومة الافراد أو مقاومة تكنولوجية ومعرفية.

"يحتاج المدراء الى معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل أو السياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها، ومقاومة التغيير

تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية المنظمة .

وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

القلق الاجتماعي :

فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر و الارتباطات و تأسيس ارتباطات و أواصر جديدة غير معروفة من حيث الأفراد و العناصر و المشارب و الأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبذون التعامل معها"[1] .

نقص الفهم أو الثقة:

غالبا مالا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقية للتغيير، قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر، في مقابل ذلك يجب على المنظمة القيام باجتماعات دورية مع العمال وكذلك قيام المشرفين المباشرين بشرح وضعيات وسيرورة التغيير لتفادي سوء الفهم الذي قد يحدث في فهم مخطط التغيير وكذا إكساب العامل ثقة كبيرة في المنظمة وإقناعه بضرورة التغيير التي لن تضر مكانته في المنظمة .

[1] سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

عدم التأكد:

يمثل هذا الأمر عائقا مهما في وجه عملية التغيير، فهناك قلق من قبل العاملين حول وظائفهم وما إذا كانت مهاراتهم وقدراتهم ستلائم الواقع الجدي، كما أن شعورا بالتهديد والغموض يصبح ملازما لحالة التغيير من بعض جوانبها يؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد، ولعل أوضح مثال هنا هو عمليات الخصخصة والتحول إلى قطاع خاص" [1] ، باعتبار القطاع الخاص قطاع ربحي بالدرجة الأولى متعلق بالمدخلات والمخرجات وليس مثل القطاع العام الذي غالبا يتجه لأن يكون قطاع خدماتي بالدرجة الاولى.

الاختلاف في مستويات الإدراك للموقف:

إن تقييم المواقف المختلفة وأخذ لانطباعات المتباينة عنها يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير، فمثلا عندما يتخذ المدير قرار ويعرض خطة للتغيير بناء على تقديره الشخصي للموقف فإن هناك احتمال ألا يتفق الآخرون مع هذا التقييم لأنهم يدركون الموقف بشكل مختلف، هذا من شأنه أن يولد الكثير من المشاكل المصاحبة لعملية التغيير وبالتالي يجب أن يضع المدير خطة تشاركية مع العمال لبناء أنموذج مشترك الرؤى والأفكار.

الشعور بالضياع:

إن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة، وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائما تهديدات غير منظورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الاجراءات السائدة.

---

[1]– صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 431.

ثقافة المنظمة المحافظة:

قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما"[1].

هذا عن أسباب مقاومة التغيير، أما عن كيفية التغلب على هذه المقاومة التي يستند إليها العمال في رفض التغيير فيمكن تحديدها فيما يلي:

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة في الوضع القائم.
- بناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة العليا،
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير.
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل: دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير.[2]

في الأخير هناك دراسات توصلت إلى وجود علاقة وطيدة بين التغيير التنظيمي و التمكين الاداري و من بين هذه الدراسات، دراسة أمال أيوب و إكرام بودبزة، بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة، حيث توصلت إلى أنه يوجد اثر لأبعاد التغيير التنظيمي على تمكين الموظف، و يتجسد في التغيير على مستوى الأفراد و كذا على مستوى التكنولوجيا[3] .

---

[1]– نفس المرجع، ص 432.

[2]– حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89–90.

[3]– أمال أيوب، إكرام بودبزة، أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019، ص 82 .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على التغيير التنظيمي كظاهرة صحية بالمنظمة تساهم في تحقيق مرحلة انتقالية ايجابية، تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى مختلف الأنساق الخارجية، وحتى على مستوى العمليات الإدارية والسلوكات التنظيمية، فالتغيير التنظيمي يمس كل أجزاء المنظمة من الفرد كفاعل ومتغير أساسي إلى المتغيرات الأخرى التكنولوجية والمادية وغيرها.

الفـصل الثالث:

التمكين الإداري

تمهيد

1- مفهوم التمكين

2- التمكين في الفكر الغربي

3- الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين

4- دواعي تبني التمكين الاداري

5- تقنيات بناء استراتيجية التمكين الاداري

6- تصنيفات التمكين الاداري

7- النظريات الادارية للتمكين.

8- خطوات وافتراضات تطبيق التمكين الاداري

9- فوائد تطبيق التمكين الاداري

10- معوقات تطبيق التمكين الاداري

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التمكين الاداري من المفاهيم الادارية الحديثة سواء على مستوى المنظمات العالمية في جانبها الاقتصادي و كذلك على مستوى المقاربات السوسيولوجية في التحليل، فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى هذا المفهوم وأهم المتغيرات والأبعاد المرتبطة به، مبرزين سيرورة وصوله إلى مضمونه الحالي، والتعرف على الخصائص والشروط المتعلقة به لأجل إرسائه في المنظمة نظير تحقيقه لعدة نتائج ايجابية، وبالعودة إلى امتداده نجد بداياته كانت بنهاية الثمانينات وبداية تسعينيات القرن الماضي، وتعزز وتم تطبيقه ميدانيا مع الادارة اليابانية نتيجة امتداد لثقافة مجتمعية آنذاك.

في هذا الفصل سنتعرف على هذا المفهوم الاداري الحديث بصيغته الحالية وأهم المداخل فيه والشروط المرتبطة بتطبيقه وأهم الاضافات التي يقدمها للمنظمة وكل ما يتعلق به وبالمنظمة

1.مفهوم التمكين:

" تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية اتجاهه ، فهو أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق مبدأ الادارة المفتوحة ، وهنالك من نظر اليه على أنه وسيلة من وسائل الادارة ، في حين نظر اليه آخرون نظرة فلسفية بأبعاد مختلفة ، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار الى المستويات الأدنى والبعض من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الادارة الى الموظفين لتحقيق مصالح المنظمة على الأمد البعيد [1]

التمكين لغة:

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكّن) يقال (مكّنه) من الشيء تمكينا و (أمكنه)منه واستمكن الرجل من الشيء و (تمكّن) منه، وفلان لا (يمكنه)النهوض بشي ما، أي لا يقدر عليه، و (أمكنه) من عدوّه، أي نصره عليه وحكّمه فيه، والتمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل الشيء.

التمكين اصطلاحا:

من المعلوم أنّ وحدة المصطلح أمر صعب التحقق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، ولابد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الاجماع.

وقد عرف التمكين في قاموس الموارد البشرية ل Jean marie peretti بأن التمكين "عملية تقسيم السلطة والمسؤوليات التي تحدد صلاحيات ووسائل تحمل المسؤولية لكل الموارد

---

[1]– حسن موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ،2014، ص 34.

البشرية التي تشاهم في خلق القيم".[1]، ومن هنا سنتطرق إلى زوايا متعددة للتمكين، وكل نظرة له من منظور تخصصات معينة وبداية نعرف التمكين ب:

بوصفه حالة نفسية وذهنية: فقد ذكر Bowen D & Laweler أن التمكين حالة ذهنية تتمثل في اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين يهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.[2]

التمكين بوصفه قوة: وانطلق Draft في تعريفه للتمكين من " القوة " بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، وأشار Draftالى أن هنالك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات والمعرفة، القوة والمكافأة"[3].

التمكين بوصفه استراتيجية: كما عرف التمكين بأنه "أحد الاستراتيجيات المهمة لرفع جودة الموارد البشرية وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحرير الطاقات الكامنة للأفراد واشراكهم في عملية بناء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".[4]

---

[1] - Jean- Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources Humaines, librairie vuibert, 5 éme edition, Octobre 2008, P 108.

[2]- Nabil Abdul Muttalib Mohamed Omar، The administrative Empowerment and its relation to creativity among staff in youth care offices in Mansoura University، Theories & application، the international Edition، Vol 4، N°3, 2014، P 103.

[3]– حسن موسى قاسم لبنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[4] - Mourad Rezaei Dizgah & Mehrdad Goudarzvand Chegini & Farzin Farahbod & Saggad Salehi Kordabadi، Employee empowerment and organizational effectiveness in the executive organization، Journal of basic and applied scientific research, 1 (9) , 2011, P973.

التمكين بوصفه ثقافة: حيث اعتبر Johnson and Remond التمكين " ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء".[1]

التمكين بوصفه فلسفة إدارية: كما يعرف التمكين بأنه " فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى زيادة تحفيز الموظفين على العمل الفعلي والجوهري على حد سواء، فالتمكين هو تعزيز قدرات الموظفين بحيث يكون لهم السلطة التقديرية والحكم في الإجراءات التي تواجههم في ممارسة وظائفهم، فضلا عن مشاركتهم الكاملة في القرارات المتعلقة بتوظيفهم".[2]

ويعتبر التمكين حسب التعريف الذي قدمه كل من lee&Koh " مجموعة من السياسات والتطبيقات التي تهدف إلى اقتسام السلطة والمراقبة مع العاملين، ويظهر ذلك جليا عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل القدرة على اتخاذ القرار وحرية أكبر للعمل ضمن مهمته، فالعامل هو الذي يبادر بإحداث التغييرات الضرورية بغية رفع درجة التمكين" [3]

---

[1]– بزنيار يوسف، لحسن لعزيز، مبرارت استخدام التمكين الاداري لتحسين الفعالية التنظيمية (دراسة نظرية)، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد 06، 2019، ص 52.

[2]- Zana Majed Sadq & Braw Sardar Ahmed & Swran & Jawamir Jwamaa, The role of empowerment in achieving organizational effectiviness : an analytical study of managers' Views in a sample of private banks in erbil Iraq, international journal of social science & education studies, Vol 5, N°3, March 2019, p 113

[3]– بركة بلاغماس، الفكر الإداري الحديث واساليب التعامل مع ضغوط العمل، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، ط1، 2019، ص 73.

وعرفه أفندي بأنه " استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة" [1]

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن التمكين يعد بمثابة إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الادارة المفتوحة، التي تتمتع بالحرية وتقوم على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤوليات والتشارك في العمل، ويعتبر التمكين ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤوليات في اتخاذ القرار وعلى العمل الجماعي ونقل السلطة من الإدارة العليا إلى مستويات الخطوط الأولى لتحقيق أهداف التنظيم على المدى البعيد.

ونلاحظ من التعريفات السابقة التداخل بين مفهوم التمكين وتفويض السلطة لذا ارتأينا تقديم شرح حول المفهومين: ففي التفويض نجد أن من يعمل في المستوى الإداري الأعلى يفوض بعض من صلاحياته لمن يعمل في مستوى أدنى، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين.

ويتجاوز مفهوم التمكين النظرة التقليدية إزاء المسؤولية حيث يوقع قدرا كبيرا من المسؤولية على الموظف الممكن، فإن كانت النتائج إيجابية يكافئ الممكن وإن كانت سلبية يتم مسائلته كي يتعلم من الدروس، في حين أن التطبيق الفعلي للتفويض قد يتم بمنح العامل بعض من المهام والصلاحيات بغرض التخلص من أعبائها وليس لتطوير العاملين أو تكريسا لثقة فيهم بخلاف التمكين، وفي التفويض قد يلغي المسؤول تفويضه أما التمكين فيمثل استراتيجية مستمرة في ضوء

---

[1]– حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكملا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص إدارة واعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 10.

فلسفة إدارية يقتنع المديرون فيها بأهمية التمكين لتحفيزهم على أفضل أداء. [1]، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- منح الموظفين الحرية في العمل،
- منح الموظفين المزيد من الصلاحيات،
- تنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل،
- إشراكهم في عملية صنع القرار،
- منحهم الثقة في اتخاذ القرار،
- تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة.[2]

2.التمكين في الفكر الغربي:

بالرغم من أن الدراسات والكتابات حول التمكين في اللغة العربية تخلو من الدراسات الفعلية لهذا المفهوم رغم الجذور القرآنية للمصطلح والتي تعود إلى 1400 عام خلت إلا أن مصطلح التمكين حظي باهتمام واسع في البيئة الغربية، وقد وجد المصطلح باللغة الإنجليزية واتفق الباحثين العرب على لفظ تمكين كمرادف لكلمة Empowerment حيث أدى مفهوم التمكين إلى حد كبير المعنى المراد به فاللغة الإنجليزية، في حين أن المرادف لم يكن بهذه السهولة بالنسبة للغات ذات الأصل اللاتيني، أين اتخذ المفهوم معاني عديدة مثل Autonomisation التأهيل، أو Implication

---

[1]– عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، مقال منشور بدورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012، ص168.

[2] - Ali Ahmed Ibrahim Asiri & Omar Al Sharqi, The impact of Administrative empowerment on the performance of king Abdul- Aziz Hospital in Makkah city (An Applied study), Journal of humain Resource and Sustainability studies, Vol 8, 2020, P 161.

total المشاركة الكاملة، ولهذا لم يجد الباحث الفرنسي في هذا المجال سبيلا نقل المفهوم سوى الإبقاء عليه كما جاء في صيغته الإنجليزية.

وتبين (ماري هيلان باكي) صعوبة ترجمة المفهوم للغة الفرنسية وعلى هذا النحو فقد استخدم اللفظ الإنجليزي ذاته لعدم وجود لفظ دقيق يقابله في اللغة الفرنسية.[1]

" لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة الى جذور وأصول ظهور الحاجة الى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الادارية إذ أشار (Bodner ,2003) في دراسته الموسومة تقييم أبعاد التمكين في المنظمات Dimension al assessment of empowerment in organization ، إلا أن العديد من الباحثين أكدوا أنّ دراسات إلتون مايو (Elton mayo) في مصانع هاوثورن كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين(participation Employees) و يذهب البعض الى أن مدرسة العلاقات الانسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى (Halvorsen , 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W.Edwards Deming والدكتور Joseph M.Jouran اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة وأكد أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين ، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات ، وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز الى الوجود تطور من خلال انفصال الاعمال الامريكية اليابانية ، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من

[1]– بزنيار يوسف، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، 2019–2020، ص 182–183.

المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين ، وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الانتاج المتفوقة ، و في هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها الى قوة من خلال متابعة الجودة ، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب (الإيصائية) Customization و الملائمة Convenience "[1] و سرعة التغيير rapid change و بذلك عززت من معايير المنافسة ، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Jouran الى الولايات المتحدة الامريكية لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الامريكية (تدريب الادارة والعاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد ، إذ حظيت المنظمات الامريكية بالفوائد الناتجة عن الانتاج الواسع mass production والانتاج الرشيق في اليابان.

ويذهب Rees and Porter الى أنّ نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الامريكية USA عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينيات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات اتجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولا سيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية ، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الاعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الاحيان الى المستويات الدنيا لمساعدة الادارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع

---

[1]– إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص17.

العديد من الاتجاهات الاخرى كالتوزيع والتقليص وانعدام الايمان في التخطيط المركزي وجمع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت الى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطرد و ملفت للانتباه"[1].

3.الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين:

يشار للتمكين الى أنه فلسفة منظمية جديدة في حين يشار له بالاستراتيجية الادارية، وأيديولوجية ادارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم تناول الاتجاهات الفكرية للتمكين كالآتي:

التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة: فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة ، فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والاجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها ، وأشار Canningham , et al لفلسفة المنظمة بكونها، عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمية ، حيث أن المنظمات تعتمد فلسفتين حسب Duvall : الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي ، تسعى الفلسفة الأولى الى منع الموظفين من ارتكاب الاخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمية، أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على اساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للموظفين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر الى الأخطاء بوصفها أساسا، فالأخطاء وفق

[1]– نفس المرجع، ص 17.

هذه الفلسفة تعد دروسا للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك و توجهه ضمن الآفاق الصحيحة [1].

إن هذه الفلسفة كما وصفها دوفال تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري وتقتنع ان الأفراد يدخلون المؤسسات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة، لذا تلجأ المؤسسات إلى تهيئة المناخ المناسب لكي يطلق العاملين طاقاتهم وابداعهم دون تشديد.[2]

التمكين بوصفه ايديولوجية إدارية: الأيديولوجية الادارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الاداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير و تتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيميا و إداريا باتجاه إقرار قيم و سلوكيات ادارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل، إن التغيّرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت التغيرات جوهرية كبيرة، أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير ، مما دعت الحاجة لبروز ايديولوجيات تبعث الثقة فالنفس وتخفف من معاناة الموظفين ، ويعتبر التمكين واحدا من هذه الأديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك .

التمكين بوصفه استراتيجية إدارية: يوصف التمكين بأنه استراتيجية ادارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد

---

[1]– حسن موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[2]– سعود أمال، علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014–2015، ص49.

والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وتتمثل فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي:

وضع الرؤية: أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها الى الواقع.

وضع الأولويات.

تطوير علاقات قوية بين الموظفين.

دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

تشجيع العاملين على التعلم والتطوير[1].

توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات الموظفين.

الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة، وهنالك ثلاث مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين وهي:

خطة استراتيجية سنوية

تقييمات ادارية سنوية

التدريب والتطوير

يتضح من خلال ما تقدم من وجهات نظر ذلك التباين الفكري تجاه منهج التمكين ، وبالتالي فإن النظر للتمكين على انه استراتيجية تنظيمية ينسجم مع الاطار الفكري العام الذي بنيت على أسسه الاتجاهات الفكرية للتمكين ، فهنا يتم تقديم استراتيجية التمكين التنظيمي على أنها نظرة شمولية تنسجم مع الاتجاه الفكري الاداري المعاصر الذي يتطلع لبناء صورة متكاملة لاستراتيجية تمكين تنظيمي تحمل في طياتها أبعادا وخيارات ونتائج ، في حال تم تبنيها وتطبيقها في المنظمة فإنها

[1]– بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص 314–315.

تضعها على مسار تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم وجدارتهم ، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية لها عندما تمتلك موظفين هم أكثر قدرة على اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

4.أبعاد التمكين الاداري:

اهتم الباحثون في دراسة التمكين باعتباره أحد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والدارسين في مجالات مختلفة، الامر الذي ساهم في وجود تباين حول أبعاد التمكين الإداري، وفيما يلي نعرض أهم الابعاد التي تم تداولها بشكل كبير في الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا المفهوم:

إقترح DAFT[1] أربعة أبعاد أساسية للتمكين وضمان نجاحه وهي:

- **المهارة Knowledge and skills:** المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظفين في مجال استراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق اهداف المنظمة.
- **القوة Power:** القوة اللازمة التي يمتلكها الموظفون لدعم القرارات واتخاذها دون الحاجة إلى توجيه.
- **الجودة Quality cycle:** فرق العمل المدارة ذاتيا والتي تملك الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الامر دون الحاجة إلى توجيه.
- **المكافآت Rewards :** المكافآت التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء في المنظمة.

ولقد وضع الباحثان Thomas & vettouse نموذجا للتمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي:[2]

---

[1]– عز الدين لرقم، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، جامعة تمنراست، مجلد 10، العدد02، السنة 2018، ص 68–69.

[2] -Kenith W , Thomas and Betty Vettouse, Cognitive of empowerment an intrpretive model of intrinsic task motivation , academy of management review, Vol 15, N° 04, 1991 ; p 666-681.

- **حرية الإختيار Choise:** إن بعد الاختيار يعد الركيزة الأساسية الا أنه لا يمكن إدخال برنامج الاختيار الى المنظمة ما لم يكن هناك مناخ مهيئ للتمكين الإداري.
- **الفعالية الذاتية Self efficacy :** يعد هذا البعد من اهم دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبر الفرد تمكينا الا اذا كان واثقا في قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات بكفاءة واقتدار عن طريق المشاركة في العمليات الإدارية التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد.
- **معنى العمل Meaning Fatness:** بالنسبة للفرد يتأثر معنى العمل بالعوامل التالية:

- مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة.
- مدى قدرة الفرد على إكمال العمل المنوط به.

أما بالنسبة للوظيفة: فمعنى العمل يعتمد على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة التي يستغلها الفرد ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى فالتنظيم وكذلك أهميتها بالنسبة للأنظمة ودورها في تحقيق الأهداف.

–التأثير: التأثير في حالة التمكين يعني مدى تفاعل الفرد مع عدة نشاطات في المنظمة وان وجود فيها له أهمية ومساهمته في تحقيق فعالية المنظمة.

التمكين كاستراتيجية هو عبارة عن رسم خطة عمل للموظفين والرؤساء لتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل، عن طريق إعطائهم القوة والحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد

الممكنة ومكافأتهم على أدائهم داخل التنظيم، فحسب هذا الوصف تبرز أبعاد هذه الاستراتيجية كما يلي[1] :

- تحديد الرؤية ونقلها إلى الواقع الملموس،
- تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا وأسبقيتها في العمل،
- توسيع مشاركة جميع الموظفين في النشاطات المنظمة وصولا إلى جعلها شبكة، اعتماد العمل الجماعي وتطوير العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد."

5.دواعي تبني التمكين الاداري:

" هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات الى اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، والسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات أهمها:

- رغبة المؤسسات في المحافظة على قدرة تنافسية إذ أشار إيستل (Eestel) إلى أن المنظمات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة، إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية كالتغييرات في تركيب القوى العاملة.

أما دافت (Daft) فقد أشار الى وجود سببين أساسين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين وهما:

---

[1]- عيساوي فاطمة الزهراء، لحيلح الطيب، **فعالية استراتيجية تمكين الموظفين في بناء وتطوير رأس المال الفكري لدى المنظمات**، مجلة: دراسات وأبحات، المجلد 10، العدد 04، ديسمبر 2018، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 986.

- ✓ أن التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجاتها، والسرعة والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
- ✓ يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث أن معظم المنظمات تعتمد التمكين استراتيجية فاعلة لاستثمار أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة، ويخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسن مسارهم المهني والأمان الوظيفي"[1]

كما اكدت الدراسات على أن بروز فكرة إدراة الجودة الشاملة هو أحد أسباب تبني استراتيجية التمكين، فالنتائج الإيجابية للدراسات الميدانية حول هذه الاستراتيجية يعكس دافعا مهما بتبينها في المنظمة وذلك من أجل:

- ✓ حاجة المنظمة إلى ان تكون أكثر استجابة للسوق.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الغدارة العليا بالقضايا اليومية وتركيزها على استراتيجية 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.

---

[1]– بودينة ليليا، التمكين الاداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية – المجلد 12–عدد 1، ديسمبر 2017، ص 158–159.

✓ وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يمثل في توفير مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة التمكين العاملين".[1]

6.تقنيات بناء استراتيجية التمكين الاداري:

أشار (Heizer and Render 2001) إلى أن تقنيات بناء التمكين يمكن أن تكون من خلال الآتي:

- بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين.
- التطور المفتوح والدعم من المشرفين.
- نقل المسؤولية من كل المدراء والعاملين في الانتاج.
- إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.

ويذهب (Schermerhorn et al 2000) الى أن عملية بناء وتطبيق التمكين تحتاج الى ثلاث خطوات هي:

- تفويض السلكة للمستويات الدنيا في المنظمة، إذ يجب أن تكون هذه العملية واضحة المعالم وغير غامضة.
- يجب أن يكون التمكين موحدا وتشاركيا في جميع المستويات دون استثناء.
- ممارسة المدراء في كل المستويات وخاصة الادارة العليا للمهارات والاتصالات.[2]

إن اهتمام المنظمة بفهم تقنيات بناء التمكين الإداري قد يساهم في تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل أسرع ويساهم في تخفيض مستوى مقاومة الأفراد لهذه الاستراتيجية، فالتنظيم يعتمد على التقنيات التي تتلائم والبيئة الداخلية للمنظمة، فلا يمكن لها تطبيق استراتيجية التمكين دون دراسة مسبقة

---

[1]–موساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز – بشار–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع التنظيم وموارد بشرية، 2018–2019 ص 104.

[2]– حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص88

لبيئتها ودون تدريب الأفراد من أجل تقبل هذه الاستراتيجية لما فيها من تحمل من مسؤوليات وحرية التصرف واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك مشاركتهم في العمل الجماعي والاستفادة من كفاءتهم ومهارتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[1]

7.تصنيفات التمكين الاداري:

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم لنوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعا لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في إعمال ممارسات التمكين في المنظمة، فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس، والتمكين الهيكلي يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنيوية السلطة والعلاقات في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

التمكين النفسي:[2]

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين اتجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالموظف لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أنّ إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

المعنى (meaning) والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

---

[1]- Gérard Lelarge, La gestion des ressources humaines, les classique, collection entreprise, Sefi édition, Canada, 2003, P 259.

[2]– يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الأردن، 2006، ص 30-31.

الجدارة (competence) وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

الاستقلالية (self determination) أي إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

التمكين الهيكلي:[1]

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة من عناصر هيكلية تتعلق ببنيوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات:

القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الادارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الابداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الابداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

العمليات الممكّنة : تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل : الحصول على المعلومات ، وإجراءات الوصول اليها والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة ، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول الى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة ، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف الى زيارة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم للتوجه الى التدريب .

---

[1]– أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ط 1، 2009، ص 32–34.

ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا، ما يعني أنّ التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.[1]

ادارة المعرفة: تعنى ادارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع اليها من قبل كافة موظفي المنظمة، وعليه فإن ادارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية المشاركة أوسع في صنع القرار.

فرق العمل : لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي ، إن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين الموظفين ، لأن التنظيم حسب تشستر برنارد "عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد"[2]، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أن القرارات والافكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل

---

[1]–حسن موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2]– الفضيل رتيمي، لطيفة طبال و أسماء رتيمي، سوسيولوجية المؤسسة، قراءة نظرية تحليلية، دار التل للطباعة و النشر، الجزائر، 2018، ص 64 .

ذاتية الادارة أي فرق عمل ممكنة هي : المرونة ، تحسين الانتاجية ، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات .

تقنيات الانتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.

مما تقدم أن تمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الادارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكلية السلطة لتكون جميعها بحلتها الجديدة داعما للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأُصول المنظمية.[1]

كما يتخذ التمكين الاداري تصنيفات اخرى منها [2]:

مشاركة المعلومات (Information Sharing)

المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من اعلى الى أسفل هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فان هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

حل المشكلات من أسفل إلى الأعلى (Up ward Problems Solving)

أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا أو يتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

---

[1]–نفس المرجع، 43.

[2]– رامي جمال اندراوس وعادل سالم معايعة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، إربد، الاردن، 2008، ص 119.

استقلالية المهام ((Task Autonomy وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الادارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الاستراتيجية.

تكوين الاتجاهات (Attitudinal Sharing):

هذا البعد ينظر الى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل واجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلائم مع التغيير.

الإدارة الذاتية Self Management :

المقصود به توزيع العمل بين الادارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب ألا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية، كما يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) Structural Empowerment

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الادارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الاساسية هي جماعة العمل الأولية (20/04) وأن يكون لها قائدا ممتاز
- ان تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
- أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والارشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي انهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية.

المشاركة في القضايا: يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتمكن ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.[1]

[1] عبد الوهاب، سمير محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000. ص 62.

أسلوب التمكين من خلال التحفيز:[1] ينظر الى التمكين على أنه التمكين النفسي ، ويمكن القول أن (conger and kanungo 1988) من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز الكفاءة الذاتية ثم قام (Thomas and velthouse 1990) بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز ، ومن خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات و التي أطلقوا عليها اسم تقييم المهام والتي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين" ، ثم نموذج Spreitzer 1995" الذي ارتكز على نظرية Thomas and Velthouse 1990 حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أنه أربعة أبعاد إدراكية وهي : المعنى، المقدرة، وحرية الارادة والاستقلالية والتأثير (Conger and Kanungo 1988, Thomas and Velthouse 1990,Spreitzer 1995) ."[2]

8.النظريات الإدارية للتمكين: [3]

نظرية العلاقات الانسانية : يمكن ارجاع جذور نظرية تمكين العاملين الى افكار مدرسة العلاقات الانسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الانساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر ميلادي و بدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم واشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الانسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي .

---

[1]– عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص20–24.

[2]- Sihem Derbali, Zitouni Abdelkader, Assessment of Employee's Empowerment, Revue Organisation et travail, Vol 3, 2012, P 80.

[3]– محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 34–40.

نظرية ماكجريجور: تتفق نظرية (y) لماكجريجور مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث إنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة Enlargement job وإثرائها job Enrichement والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (x).

نظرية الأنماط القيادية عند ليكرت: حيث وصف أنماط مختلفة في الادارة وهي:

النمط الأول: حيث يفقد الرؤساء الثقة بمرؤوسيهم والمرؤوسون لا يتصلون برؤسائهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب وتكون شكل الاتصالات من أعلى إلى أسفل، وإن اتخاذ القرارات في هذا النمط في القمة، مع زيادة الرقابة والتوجيه على المرؤوسين.

النمط الثاني: في ظل هذا النمط تبقى معظم السلطة والرقابة في قمة المؤسسة، ومحاولة اشراك العاملين في القرارات تكون في المستويات الأدنى، كما أن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين أكثر من النمط الأول، ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة، في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد الرئيس أن يسمعه، وتشبه العلاقة بين الرئيس والعامل والعلاقة بين السيد والخادم.

9.خطوات وافتراضات تطبيق استراتيجية التمكين الإداري:

إن تبني استراتيجية التمكين التنظيمي أمر ليس بالقرار البسيط، فالتمكين يمر بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكل مرض، فالمنظمة يراد لها الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولا لحالة المشاركة والديموقراطية، ويمكن تطبيق التمكين باتباع الخطوات التالية: [1]

[1]– عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 35–36.

تحديد مبررات التغيير: يجب أن تحدد إدارة المنظمة سبب تبني التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه، وأيا كان مبرر تبني التمكين، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الادارة والسعي لتحقيقها.

التغيير في سلوك المدراء: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكّنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة، فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك.

تحديد القرارات القابلة للمشاركة: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

تكوين فرق العمل: من الهام أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفردا.

المشاركة في المعلومات: لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة، فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي

تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة[1].

اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أنّ تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، والاتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.

الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

وضع برنامج للمكافآت: يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.

التريث لجني ثمار التمكين: تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يتوقع أن يقاوم الموظفين أية محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المدراء أيّة محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها [2].

10.فوائد تطبيق استراتيجية التمكين:

---

[1]حسن موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2]– نفس المرجع، ص 51.

تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين الى وجود العديد من الفوائد الناجمة عن تمكين العاملين سواء من جانب الفرد نفسه أم المنظمة فقد أشار(Huxtable ,1995) الى أن الفوائد الهائلة جراء تمكين الملاك الوظيفي (staff empowerment) والتي تجعل من المدراء يعملون جنبا الى جنب مع موظفيهم وتغيير سلوكهم ، وبالتالي تبرز أهمية ثقة المدراء بموظفيهم لممارسة الأحكام الجيدة jugement good وتهيئة الظروف الملائمة لحل القضايا وتشجيع العاملين على اتخاذ مواقف الاستجواب (التشكيك) في كل شيء وطرح الأسئلة بشأن مدى ضرورة النشاط، وهل أن هذا النشاط فعال من حيث التكلفة ؟ وجامعا بين الافراد في مختلف الأعمال عند الحاجة لمعالجة المشكلات العابرة الغير فنية التي تحدث أثناء العمل كضعف الاتصال والتفاهم وتشجيع العاملين على الاجتماع بمدراءهم لمناقشة متطلبات أداء العمل.

وحدد (Jones et Al, 2000)فوائد التمكين من خلال الآتي:

- يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الاعمال، لأن المدير يحظى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.
- غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يمنح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الاشرافية.

أما (Mantel et al , 2001)حددوا بعض الفوائد الهامة الناجمة عن تمكين الأفراد العاملين كالآتي:

- توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.
- تجنب وجهة النظر الضيقة في الادارة.

- الفريق له الحق في المسائلة عن بعض الاقسام الموجهة للمشروع.
- توافر الحلول التداؤبية .
- امتلاك مدير المشروع الأداء المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق[1] .

وأشار ((2005 , Mulinsبدوره الى أن التمكين يمنح فضاء (Space)واسعا لاستعمال المواهب الأفراد العاملين، وإنّ تمكين العاملين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة، كما ويقدم الفوائد الاضافية الآتية:

- السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن سرعة الاستجابة.
- يمنح تمكين العاملين درجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية والالتزام.
- امتلاك العاملين احساسا كبيرا لإنجاز الاعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال ازالة المستويات الغير ضرورية من الادارة ومتابعة التدقيق وعمليات اعادة التدقيق[2] .

10.معوقات تطبيق التمكين:

مما لا شك فيه بأنّ أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنه يتوقعون فقدان امتيازاتهم وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار، ويقيد الاتصالات، فهنالك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ويذكر من تلك العقبات أيضا:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحيتهم ووظائفهم.

---

[1]–إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص104.

[2]– نفس المرجع، ص 105.

- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

ويرى كونجر Conger بأن معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

- عوامل تنظيمية كسوء الاتصال وتفشي البيروقراطية.
- عوامل تعود الى عدم تناسب العائد والحوافز مع ما يبذل من جهد خلال العمل.
- عدم وضوح الدور وقلة الدعم والتدريب.
- بعد الأهداف عن الواقعية والروتين في العمل وضعف فرص تنمية وتطوير العاملين.[1]

[1]– طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2018، ص189.

الشكل رقم 05: يوضح معوقات التمكين الإداري



المصدر: محمود فهد عبد العلي الدليمي، ايمان محمد دواد الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، إدارة إنتاجية المورد البشري، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص 90.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في الفصل السابق حول التمكين الاداري كمفهوم إداري حديث، وأهم متغيراته وأساسياته والشروط التي يتوجب أن تتوفر في المنظمات لكي يتم تفعيله وتطبيقه بصورته النهائية، نجد أنه امتداد للعديد من المدارس و النظريات لعل أبرزها مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو التي شكلت انطلاقة فعلية لتشكل لبناته، ومن ثم ظهرت بعدها العديد من المدارس لتكمل ما بدأته كنظرية x وy لدوغلاس ماغريغور وغيرها، حيث أنها لم تتطرق إلى التمكين الاداري كمفهوم قائم بذاته لكن تطرقت إلى جزئيات وعناصر هي الآن ركائز أساسية فيه .

الفـصل الرابـع:

الالتزام التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

2- أهمية الالتزام التنظيمي

3- خصائص الالتزام التنظيمي

4- مداخل الالتزام التنظيمي

5- أبعاد الالتزام التنظيمي

6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي

7- محددات الالتزام التنظيمي

8- الالتزام التنظيمي كاستراتيجية

9- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة فصل

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة ومحور السلوك التنظيمي، باعتباره مرتبط بالفرد كركيزة أساسية بالمنظمة وجزء لا يتجزأ منها، ودراسة السلوك الانساني تتم من نواحي عدة للوصول إلى أعلى درجات الفهم ومن ثم التفسير والتنبؤ، فالالتزام التنظيمي يعبر عن علاقة ارتباط الفرد بالمنظمة، سواء كانت علاقة الارتباط رسمية بناءً على قواعد ولوائح وعقود، أو طوعية نتيجة علاقات جيدة وشعور بالأهمية داخل المنظمة تخلص إلى التزام تنظيمي طوعي يظهر لنا في درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

في هذا الفصل سنتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي وكل المتغيرات والمفاهيم المحيطة والمتعلقة به، إضافة إلى تفسير هذا المفهوم بغية التوصل إلى أعلى درجات الاستيعاب النظري بناءا على نظريات ودراسات سابقة.

1.مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي في بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى الوقت الحالي، الا أن هذا الاهتمام في العديد من الدراسات لم يقدم مفهوما واضحا للالتزام التنظيمي وذلك لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية كالولاء التنظيمي، لذلك ارتأينا الرجوع إلى أصل مفهوم الالتزام، فقد جاء الالتزام في اللغة من ألزم أي ألز الشيء وأثبته وادامه، ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة.[1]

أما معناه الاصطلاحي طبقا لموسوعة الموارد البشري: " فالالتزام التنظيمي يعد القوة النسبية لهوية الفرد ومدى رغبته في البقاء عضوا فيها والمساهمة في فعاليتها باعتبار الالتزام موقفا أكثر أو أقل إيجابية تجاه المنظمة.

كما يعرف بأنه حالة نفسية واجتماعية تميز العلاقة بين العامل والمنظمة ومدى استعداد العامل للبقاء فيها أو مغادرتها."[2]

ومن أهم ما ورد في تعريفات الالتزام التنظيمي، يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه " الايمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الايمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم" [3].

---

[1]– محمد ابن منظور، لسان العرب، دار لسان العرب، ج15، بيروت، لبنان، 1999، ص 365.

[2]-José Allouche, Encyclopédie des Ressources Humaines – Théorie instruments methods autreurs-, Vuibert, 3 ème edition, Paris, 2012, P 505.

[3] –فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 77.

"ويعرف كذلك: بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه الى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة"[1]

عرفه بيتر بلو على" أنه قوة إيمان الفرد وتقبله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهده لصالحها والحفاظ على مكانته فيها"[2] .

وتم تعريف الالتزام كما يرى بوشنان Buchanan بأنه " ارتباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتم تصنيف الالتزام كمصطلح نفسي ناتج عن ثلاثة مكونات وهي: تماثل، مشاركة وولاء، ويتفق بورتر وشلدون في هذه النظرة حيث عرف الالتزام بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بأهدافها وقيمها".[3]

فالالتزام يمثل تلك العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة ارتباطا طوعيا يعبر عن العلاقة الجيدة التي كونها داخل المنظمة سواء في المستوى الافقي مع نفس الزملاء و المستوى العمودي مع الادارة العليا .

ويعرف كذلك على انه " المتغير المتداخل بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين السلوكيات المتعلقة بالفرد داخل المنظمة وما يدفعه إلى الاندماج والولاء لها" [4]

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو تلك الرابطة التي تربط الفرد بالمنظمة سواء عن طريق جانبها الرسمي المتمثل في الانضباط بمرجعية قانونية تنظيمية أو انضباط طوعي نتيجة شعور الفرد بالانتماء للمنظمة مما يكون له ولاء تجعله يصل إلى أعلى درجات الالتزام.

---

[1]–نفس المرجع، ص 78.

[2]-Charles Kiesler، The psychologth$d,y of commitment experiments linking behavior to believe " New York , academy express, vol 106 m 1991 .

[3]– ماجدة قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة – دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب، مجلة علوم الإدارة، العدد 11، الجزء 5، جوان 2015، ص 121.

[4]- Mivhel Tremblay, Philippe Guay, Gilles Simard, L'engagement Organisationnel Et Les Comportements Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines, Série Scientifique, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Montréal, Juillet 2000, P 3.

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام كبيرا من طرف الباحثين في المفاهيم والظواهر السلوكية نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام في نجاح المنظمة وفي استمراريتها، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهمية الالتزام التنظيمي:

- "أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- لا توجد منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إذا لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الافراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز.[1]
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة"[2].
- " دراسة ميرفيس ولولر والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على

---

[1]– بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فريتال عنابة–الجزائر–، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد 3، 2018 ص 72.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 182.

أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وامكانيات المنظمات.

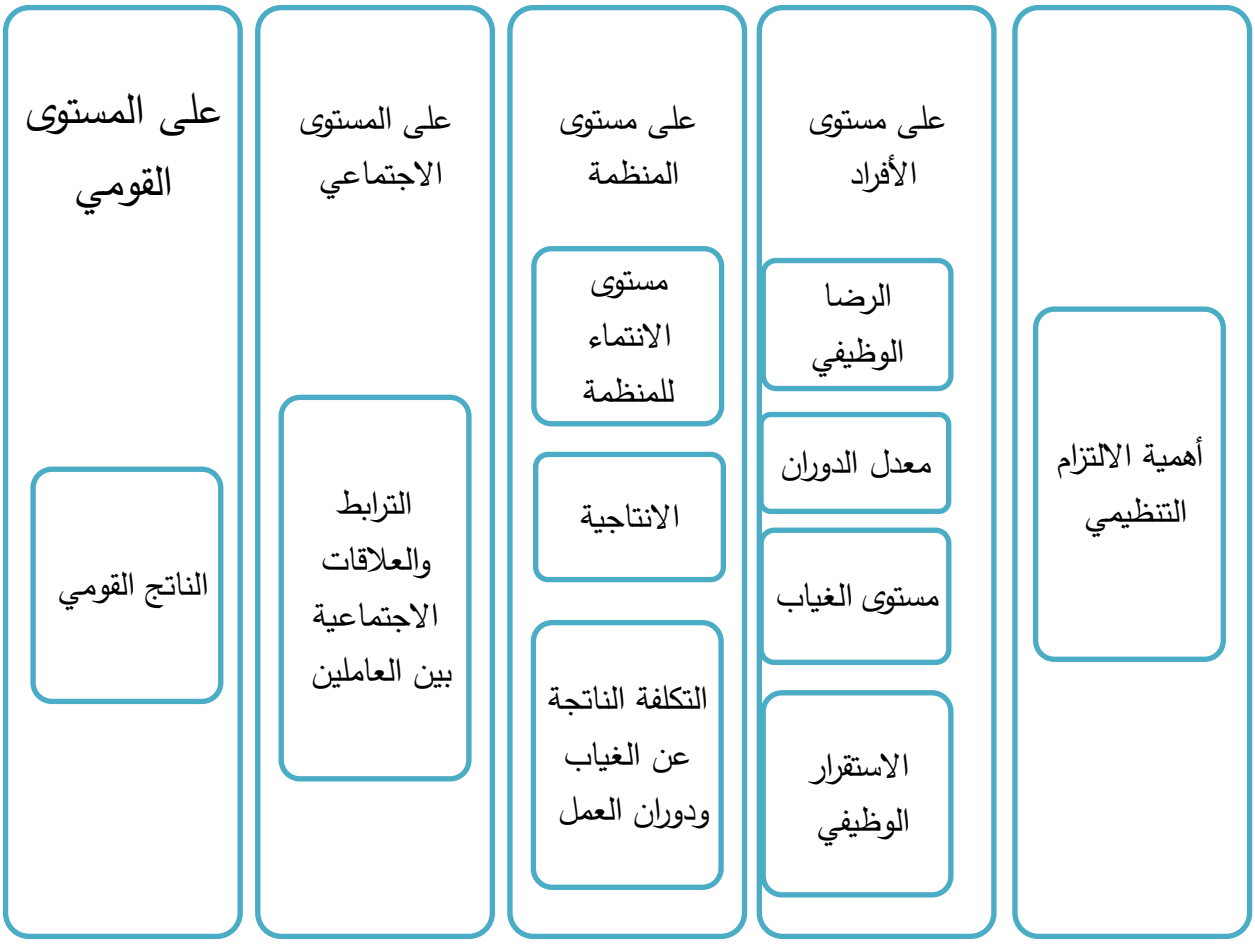
- دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض اثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.
- دراسة بلاو وبول التي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.
- دراسة هاتفاني وباول والتي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والانتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.
- دراسة أولي وتشاتمان والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع"[1] .
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل الدوران، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.[2]

---

[1] سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2006، ص 14–15.

[2]– صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص17.

الشكل رقم 06: يحدد أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2006، ص 14-15.

3. خصائص الالتزام التنظيمي :

- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.
- ❖ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- ❖ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ❖ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- ❖ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- ❖ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل "[1] .
- ❖ الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ❖ يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ❖ يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الاساسية والايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- ❖ يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد [2].

---

[1]– سامي ابراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[2] –محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 68.

4. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

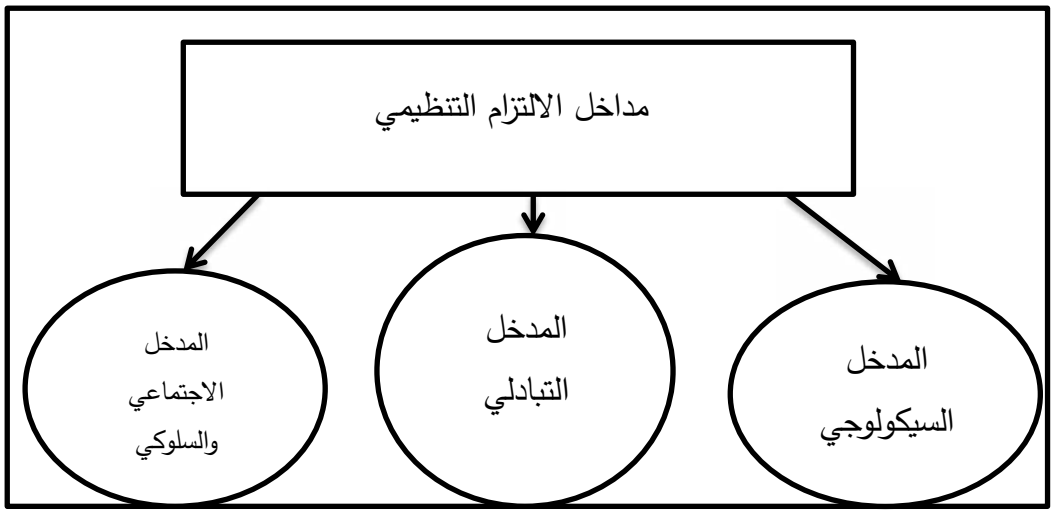
اتفق العديد من الكتاب والباحثين على ادراج مداخل الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمات أساسية هي: مداخل الالتزام عند اتزيوني Etzioni: وتنقسم إلى:

أ) "**الالتزام المعنوي:** يقوم على ارتباط الفرد بأهداف وقيم وقواعد، إضافة إلى طاعة السلطة كما تمثل اتجاها ايجابيا وقويا نحو المنظمة، ويأتي هذا الالتزام نتيجة لشعور الفرد أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة.

ب) **الالتزام التراكمي:** يقوم على مبدأ التبادل بين أعضاء التنظيم فالتزام الأفراد مرهون بوجود منافع وعلاقة تكون أقل قوة مع التنظيم.

الالتزام الاضطراري: يمثل اتجاه سلبي للفرد اتجاه المنظمة الذي ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطراري أو الإكراه والتقييد حيث تستعمل القوة الالزامية الاضطرارية لدعم التزام الأفراد اتجاه المنظمة."[1] أما المداخل الأكثر شيوعا و الذي يمكن صياغتها في الشكل التالي :

الشكل رقم 07: يوضح مداخل الالتزام التنظيمي



[1]– تيجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجيستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 58.

1.4 المدخل الاجتماعي والسلوكي:

يرى Kanter أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر Salanickعن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.[1]

2.4. المدخل التبادلي:

المدخل القائم على التبادل–وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يتحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد، الوقت ...الخ، مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الاشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه اشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

3.4 المدخل الاتجاهي:

[1]– ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي ونية ترك العمل – دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة سعيدة، 2016–2017، ص28.

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظرته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وايجابية اتجاه المنظمة.

وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة " [1].

وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الاسهامات والمنافع، ويرى Hrebinial & Alutto أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الأفراد والمنظمة، ويرى Angle & Perry ان الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي[2].

5. أبعاد الالتزام التنظيمي:

" إن أي مؤسسة مكونة من عدة فئات تشمل ما يلي:

- ✓ موظفين تنفيذين
- ✓ عملاء أو مستفيدين
- ✓ إدارة عليا
- ✓ عموم المواطنين

وكل فئة من الفئات لها أهداف خاصة بها، وليس من الضروري اشتراك كل الفئات في هدف واحد.

---

[1] –صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

[2] – أميرة محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 59.

إن في داخل كل مؤسسة في العادة تكتلات Coalitions، أي مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة واحدة لها اهتمام واحد، وكل مجموعة منها تحاول أن تحصل على منافع خاصة لها دون المجموعات الأخرى. وبناء على تعدد المجموعات داخل المؤسسة، فإنه لابد من وجود أهداف وقيم لكل مجموعة تحاول تحقيقها، وهذه الأهداف والقيم تختلف من مجموعة الى اخرى، وبالتالي فإن التزام الأفراد والجماعات بالأهداف تختلف كذلك، وهذا جعل أبعاد الالتزام التنظيمي عند الباحثين متعددة، إلا أنهم يختلفون في تحديدها"[1] .

"حدد ستاو وسلانيك أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

أ) **الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

ب) **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهد ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

أما كيدرون فيذكر بعدين للالتزام هما:

أ) **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

ب) **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

أما مير وآلن وسميث Meyer & Allen and Smithفقد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

---

[1]– أحمد محمد حميد العيادي، الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة جدة، كلية التربية بجامعة أم القرى، جدة، السعودية، 1420 هـ، ص15.

أ) **الالتزام المؤثر:** والذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو.

ب) **الالتزام الأخلاقي (المعياري):** والمقصود به الاحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحهم لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية، ليس في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم "[1].

ج) الالتزام المستمر: والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وهو أكثر أنواع الالتزام انتشارا وبدأت دراسته مع بكر Beker ثم تناوله كل من ألان وماير Allen & Meyerاللذان يرونه أنه بمثابة استثمار في المنظمة بالنسبة للعمال.[2]

"وتعد كتابات (اتزيوني) من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي:

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

---

[1] – نفس المرجع، ص 16–17.

[2]– مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 42.

- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فإن العلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة "[1] .
- **الالتزام الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إراداته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد"[2].

"كما يرى porter أن هناك بعدين اساسين في الالتزام التنظيمي هما التطابق بين أهداف و قيم الفرد و المنظمة و الارتباط العاطفي بالمنظمة"[3] فالاختلاف بين أهداف الفرد الشخصية و أهداف المنظمة العامة يؤدي إلى صراعات تعرقل من مسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، و تخل بتوازنها و استقرارها و ربما قد تؤدي إلى فنائها في حالة عدم تجاوز هذه الاختلافات .

6. مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

تختلف آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فهناك من يرى ان للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

أ) **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العامل بها: غالبا ما يختار الفرد للمنظمة التي يظن أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

---

[1] –هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 125.

[2] –نفس المرجع، ص 126.

[3] – بوقرة عواطف و بوقرة حليمة، التمكين الاداري للاساتذة و علاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 108 .

ب) **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.[1]

ويؤكد المعاني أن للالتزام مراحل أخرى تتمثل في:

❖ مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المنظمة وتمتد لسنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي الحثيث للتوفيق بين اتجاهاته وميوله واهتماماته وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة ويتعرض الموظف خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة"[2].

❖ " مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد الاذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

❖ مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

❖ مرحلة الهوية:

---

[1]– العتيبي سعود محمد عوض الله، السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 7، 1997، ص 7.

[2]–هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص 126.

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية" [1].

كما أن هناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي يمر بمراحل أخرى تتمثل في:

❖ **مرحلة الالتزام:**

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

❖ **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:**

حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها "[2].

❖ **مرحلة التبني:**

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهداف وقيمه الخاصة"[3].

7. محددات الالتزام:

اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي: [4]

- السمات أو الخصائص الشخصية (السن–الجنس–التعليم.... الخ)

---

[1] –محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[2] سامي ابراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[3] – نفس المرجع، ص 21.

[4]–أماني جمال نبهان أبو معيلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 27.

- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور–غموض الدور–عبء الدور).
- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم–استقلال التنظيم.... الخ).
- الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة، استقلال التنظيم، الخ).

جدول رقم 02: محددات الالتزام وفق عدد من الباحثين

الدراسة	المحددات	نوع التأثير
Kumar & Girl, 2009:28-34	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس)	الأكبر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم.
Al-Hussami ,2009.p.39	المستوى التعليمي للموظف	الأكثر تعليما أكثر التزاما
Mor Barak &cho ,2008.p.116	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره.	الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكبر سنا أكثر التزاما
Al-Hussami ,2009:36 - Fu et, al, 2009:346 - Meyer et, al ,2002 :39 - Gant et, al, 2008:898	مقدار دعم المنظمة للموظف	أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي
- Meyer et, al ,2002 :39 - Mogashi& Change 2009:34 - Erben& Gserune, 2008:966 .	العدالة التنظيمية	أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي
- Meyer et, al ,2002 :39	نمط القيادة	– القيادة الحرة (الترسلية) تقلل الالتزام التنظيمي. – القيادة الديمقراطية والتحولية تزيد الالتزام التنظيمي
Turker, 2009:190	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي
جودة واليافي، 2006، 111	وضوح الادوار داخل المنظمة	أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي

Grant & Rosso, 2008:916 -Meyer et, al ,2002:40	توفر بديل آخر للعمل أمام الموظف	أثره سلبي مع الالتزام التنظيمي
Magosshik &Chang - ,2009:34	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع	أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي

المصدر: علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، ص 57.

كما يرى آخرون أن هناك محددات أربعة يمكون أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي والمتمثلة في:

- **السمات أو الخصائص الشخصية:** السن–الجنس–التعليم–...الخ.
- **السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد** (صراع الدور، وغموض الدور، عبء الدور...الخ).
- **سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي** (حجم التنظيم، استقلال التنظيم ... الخ)
- **الخبرات المرتبطة بالعمل** (حجم التنظيم، استقلال التنظيم...الخ)

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو السمات الشخصية والتي تعرف بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، الجنسية، مستوى التعليم، المركز الوظيفي ...الخ، وفي مقدمة المتغيرات التي حظيت باهتمام الباحثين هما متغيرا العمرو مدة الخدمة.

8. الالتزام التنظيمي كاستراتيجية:

ان الهدف من وضع استراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية للعاملين، ومن هنا نجد أن هناك استراتيجيتين مختلفتين في ذلك:

أ) استراتيجية السيطرة: يعتبر فريديريك تايلور الأب الحقيقي لهذه الاستراتيجية أو أب الإدارة العلمية، حيث أثرت آراؤه حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمل الأمريكية، فقد تشكلت هذه الاستراتيجية كاستجابة لتقسيم العمل وإلى أعمال ومهن صغيرة

وترتبط استراتيجية السيطرة على تقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى، ومن أهداف هذه الاستراتيجية الأمل في إنشاء ما من شانه المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل.

إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام لا يمكن له أن يزدهر في المؤسسة التي يحكمها نموذج استراتيجية السيطرة التقليدية [1].

ب) "استراتيجية الالتزام: إن رواد هذه الاستراتيجية هم جنرال فورد، جنرال موتورز، بروكتر وكامبل فقد ظهر أن الانتاج يزداد كلما كان هناك التزام، وقد بدأ عدد كبير من المنظمات بإزالة مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الانتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال وهذه المهن تشجع المشاركة وتتسم بالمسؤولية الكبيرة ومزيد من المرونة"[2] .

إن هذه الاستراتيجية ترتكز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه سابقا وتربط التخطيط بالتنفيذ، ومن المتوقع للمسؤوليات الفردية أن تتغير عندما تتغير الظروف والجماعات وليس الأفراد، وتكون الفروق بين الموظفين في السلم الهرمي صغيرة وتعتمد السيطرة على الأهداف المشتركة والخبرة لا على المركز الرسمي.

في ظل استراتيجية الالتزام تكون توقعات ارتفاع الأداء عالية وهذا يؤدي إلى انجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمنظمة.

9. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت البحوث والدراسات التي تطرقت الى آثار الالتزام التنظيمي، كل حسب توجهاته ونطاق بحثه، وهناك من الباحثين من قسمها الى قسمين:

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] –نفس المرجع، ص 67–68.

القسم الأول: وهو المتعلق بالالتزام داخل المنظمة.

القسم الثاني: يخص حياة الفرد خارج المنظمة.

1.9. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا" [1].

إن الموظف الأكثر التزاما هو الذي يبدي رضاه عن المنظمة رغم النقائص مقارنة مع زملائه الآخرين لأنهم أقل التزام، وهذا الالتزام هو نتاج لاتفاق التوجهات الفردية مع توجهات المنظمة وتقديم المصلحة العامة للمنظمة على مصلحته الشخصية وهذا نابع من شعوره بالانتماء لهذه المنظمة، وتجاوزه للأهداف التنظيمية التي قد لا تخدم أهدافه الشخصية، كما أن هذا لا يعني الالتزام الكامل للمنظمة ومتطلباتها.

ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية–على الأقل من الوجهة النظرية–وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

---

[1] –صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

أما من الناحية السلبية نجد أن مولي يعرف تسرب العاملين كأثر للالتزامات الوظيفية بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل في المنظمة.[1]

2.9. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين أن الابحاث تدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع اسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد على توفيق أدوره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة" [2].

كما يمكن توضيح أثار الالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي:

---

[1]– ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 54.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

جدول رقم 03: آثار الالتزام التنظيمي

المستوى التحليلي	إيجابية	سلبية
الفرد	الشعور بالانتماء والارتباط الأمان الأهداف والاتجاه المكافآت التنظيمية الجاذبية للعاملين المحتملين	قلة التقدم الوظيفي انخفاض النمو الذاتي زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	ثبات العضوية فعالية الجماعة التماسك استقرار العضو	انخفاض التكاليف قلة الابتكار حدة الصراع محدودية التفكير الاجتماعي
التنظيم	انخفاض نسبة التأخير قلة معدل الدوران جاذبية الأعضاء الخارجيين زيادة الجهد	قلة التطوير انخفاض التكيف قلة التحديث ارتفاع معدل دوران العمل

المصدر: الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2005، ص 232.

خلاصة الفصل

الالتزام التنظيمي هو التطابق الذي يحصل نتيجة اشتراك أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وشعوره بأنه جزء منها، فالالتزام لا يعبر فقط عن نمط الرقابة الاجباري بل يتعدى ذلك ليصبح طواعية يبذل فيه الفرد أقصى ما عنده نتيجة ولاء وانتماء، وبالتالي تسعى المنظمة إلى كسب التزام الفرد لتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.

وتم عرض كل ما يتعلق بهذا المفهوم من أبعاد وخصائص وآثار وكل ما يتعلق ويحيط به من جوانب وأهم ما جاء في دراسات السلوك الانساني بغية التوصل إلى أعلى درجات تطبيقه.

الباب الـــــثاني:

ميدان الدراسة وتحليل

المعطيات

الفصل الخامس:

الإطار المجالي والأسس المنهجية للدراسة

I. المجال الميداني :

تم إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الاتصالات وبالضبط المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

أولا –تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"[1]:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية والانفتاح الذي ميز سوق الاتصالات، إلى إحداث تغييرات وإصلاحات تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات، هدف خلق المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى الوطني والعالمي. فسنت بذلك قانون جديد للقطاع في شهر أوت (2000م) جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر .".في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان (2001) بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في (2003) والربع العلي في المناطق الحضرية في (2004). وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في (2005)، وذلك في طل احترام دقيق

[1] http://www.algerietelecom.dz/fr/ 20/02/2021

لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار (2000/03) المؤرخ في (05) أوت (2000) عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة (2003) لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يمتاز بالمنافسة الشرسة لا بقاء فيه إلا للأقوى مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة (2003) لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يمتاز بالمنافسة الشرسة لا بقاء فيه إلا للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعث القرار (03/200)، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة حسدت سنة (2003). وفي (01) جانفي (2003) كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها

الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الأعمال الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الإطار القانوني لاتصالات الجزائر:

مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج .تحت رقم 001808302 B.

أهداف اتصالات الجزائر ونشاطاتها:

حددت "اتصالات الجزائر" مجموعة من الأهداف الأساسية حتى تصبح المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر وذلك بتطوير استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجياتهم وتقديرها لكسب ثقتهم، إضافة إلى ضمان الجودة والفعالية ونوعية الخدمات ونجاعتها، وتحقيق مردودية وربحية والحفاظ على سمعتها ومكانتها، لاستمراريتها وديمومة نشاط المجمع. كما تطمح لبلوغ مستوى عال من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة الواقع المعاصر الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة، وضمان مكانة لها

على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد المعرفة. كما تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات من الإطارات ومهندسين وتقنيين في مجال الاتصالات إضافة إلى أنها تقدم عدة خدمات وعروض من خلال النشاطات التي تمارسها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، منها خدمات الهاتف ثابت والنقال والإنترنت والاتصالات الفضائية، وبفضل اهتمامها بكافة شرائح المجتمع[1].

اتصالات الجزائر بالجلفة:

أنشئت فرع اتصالات الجزائر بالجلفة سنة (2003) أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها الضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كانت تسمى في بداية بالوحدة العملية إلى غاية (2010) تم تغير اسمها إلى المديرية العملية للاتصالات وهي الآن تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

وأما عن أهداف ونوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مجتمع ولاية الجلفة فتتمثل فيما يلي:

- ✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت عبر كامل تراب الولاية .
- ✓ رفع نسبة تحصيل الديون الاستحقاقات الهاتفية إلى (85%)
- ✓ القيام بالعملات الإعلانية والاشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف والإنترنت.
- ✓ إصلاح الأعطال التي تنس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية.

[1] معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة – قسم الموارد البشرية – 2020 .

- ✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات.
- ✓ تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

خدماتها: وأهمها:

- ✓ خدمة الهاتف الثابت
- ✓ خدمات الإنترنت ذات التدفق العالي التدفق .» ADSL"
- ✓ خدمات الاتصالات وتشكيل شبكات المحلية (الإنترانت)
- ✓ خدمة الخطوط الخاصة ."liaison spécialisee"
- ✓ خدمات ما بعد البيع للزبائن التي تتعطل أجهزتهم مثل: المودم.
- ✓ خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها
- ✓ الخدمات والمزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل: ميزة النداء الثاني، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة.
- ✓ التعاقد مع الأكشاك المتعددة الخدمات " KMS" والمخادع الهاتفية وغيرها

تحليل الهيكل: *

تحتوي مديرية العملية لاتصالات بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها، تتمثل فيما يلي[1]

أ- الدائرة التجارية وتضم المصالح التالية :

مصلحة العلاقة مع الزبون مختصة في:

- ✓ السعي لتحقيق الأهداف التجارية للمسطرة مثلا: رفع عدد المشتركين، زيادة حجم المبيعات... الخ.
- ✓ العمل على تحقيق رضا الزبون، من خلال تحسين الخدمات التجارية والتقنية المقدمة له
- ✓ استقبال ومعالجة الشكاوى المتلقاة من الزبائن، ودراسة مقترحاتهم عدف تطوير أساليب تقديم الخدمة، وإيجاد حلول لمشاكلهم وكسب ولائهم.

مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ وضع برامج وخطط تحدد فيها الأهداف والنتائج المرغوب فيها من عمليات التسويق في كل وكالة أو قسم تجاري.
- ✓ توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع والتسويق
- ✓ دراسة وتحليل سلوك الزبون الحاه خدمات ومنتجات المؤسسة، وعمليات البيع التي تتم بها.

---

* (أنظر قائمة الملاحق)

[1]-هواري فاطمة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2020/2019 ، ص 194.193 .

مصلحة الفواتير، التحصيل والمنازعات: تتمثل مهامها فيما يلي:

- المتابعة المستمرة للفواتير الهاتفية وتحصيلها
- المعالجة الودية لمستحقات الدفع مع الزبائن .
- إعداد وإرسال الفواتير، والحرص على دقة ما تحتويه من معلومات.

الدائرة التقنية: تشتمل على المصالح التالية :

– **مصلحة شبكة البلوغ والحلفة المحلية:** تهدف إلى ضمان تحقيق الاستغلال الأمثل الشبكات الاتصالات وضمان صيانتها.

– **مصلحة الهياكل القاعدية: يتمثل دورها الأساسي في توسيع وتطوير شبكة المشتركين، وتهيئة المواقع الخاصة بكل تجهيزات وأنشطة المؤسسة.**

مصلحة شبكة المعطيات: تتمثل مهامها بالدرجة الأولى في توفير البيانات والمعطيات الأولية وصيانتها والسهر على شبكات المؤسسات كالجامعة والولاية والأمن والبنوك وغيرها.

دائرة الموارد البشرية والوسائل:

تتضمن المصالح التالية:

1– مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تعمل على القيام بما يلي:

- توضيح القانون العام للمديرية.
- التسيير والتوجيه الاداري للعمال.
- متابعة دفع أجور الموظفين، وكل ما يتعلق بالمستحقات المادية.
- إدارة نظام للمعلومات الخاص بالأجور.
- فض النزاعات بين الأفراد ومعالجة الأخطاء المتعلقة بالتسيير.

مصلحة التكوين: تتمحور طبيعة مهامها في :

- المتابعة للمستمرة لحركة التكوين في المديرية.
- إعداد مخططات وبرامج التكوين، وفقا لمتطلبات عمال المصالح لمختلفة.
- متابعة الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين على المستوى الولائي، الإقليمي والوطني. **مصلحة تسيير الوسائل:** مهمتها الأساسية تتمحور في متابعة تسيير للخازن، وعمليات التوزيع على مستوى الوحدات.

مصلحة المعدات والممتلكات: تعمل على القيام بعمليات الجرد لكل ما توفر عليه المديرية من تجهيزات **ومعدات وممتلكات.**

دائرة المالية والمحاسبة: تحتوي على مصلحة المحاسبة، تسيير الميزانية والخزينة، تتمحور مهامهم إجمالا في إعداد الميزانية، التسيير المالي والمحاسبي للموارد المالية عن طريق تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية بالإضافة إلى مصلحة التأمينات والاستشارات القانونية التي تعمل على متابعة قضايا ونزاعات المؤسسية لاسيما مع الأطراف الخارجية .

الوكالات التجارية: تتمثل مهامها في:

- الترويج للخدمات المتوفرة
- عرض وتوريع الخدمات.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- تحصيل مبالغ الفواتير وتوزيعها.
- متابعة شكاوى الزبائن.

II. المجال الزماني:

لقد تحدد هذا المجال وفقا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: بدأت الدراسة الميدانية مع بدايتنا لدراستنا النظرية في شهر فيفري من سنة 2019، أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، من رؤساء مصالح ونواب المدير، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة.

المرحلة الثانية: النزول الى الميدان كان مع نهاية شهر نوفمبر 2020 وذلك بتوزيع استمارة الإستبيان (140 استمارة) على عدد أفراد العينة حيث تم التعاون معنا بجدية، ومن ثم بعد أسبوع تم استرجاع الاستمارات والبالغ عددها 100 استمارة وفقدان 40 استمارة.

الأسس المنهجية للدراسة :

المنهج المتبع في دراستنا الحالية:

المنهج" هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث[1]، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل[2]"، كما يعتبر المنهج" الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة."[3]

من خلال ما سبق فالمنهج هو الطريقة يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.

تم إتباع المنهج الوصفي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهذا المنهج ساعدنا في التعرف على كلا المتغيرين وعلاقتهما مع بعض، وتحديد مختلف الجوانب التي تكتنف هذه العلاقة، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات ثم الخروج بمجموعة من التوصيات، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي

---

[1]– رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، ط 4، 2012، ص 167.

2– حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2003 ، ص 47.

[3]–مقداد محمد و ماجد الفرا ، مناهج البحث العلمي والتحليل في العلوم الادارية والاقتصادية، ط1، المكتبة المركزية، غزة، 2004، ص،60.

يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة "[1] .

مجتمع الدراسة: بالعودة إلى تعريف موريس انجرس لمجتمع البحث نجد أنه يرى أنه عبارة عن "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.[2]

وانطلاقا من هذا يمكن القول إن مجتمع دراستنا متمثل في جميع أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، ويتميز مجتمع دراستنا بالتنوع في أفراده، وكان اختيارنا لهذا المجتمع بناءً على خاصية المنظمة ونشاطها الاقتصادي الذي يتميز بحركية دائمة وبحكم مكونات أفرادها المتنوعة التي تخدم موضوع الدراسة.

عينة الدراسة: انطلاقا من معرفة مجتمع البحث وخاصية موضوع الدراسة، وبعد تقصي العينة المناسبة لموضوع دراستنا، ارتأينا استخدام العينة العشوائية البسيطة وهي " أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث"[3]، بغرض تمثيل كل مفردات البحث دون استثناء أو مرجعية لخاصية ما.

وتصميم العينة يعتمد على موضوع البحث الذي يزمع الباحث القيام بـه، و يعتمد على درجة دقة المعلومات التي يريد تحقيقها في بحثه، اضافة الى اعتمادها على طبيعة مجتمع البحث، هل هو متجانس او غير متجانس في الصفات الديموغرافية والاجتماعية والمادية والحضارية التي يهتم بها البحث؟ هل

---

[1] –على غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005، ص 84.

[2] – موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

[3] – نفس المرجع، ص304.

مجتمع البحث كبير ام صغير الحجم؟ ويعتمد اخيراً على الامكانيات المادية والبشرية والزمنية المتيسرة للباحث [1] .

ولتمثيل المجتمع ارتأينا أن نحدد حجم العينة بما يقارب (50 %) من مجتمع الدراسة ، وتحقيقا لذلك قمنا بتوزيع 140 استمارة وتم استرجاع 100 استمارة .

أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: هي مراقبة سلوك و أفعال الافراد داخل بيئة ما بغرض أخذ فكرة عن أفرادها و مرجعيتهم في ذلك و هذا ما يعرف بالملاحظة العامة، أما الملاحظة العلمية المنظمة فهي" تعني ملاحظة سلوك الافراد في وضعية اجتماعية ذات علاقة متينة بالنظام الاجتماعي والثقافي، أي ملاحظة جزئيات المجتمع بوساطة حواس الباحث الذي تمده بشكل مباشر بكل ما يسلكه افراد المجتمع مستخدماً جهده العقلي في رصدها ووصفها بدقة دون تحويرها او تبديلها وبشكل منظم ومرتب استناداً الى تسلسل وقوعها بشكل موضوعي" [2]، وفي دراستنا هذه تعم الاعتماد على الملاحظة بدون مشاركة، لملاحظة أفعال و سلوكات الأفراد، الظروف المحيطة بالعمل، و الظروف الفيزيقية، قصد مساعدتنا في التحليل السوسيولوجي وربطها مع فرضيات الدراسة .

الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد الأدوات والوسائل التي يلجأ لها الباحث في جمع البيانات والمعطيات من ميدان دراسته، " ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده بالتالي على اختبار فرضياته " [3]

---

[1] عماد عبد الغني، البحث الاجتماعي، منهجيته، مراحله، تقنياته، منشورات جروس بروس ، طرابلس ، لبنان، 2002، ص 71 .

[2] – معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2004، ص 192 .

[3] –عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع: الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط 1، 2007، ص 61.

ويري موريس انجرس أن " وثيقة الأسئلة هي أداة الاستمارة والاستبار. يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن أنواع الإجابات المقترحة لابد كذلك أن نأخذ بعين الاعتبار ترتيبها العام ضمن الوثيقة وتداخلها، وكذا طريقة عرض الاستمارة والتأكد من صلاحيتها".[1]

وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان إلى البيانات السوسيوديموغرافية و المتمثلة في : الجنس، السن سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي و الفئة.

أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد تم وضع الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة و تشمل اربعة محاور :

- الرقابة التنظيمية و فعالية الأداء .
- المشاركة في اتخاذ القرارات و الانتماء .
- العمل الجماعي و الثقة التنظيمية .
- الهيكل التنظيمي المرن و الانضباط .

تم توزيع 140 استمارة استبيان وتم استرداد 100 استمارة لغرض جمع المعطيات والبيانات من المبحوثين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه الأداة فعالة إلى حد ما من حيث ربح الوقت وكمية المعلومات والمعطيات المحصل عليها، لكن ما يعاب عليها هو ضعف مصداقية الاجابات والتخوف من ردات فعل المسؤولين بشعورهم أنهم تحت الرقابة رغم تطميناتنا بسرية المعلومات وعدم ذكر الأشخاص.

المقابلة : هي أحد أهم الوسائل الموضوعية في جمع المعلومات و البيانات من المبحوثين، وهي عبارة عن عملية تواصل بين طرفين حول موضوع محدد و أسئلة مبرمجة سلفا لكي لا يتم الخروج عن فرضيات وأهداف الدراسة،" وتعتبر المقابلة في الدراسات الميدانية الوسيلة الأساسية في الوصول إلى

---

[1] – موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006/2004، ص 243.

الحقائق التي لا يمكن للباحث معرفتها دون النزول إلى واقع المبحوث والاطلاع على ظروفه المختلفة والعوامل والقوى التي تؤثر فيه " [1] كما تعتبر المقابلة " في الدراسات الميدانية الوسيلة أو التقنية الأساسية للوصول إلى الحقائق التي لا يمكن للباحث معرفتها دون النزول إلى واقع المبحوث والاطلاع على ظروفه المختلفة والعوامل والقوى التي تؤثر فيه، في ظل العلاقة التفاعلية بين التقاء الباحث والمبحوثين في عين المكان"[2]

ولقد تم الاعتماد على المقابلة مع رؤساء المصالح والمدير بغرض جمع معطيات تتماشى وفرضيات الدراسة، وكذا التي لها علاقة بالاستبيان لمقارنة وجهات النظر بين المرؤوسين والرؤساء وتعتبر أداة فعالة بحيث تعتمد على المواجهة المباشرة مع المبحوث لجمع المعلومات وكذا ملاحظات جانبية تضيف لنا معطيات قد لا نجدها في الاستمارة مثلا.

[1] – عماد عبد الغني، مرجع سابق، ص 72.

[2] –سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2014، ص 174.

الفصل السادس: عرض ومناقشة شبكة الملاحظة والمقابلة

تمهيد:

بعد ما تم جمع معطيات الدراسة باستخدام أداة المقابلة مع نواب المدير و رؤساء المصالح وأداة الاستبيان مع أفراد العينة ، والتي تم بنائهم وفق ميدان البحث بناء على ما تم ملاحظته واستكشافه في الدراسة الاستطلاعية وكذا بمرجعية نظرية، ومنه سنستخدم الأساليب الاحصائية لمعالجة هذه المعطيات وإرساء بناء سوسيولوجي يتوافق والمعطى الاحصائي للتحقق من الفرضيات.

عرض النتائج المتعلقة بتقنية شبكة الملاحظة :

الرقم	نوع الملاحظة	محتواها	تاريخها	مكانها
01	الملاحظة المباشرة	أغلب المكاتب مجهزة بـ (أجهزة حاسوب متصلة بالأنترنت وطابعة، مكاتب كبيرة ذات جودة، كراسي من النوع الجيد وليست كراسي من الحطب أو الحديد الصافي، لكل مصلحة أو مكتب، مكاتب محيطة بيها (في نفس المصلحة) لأفراد المصلحة تتراوح غالبيتها من مكتبين إلى ثلاثة، ما لاحظناه عدم وجود جميع أفراد المصلحة في المكتب، بعضهم لأخذهم عطل استثنائية ومكاتب أخرى لشغور المنصب نتيجة الترقية أو تكليف في مصلحة أخرى هذا ما أخبرنا به رئيس المصلحة.	2020/10/19	جميع المكاتب التي تم فيها عمل المقابلة مع المسؤولين
02	الملاحظة المباشرة	دخول إحدى الموظفات وإحضار مجموعة من التقارير للاطلاع عليها قصد امضائها والمعني يظهر بعض الانزعاج من الاخطاء الموجودة في	2020/10/20	مكتب رئيس مصلحة المنازعات

		التقارير ويقرر استدعائها لتصحيح هذه الاخطاء مع التشديد على التركيز فيها		
03	الملاحظة المباشرة	مكتب المعني مع مكتب آخر لموظف، كان طوال مدة المقابلة يلتفت إلى حاسوبه مع القيام ببعض العمليات البسيطة فيه ويبدوا منشغلا بأداء عمل يحتاج إلى التنفيذ سريعا مع بعض الملامح الدالة على بعض الضغط، ويتشاور مع زميلة في بعض العمليات.	2020/10/20	مكتب رئيس قسم وسيط Bureau chef de département support
04	الملاحظة المباشرة	مكتب ممتلئ عن اخره ببعض الأشخاص، تبين لنا من خلال جلوسنا معهم، أنه يوجد عونين تابعين له يعملان معه لإنجاز بعض الأعمال، أما الأشخاص الآخرين فكانوا مقاولين اثنين ورئيس مصلحة ومن ثم دخول مدير المؤسسة لتكليفه ببعض المهام، فوضى تعم المكتب بين طلبات إنجاز عمل وأحاديث جانبية أخرى، ورئيس المصلحة يظهر تذمره من ضغط الأشخاص	2020/10/22	مكتب رئيس مصلحة الشبكات الحضرية

		خاصة عند إلحاح كل شخص بإنجاز بعض الأعمال التي تخصه للمغادرة.		
05	الملاحظة المباشرة	مكتب كبير للمعني يقابله أربعة كراسي، دخول أحد الموظفين لتذكيره بموعد الاجتماع فيما يخص مفتشية العمل وكذا موضوع متعلق بتنظيم بمزاد علني، بعد ذليل بقليل دخول موظف آخر يحمل ملفات لغرض التوقيع ويعطي نائب المدير بعض المجاملات للموظف (هذا موظف من قدماء المؤسسة معروف بتفانيه في عمله وأخلاقه العالية ...) كما تظهر للمعني بعض الصرامة من خلال نوعية الخطاب مع موظفين اخرين ويبدي حرصه الشديد على تنفيذ العمل في وقته ووفق ما هو مطلوب.	2020/10/26	مكتب نائب المدير المكلف بوظائف الدعم

تحليل شبكة الملاحظة:

أتاحت لنا شبكة الملاحظة التي تم إعدادها أثناء القيام بمقابلاتنا مع المبحوثين وكذا زيارتنا الشبه يومية للمؤسسة ميدان الدراسة، تدوين ملاحظات ظاهرية تمثلت في سلوكات وأفعال وأيضا ماديات متعلقة بتأدية الوظيفة، حيث سجلنا إيجابيات تمثلت في التجهيز الجيد لجميع المكاتب وظروف عمل مادية مساعدة لتأدية العمل بشكل جيد، وكذلك التجاوب التكنولوجي المصاحب لإنجاز المهام بحكم أنها مؤسسة تجارية ضمن ميدان الاتصالات، وبالتالي كل أعضائها كانوا يتمتعون بحس تكنولوجي يواكب تحديثات عملهم، ومنه تبين لنا شبكة الملاحظة مدى الاستقرار التكنولوجي والمادي للمكاتب هذا ما يمكن الموظفين لأداء عملهم بفعالية عالية خاصة ضمن فريق عمل وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل من خلال الملاحظة رقم 03 و 04 .

أما فيما يخص الملاحظة رقم 02 فتظهر مدى الجدية والصرامة في العمل التي تظهر في التركيز على الجوانب الشكلية للمحتوى وبطبيعة الحال مضمونها، كما لاحظنا مزيج من عمليات الرقابة من المرنة إلى الرقابة الظاهرية الصارمة وهي تختلف باختلاف الموقف والموظف وكذا شخصية المسؤول، أما الملاحظة رقم 05 فنلاحظ مرونة التعامل وجانب العلاقات الانسانية والاجتماعية الذي يطغى على نوعية التعامل وكذا تعزيز انتماء الفرد من خلال تحسيسه بأهمية العمل الذي يقوم به، وتنمية شعوره بأهميته داخل المنظمة.

عرض النتائج المتعلقة بتقنية المقابلة

المقابلة 1

أجريت المقابلة يوم 2020/10/20 على الساعة 9:20 حتى 15: 10 سا

مواصفات المبحوث:

الجنس: ذكر

السن: 42 سنة

الشهادة المتحصل عليها: ليسانس حقوق، ديبلوم ما بعد التدرج في تسيير الموارد البشرية

الحالة العائلية: متزوج وأب ل 3 أولاد

المنصب الحالي: رئيس مصلحة المنازعات بوكالة اتصالات الجزائر

الأقدمية: 15 سنة

عند طرح السؤال الخاص **بمشاركة رؤساء المصالح في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة،** كانت اجابة المبحوث أنه يشارك في القضايا الهامة الكبرى وخاصة ما تعلق منها بالمتابعة الجزائية بحكم أنه رئيس مصلحة المنازعات، وبالتالي قرارات التسيير والجانب الاداري غالبا لا يشارك فيها، كما أنه يعبر عن رضاه عن هذا الموقف بحكم تفهمه لطبيعة منصبه، وفيما يخص نوعية القرارات الذي يكون فيها مركزيا متمثلا في مدير المؤسسة قد يشمل قضايا نزاع مع مقاولات أو شركات أخرى، يتم تدخله مباشرة دون مشاورات أو مشاركات للأعضاء الآخرين، و يضيف قائلا أنه لا ينزعج من ذلك فهو

يقوم بتنفيذ اجراءات التدخل والجانب الشكلي للقضايا المتعلقة بمصلحته ويرسلها إلى مدير المؤسسة ،كما يتابع القضايا خارج أسوار المؤسسة، في التبليغ بالمحاكم واجراءات اختيار المحامي الأنسب.

بالنسبة للسؤال **ما هو نوع الرقابة الذي تستخدمه مع العمال التابعين لمصلحتك؟** أجاب أنه دائما يميل إلى الطريقة أو الرقابة المرنة وأنه يركز أكثر على إنجاز ونوعية العمل المطلوب من المرؤوس ويقول المتحدث أنه لا يمارس أي اجراءات عقابية مترتبة على نظام الرقابة، وأنه يسعى لتصحيح سلوك المرؤوسين بدل العقاب، وقليلا ما يوجه انذارات أو تحذيرات شفهية و ذلك لكي لا يتم تجاوز الخطوط الحمراء، وفيما يخص سؤالنا حول : **توزيع الأدوار على العمال يكون موضوعي حسب المنصب والشهادة أم حسب الكفاءة و الخبرة**، أجاب المبحوث أنه تتوفر جميع هذه العناصر خاصة مع توضيح الشروط و تفصيل محتواها للأفراد من طرف المنظمة، رغم ذلك لم يخف المبحوث وجود جوانب من المحاباة والولاءات و العلاقات التي تكون غالبا فيصلا في الحصول على الدور.

وفي سياق مقابلتنا تم طرح سؤال آخر حول التقارير و كان مضمونه كالآتي : **هل تعطي أهمية كبيرة في إرسال التقارير اليومية لارتباطها بأعمال الأيام القادمة أو باعتبارها إجراء تنظيمي قانوني؟** أجاب أنها غالبا تدخل ضمن الإجراء الروتيني ذو صيغة كتابية، وأنه لا يعترف إطلاقا بالتقارير الشفهية بحكم أنه تعرض لموقف سابق كان يحتاج فيه إلى دليل مادي، وبالتالي يقول المبحوث أنه يحتفظ بكل نسخة من التقارير المرسلة إلى كل الأطراف المعنية في إطار العمل ، وفي إجابته عن مبادرات العمال التي تدل على شعورهم بالفخر والانتماء لهذه المؤسسة، أجاب أنه شخصيا يهتم بما يتعلق بعمله وفقط وأنه لم يسمع عن مبادرات حصلت سابقا، وفي سؤالنا عن **المعلومات إذا كانت تصل في وقتها و هل تتسم بالبساطة والوضوح أو التعقيد والغموض**، أجابنا أنه يعاني في الحصول على المعلومات رغم المراسلات المتكررة خاصة أنه يحتاج أكبر قدر من المعلومات لمعالجة القضايا الجزائية والنزاعات

وبالتالي يجد صعوبة في الحصول عليها كاملة، كما أنها أحيانا تتميز بالتعقيد ويضطر إلى تفكيك محتواها .

المقابلة 2:

أجريت يوم 2020/10/20 من 10:30 سا حتى 11:15 سا

الجنس: أنثى

السن: 38 سنة

الشهادة المتحصل عليها: ماستر اتصالات télécommunications

الحالة العائلية: متزوجة بدون أبناء

المنصب الحالي: رئيس قسم وسيط Chef de **département Support**

الأقدمية: 13 سنة

بداية مقابلتنا مع المبحوث كانت بطرح السؤال: هل يشارك المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح العاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة؟ فكانت الاجابة أنه حسب الموقف المعروض في الاجتماع يتم استدعائها من عدمه، و بررت ذلك بمنصبها التقني الأكثر منه إداري وهو منصب خاص بنظام الاتصالات system و البرمجة programmation، وفي نفس السياق ذكرت أن مدير المؤسسة على علم بالمواقف و المشكلات التي غالبا ما تصادفهم بحكم أنه زميل سابق و كذا أن زوجة المعني تشتغل معهم في نفس القسم ، وبالتالي تصله المعلومات و الأحداث بدقة، و أنه قبل أن يكون مدير المؤسسة، عمل سابقا كنائب مدي وأيضا عمل في المجال التجاري و حتى في المجال التقني

للمؤسسة، وباستفسارنا عن العلاقة مع الرئيس مدير المؤسسة، أكدت أنها جيدة ومبنية على الاحترام والتفاهم وبالتالي تأكدنا أنه لا وجود للعلاقة بين عدم حضورها مجالس الشورى والقرارات والعلاقة مع مدير المؤسسة.

وبالنسبة لسؤالنا حول مشاركة العاملين لكم في القرارات وهل يحد ذلك من قيمة مرتبتكم في المؤسسة، أكدت لنا أن الفجوة بين المدير و شخصها بصفتها رئيسة قسم ضعيفة جدا، وأرجعت ذلك بحكم أنه زميل سابق و يعرف خصائص شخصيتها وعلى دراية بذهنيتها وكذا معاملته المرنة مع جميع رؤساء المصالح الآخرين، أما عن مشاركة العمال الآخرين معهم على نفس الطاولة وإبداء الرأي أكدت أن ذلك لا يزعجها ولا يقلل من قيمتها مادام ذلك وفق اطار رسمي ولا يخل بالصلاحيات والمسؤوليات وذكرت كذلك أن المدير السابق كان يتعامل مع نائب المدير وهذا الاخير يعتبر وسيط بينه وبين العمال وبالتالي كانت هناك فجوة و فراغ في التعامل وكذا مركزية اتخاذ القرار، وفي سؤالنا حول نوع الرقابة الذي تستخدمه مع عمالك، أجاب المبحوث أن الرقابة تكون آلية عن طريق الشبكة réseau، وبالتالي أي أخطاء يرتكبها العامل تظهر لديها آليا، وأجابت أنها فعالة جدا وأحسن من أن يتم إبلاغها شفهيا عن طريق المكالمات وحتى المراسلات، وأن الهدف من الرقابة هو التصحيح، التوجيه، والارشاد، أما إذا تكرر الخطأ عدة مرات فتلجأ الانذار الشفهي وأحيانا الاستفسار Questionnaire.

وفيما يخص السؤال المتعلق بـ : **توزيع الأدوار على العمال يكون موضوعي حسب المنصب والشهادة أم حسب الكفاءة و الخبرة؟** أجابت أن العامل الأول هو التخصص ومن ثم الخبرة في المجال وبعد ذلك الخبرة في المؤسسة، هذا ما هو متداول في عمليات توزيع الادوار سوآءا بالنسبة للمدير نحو رؤساء المصالح أو رؤساء المصالح اتجاه العمال ،وحول أهمية إرسال التقارير اليومية لأنها ترتبط بأعمال الأيام القديمة أو باعتبارها إجراء تنظيمي قانوني و روتين، أجابت أن أهمية التقارير من أهمية القضية أو

المشكل المطروح، فهناك مشاكل وقضايا تستدعي إرسال تقارير يومية مفصلة، في مقابل ذلك هناك تقارير تكون محصلة لنهاية العمل و المشكل المطروح، وعن روح المبادرة من طرف العمال، أكدت أن روح الابداع في مصلحتها تتمثل في تطوير برامج النظام system وهي حالات نادرة جدا لكنها تحظى بأهمية وقيمة في مصلحتها والمؤسسة ككل .

وبالنسبة لسؤالنا المتعلق بالمعلومات إذا ما كانت تصل في وقتها وبمحتواها المطلوب أم أنها تتميز بالتعقيد وتحتاج إلى توضيحات وشروحات، أجابت أن أغلبية المعلومات تصل في وقتها وذلك لعامل المنصب أولا بحكم أنها رئيس قسم وسيط و بالتالي ضرورة توفير هذه المعلومات في وقتها وبالدقة اللازمة، أما فئة قليلة من العمال لا تصلها معلوماتهم فهي تضطر للإصرار و حتى تصل إلى الانذار الشفهي (تسمط عليهم) لكي تأخذ المعلومات، وفي مقابل ذلك تحرص على تزويد المصالح التابعة لها بالمعلومات في وقتها وبالدقة والوضوح اللازمين لتفادي الأخطاء عبر الإيميل أو النظام system أو عبر الزيارات الدورية التي تقوم بها للعمال في مصالحهم .

وقبل نهاية مقابلتنا تم سؤال المبحوث عن تفويض السلطة لشخصها أولا، أجابت أن لديها الحرية الكاملة في التصرف حتى انتهاء العمل المطلوب منها وأن المسؤولية تكون مشتركة في القرارات المصيرية بينها وبين المدير العام وبالتالي لا وجود لتحمل المسؤولية كاملة.

المقابلة 03:

أجريت يوم 2020/10/22 من 10:00 سا حتى 11:15 سا

الجنس: ذكر

السن: 33 سنة

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في الاتصال

الحالة العائلية: متزوج وأب ل 2 أولاد

المنصب الحالي: رئيس مصلحة الشبكات الحضرية

الأقدمية: 10 سنوات

بداية المقابلة كانت بالسؤال التالي " هل يشارك المدراء ورؤساء المصالح العاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة؟ الاجابة من طرف المبحوث كانت تنص على أن مشاركته تقتصر على علاقة القضية بالمصلحة وأنه شخصيا يحبذ الاجتماعات التي يكون لرأيه فيها علاقة بعمله، وفي علاقته مع الرئيس المدير العام حول النقاشات والمشاركات في اتخاذ القرار أكد أنها في اتجاهين (أخذ وعطاء) ولا تقتصر على أوامر مركزية فقط، وأن مشاركته في القرارات لا تعبر عن خلفية علاقته بالمدير بل هي علاقة عمل وكفاءة وتخصص.

في سؤالنا عن مدى استقلاليته وحريته في اتخاذ القرارات التي تخص مصلحته أجاب أن القضية أو المشكلة المطروحة هي التي تحدد الحرية والاستقلالية أو المركزية، وأشار أن غالبا تكون لديه الحرية والاستقلالية وأن مسؤولية هذه القرارات يتحملها بشكل عادي، وعن مشاركة العاملين له في القرارات إن كانت تحد من قيمته ومرتبته في المؤسسة (العامل يناقش الرئيس أو المدير العام) أجاب قائلا أن حضور الاجتماعات غالبا ما يكون بحضور رؤساء المصالح وبالتالي تقتصر على طبقة معينة في المؤسسة.

وفي السؤال المتعلق بنوع الرقابة الذي تستخدمه مع عمالك؟ أجابنا أن علاقة الرقابة مبنية على الانتهاء من العمل المطلوب ويقول مضيفا أنها فعالة وتحقق رضى الطرفين (الرئيس والمرؤوس) وبالنسبة

لتوقيت الحضور والخروج من المؤسسة، أجاب أنه لا دخل له فيها وأنها مضبوطة عن طريق اثبات الحضور بالبصمة.

في سؤالنا حول إذا كان هناك عامل متفان و يعمل بإتقان، هل تسلط عليه نفس الرقابة؟ أجاب أن هناك اختلاف ليس في شكليات الرقابة بدرجة فارقة وإنما يعوض ذلك بالدفاع عنه في حالة الخطأ وتقديم التزكيت لترقيته لمنصب أعلى، و يقول المبحوث أنه سبق و أن حدث معه ذلك مع أحد مرؤوسيه وكذا يقوم بمنح ترخيص بالغياب في حالة احتاج ذلك، و ذلك لتعزيز الثقة بينهما، وعن سؤالنا حول فرق العمل فيما يخص اختيارهم، هل تتم من الرئيس أو وفقا لإرادة العمال، أجاب أن طبيعة العمل لا تتطلب فرق العمل، وفي حالة أراد العمال ذلك فلا مانع لدي، المهم إتمام العمل وفق ما هو مطلوب.

وفي السؤال " هل توزيع الأدوار على العمال يكون موضوعي حسب المنصب والشهادة أم حسب الكفاءة والخبرة؟ " كانت الاجابة أنها تتم بمعايير واضحة للعيان ووفق شروط موضوعية ترضي كل الاطراف، وردا على سؤالنا حول التقارير، هل تنجز يوميا أو دوريا، أجاب أنه لا توجد لديه أي عملية انجاز تقارير بمصلحته.

وبالنسبة لسؤالنا حول المعلومات ووصولها في وقتها ودقة وضوحها، أجاب أنها تصل غالبا في وقتها، وأن مصلحته لا تحتاج إلى معلومات من المؤسسة داخليا بقدر المعاملات الادارية مع العملاء الخارجيين (المقاولين) وأنها لا تعطل طريقة عمله.

وعن تفويض السلطة يجيب مبحوثنا أن لديه كامل الحرية والاستقلالية دون مركزية عند تفويض السلطة إليه، وتكون في أعمال رئيسية وثانوية ومرجعية للمدير للتشاور لا تعبر عن مركزية اتخاذ القرار.

المقابلة 04:

أجريت يوم 2020/10/25 من 10:15 إلى غاية 11:20

الجنس: ذكر

السن: 40 سنة

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في الاتصالات – تقني سامي في تسيير الموارد البشرية – ماستر 2 تخصص هوائيات

الحالة العائلية: متزوج وأب ل 3 أولاد

المنصب الحالي: مفتش ولائي للاتصالات

الأقدمية: 14 سنوات.

في بداية المقابلة مع المبحوث و بعد معرفة الخصائص الشخصية له ، تم طرح السؤال التالي : هل يشارك المدراء الفرعيين و رؤساء المصالح العاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة ؟ أجاب المبحوث أنه دائم الحضور في جميع الاجتماعات التي تخص المنظمة إلا الاجتماعات التي تخص الصفقات بحكم أن المنصب لا يخوله قانونا لحضور ذلك، و أن السلطة التي لديه سلطة رقابية، و المدير يمتلك حق التسيير الاداري و المالي، و في سؤال آخر حول مدى تمتع الفروع التابعة له أو المصالح بالحرية في اتخاذ القرارات أكد لنا أنه غالبا (أمر طبق) أي اتباع القوانين وتنفيذ محتواها، في حين أحيانا يتم العمل وفق استقرار سيرورة العمل بالنمط المطلوب، واضافة للسؤال السابق حول القرارات تم طرح السؤال التالي : هل تحمل مرؤوسيك مسؤولية قراراتهم؟ أجاب أنه متسامح نوعا ما في عمليات

التسيير خاصة اذا كانت الأخطاء قابلة للتصحيح، ومن ثم يقوم بتوجيههم و تصويبهم، لكن إذا تكرر الخطأ عدة مرات فإنه يقوم بتطبيق القانون والاجراء العقابي اللازم .

وفي رده عن نوع الرقابة الذي يستخدمه مع مرؤوسيه، أجاب أن رقابته مرنة تكون على أساس الخدمة والعمل المنجز، وأنه يجدها فعالة و تحقق نتائج مرضية لأنها تشعر المرؤوس بمدى الثقة التي أضعها فيه، وأن الرقابة تختلف من عامل لآخر، وأنه يرفع من قيمة العامل المتفان و المتقن لعمله، لكي يشجع زملائه الآخرين على منافسته، وكسب نفس الامتيازات المعنوية، والحرية في أداء العمل، ويقول مضيفا حول السؤال : هل العمل الجماعي هو ثقافة منظمية تدخل ضمن روتين العمل، أم متعلق بنشاطات محددة فقط ؟ أجاب أنه يفرض و يشترط أن يكون العمل جماعيا، حيث حسبه أن العمل الجماعي يحقق و يقدم له الاضافة، من خلال استفادته من الرأي الآخر و النقاشات المطروحة و أنه لا يحتقر أي رأي للعمال، بل يأخذها على محمل الجد و يناقشها معهم مضيفا (أنه يوجد في النهر مالا يوجد في البحر) و عن فرق العمل يضيف أن المعيق الوحيد الذي يواجهه هو التبليغ عن الأخطاء في وقتها التي تكون غالبا سهوا ، وبالنسبة لسؤالنا حول توزيع الأدوار على العمال في المنظمة، هل يكون موضوعي حسب المنصب و الشهادة أم حسب الكفاءة و الخبرة؟ أجاب المبحوث أنه حاليا أصبح بشروط أولها التخصص و الشهادة و اضافة الى الخبرة و الكفاءة، و أن المحاباة كانت سابقا بدرجة ظاهرة للعيان، أما حاليا فغالبا تحقق رضى جميع الاطراف المعنيين بهذا الدور، و عن أهمية ارسال التقارير، لارتباطها بأعمال الأيام القادمة أو باعتبارها إجراء تنظيمي قانوني، أجاب أن الدرجة الأولى للأهمية تقتصر على نوع العمل، و أن التقارير غالبا ما تكون في نهاية العمل (يكون مفصلا بدقة) و اذا كان هذا العمل يستغرق وقتا طويلا تكون هناك تقارير دورية، و عن المبادرات التي يقوم بها العمال كتعبير عن انتمائهم، أجاب أن أغلبهم يعملون عملهم فقط، و أضاف قائلا أن أحد العمال سابقا قام بتطوير

برنامج يواكب التكنولوجيا يعمل بنظام code-barres و لم يلق ذلك الصدى المتوقع و لم يتم حتى العمل به إلا لفترة قصيرة.

وفي ختام مقابلتنا تم التطرق إلى نظام المعلومات ومدى فعاليته ووصول هذه المعلومات في وقتها، وحتى درجة التعقيد أو البساطة، أجاب أنه شخصيا هو من يأتي بالمعلومة ولا ينتظرها من أي عامل أو مصلحة بحكم منصبه، وأجاب مردفا أنه يتحصل عليها في حينها بحكم سلطة المنصب الذي يمتلكه، والخوف المترتب عن متابعته بحكم أنه مفتش ولائي لديه كامل الصلاحيات في المتابعة والتفتيش.

المقابلة 05:

أجريت يوم 2020/10/26 من 10:30 إلى غاية 11:15

الجنس: ذكر

السن: 28 سنة

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة تهيئة عمرانية البشرية

الحالة العائلية: أعزب

المنصب الحالي: رئيس مصلحة الوسائل العامة

الأقدمية: عامين ونصف.

بداية أسئلتنا مع المبحوث كانت بخصوص مشاركة المدراء و رؤساء المصالح في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة، أجاب أنه يشارك باستمرار و في اغلبية القرارات بحكم منصبه الذي يعتبر من ركائز المنظمة، سوآءا من ناحية الخطط و التسيير أو من ناحية وضع أهداف مستقبلية و أنه يأخذ برأيه

و مشاركته غالبا، و وسيلة الاقناع تكون شفهيا عن طريق المحادثات و النقاشات، و كذا كتابيا عن طريق المراسلات الرسمية و كيفية العمل وفق الاطار القانوني، و في سؤالنا حول درجة الحرية و الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات، رد قائلا أنه مقيد نوعا ما بحكم المصلحة التي يرأسها (ذات معاملات مالية و مادية) و بالتالي صعوبة اتخاذ القرار دون مرجعية الرئيس المدير العام، و أن قراراته دائما تشاركية مع رئيس القسم و نائب المدير للخروج بقرار جماعي مشترك، ومنه يبَلغ إلى المدير و فيما يخص تحمل تبعات مسؤولية قراراته، أجاب أنه لم يسبق له تجربة ذلك .

و في حديثنا عن المشاركة في اتخاذ القرار تم سؤاله عن الفجوة أو الهوة بين الرؤساء أنفسهم و بين الرؤساء و العمال، أجاب أنه يعاني منها أحيانا بحكم أنه جديد على المؤسسة(عامين و نصف + عامل السن 28 سنة) و أغلبية الرؤساء تجاوز عملهم بالمنظمة 10 سنوات، و بالتالي شكل هذا الفارق بينهم في نظرة الاستصغار نظير الخبرة و السن، و في رده حول سؤالنا " ما هو نوع الرقابة الذي تستخدمه مع عمالك؟ أجاب قائلا أنه يميل إلى الرقابة المرنة بحكم أنه لا توجد تجاوزات كبيرة من طرف العمال، و أثبت هذا النوع من الرقابة فعاليته و حقق مستويات مقبولة من الأداء و إنهاء العمل بالشكل المطلوب، و أضاف مردفا أنه ظاهريا يمارس نفس نوع الرقابة مع مرؤوسيه، و لكن حين التقائه منفردا بالعامل المتفان و المتقن لعمل، يقوم بشكره و تحفيزه و يخبره أنه غير معني بالإنذار الشفهي و التوبيخ (الرقابة الصارمة)، و في تطرقنا إلى العمل الجماعي تم سؤاله إذا ما كان يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بكم و يجب الالتزام بها أم متعلق ببعض النشاطات و المصالح، أجاب أن مصلحته تميل أكثر إلى تقسيم المهام و العمل الفردي، و التعاون ضمن العمل الجماعي يكون ظرفيا و في القليل من الأحيان، و أنه يشكلها وفق احتياجات المصلحة، و بالنسبة لتوزيع الأدوار في المنظمة، حول إذا ما كان موضوعي يتم عن طريق المنصب و الشهادة، أم حسب الخبرة و الكفاءة، أجاب أن شروطها موضوعية دقيقة نسبيا تتم وفق الشرطين التخصص (الشهادة) و المنصب و كذا عاملي الخبرة و الكفاءة فيما بعد

و فيما يخص التقارير إذا كانت ترسل يوميا لارتباطها بالأيام القادمة أو باعتبارها اجراء تنظيمي قانوني أجاب أن الشرط الأول متعلق بنوع الخدمة أو العمل المنجز، فهناك أعمال تحتاج مدة زمنية طويلة و بالتالي تكون تقارير دورية، أما الأعمال ذات المدة الزمنية القصيرة فتكون عند الانتهاء من إنجازها و غالبا هذه التقارير ليست مرتبطة بأعمال الايام القادمة و ليس مجبرا أن ينجزها في نفس اليوم، و في سياق حديثنا تم سؤاله عن المعلومات في المؤسسة، إذا ما كانت تصل في وقتها و بمضمونها دون عوائق و صعوبات أم دائما تتبعها رسائل توضيحية من الرؤساء و حتى المرؤوسين أنفسهم، أجاب أنه يعاني في الحصول على المعلومة و أنه (لازم تسمط) و أحيانا أضطر إلى التقدم بشكوى كتابية للمدير نظير عرقلتهم لي، أما فيما يخص الوضوح و الدقة فهي مفهومة و واضحة غالبا .

في نهاية مقابلتنا تم طرح سؤال حول عملية التفويض وهل هي متعلقة بمواقف ظرفية أم هناك أعمال دائمة التفويض، أجاب أنها متعلقة بمواقف تنظيمية لكنه يشترط في ذلك أن يكون هذا التفويض كتابيا ويضيف قائلا إنه غالبا يرفض تفويض السلطة له، لأنه لا يجد لا الوقت ولا الجهد لإضافة أعمال أخرى (مانيش لاحق خدمتي) وبالتالي أنه ليس مضطرا، كما يحاول قدر الامكان أن لا تفوض له أي سلطة أو صلاحيات أخرى.

المقابلة 06:

أجريت يوم 2020/10/25 من 10:00 إلى غاية 10:40

الجنس: ذكر

السن: 48 سنة

الشهادة المتحصل عليها: ماستر علوم سياسية – شهادة الدراسات التطبيقية في الاعلام الآلي.

الحالة العائلية: متزوج وأب ل 5 أولاد

المنصب الحالي: رئيس دائرة

الأقدمية: 15 سنة.

أول سؤال لمقابلتنا مع المبحوث كان يتمحور حول مشاركة رؤساء المصالح في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة، أجاب أن أغلب الاجتماعات يشارك فيها كل من رئيس مصلحة الوسائل العامة، رئيس الدائرة، نائب المدير والمدير، وبالتالي حصر عدد حضور الاجتماع في ممثل لكل مصلحة أو حتى رئيس الدائرة، وحسبه فإن كل العمال إما يبلغون رئيس مصلحة الوسائل العامة أو رئيس الدائرة أو نائب المدير وهؤلاء يتكفلون بنقل انشغالاتهم.

و في سؤالنا عن مدى الاستقلالية و الحرية في اتخاذ القرارات، أجاب أنه شخصيا يتمتع بحرية نسبية نوعا ما بحكم المنصب العالي الذي يشغله، لكنه في مقابل ذلك يفرض أن يتم الرجوع إليه في كل القرارات و ذلك لجميع مرؤوسيه لأنه هو من يتحمل المسؤوليات للقرارات التي تصدر عنهم، و أنه يحملهم مسؤولية القرارات التي اتخذوها حسب درجة و نوع المشكل، فهناك مشاكل يتم حلها وديا و يتم تجاوزها أما المشاكل الكبيرة و حتى المتكررة منها يتم اتخاذ الاجراءات القانونية فيها، و عن مشاركته للعمال الآخرين في القرارات و النقاشات، رد قائلا يجب أن يكون هناك فجوة و مرتبة بين الرئيس و المرؤوس فهو شخصيا يفضل أن يبقى كل عامل في مرتبته و ليس دمج الفوارق (المنصب، الخبرة) بين الرئيس و المرؤوس، فهو لا يسمح أن يكون هو و مرؤوسيه في نفس درجة اتخاذ القرار.

و عن نوع الرقابة الذي يستخدمه مع عماله، أجاب أنه يدمج بين الرقابة الصارمة و المرنة و هي فعالة و تأتي بنتيجة، و ذلك من ناحية فعالية الأداء و كذا لكي لا يتجاوز العمال حدود القانون

الموضوعة سابقا، و في سؤال حول الرقابة أيضا و المتعلق بالعمال المتفانين و المتقنين عملهم، هل تطبق عليهم نفس نوع الرقابة مع الآخرين، أجاب أن لكل عامل رقابة خاصة به تعبر عن مدى رضاي على أدائه و مستواه، و أضاف أن أهم خاصية يحرص عليها هي إتقان العمل و إنهائه في وقته المطلوب، و بانتقالنا إلى التحدث عن العمل الجماعي، تم طرح سؤال بشأن هذا الخصوص و المتمثل في " هل العمل الجماعي يعتبر ثقافة منظمية خاصة بكم و بالتالي يدخل ضمن النشاط الروتيني أم متعلق ببعض النشاطات و ببعض المصالح؟ أجاب المبحوث أن تقسيم العمل بالمنظمة يعتبر عاملا أساسيا في العمل أكثر من فرق العمل بحكم التنوع في العمليات الادارية و طرق التسيير، أما فرق العمل فهي ظرفية تتعلق ببعض النشاطات من وقت لآخر، وأنه في حالة تم العمل وفق مجموعات العمل فتكون أفراده مشكلة اختياريا و إراديا من طرف العمال أنفسهم(حرية اختيار فرق العمل) و أنه لا توجد عراقيل بهذا الخصوص ، و عن توزيع الأدوار في المنظمة، يقول المبحوث أنها تتشكل وفق طابع قانوني موضوعي أساسه نوعية المنصب و الشهادة إضافة الى الخبرة و الكفاءة .

وحول أهمية التقارير ووقت إرسالها لأنها تتعلق بأعمال اليوم الموالي أو باعتبارها إجراء تنظيمي قانوني، يقول إنها تكون عند الانتهاء من العمل المطلوب وليس دائما وفق الشكلين السابقين.

و بالنسبة للمبادرات في المؤسسة من طرف أفرادها يقول المبحوث أنها لا توجد (خدمة تتاعي برك) و أن العمل متعلق بالأجر و موعد دخوله، و عن مدى وصول المعلومات في وقتها و بالدقة و الوضوح اللازمين، أجاب أنها تصله في وقتها المحدد بحكم منصبه و في الغالب تكون واضحة و دقيقة ولا تحتاج لشروحات توضيحية، و عن تفويض السلطة يضيف مبحوثنا أنها غالبا تكون ظرفية نتيجة غياب أو عطلة مرضية لأحد العمال، و أن المرجعية تكون دائما للرئيس المفوض سواء شفهيا أو كتابيا، المهم أن

يكون على علم بمجريات العمل، أما الأعمال الثانوية الروتينية فتكون للمفوض الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة .

المقابلة 07:

أجريت يوم 2020/10/26 من 10:15 إلى غاية 11:00

الجنس: ذكر

السن: 38 سنة

الشهادة المتحصل عليها: ليسانس محاسبة

الحالة العائلية: متزوج وأب ل 4 أولاد

المنصب الحالي: نائب مدير " وظائف الدعم "

الأقدمية: 15 سنة.

في بداية مقابلتنا كان سؤالنا يتمحور حول مدى مشاركة المدراء ورؤساء المصالح العاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة، أجاب أن في الغالب يتم استدعاء رؤساء المصالح والمعنيين بموضوع الاجتماع والمشكل المطروح، وبالتالي تحديد أهداف المنظمة يكون عبر مراحل وعبر تخصصات المصالح، وعن الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات إذا كان يتمتع بها مدراء الفروع ورؤساء المصالح خاصة بالنسبة للمشاكل والمواقف التي تحصل على مستوى مصالحهم، أجاب المبحوث أنه إداريا يوجد حرية ولكن واقعيا المرجعية دائما تكون للمدير ولنائب المدير وكذا ضعف مجال الحرية والاستقلالية سببه تهرب رؤساء المصالح من المسؤولية الخاصة بنتائج القرار، وبالتالي يرجعها لنائب المدير والمدير

لكي يتحمل مسؤوليتها وتبعاتها، وفي سؤال عن شخصه اذا كان يحملهم مسؤوليات قراراتهم، أكد أنها تكون حسب القرار المتخذ، وأنه غالبا لا يحملهم المسؤولية ويميل إلى الحل السلمي الذي يرضي جميع الاطراف.

وبالنسبة لمشاركة العمال في القرارات مع شخصكم، هل تحد من قيمتكم ومرتبتكم في المؤسسة؟ أجاب أنه لا يوجد مشكل في مناقشة القرارات ومشاركتها بشرط أن يكون ذلك في الاتجاه الصحيح الذي يخدم موضوع النقاش، وعن نوع الرقابة الذي يستخدمه مع عماله، أجاب أنه يستخدم الرقابة المرنة ويميل إلى كسب ثقة مرؤوسيه، بحكم أنه زميل سابق في نفس المصلحة مع بعضهم وبحكم المدة الزمنية التي قضاها في المؤسسة (15 سنة) وهو يجدها نوعا ما فعالة، خاصة فيما تعلق بإنقاص حدة الصراعات.

وفي نفس السياق يقول إنه يميز في نمط الرقابة بين العامل المتقان والعامل الكسول من خلال الرقابة المرنة والذاتية للأول والرقابة الصارمة للثاني، ويضيف أنه يحقق للعامل المتقاني تحفيز معنوي ومادي متمثل في الترقية، وفيما يخص العمل الجماعي داخل المنظمة، تم سؤال المبحوث حول إذا ما كان ثقافة تنظيمية خاصة بهم أم متعلق ببعض النشاطات والمصالح فقط، أجاب المبحوث أن المنظمة تميل إلى نظام تقسيم العمل و أن العمل الجماعي متعلق ببعض النشاطات وحتى بعض المصالح منها المصالح التقنية، وأن طبيعة النشاط في المنظمة هي التي تفرض تقسيم العمل، خاصة في المجال التجاري والتسييرين، و عن صعوبة اختيار فريق العمل أجاب أنه هو من يقوم باختيار أفراده، وأن الصعوبة تكمن في أن هناك أفراد لا يحبذون العمل مع آخرين، وبالتالي عدم التوفيق في اختيار الأفراد المناسبين ومنه أضطر إلى اجبارهم على قبول هذا الاختيار .

وفي سؤالنا عن توزيع الأدوار على العمال، هل يكون موضوعي حسب المنصب والشهادة أم حسب الكفاءة والخبرة، أجاب أنها تخضع للشهادة و الخبرة حسب شروط موضوعية متعارف عليها، و

عن أهمية التقارير في إرسالها، هل لأنها تتعلق بأعمال الأيام القادمة أو باعتبارها اجراء تنظيمي قانوني يجيب المبحوث أن أغلبية التقارير تكون عند نهاية العمل، و استثناءً تكون مستعجلة حسب الطلب لمتابعة أشغال و أعمال قيد الانجاز، و فيما يخص المبادرات أجاب باختصار بأنها لا توجد، و أن الكل يعمل العمل المكلف به فقط، ولا توجد اي مجهودات إضافية.

وعن مدى وصول المعلومات في وقتها وبمضمونها المطلوب للعمال أم هناك دائما رسائل توضيحية من طرف الرؤساء،أجاب أنه دائما هناك نوع من الصعوبة في الحصول على المعلومات وأحيانا تتم مراجعة وتوضيح هذه المعلومات وتتم تحت الطلب والضغط وبالنسبة لتفويض السلطة إذا ما كانت متعلقة بمواقف تنظيمية أم هناك أعمال تكون مفوضة للعمال أجاب أنها مرتبطة بمواقف تنظيمية يتم تفويض الصلاحية الكاملة، لكن من شروطها توفر خصائص متعلقة بالكفاءة والخبرة للمفوَض.

جدول رقم 04: يبين تحليل محتوى المقابلات من حيث فئة الموضوع فيما يخص نوعية الرقابة التي يستخدمها الرؤساء مع المرؤوسين.

فئة الموضوع: نظام الرقابة المتبع في المؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية
01	الرقابة المرنة	7	% 43.75
02	الانتهاء من العمل	2	% 12.5
03	الرقابة الصارمة	5	% 31.25
04	الانذار والاستفسار	2	%12.5
المجموع		16	% 100

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل:

يتضح من الجدول الذي يعبر عن تحليل نتائج المقابلات وفق فئة نظام الرقابة المتبع في المؤسسة أن هناك رقابة مرنة في المؤسسة ميدان الدراسة تقدر نسبة وحداتها التحليلية ب 43.75 % من نصوص المقابلات و في مقابل ذلك نجد أن الرقابة الصارمة تشكل ما نسبته 31.25 % من مجموع نسب نظام الرقابة، و هي نسبة متقاربة مع النسبة السابقة، أما نسبة الانتهاء من العمل و الانذار و الاستفسار تمثلت في 12.5% من مجموع ما عبر عنه المبحوثين، ومنه نستنتج أن نظام الرقابة المشكل لنظام المؤسسة ميدان يتضمن كل من الرقابة المرنة بالدرجة الأولى من خلال علاقات العمل المبنية على المناقشات و الاحترام و التقدير، و كذا معالجة الأخطاء و تصحيحها و ليس نظام قائم مبني على الخطأ والعقاب، و تكون هذه الرقابة تتماشى مع عمليات الأداء، أي ضمن سيرورة العمل (قبل و أثناء و بعد عملية الأداء) أما الرقابة الصارمة فتأتي في المستوى الثاني و يمكن أن نقول أنها تتماشى مع الرقابة المرنة من خلال مراقبة مواعيد الحضور و الالتزام بمتطلبات العمل و منع التجاوزات التي تحدث أثناء عملية الأداء، في محاولة للالتزام بالقانون و القواعد التي تسير النسق الكلي للمنظمة، فالهدف من النظامين الرقابيين (المرنة و الصارمة) هو دمج الفرد في ثقافة المنظمة التي تهدف إلى إشباع حاجات الفرد خاصة الذاتية منها (القيمة و الاحترام و التقدير) و كذا محاولة السيطرة على الأفعال و السلوكات التي قد تنتج عن الإفراط في الرقابة المرنة من خلال نظام رقابي صارم، و هناك بعض الأعمال الثانوية منها يقوم نظام الرقابة فيها على الانتهاء من العمل، خاصة الأعمال الروتينية البسيطة التي لا تتطلب لا الجهد و لا الوقت الكبيرين، و في الحالات القصوى و الكبيرة من التجاوزات و الانحرافات التي تحدثيتم اللجوء إلى الإنذار و الاستفسار كنظام ردعي يكبح التجاوزات و يحدد النسق الذي يجب أن لا يتجاوزه الفرد من أجل التوازن و الحفاظ على الاستقرار العام، هذه الأنظمة التي تطرقنا إلى تشكيلاتها

تدخل ضمن مفهوم مستحدث يتمثل في التمكين الإداري الذي يسعى إلى خلق توليفة تجمع بين شخصية الفرد و متطلباتها و نسق المنظمة و أساسياتها للوصول إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف.

جدول رقم 05: يبين مدى مشاركة رؤساء المصالح في اتخاذ القرارات لصالح المنظمة

فئة الاتجاه: المشاركة في اتخاذ القرارات لخدمة أهداف المنظمة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية
01	رؤساء المصالح	3	% 30
02	غير معني	1	% 10
03	الحضور حسب الموقف والمشكل	2	% 20
04	المشاركة على أساس الكفاءة	2	% 20
05	المشاركة باستمرار	2	% 20
المجموع		10	% 100

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن رؤساء المصالح هم الأعلى نسبة في المشاركة في اتخاذ القرارات لخدمة أهداف المنظمة و التي قدرت ب 30 %، في حين نجد نسب كل من الحضور لهذه الاجتماعات يكون حسب الموقف و المشكل المطروح و المشاركة على أساس الكفاءة و كذا المشاركة باستمرار قد قدرت تساويا ب 20% ، بهذا الخصوص نستنتج أن المنظمة تميل إلى تقليص عدد المشاركين في اتخاذ القرارات نظرا لنظام تقسيم العمل السائد في المنظمة نسبيا، و منه كل رئيس مصلحة يمثل الأفراد العاملين في مصلحته، لأن كل رئيس مصلحة أدرى بمتطلبات مصلحته و مجال عملها، هذا يعود إلى سياسة

المنظمة في كسب جميع معطيات كل مصلحة و هي تظهر نتائج فعالية القرارات المتخذة، و أن عملية تمكين الأفراد تكون مستويات، فرئيس المصلحة يمكّن أفراده على مستواه و مدير المنظمة يمكن رؤساء مصالحه على مستوى النسق الكلي للمنظمة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تكون قاعدية وفق تشكيل آراء و أفكار على مستوى جميع الأفراد، لتظهر بشكل نهائي في اجتماع رؤساء المصالح، فمشاركة رؤساء المصالح لا تعني حصرية اتخاذ القرارات بقدر ما هي تعبر عن مجموع توجهات الأفراد في المصلحة الواحدة، كما نجد أن المشاركة تكون حسب الكفاءة في ظل محدودية الموقف التي تتطلب أفراد ذوي خصائص محددة، هذا ما يحتم على المنظمة الاعتماد عليهم، نفس الشكل ينطبق على المشاركة حسب الموقف، فهناك مواقف تنظيمية لا تتطلب حضور جميع أفراد المنظمة ولا حتى رؤساء المصالح، بل تقتصر على أفراد على علاقة بموضوع اتخاذ القرار، فهناك أمور تقنية لا تحاج إلى اداريين و العكس صحيح هذا كمثال يبرز موضوع اتخاذ القرار.

جدول رقم 06: يبين تدفق المعلومات بين الدقة والوضوح وبين الغموض والتعقيد

فئة التحليل: مدى وصول المعلومات في وقتها وكذا دقتها ووضوحها			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية
01	تصل المعلومات في وقتها المحدد	3	% 30
02	المعلومات واضحة ودقيقة	3	% 30
03	العامل أو الرئيس هو من يقوم بالبحث عن المعلومة	1	% 10
04	يعاني الفرد في الحصول على المعلومة	2	% 20
05	تتميز المعلومة بالتعقيد	1	%10
المجموع		10	% 100

التحليل:

يوضح لنا الجدول مدى وصول المعلومات في وقتها و كذا دقتها و وضوحها، فنسبة وصول المعلومات في وقتها المحدد تساوت مع نسبة دقة و وضوح المعلومات و التي قدرتا بـ 30 %، في حين نجد أن الفرد يعاني في الحصول المعلومة بنسبة قدرت ب 20 % ، أما نسبة البحث عن المعلومة من طرف الفرد ذاته فقدرت ب 10 %، ومنه نستنتج أن المنظمة تسير وفق نظام فعال لسيرورة المعلومات و انسيابها للوصول إلى جميع أفراد المنظمة في وقتها المحدد لأنها مرتبطة بأعمال الأفراد اليومية و حتى الأعمال المستقبلية، و كذا دقة و وضوح هذه المعلومات لتجنب تشويه المعلومات و تجاوز التفسيرات المختلفة التي قد تعرقل سير العمل نتيجة سوء فهم المحتوى، و بالتالي تجنب عمليات التأخير و حتى الأخطاء التي تنتج عن تحقيق الأهداف، أما عن معاناة الفرد في الحصول على المعلومة فتعود غالبا إلى نوعية المنصب المشغول للباحث عن المعلومة و هذا ما يعاب على نظام المعلومات في المنظمة نسبيا و كذا عدم إعطاء الأهمية لهاته المعلومات من طرف مالكها، أو نتيجة خلافات و صراعات خفية و كذا لقضاء حاجات شخصية في مقابل إعطاء المعلومة، و نجد أن هناك أفراد يعانون في فهم محتوى ومضمون المعلومات و يرون أنها تتميز بالتعقيد، فهنا يجب على المنظمة مراعاة مستوى و مؤهل متلقي المعلومة، و ليس إرسال نفس المعلومة لجميع الأفراد نظرا لاختلاف مناصبهم و مؤهلاتهم و خبراتهم وأن من الأفراد هو من يقوم بالبحث عن المعلومة و بالتالي يجب وضع حد للتجاوزات التي تحصل أثناء البحث عن المعلومة من عراقيل و مثبطات، و استخلاصا يمكن أن نقول أن التمكين الاداري هنا يظهر بشكل مقبول جدا من خلال فعالية نظام الاتصال الذي يعبر عن التطور الحاصل في المنظمة و كذا البحث عن سبل جديدة للوصول إلى أعلى درجات فعالية و يمكن أن نعطي مثالا على ذلك و المتمثل في استخدام التكنولوجيا في المراسلات في أغلب الأحيان و المتمثل في استخدام البريد الالكتروني المربوط

بشبكات الأنظمة الخاصة بالمنظمة الفرعية و المنظمة العامة ككل لضمان سرعة وصول المعلومة و دقتها .

جدول رقم 07: يبين مساهمة العمل الجماعي في زيادة الثقة التنظيمية

فئة التحليل: العمل الجماعي بين الظرفية والنشاط اليومي			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية
01	تقسيم المهام	4	% 33.33
02	حسب الظرف ونوع العمل	7	% 58.33
03	فرق العمل كشرط للقيام بالأعمال	1	% 8.33
المجموع		12	% 100

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل

يبرز لنا الجدول أعلاه فيما يخص العمل الجماعي كخاصية ظرفية تستنجد بها المنظمة في مواقف معينة و بين اعتباره نشاط يومي مبني على عمليات انتاج المنظمة، حيث يظهر لنا أن ما نسبته 58.33 % يكون العمل الجماعي حسب الظرف و نوع العمل، في حين نجد أن نسبة 33.33 % ترى أنه لا يوجد عمل جماعي بل هناك تقسيم للعمل، و أخيرا نجد أن نسبة 8.33 % يرون أن فرق العمل شرط للقيام بالأعمال، و منه نستخلص أن المنظمة لا تميل الى العمل الجماعي كخاصية منظمية متعلقة بها، و إنما يكون الاستنجاد بفرق العمل حسب العمل المطلوب و هي حالات قليلة و استثنائية في حين أن تقسيم العمل يظهر بشكل واضح في تفاعلات المبحوثين و كتفسير عكسي لمحتوى الفكرة (العمل الجماعي حسب الموقف و الظرف) يثبت لنا أن تقسيم العمل هو النظام المشكل لعمليات التسيير و

الأداء، يعود بالدرجة الأولى إلى نوعية النشاط (تجاري متعلق باستخدام التكنولوجيا) و استخدام هذه التكنولوجيا في الكثير من الأعمال التي تستدعي فرد واحد للقيام بها بعد تقسيم المهام الكلية، فتقسيم المهام لا يعبر عن مركزية و بيروقراطية و كلاسيكية التسيير، بقدر ما يعبر عن نوعية النشاط التي فرضت ذلك، و بالتالي يمكن القول أن التمكين الاداري متوسط نسبيا لأنه يرتكز على العمل الجماعي أكثر من تقسيم العمل .

جدول رقم 08: يبين توزيع الدور بين الشهادة والمنصب وبين الكفاءة والخبرة.

فئة التحليل: شروط توزيع الأدوار والمهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	النسبة المئوية
01	كلا من الشهادة والمنصب + الخبرة والكفاءة	4	% 40
02	العلاقات الشخصية	2	%20
03	التخصص (الشهادة والمنصب)	2	%20
04	الخبرة والكفاءة	2	%20
المجموع		10	% 100

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن شروط توزيع الأدوار و المهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تستند إلى الشهادة و المنصب إضافة إلى الخبرة و الكفاءة و هذا حسب آراء المبحوثين بنسبة قدرت ب 40 %، في حين نجد أن نسبة 20 % من المبحوثين يرون أن توزيع الادوار و المهام يكون حسب العلاقات الشخصية، و نفس النسبة من المبحوثين يرون أن التخصص (الشهادة و المنصب) هو الفارق في

تحديد الأدوار و المهام و كذلك 20 % من المبحوثين يرون أن الخبرة و الكفاءة هي من تحدد بدرجة كبيرة المهام و الأدوار في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ما يمكن استخلاصه أن أكبر نسبة من المبحوثين متفقين على الشروط و المعايير التي تحدد أدوارهم، و هذا يعتبر جزءا من شفافية المنظمة في التسيير، و كذا إرساء مبدأ العدالة و المساواة الذي ينعكس على علاقات الأفراد فيما بينهم و كذا في علاقاتهم مع الادارة و المنظمة ككل، كل هذا سينعكس على التزام الأفراد من خلال انضباطهم و تعزيز قيم الولاء و الانتماء لديهم، لأن الفرد سيشعر بأن جهده و فعاليته لها قيمتها و تقدم الإضافة له و للمنظمة.

الفصل السابع:

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

أولا: الخصائص الديموغرافية:

جدول رقم 09: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	% 70
انثى	30	% 30
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 70 % من أفراد العينة ذكور مقابل 30 % من الإناث، فرغم طابع المؤسسة الخدماتي، الإداري من ناحية العمليات إلا أننا لاحظنا تشكل كبير للذكور مقابل الإناث سواء على مستوى المجتمع الكلي أو على مستوى عينة الدراسة، ما لاحظناه هو أن تخصص إلكترونيك و الإعلام الآلي هو المطلوب بدرجة كبيرة، بحكم طابع المؤسسة التكنولوجي المبني على نظام الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الأنترنت، كذلك هناك عدد كبير من الذكور يعملون في الجانب التقني و الميداني و بالتالي صعوبة ممارسة الأنثى لهذه الأعمال، مما يحصر عملهم على الجانب الإداري و في مكاتب محددة تحتاج إلى ذلك من خدمات إدارية و سكرتارية عامة و غيرها.

جدول رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	34	%34
من 35 إلى 45 سنة	60	% 60
من 46 إلى 50 سنة	2	% 2
أكثر من 50 سنة	4	% 4
المجموع	100	% 100

من التوزيع أعلاه لمفردات العينة حسب الفئة العمرية نجد أن نسبة 60 % يتراوح سنهم من 35 سنة إلى 45 سنة مقابل 34% للفئة العمرية أقل من 35 سنة ومقابل % 4 من الأفراد أكثر من 50 سنة ومقابل 2% للفئة العمرية من 46 إلى 50 سنة،

يمكن القول أن فئة الشباب هي التي تشكل الغالبية على المنظمة، و كإضافة للمعطيات الاحصائية، لاحظنا أن أغلب رؤساء المصالح شباب و كذا نائب المدير، هذا يدل على سياسة التشبيب داخل المنظمة للبحث عن الكفاءات الشباني القادرة على العطاء و التي تتمتع بطاقة إبداعية و ابتكارية، و التي تمكنها كذلك من التعامل مع المعطى الخارجي للمنظمة، الباحث عن تطورات في نوعية الخدمات المقدمة مع التطور التكنولوجي، كما استقينا من بعض الأفراد عن التقدم في الأداء مقارنة بين الأفراد السابقين و الحاليين، من هنا يمكن القول أن سياسة التوظيف الشبابية للمنظمة ناجحة إلى حد ما .

جدول رقم 11: يوضح سنوات أقدمية الأفراد بالمنظمة.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	% 6
من 5 إلى 10 سنوات	52	% 52
من 11 إلى 15 سنة	26	% 26
أكثر من 15 سنة	16	% 16
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 52 % من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات مقابل 26 % ممن تتراوح سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 16 % ممن تتجاوز سنوات خبرتهم لأكثر من 15 سنة ومقابل 6 % لفئة أقل من 5 سنوات،

هذا ما يؤكد لنا ما جاء في الجدول السابق حول تشبيب المنظمة مقارنة ما جاء في هذا الجدول حول سنوات الأقدمية، فنلاحظ أن المنظمة يملك غالبية أفرادها مدة أقدمية معتبرة، تعبر عن حالة التحديث التي قامت بها، و ذلك باستقدام أفراد شباب و محاولة دمجهم للاستفادة من طاقتهم و كفاءتهم، لكن الملاحظ أن نسبة الأفراد ذوي الخبرة و نقصد بالخبرة سنوات الأقدمية ناقصة مقارنة بالعدد الإجمالي، ما يؤثر على صعوبة دمج الأفراد الجدد في المنظمة من خلال احتكاكهم بالأفراد القدماء، هذا ما هو متعارف عليه في أغلب المنظمات سواء المحلية و حتى العالمية، لكن واقعيا و ميدانيا ومن خلال مقابلاتنا و حديثنا الجانبي مع بعض الافراد ،أخبرونا أنهم يعاونون من شح المعلومة و نقل الخبرة و التجربة لهم، فتجد الافراد القدماء يقومون بالأعمال

خفية على الافراد الجدد أو يقومون بخلق أعذار لهم لمغادرتهم المكتب للقيام بذلك العمل، و بالتالي غالبية الأفراد الجدد يشعرون بالارتياح لمغادرة بعض الوجوه القديمة التي كانت تشكل عائقا لتطورهم و اكتسابهم معارف و معلومات جديدة .

جدول رقم 12: يبرز المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	4	% 4
ثانوي	24	% 24
جامعي	72	% 72
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 72 % من أفراد العينة يحملون مؤهل جامعي مقابل 24 % ممن يحملون مستوى ثانوي و مقابل 4 % ممن يحملون مستوى التعليم المتوسط، هذا التوزيع طبيعي و منطقي نظرا لطبيعة المنظمة و نشاطها و قيمتها الاقتصادية في الاقتصاد الوطني، و بالتالي عمليات التوظيف غالبا ما تكون على طلب مستوى جامعي، و عن طريقة التوظيف نجد أن الفرد يعمل لمدة سنة في إطار التربص أو ما يعرف عندهم العمل بصيغة الإدماج المهني ثم بعد ذلك تتم عملية التثبيت في المنصب في حالة أثبت الفرد جدارته و أحقيته به عن طريق كفاءته، و بالتالي قيمة المنظمة ومتطلبات نشاطها هي ما تبرر تواجد عدد كبير من الأفراد ذوي المستوى الجامعي بحثا عن الكفاءة بالدرجة الأولى .

جدول رقم 13: وضح توزيع العينة حسب الفئة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	63	% 45
إداري	30	% 50
عون خدمة	7	% 5
المجموع	100	%100

من الجدول نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة إداريين مقابل 45 % من الإطارات و مقابل 5% من أعوان الخدمة، إن أول ما لاحظناه على المنظمة هو كثرة الإطارات بها، و نخص بالذكر رؤساء المصالح، و بعد الاستفسار عن ذلك، كان الرد أن هناك مراسلة تنص على ترقية الأفراد الذي استوفوا الشروط المتمثلة في 5 سنوات إضافة إلى التخصص و ذلك حسب المناصب المتوفرة، كما لاحظنا عدم وجود مكتب خاص بكل رئيس مصلحة كما هو متعارف عليه، بل هناك من اثنين إلى 3 رؤساء مصالح في مكتب واحد، هذا ما يولد نوعا من التداخل في العمل و الصلاحيات بحكم نفس المنصب المتواجدين فيه، أما فيما يخص الأفراد الإداريين فيتوزعون على جميع المصالح الإدارية، التقنية و التجارية .

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء داخل المنظمة.

تحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الفئة ومتابعة الرئيس المباشر للعمل.

الفئة / متابعة الرئيس المباشر للعمل		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
دائما	التكرار	31	17	1	49
	النسبة المئوية	%49.2	%56.7	%14.3	%49
غالبا	التكرار	18	6	6	30
	النسبة المئوية	%28.6	%20	%85.7	%30
أحيانا	التكرار	14	5	0	19
	النسبة المئوية	%22.2	%16.7	%0	%19
مطلقا	التكرار	0	2	0	2
	النسبة المئوية	%0	%6.7	%0	%2
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	% 100	%100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 49% من أفراد العينة يصرحون أن الرئيس المباشر يقوم دائما بمتابعة العمل المباشر، وهذه النسبة موزعة كالآتي 56.7% من الإداريين في مقابل ذلك نجد فئة الإطارات بنسبة 49.2%ومقابل 14.3% من أعوان الخدمة.

ومنه نفسر أن هناك علاقة بين الفئة و المتابعة المباشرة للرئيس، فنجد أن الرئيس المباشر يتابع عمل الإداريين أكثر من الفئات الأخرى، أولا لتواجد فئة كبيرة من الإطارات و بالتالي تكون هناك امكانية لمتابعة المرؤوسين من فئة الاداريين التي غالبا لا يتجاوز أفرادها الثلاثة، ثانيا نظام المتابعة الذي يقوم على التوجيه و تصحيح الأخطاء و ليس المتابعة التي تفرض ضغطا على المرؤوس، هذا ما صرح به المسؤولين أثناء المقابلات ، و كذا حسب إجابات المبحوثين في الاستبيان، و بالتالي المنظمة تجمع بين نظريتين، الأولى كلاسيكية (تايلور، فايول ، فيبر) ترى أن نظام المتابعة و الرقابة يكون مباشرا لكن الفارق هو أنه ينتج عنها عقاب و جزاء و تصل حتى للفصل، في حين النظريات الحديثة تقوم على الرقابة و المتابعة الذاتية و في حالة تواجد متابعة مباشرة للرئيس المباشر في مثل حالة هذه المنظمة، فإنها تكون توجيهية مبنية على أساس تعديل في السلوكات و الأفعال، و لا يترتب غالبا عن أخطاء العمل عقوبات، و بالتالي يمكن القول أن الهدف الظاهر للرئيس المباشر من خلال متابعته للفرد هي تحسين الأداء، و لكن المبالغة في هذه المتابعة قد تتولد عنها تذمر و تشكل ضغط للفرد، ما يشكل عائقا على فكره و يشتت تركيزه و بالتالي ينعكس على أدائه و لا يظهر كل إمكانياته .

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الفئة ومرجعية مراقبة العمل وضبطه.

الفئة / مراقبة عملك وضبطه، سببه		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
تقسيم العمل	التكرار	31	19	3	53
	النسبة المئوية	%49.2	%63.3	%42.9	% 53
متابعة الرئيس المباشر للعمل	التكرار	22	9	2	33
	النسبة المئوية	%34.9	% 30	% 28.6	% 33
لأن التقييم ومنحة الأداء تكون على اساس نتائجه	التكرار	10	2	2	14
	النسبة المئوية	%15.9	%6.7	% 28.6	% 14
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	% 100

من الجدول اعلاه نلاحظ أن 53 % من مجموع أفراد العينة يرون أن مراقبة العمل وضبطه سببه تقسيم العمل، هذه النسبة الاجمالية موزعة على فئات عينة الدراسة كالتالي: 63.3% من الاداريين في مقابل 49.2% من الاطارات ومقابل 42.9% من أعوان الخدمة.

ومنه نستخلص أن تقسيم العمل أهم خاصية تميز المنظمة، خاصة ما تعلق منها بنظام رقابة العمل و ضبطه، و نجد تقسيم العمل لدى الاداريين بنسبة معتبرة نتيجة عددهم و طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، فتوازن و تكامل هذه الوظائف يحقق استقرار المنظمة، ضمن نسق كلي تتشارك

أنساقه في الحفاظ على مكوناته، فبالرغم من أن تقسيم العمل كان في المنظمات الكلاسيكية التي تنظر إلى التنظيم كنسق مغلق و عقلاني، لا يمكن أن يؤثر ولا أن يتأثر بالبيئة الخارجية، و لا يسعى إلى تطوير الفرد و فتح مجال الإبداع و الابتكار أمامه، إلا أن المنظمة ميدان الدراسة تسير وفق نمط غير عقلاني ضمن نسق مفتوح و تعمل وفق نظام تقسيم العمل نتيجة النشاط القائم و متطلبات العمل و ليس خلفية تنظيمية تعبر عن ثقافة منظمية، هذا ما عبرت عنه معطيات الدراسة من أجوبة المبحوثين حول الاستبيان و كذا المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح و نواب المدير .

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الفئة ورقابة المسؤول المباشر.

هل رقابة مسؤولك المباشرة / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
تزيد من ضغط العمل	التكرار	21	0	11	32
	النسبة المئوية	%33.3	%0	%36.7	% 32
توفر لك الوقت وتساعدك في الأداء	التكرار	9	4	9	22
	النسبة المئوية	%14.3	%57.1	% 30	% 22
تشعرك بعدم الثقة في أدائك	التكرار	5	0	0	5
	النسبة المئوية	% 7.9	%0	% 0	% 5
لمعالجة النقائص وتصحيح الأخطاء	التكرار	28	3	10	41
	النسبة المئوية	% 44.4	%42.9	%33.3	% 41
المجموع	التكرار	63	7	30	100
	النسبة المئوية	% 100	100%	100%	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن 22 % من أفراد العينة يرون أن رقابة المسؤول المباشر توفر الوقت وتساعد في الأداء، وتتوزع هذه النسبة على كل من فئة الاداريين ب 57.1% ،في مقابل 30 % من أعوان الخدمة ومقابل 14.3% من الإطارات.

ومنه نخلص إلى أن نوع الرقابة و إن كان رقابة مباشرة إلا أن تأثيرها إيجابي يتمثل في توفير الوقت للمرؤوسين و المساعدة على الأداء عن طريق التوجيه و الإرشاد و المرافقة، و بالتالي تخرج عن ما هو متعارف عليه على أن الرقابة المباشرة تزيد من الضغط و مشاكل في العمل و تعبر عن عدم الثقة في الفرد، فالمنظمات الحديثة تبحث عن مساعدة الفرد في الأداء بأكثر فعالية باعتبارها نسقا مفتوحا، مطلع على مجريات العالم الخارجي و ما يفرضه من أنماط في العمل، و كذا بحثا عن الاستقرار و التوازن من خلال إرساء معالم تظهر الثقة المتبادلة بين الطرفين (الرئيس و المرؤوس)، أما ضغوط العمل أثناء الرقابة المباشرة فهي تعبر عن التقصير الحاصل لدى الفرد في عملية الأداء و يمكن أن تكون نتاج خلفية نفسية و اجتماعية للفرد تجعله لا يقاوم هذا الأسلوب من الرقابة المباشرة .

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين سنوات الأقدمية ومدى متابعة الرئيس المباشر للعمل.

سنوات الاقدمية / هل يتابع رئيسك المباشر عملك		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
دائما	التكرار	5	26	11	7	49
	النسبة المئوية	% 83.3	% 50	%42.3	%43.8	%49
غالبا	التكرار	1	18	9	2	30
	النسبة المئوية	%16.7	% 34.6	%34.6	%12.5	% 30
أحيانا	التكرار	0	6	6	7	19
	النسبة المئوية	% 0	% 11.5	%23.1	%43.8	% 19
مطلقا	التكرار	0	2	0	0	2
	النسبة المئوية	% 0	% 3.8	% 0	% 0	% 2
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	100%	% 100	100 %

من الجدول نلاحظ أن 49% من إجمالي عدد العينة يرون أن الرئيس المباشر يتابع العمل دائما، هذه النسبة موزعة على أفراد العينة حسب الأقدمية، فنجد نسبة 83.3 % من الأفراد الذين لديهم مدة أقدمية أقل من 5 سنوات مقابل 50 % من الأفراد الذين لديهم سنوات أقدمية من 5 إلى 10 سنوات، وفي مقابل ذلك نجد 43.8% من الأفراد لديهم سنوات أقدمية تقدر بأكثر من 15 سنة ومقابل 42.3% من الأفراد الذين تتراوح سنوات أقدميتهم فيمن 11 إلى 15 سنة.

ومنه يمكن القول أن عامل الأقدمية يشكل فارقا في نظام الرقابة و المتابعة، فنظام الرقابة بالنسبة للأفراد الجدد بالمنظمة يكون من أجل إدماجهم في عقلية و ثقافة المنظمة، سواء من ناحية إنجاز

الأعمال و كذا من ناحية التصرف في المواقف التنظيمية التي تواجههم، فعملية إدماج الأفراد في المنظمة تتطلب وقتا كما تتطلبا جهدا في ذلك، و نظام المراقبة يكون غاية في التركيز و التشديد لتحسيس الفرد بمدى أهمية المنصب المشغول و مدى قيمة المنظمة داخل النسق العام للمنظمات و بالرغم من محاولة المنظمة اتباع نظام رقابة مباشر مرن إلا أنه لا يخلوا من الضغوط التي قد تعترض طريق الفرد في إثبات ذاته، و تؤثر على مستوى فهمه و إدراكه لمركزه في المنظمة، في حين نلاحظ أن الفئة الأكثر أقدمية أقل متابعة و مراقبة من الرئيس المباشر و هذا بحكم التعود على نمط العمل و الدخول ضمن روتين يومي في عملية الأداء، و كذا بحكم التعرف على مختلف الأنساق التي يتعامل معها للحفاظ على استقرار المنظمة من جهة و تحقيق الأهداف الموضوعة سالفا من جهة أخرى، و أن نظام الرقابة لهذه الفئة يكون حسب الموقف التنظيمي الذي يواجهون و الصعوبات التي يتلقونها .

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين سنوات الأقدمية ونوعية الأنماط الرقابية المساعدة على الاداء.

أي الأنماط الرقابية التالية تساعدك على على زيادة أدائك / سنوات الأقدمية		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
الرقابة الصارمة	التكرار	0	5	9	1	15
	النسبة المئوية	%0	% 9.6	% 34.6	% 6.3	% 15
الرقابة المرنة	التكرار	4	24	8	11	47
	النسبة المئوية	%66.7	% 46.2	% 38	%68.8	% 47
الرقابة المستقلة	التكرار	2	14	2	0	18
	النسبة المئوية	%33.3	% 26.9	% 7.7	% 0	% 18
الرقابة الذاتية	التكرار	0	8	7	2	17
	النسبة المئوية	% 0	% 15.4	% 26.9	% 12.5	% 17
الرقابة الدائمة	التكرار	0	1	0	2	3
	النسبة المئوية	% 0	% 1.9	% 0	% 12.5	% 3
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	% 100	% 100

من الجدول نلاحظ أن 47 % من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الرقابة المرنة هي التي تساعد على زيادة الأداء، موزعة على فئات سنوات الأقدمية التالية: أكثر من 15 سنة بنسبة 68.8% مقابل 66.7% لفئة الأقل من 5 سنوات ومقابل 46.2 % من 5 إلى 10 سنوات ومقابل كذلك 38 % لفئة 11 إلى 15 سنة.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين سنوات الأقدمية (الخبرة في المؤسسة) و نمط الرقابة المرن حيث تظهر لنا المساواة و العدل في استخدام نمط الرقابة هذا من جهة، و من جهة أخرى يظهر لنا الجانب الآخر لاستخدام الرقابة المرنة في المنظمة، و مدى مراعاة الجانب الانساني و العلاقاتي في الأفراد، بعيدا عن النمط العقلاني الكلاسيكي الذي كانت الرقابة الصارمة و الظاهرة هي أهم خاصية تميز المنظمات آنذاك، هذا النوع من الرقابة المرنة يدخل ضمن التمكين الإداري كمفهوم حديث في التسيير و التنظيم، و هو تحرير الفرد من ضغوط العمل الذي يفرضها الرئيس المباشر بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة، إضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي وفق مراعاة خصائص الأفراد، و كذا وضع القواعد و اللوائح التي تساهم في إضفاء الفاعلية في الأداء و تشجيع روح الإبداع و الابتكار بدل التركيز على كيفيات الأداء و الإجراءات البيروقراطية الجامدة .

جدول رقم 19: يوضح الأنماط الرقابية المساعدة على زيادة الاداء.

أي الأنماط الرقابية التالية تساعدك على زيادة أدائك	التكرار	النسبة المئوية
الرقابة الصارمة	15	% 15
الرقابة المرنة	47	% 47
الرقابة المستقلة	18	% 18
الرقابة الذاتية	17	% 17
الرقابة الدائمة	3	% 3
المجموع	100	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر الأنماط الرقابية التي تساعد على أداء العمل هي الرقابة المرنة بنسبة 47 % من حجم العينة مقابل 18 % من الرقابة المستقلة و مقابل 17 % من الرقابة

الذاتية، في حين نجد الرقابة الصارمة بنسبة 15 % و الرقابة الدائمة بنسبة 3 % ، ومنه نستنتج أن النمط الرقابي السائد في المنظمة هو نمط الرقابة المرنة و الذي يساعد على الأداء و يظهر كفاءات و خبرات الأفراد، هذا ما توصلت له الدراسات الخاصة بالمنظمات الناجحة، فالرقابة المرنة لا تعني التسيب و العشوائية في التسيير بقدر ما تعني المرونة في التعامل مع الأعمال اليومية والمواقف التنظيمية التي تواجه الأفراد، وهي تعني كذلك إظهار الجانب الانساني في الفرد من خلال إعطائه مجال للحرية في أداء العمل، التعبير عن آرائه و أفكاره حول العمل و طريقة إنجازه و كذا تحسيسه بالثقة التي تضعها المنظمة في شخصه.

جدول رقم 20: يوضح مرجعية مراقبة العمل وضبطه.

مراقبة عملك وضبطه سببه	التكرار	النسبة المئوية
تقسيم العمل	53	% 53
متابعة الرئيس المباشر للعمل	33	% 33
لأن التقييم ومنحة الأداء تكون على اساس نتائجه	14	% 14
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53 % من مجموع العينة يرون أن مراقبة العمل وضبطه سببه تقسيم العمل، في حين يرى 33 % أن السبب يعود إلى متابعة الرئيس المباشر للعمل في مقابل ذلك يرى 14 % أن السبب يعود لأن التقييم ومنحة الأداء تكون على أساس نتائجه. ومنه نستخلص أن التحكم في العمل و ضبطه يعود بالدرجة الأولى إلى تقسيم العمل الذي يفرض خاصيته انطلاقا من طبيعة نشاط المنظمة، فأغلب الأعمال الإدارية التي يقوم بها أفراد المنظمة تقتضي ممارسات فردية خاصة ما تعلق منها باستخدام التكنولوجيا و نظام الصفقات وغيرها من الخصائص التي

تميز المنظمة عن غيرها، فبالعودة إلى المقابلات التي قمنا بها مع المسؤولين و إطارات المنظمة أفادت تصريحاتهم أنهم غالبا ما يكلفون كل فرد لوحده في أداء عمله بغية التحكم به أكثر و كذا محاولة التقليل من الأخطاء و أهم خاصية كما ذكرنا سابقا طبيعة العمل في حد ذاته وما تفتضيه في مقابل ذلك نجد أن الأفراد يحققون ذواتهم عند التخصص في العمل و يظهرون أداء مميز بالرغم أنهم ليسوا ضد العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق .

جدول رقم 21: يوضح أساليب مراقبة الرئيس المباشر للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

يراقب رئيسك المباشر التزامك بتحقيق اهداف المنظمة من خلال	التكرار	النسبة المئوية
مراقبة حضورك اليومي	34	% 34
أدائك وفعاليتك في العمل	49	% 49
التزامك بالوقت (الدخول والخروج)	2	% 2
انجاز العمل المدد في موعده	15	% 15
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرئيس المباشر يراقب التزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة من خلال أدائهم وفعاليتهم في العمل بنسبة 49 % من أفراد العينة مقابل 34 % ممن يراقب حضورهم اليومي في حين نجد 15 % يراقب ذلك من خلال انجاز العمل المحدد في وقته ومقابل 2 % يراقب ذلك بالتزامهم بالوقت (موعد الدخول والخروج).

ومنه نستنتج أن هدف نظام المراقبة هو التركيز على فعالية الأداء بالدرجة الأولى من خلال تصحيح الأخطاء وتعديل السلوكات الغير مرغوب فيها من خلال عمليات المراقبة الدورية و حتى

اليومية التي تكون غالبا من المشرف المباشر، و تكون هذه الرقابة نتيجة العمل ضمن مصلحة واحدة تمكنه من التعرف على النقائص و العراقيل التي تواجه مرؤوسيه، أما في الجانب المقابل فنجدها كذلك ترصد حضور و غياب الأفراد، طرق الأداء و فعاليتها، حالات التسيب و اللامبالاة و درجة الاتقان، كل هذه العناصر هي مرجعية المسؤول المباشر في نظام مراقبته لمرؤوسيه .

جدول رقم 22: يبرز نوعية التقارير التي تعتمد عليها عملية الرقابة.

ما هي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية تطبيقها	التكرار	النسبة المئوية
التقارير المكتوبة	62	% 62
التقارير الشفهية	24	% 24
الملاحظات الشخصية	14	% 14
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية تطبيقها هي التقارير الكتابية بنسبة 62 % مقابل 24 % من التقارير الشفهية و مقابل 14 % من الملاحظات الشخصية ، ومنه نستخلص أن المنظمة لديها مرجعية رسمية في كتابة التقارير اليومية الخاصة بنظام الرقابة، وهذا لفرض نوع من الانضباط و ضمان عدم التسيب و التساهل في الإنفلاتات التنظيمية التي قد تحدث، و تأكيدا على ذلك صرح المسؤولون أصحاب المناصب العليا الذين قمنا بمقابلتهم أنهم يحرصون على التقارير الكتابية و هذا للجوء إليها في حالات النزاع و المشاكل التنظيمية التي تواجههم، أما اللجوء إلى التقارير الشفهية يكون حسب المواقف التنظيمية العابرة التي تحتاج إلى تعديل في السلوكات و الأفعال و التوجهات، و التي غالبا تكون غير

مقصودة و يتم فيها تقديم تحذيرات و تنبيهات شفهية على تحمل المسؤوليات في حالة التكرار والملاحظات الشخصية هي للوقوف على مدى التزام كل فرد بالمهام و الواجبات الخاصة به ومدى حرصه على انجازها .

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين الفئة والظروف المحيطة بأداء العمل.

عند القيام بأداء عملك، هل تجد / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
صعوبات وعراقيل	التكرار	21	8	1	30
	النسبة المئوية	% 33.3	% 26.7	% 14.3	% 30
تسهيلات وتوجيهات	التكرار	32	16	5	53
	النسبة المئوية	% 58	% 53.3	% 71.4	% 53
أجد الحرية المطلقة في القيام بعملي ذاتيا	التكرار	10	6	1	17
	النسبة المئوية	% 15.9	% 20	% 14.3	% 17
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53 %من مجموع أفراد العينة يجدون تسهيلات وتوجيهات عند القيام بأداء أعمالهم، موزعة على المناصب التالية: 71.4 % من أعوان الخدمة مقابل 58 % من الاطارات ومقابل 53.3 % من الاداريين،

ومنه نستنتج أن المنظمة توفر مناخ تنظيمي يساعد على القيام بأداء العمل بكل أريحية، و يتلقى الفرد تسهيلات و توجيهات من طرف رئيسه و مسؤوله المباشر للوصول إلى أعلى درجات الفاعلية، و يعتبر توفير هذه التسهيلات للفرد دليل على الثقة المتبادلة بينه و بين المنظمة، كما يظهر حرص المنظمة على تطوير الأداء من خلال منح مجال للحرية في العمل و تقديم

التوجيهات و الارشادات لتجاوز المشاكل و العقبات التنظيمية التي تواجه الفرد أثناء تأدية عمله هذه التسهيلات و التوجيهات بقدر ما تعبر عن حرص المنظمة على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى .

جدول رقم 24: يوضح العلاقة ومرجعية تنفيذ العمل.

الفئة / أحرص على تنفيذ عملي وفق		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
البرنامج المسطر من طرف رئيسي المباشر	التكرار	28	10	2	40
	النسبة المئوية	% 44.4	% 33.3	% 28.6	% 40
البرنامج العام للمؤسسة وأنا أقوم باختيار طريقة التنفيذ	التكرار	24	11	4	39
	النسبة المئوية	% 38.1	% 36.7	% 57.1	% 39
نظرة تشاركية بيني وبين رئيسي المباشر	التكرار	11	9	1	21
	النسبة المئوية	% 17.5	% 30	% 14.3	% 21
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 40 % من أفراد العينة يحرصون على تنفيذ العمل وفق البرنامج المسطر من طرف الرئيس المباشر موزعة على 44.4 % من الإطارات مقابل 33.3 % من الإداريين و مقابل 28.6 % ، و هذا يعود إلى مركز الرئيس المباشر في المنظمة في الحرص على تنفيذ البرنامج العام المسطر من طرف المنظمة، و كذا خاصية الرقابة المباشرة التي تفرض ذلك، و بقدر ما يعكس عقلنة المنظمة في التسيير من خلال فرض هكذا أساليب التي غالبا تفرض ضغطا على الأفراد و تجعل عملهم يتصف بالروتين و مقيد الابداع و الابتكار، بقدر ما يعود ذلك على الانضباط و الصرامة المفروضتين التي تحقق غالبا نتائج مادية، لكن بقياس ذلك على

المفهوم العام للتمكين نجده يتعارض و مضمونه الذي يحث على منح درجة عالية من الحرية و الابداع، هذا ما وجدناه في فئة معتبرة تملك نوعا من الحرية و الاستقلالية في تنفيذ الأداء و عمليات التسيير التي تتوزع على جميع مناصب أفراد المنظمة دون تخصيص ذلك، ما عدا عامل الكفاءة الذي يفرض وجوده أمام حتمية اختيار طرق التنفيذ.

جدول رقم 25: يبرز العلاقة بين الفئة و الحرية في أداء العمل.

أجد كل الحرية في أداء عملي / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	46	24	4	74
	النسبة المئوية	% 73	% 82.8	% 57.1	% 74.7
لا	التكرار	17	5	3	26
	النسبة المئوية	% 27	% 17.2	% 42.9	% 25.3
المجموع	التكرار	63	29	8	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام لأفراد العينة يجدون كل الحرية في أداء عملهم بنسبة 74.7% موزعة على فئة الاداريين بنسبة 82.8 % مقابل 73 % من فئة الإطارات و مقابل 57.1 % من أعوان الخدمة، من هذه المعطيات يظهر لنا تمكين معتبر لأفراد المنظمة باختلاف مناصبهم و هذا يعود إلى سياسة المنظمة التي تهدف إلى إكساب الفرد نوع من الثقة المتبادلة خاصة ما تعلق بأداء عمله مباشرة، و ذلك للوصول إلى أعلى درجات الفعالية، و منه نستنتج أن تركيز المنظمة على تحرير الفرد لا يعبر كلية عن الهدف الظاهر و هو تمكين الفرد و جعله فردا إنسانيا في تفكيره و خلفيته القيمية و الثقافية بقدر ما تعبر عن وظيفة كامنة متمثلة أساسا في تحقيق أقصى درجات الأداء و الفعالية لهذا الفرد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

جدول رقم 26: يبرز العلاقة بين سنوات الأقدمية وإنجاز الأعمال المطلوبة.

سنوات الأقدمية / هل تنجز الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخر بسبب:		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
ضغوطات الرئيس المباشر	التكرار	1	5	3	3	12
	النسبة المئوية	% 16.7	% 9.6	% 11.5	% 18.8	% 12
لأنني لا أحب تأجيل أعمالي لكي لا تتراكم علي	التكرار	4	35	15	6	60
	النسبة المئوية	% 66.7	% 67.3	% 57.7	% 37.5	% 60
لأنني أشعر بروح المسؤولية اتجاه منظمتي	التكرار	1	12	8	7	28
	النسبة المئوية	% 16.7	% 23.1	% 38	% 43.8	% 28
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام حول إنجاز الأعمال المطلوبة من الأفراد في وقتها و دون تأخر يعود إلى أن الفرد لا يحب تأجيل عمله لكي لا تتراكم عليه و هذا بنسبة 60 % موزعة على فئة الإداريين بنسبة 67.3 % مقابل 66.7 % للإطارات و مقابل 37.5 % لأعوان الخدمة، من هنا تظهر لنا قيمة العمل كمعطى تنظيمي فرضته الثقافة التنظيمية التي شكلتها المنظمة لدى الأفراد، و تظهر لنا كذلك كمية النشاطات و المهام اليومية التي يقومون بها و أن أي تأخر فيها يتحمل الفرد مسؤولية ذلك و تكلفه الجهد و الوقت مضاعفين، في مقابل ذلك و كقراءة عكسية نجد أن الفرد يفكر في ذاته من خلال تخليص نفسه من مسؤولية تراكم الأعمال التي غالبا ينجر عنها إنذارات شفهية خاصة إذا تكرر الأمر، و التي تصل إلى الحسومات و التأثير على نقطة المردودية التي تقابلها دخل مادي معين، إذا يمكن القول أن هذه الخاصية قد حققت

فائدة معنوية متمثلة في تحقيق قيمة خاصة بالعمل و عدم تأخيره، و فائدة أخرى لصالح الفرد تتمثل في تجنب الصدامات مع الرئيس المباشر و الإدارة بصفة عامة.

جدول رقم 27: يوضح ارتباطات فعالية الاداء.

هل فعالية أداء عملك مرتبطة ب	التكرار	النسبة المئوية
نوعية العمل المطلوب	49	% 49
عامل الوقت	18	% 18
الضغوطات المفروضة عليك	7	% 7
القدرة على فهم وإدراك ما هو مطلوب	26	% 26
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 49 % من الأفراد فعالية أدائهم مرتبطة ب نوعية العمل المطلوب، في مقابل 26 % منهم تكون مرتبطة القدرة على فهم و إدراك ما هو مطلوب منهم و مقابل 18 % ممن يرون أنها مرتبطة بعامل الوقت و 07 % يرون أنها نتيجة الضغوطات المفروضة عليهم، من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن الأفراد يجدون صعوبة في التعامل مع المواقف التنظيمية التي تواجههم ومن الأعمال التي قد تأتي فجأة دون سابق إنذار، وهذه خاصية سلبية على المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر بالنسق الخارجي و بالتالي يتعرض لجملة من المتغيرات سواء المقصودة منها و الغير مقصودة، و هذا ما يحتم على المنظمة الاستعداد لجميع الظروف التي قد تحدث، فالمنظمة الممكنة هي التي تتواءم و تتكيف مع جميع المتغيرات التي تحدث تحقيقا للتكامل، و العمل على استمراريتها من خلال تحقيق توازنها، فالعمل وفق نمط فعال يتطلب عمليات إرشاد و توجيه و يتعدى إلى عمليات التدريب و التكوين لتجنب مثل هذه المواقف التي قد تكون سببا وجيها في أفول هذه المنظمة .

جدول رقم 28: يوضح العمل بنتائج تقييم الأفراد.

هل تأخذ بنتائج عملية التقييم لتحسين أدائك	التكرار	النسبة المئوية
نعم	69	% 69
لا	31	% 31
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 69 % من أفراد العينة يأخذون بنتائج عملية التقييم في تحسين أدائهم، في مقابل ذلك نجد أن 31 % لا يأخذون بنتائج عملية التقييم لتحسين أدائهم، من هنا تظهر لنا أهمية عملية التقييم في تحسين أداء الأفراد و ذلك من خلال إظهار الأخطاء التي يرتكبونها و محاولة تداركها عن طريق عمليات المناقشة التي تتم بين الرئيس و المرؤوس، و كذا عن طريق ما يعرف بنطاق الإشراف و المتابعة التي تتسم بالمرونة في التعامل من خلال إظهار مواطن الضعف و محاولة تداركها و ما يفسر لنا الجانب العلاقاتي الجيد بين الرئيس و المرؤوس لأن تدارك الأخطاء و محاولة تجنبها مستقبلا من طرف الفرد دلالة على روح المسؤولية التي اكتسبها داخل المنظمة، هذا لا يمنع المنظمة من محاولة ممارسة بعض الضغوطات من خلال إعطاء تنقيط ضعيف نوعا ما في حالة تكرار الخطأ من طرف الفرد لمحاولة تصحيح أدائه لأنه يعرقل تحقيق الأهداف، هذا ما تعرفه أغلب التنظيمات في الجزائر فيما يخص عملية التقييم، في مقابل ذلك نجد أن هناك فئة معتبرة لا تعتبر عملية التقييم أداة فعالة في تحسين الأداء لأنهم غير مقتنعين أساسا بمعايير هذا التقييم، أو لتحيزه لمجموعة ما دون غيرها، و هذه التضاربات في الأفكار تظهر لنا في كل التنظيمات، فمن النادر أن نجد توافقا تاما بين أفراد المنظمة و الإدارة و

أصحاب القرار، و بالتالي يجب إظهار نوع من الشفافية في وضع المعايير لتفادي أي خلافات تتولد عنها صراع كامن قد يظهر في أي لحظة بصورة غير متوقعة .

جدول رقم 29: يظهر لماذا لا يأخذ الأفراد بنتائج عملية التقييم.

هل تأخذ بنتائج عملية التقييم لتحسين أدائك، في حالة الإجابة ب «لا " هل يرجع ذلك إلى:	التكرار	النسبة المئوية
التحيز والمحاباة	10	% 10
عدم وضوح المعايير وضعف مصداقيتها	20	% 20
نظرة وانطباع مسبق حول شخصي	1	% 1
المجموع	31	% 31

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين لا يأخذون بنتيجة عملية التقييم لتحسين أدائهم تقدر نسبتهم ب 31% هذه النسبة موزعة على 20 % منهم من يرون أن ذلك يعود إلى عدم وضوح المعايير و ضعف مصداقيتها، مقابل 10 % من الأفراد يرون أن ذلك يعود إلى التحيز و المحاباة و مقابل كذلك 1% يرون أنها بسبب نظرة و انطباع مسبق حول شخصي، كما ذكرنا أن مرجعية هذه الفئة من الأفراد هي نتاج توجهات و مواقف تنظيمية شكلت تمثلات حول عملية التقييم، فمنهم من يرى أنها ضعيفة المصداقية لعدم وضوح المعايير و بالتالي لا يهم نتائجها و لا يسعون لتحسين أدائهم، لأن المشكلة في معايير التقييم و ليس في أدائهم "حَسبهم"، من هذا يمكن أن تكون بادرة للصراع الكامن، الذي هو عبارة عن تراكمات لمجموعة مواقف، و بالتالي يجب على المنظمة تحقيق التوازن من خلال فتح مجال لطرح الأفكار و التعبير عن الآراء بكل شفافية، فمثلا نجد سجل الشكاوي و الاقتراحات الخاص بكل منظمة موضوع تحت تصرف الأفراد، و الذي يعتبر

جزءا مهما في التعرف على مشكلات الأفراد لتفادي الصراعات و المحافظة على استقرار و توازن النسق العام .

جدول رقم 30: يبرز العلاقة بين الأنماط الرقابية والظروف عند أداء العمل.

الانماط الرقابية / عند القيام بأداء عملك هل تجد		الرقابة الصارمة	الرقابة المرنة	الرقابة المستقلة	الرقابة الذاتية	الرقابة الدائمة	المجموع
صعوبات وعراقيل	التكرار	10	12	3	4	1	30
	النسبة المئوية	%66.7	%25.5	%16.7	%23.5	% 33.3	%30
تسهيلات وتوجيهات	التكرار	5	25	15	8	0	53
	النسبة المئوية	% 33.3	% 53.2	% 83.3	% 47.1	% 0	%53
أجد الحرية المطلقة في القيام بعملي ذاتيا	التكرار	0	10	0	5	2	17
	النسبة المئوية	% 0	% 21.3	% 0	% 29.4	% 66.7	% 17
المجموع	التكرار	15	47	18	17	3	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53 % من أفراد العينة يتلقون تسهيلات وتوجيهات موزعة حسب الأنماط الرقابية التالية: 83.3 % منهم يتلقونها عندما تكون الرقابة مستقلة مقابل 53.2 % يتلقونها عندما تكون الرقابة مرنة ومقابل 47.1 % عند الرقابة الذاتية، وأخيرا 33.3 % عند الرقابة الصارمة.

انطلاقا من هذا يمكن القول أن المنظمة تسعى إلى إرساء نظام رقابي مستقل ومرن يهدف إلى زيادة درجة الحرية للفرد في تعاملاته داخل نسق المنظمة وفي أداء مهامه، بعيدا عن النمط الكلاسيكي البيروقراطي الذي يفرض الرقابة الظاهرية المباشرة، والتي تولد للفرد ضغطا كبيرا تجعله يسعى لإرضاء النمط الرقابي الممارس بدل ممارسة مهامه بشكل طبيعي.

إن التنظيم الحديث يفرض نمط رقابي مستقل ومرن وصولا إلى الرقابة الذاتية لكي يسعنا أن نصنفها في مصاف المنظمات المُمَكنة ومنه ينعكس ذلك على انتماء الفرد وإثبات وجوده وتحقيق أعلى درجات الالتزام.

جدول رقم 31: يبرز العلاقة بين الأنماط الرقابية ومرجعية تنفيذ العمل.

الأنماط الرقابية / أحرص على تنفيذ عملي وفق		الرقابة الصارمة	الرقابة المرنة	الرقابة المستقلة	الرقابة الذاتية	الرقابة الدائمة	المجموع
البرنامج المسطر من طرف رئيسي المباشر	التكرار	12	12	9	5	2	40
	النسبة المئوية	% 25.5	% 80	% 50	% 29.4	% 66.7	% 40
البرنامج العام للمؤسسة وأنا أقوم باختيار طريقة التنفيذ	التكرار	2	21	9	6	1	39
	النسبة المئوية	% 13.3	% 44.7	% 50	% 35.3	% 33.3	% 39
نظرة تشاركية بيني وبين رئيسي المباشر	التكرار	1	14	0	6	0	21
	النسبة المئوية	% 6.7	% 29.8	% 0	% 35.3	% 0	% 21
المجموع	التكرار	15	47	18	17	3	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول اعلاه نلاحظ أن 40 % من أفراد العينة يحرصون على تنفيذ عملهم وفق البرنامج المسطر من طرف رئيسهم المباشر مقابل 39 % من افراد العينة ممن يحرصون على تنفيذ عملهم وفق البرنامج العام للمنظمة و هم يقومون باختيار طريقة التنفيذ ، من الاتجاه العام الأول (40 %) نجد أن 80 % من مجموع الأفراد الذين يرون أن النمط الرقابي السائد في المنظمة هو الرقابة المرنة مقابل 66.7 % من مجموع الأفراد الذين يرون أن المنظمة ممن يرون أن النمط الرقابة الدائمة و مقابل 50 % من مجموع الأفراد الذي يرون أن النمط السائد هو الرقابة المستقلة و مقابل 29.4 % من مجموع الأفراد الذي يرون أن النمط الرقابي السائد هو الرقابة

الذاتية و مقابل 25.5% من مجموع الأفراد الذين يرون أن النمط الرقابي السائد هو الرقابة الصارمة،

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك شراكة في عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد، فنجد أن هناك من ينفذ بناء على تعليمات و البرنامج المسطر من طرف الرئيس، هذا الأخير الذي يقوم بتقسيم المهام و الأعمال على الأفراد بناءً على البرنامج العام للمنظمة و هذا هو النمط العقلاني في تنفيذ الأعمال انطلاقا من معطى الهيراركية، و الذي بدوره يفرز لنا تقسيم المهام على الأفراد حسب المصالح ورؤسائها، لكن ما يلاحظ أن نظام الرقابة يتميز بالمرونة في التعامل مع الأفراد من خلال فتح مجال نسبي للحريات في أداء المهام و الأعمال، هذا المجال متمثل في اختيار الطريقة و الكيفية في الأداء، هذا ما أكده لنا أغلب رؤساء المصالح في مقابلتنا معهم، و كذا بعض الأفراد في حديثنا معهم الذين أنهم يجدون نوع من الحرية في الأداء، ليست بالحرية المطلقة التي قد يتولد عنها أخطاء و هفوات، و لكن حرية تحت اشراف الرئيس المباشر.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين الأنماط الرقابية والحرية في أداء العمل.

الأنماط الرقابية / أجد كل الحرية في أداء عملي		الرقابة الصارمة	الرقابة المرنة	الرقابة المستقلة	الرقابة الذاتية	الرقابة الدائمة	المجموع
نعم	التكرار	13	34	12	12	4	75
	النسبة المئوية	%69.7	%72.3	%66.7	% 65	%100	%74.7
لا	التكرار	2	13	6	4	0	25
	النسبة المئوية	%30.3	%27.7	%33.3	%35	%0	%25.3
المجموع	التكرار	15	47	18	16	4	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 74.7%من أفراد العينة يجدون كل الحرية في أداء أعمالهم، من الاتجاه العام نجد أن 72.3% من الأفراد يجدون الحرية في أداء أعمالهم وفق النمط الرقابي المرن مقابل 69.7%حسب النمط الرقابي الصارم ومقابل 66.7%حسب النمط الرقابي المستقل وأخيرا 65% حسب النمط الرقابي الذاتي،

و منه نخلص إلى أن هناك رقابة مرنة تتماشى مع الرقابة الصارمة في المنظمة، فنجد أن الأفراد يجدون حرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تكون هناك رقابة مرنة، فشعور الفرد بأنه غير مقيد و ليس تحت الرقابة المباشرة تولد لديه نوع من الثقة في شخصه، و يشعر بأهميته داخل المنظمة هذا ما يشكل حافزا له لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة معا، لكن بالعودة إلى خاصية الفرد الجزائري داخل المنظمة فغالبا تصاحب الرقابة المرنة حالة من التسيب و اللامبالاة و بالتالي يجب أن يكون هناك توازن بين الرقابة المرنة و الرقابة هذا ما يوجد بهذه المنظمة التي لا تتوانى في تطبيق نظام الرقابة الصارمة حفاظا على استقرارها، فنجدها تستخدم نظام البصمة عند الدخول و الخروج، الحسومات عند التمادي في الغياب و غيرها من الاجراءات الصارمة، و عند مقابلتنا مع رؤساء المصالح أكد بعضهم أن الرقابة تكون مع أفراد يثبتون كفاءتهم و احترامهم لمنصبهم و لهم، أما هناك أفراد فيطبقون معهم نمط الرقابة الصارمة لعلمهم بتسيبهم و بعدم انضباطهم، لكن يمكن القول أن معظم التسيير في المنظمة يكون نسبيا عبر نمط الرقابة المرن.

استنتاج الفرضية الأولى:

بناء على الفرضية: توجد علاقة بين الرقابة المرنة وفعالية الأداء في المنظمة، والتي من خلالها تطرقنا إلى نطاق الإشراف، المتابعة والتوجيه، ونوعية الرقابة في العمل وعلاقة هذه الأخيرة بعاملي الفئة والأقدمية، كما تطرقنا لفعالية الأداء من خلال التطرق إلى الجو العام لعمل الأفراد، وبذل المجهودات، ومدى الشعور بالمسؤولية في أداء العمل ومرجعية تنفيذه.

أظهرت لنا نتائج المقابلات من حيث فئة الموضوع و فئة الاتجاه أن الغالب على نظام الرقابة في المنظمة هو نظام الرقابة المرنة، بعد ذلك يأتي نظام الرقابة الصارمة في كثير من المواقف التنظيمية، و كذلك حسب الأفراد من حيث معيار الكفاءة و خاصية الفئة و الأقدمية، كلها عوامل تحدد نظام الرقابة المستخدم، فالرقابة المرنة بالمنظمة مبنية على أساس الاحترام و التقدير المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس التي تتشكل وفق التزام كل طرف منهما بواجباته قبل حقوقه، و معرفة حدود كل طرف منها سواء في الاطار الرسمي و حتى الاطار غير رسمي، لأن التجاوزات في العلاقات تحدث خللا وظيفيا على مستوى الأداء بالدرجة الأولى، أما فيما يخص الرقابة الصارمة حسب ما استقيناه من مقابلاتنا و ملاحظتنا مع الرؤساء و المرؤوسين فتكون غالبا في تجاوزات الأفراد المتكررة و المقصودة منها التي تؤدي إلى فرض عقوبات، الإخلال بالقواعد و اللوائح المتعارف عليها شكلا و مضمونا، لأنه حسب رؤساء المصالح فرض الرقابة الصارمة يكون لكبح التجاوزات التي قد ينجر عنها فوضى و اختلالات في الوظائف و العمليات الادارية ككل فحسبهم الصرامة ترجع كل فرد إلى حجمه في المنظمة و تقضي على السلوكات و الأفعال التي قد يمارسها الأفراد الاخرين و تصبح مثل العدوى (حسبهم) .

إن الرقابة المرنة بالمنظمة تظهر لنا أكثر في الأعمال الروتينية اليومية وحتى الأعمال الثانوية، فهذا النظام من الرقابة مرتبط غالبا بأشخاص تثق المنظمة في أدائهم أما عن ثنائية الرقابة المرنة مع الصارمة فتظهر لنا في المواقف التنظيمية الحاسمة التي تكون متعلقة مباشرة بالأهداف، لأن أي خلل وظيفي فيها يؤدي إلى الانحراف عن الأهداف المسطرة، وبالتالي يجب فرض نوع من الصرامة والجدية في العمل لتحسيس الأفراد بأهمية هذه المواقف التنظيمية.

وما لاحظناه فيما يخص متابعة الرئيس المباشر للعمل انطلاقا من منصب الأفراد، أنه أكثر فئة تتعرض إلى المتابعة المباشرة في العمل نظرا لعددهم المعتبر، ثانيا لتنوع مهامهم و دورهم في العمليات الادارية اليومية و حتى الأعمال المرتبطة بإنهائها، ثالثا اختلاف طبيعة و شخصية الرئيس المباشر في استخدام سلطته و طريقته في العمل، لأن أغلب المنظمات الجزائرية خاصة العمومية منها، تحمل في محتواها نظام تسيير عقلاني بيروقراطي مبني على هيراركية الهيكل التنظيمي، و يستمد قوته من سلطة المنصب، الأكيد أن هذا النوع من المتابعة اللصيقة و الدائمة يؤثر على الأفراد بالسلب و تشتت تفكيره و تركيزه، و هذا من خلال فرض الرئيس المباشر لطريقة عمل قد لا تتلائم مع ما يراه و يريده الفرد من طريقة عمل أخرى، و فيما يخص مراقبة العمل و ضبطه بالنسبة للأفراد نجد أن ذلك يعود إلى تقسيم العمل بحكم خاصية العمليات الادارية التي تتطلب ذلك، نظرا للعدد المعتبر لفئة الاداريين و بحكم طبيعة الأعمال الموكلة اليهم، وبالرغم أن تقسيم العمل يعبر عن مرجعية كلاسيكية تقليدية من التسيير و التنظيم إلا أنه في هذه الوضعية يفرض نمطه (تقسيم العمل) بسبب تحقيقه نتائج جيدة في الأداء نظرا لطبيعة العمليات الادارية التي يرجى منها تحقيق فعالية في أداء الأفراد و لا يعبر ذلك على أن المنظمة عبارة عن نسق عقلاني مغلق .

إن عامل الثقة المتبادل داخل التنظيم خاصة على المستوى العمودي يبرز لنا أهمية و دور توفير المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق فعالية أداء ناتجة عن قناعة الأفراد بما يفعلونه و يعملون لأجله، هذا ما توصلنا إليه من خلال احتكاكنا بأفراد المنظمة، فهم يريدون أن يشعروا بإنسانيتهم داخل المنظمة و اعتبارهم كائن اجتماعي كما توصل إليه مايو، فالرقابة المرنة هنا تجسد هذا المفهوم بمعناه التجريدي، فوقفنا على حرية في أداء الأفراد لعملهم مع مناقشات جانبية تعبر عن كسر للحاجز البيروقراطي المبني على السلطة، و أن الرؤساء يميلون إلى هذا النوع من الرقابة لأنه حقق سابقا نتائج إيجابية و كذا بحكم العلاقات بينهم نتيجة سنوات الأقدمية، في مقابل ذلك وجدنا بعض التذمر من الأفراد حيال نمط الرقابة الصارم الذي ولّد لديهم ضغط و أدخلهم في صراع كامن مع الرئيس، من هنا نعود إلى ما سبق و أن ذكره الرؤساء بأن الرقابة المرنة تكون غالبا للأفراد الذين يثبتون نوايا لتقديم الإضافة و التي تظهر في فعالية أدائهم و تطويره ، و احترام نمط العلاقات الرسمية لتفادي نزاعات قد تكون بداية لصراعات ميدانية تؤثر على الجو العام للمنظمة، و كاستخلاص لكل المعطيات الميدانية (الملاحظات، المقابلات، الحديث الجانبي مع الأفراد والاستبيان) توصلنا إلى أنه هناك علاقة بين الرقابة المرنة و فعالية الأداء داخل المنظمة .

الفرضية الثانية: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز انتماء الفرد من خلال شعوره بأهميته في التنظيم.

جدول رقم 33: يبين علاقة الفئة بتقبل رؤى وأفكار الأفراد

يسمع الرؤساء للعمال و يتقبلون افكارهم حتى لوكانت معارضة لأفكارهم / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
يتقبلون	التكرار	27	21	6	54
	النسبة المئوية	% 50	% 70	% 85.7	% 54
أحيانا	التكرار	20	0	0	20
	النسبة المئوية	% 31.7	% 0	% 0	% 20
لا يتقبلون	التكرار	16	9	1	26
	النسبة المئوية	% 25.4	% 30	% 14.3	% 26
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 54 % من أفراد العينة يجدون أن الرؤساء يسمعون للعمال ويتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم، موزعة على المناصب التالية: 85.7 % أعوان خدمة مقابل 70 % من الإداريين ومقابل 42.9 % من الإطارات.

انطلاقا من هذا نلاحظ أن هناك جانب تشاركي ديمقراطي في تبادل الأفكار، و احترام أفكار كل من الرئيس و المرؤوس في الاتجاهين، هذا يظهر لنا النمط التشاركي في العمل من خلال مجموعة المناقشات و الحوارات التي تجرى في الأعمال اليومية و حتى المستقبلية بحكم التخصص و القرب المادي و المعنوي في المقابل بحكم المنصب بالنسبة للرئيس، هذا لا يعني حرية مطلقة

في التعبير عن الأفكار بقدر ما تعكس هذه الحرية النسبية و تقبل أفكار الآخر مدى سيرورة المنظمة نحو الوصول إلى أعلى درجات التمكين ، الذي أساسه هو تقبل الآخر و أفكاره بعيدا عن مرجعيات المنصب و الخبرة و تحقيقا للهدف العام للمنظمة.

جدول رقم 34: يبين علاقة الفئة بحرية الأفراد في اتخاذ القرارات

هل لديك الحرية الكافية في اتخاذ القرار الذي يخص عملك / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	50	20	5	75
	النسبة المئوية	% 79.4	% 66.7	% 71.4	% 75
لا	التكرار	13	10	2	25
	النسبة المئوية	% 26	% 33.3	% 28.6	% 25
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 75 % من أفراد العينة لديهم الحرية الكافية في اتخاذ القرار الذي يخص عملهم، فنجد أعلى نسبة في الاتجاه العام هي فئة الإطارات ب 79.4 % مقابل 71.4 % من أعوان الخدمة ومقابل 66.7 % من الإداريين، ومنه نجد أن حرية القرار تظهر لنا أكثر في المستويات العليا للإدارة والمنظمة بصفة عامة.

هذا نتاج تفكير عقلاني يجعل من الرؤساء هم أصحاب القرار و لديهم حرية و نطاق أوسع في اتخاذ هذه القرارات، ومرجعية المنظمة في ذلك هي الخبرة و الكفاءة إضافة إلى التخصص، أما المستوى الإداري في الإدارة الوسطى فنجده أقل درجة من فئة الإطارات و يرجع ذلك إلى محدودية

الكفاءة، إضافة إلى عامل المنصب و الشهادة، رغم ذلك لم نسجل فارق كبيرة و واضح بين الفئتين، و يمكن القول أنه فارق لا يشكل تراكمات لصراع كامن، و أن المشاركة في اتخاذ القرارات تكون غالبا حسب الموقف التنظيمي ودرجة تحمل المسؤوليات في المنظمات، ولا يلغي أفراد المستويات الأخرى بحكم متطلبات النسق العام للمنظمة التي تفرض توازن و استقرار الأنساق الأخرى .

جدول رقم 35: يبين علاقة الفئة بمشاركة الأفراد في حل المشكلات ومواجهة المواقف الادارية

تشاركنا الإدارة المشكلات والمواقف الادارية التي تواجهها	الفئة	إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	51	19	5	75
	النسبة المئوية	% 81	% 63.3	% 71.4	% 75
لا	التكرار	12	11	2	25
	النسبة المئوية	% 19	% 36.7	% 28.6	% 25
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 75 % من مجموع أفراد العينة تشاركهم الإدارة المشكلات والمواقف الادارية التي تواجههم، موزعة على الفئات التالية: 81 % إطارات مقابل 71.4 % من أعوان الخدمة ومقابل 63.3 % من الإداريين،

من هنا نجد أن عامل المنصب يلعب دور أساسي في الحضور و مشاركة المواقف التنظيمية، و هذا نظرا لتوفر عاملي الخبرة و الكفاءة و أنه لا يخفى علينا تأثير الإدارة العليا على مجمل المنظمة، يعني أن هناك عقلنة لا تزال سائدة في المنظمة، و عدم تشارك المواقف التنظيمية لجميع أفراد النسق الكلي، فبالرغم أن هناك مواقف تنظيمية تستدعي حضور الإداريين أكثر من الإطارات

نظرا لقربهم من العمليات الإدارية المختلفة، إلا أننا نجد الحضور الأكبر لفئة الإطارات، هذا يعود بنا إلى المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح و نواب المدير والتي أفرزت أنهم غالبا هم من يحضر الاجتماعات و المواقف الكبرى نظرا لمنصبهم و أنهم مسؤولون على مصلحة تضم مجموعة من الأفراد الإداريين الذين يبلغونهم بكل كبيرة وصغيرة، و بالتالي نخلص إلى أن حضور المواقف الروتينية يكون فقط على مستوى المصالح بين رئيس المصلحة و الأفراد التابعين له و ليس على مستوى الكل التنظيمي .

جدول رقم 36: يبين علاقة الفئة بالإضافة التي تقدمها مشاركة الأفراد في القرارات

مشاركتي في اتخاذ القرارات لها قيمتها وتقدم الإضافة / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	30	13	1	44
	النسبة المئوية	% 47.6	% 43.3	% 14.3	% 44
لا يبالون بها	التكرار	21	12	2	35
	النسبة المئوية	% 33.3	% 40	% 28.6	% 35
حسب القضية المعروضة	التكرار	12	5	4	21
	النسبة المئوية	% 19	% 16.7	% 57.1	% 21
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 44 % من أفراد العينة مشاركتهم في اتخاذ القرارات لها قيمتها و تقدم الإضافة موزعة على 47.6 % من الإطارات مقابل 43.3 % ومقابل 14.3 % من أعوان الخدمة، من هنا نلاحظ أن فعالية المشاركة في اتخاذ القرار تكمن في الاضافة التي تقدمها، و بهذا الخصوص نجد أن فئة الإطارات و الإداريين لديهم نفس المجال في المشاركة في

اتخاذ القرارات و أنها تقدم الإضافة، و هذا ما يجعل من المنظمة تتقبل أفكار و آراء جميع أفرادها و ذلك بعد توفير مناخ تنظيمي و ثقة متبادلة بين جميع الأفراد، و فعالية العلاقات الأفقية و العمودية التي تعتبر أساس المشاركة في اتخاذ القرار، فالإطارات هم دائمي الحضور في المشاركة في اتخاذ القرارات بحكم مكانتهم داخل المنظمة و باعتبارهم هم قادة المنظمة و مسيروها، لكن ما لاحظناه هو وجود فئة الإداريين بنسبة معتبرة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات هذا يدل على فتح مجال نسبي أمامهم خاصة ما تعلق بالأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة منهم، كما من غير المعقول أن يشارك جميع أفراد المنظمة في كل القرارات و المواقف التنظيمية التي تواجههم، لأن القرارات تختلف من مستوى لآخر و من تخصص لآخر .

جدول رقم 37: يظهر علاقة سنوات الأقدمية بتقبل أفكار الأفراد

سنوات الأقدمية / يسمع الرؤساء للعمال ويتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
يتقبلون	التكرار	4	19	20	11	54
	النسبة المئوية	%66.7	%36.5	%76.9	%68.8	%54
أحيانا	التكرار	0	15	2	3	20
	النسبة المئوية	% 0	%28.8	% 7.7	%18.8	%20
لا يتقبلون	التكرار	2	18	4	2	26
	النسبة المئوية	%33.3	%34.6	15.4 %	%12.5	%26
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 54 % من أفراد العينة يسمع لهم الرؤساء ويتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم، هذه النسبة موزعة على الأفراد حسب الخبرة، فنجد 76.9 % من الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11إلى 15 سنة مقابل 68.8% للذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة، في مقابل ذلك نجد 66.7 % للذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، ومقابل 36.5% للذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 سنوات إلى 10 سنوات،

ومنه نستنتج أن هناك ثقة تنظيمية تسود جميع الأفراد داخل المنظمة، من جهة أخرى تظهر لنا دينامية التفاعلات و العلاقات التي تربط كل فئات المنظمة، والتي لا تفرق بين فرد جديد بالمنظمة و فرد قديم، و الفارق بينهما يكاد لا يظهر، و كتفسير عكسي يمكن القول أن طرح الأفكار و عرضها يخضع لعامل الكفاءة بالدرجة الأولى و هذا ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها، ايضا تقليص الفجوة بين الأفراد القدامى و الجدد ينعكس على المناخ التنظيمي المساعد على تحقيق أعلى درجات الفعالية، و بالتالي سهولة اندماج الأفراد الجدد و مساعدة ذوي الخبرة منهم لهم على تجاوز المشاكل التنظيمية من خلال المتابعة و الإرشاد و كذا التوجيه، وفي نفس السياق لا يمكننا القول أن هذه المنظمة خالية من الصراعات الخفية بين القدماء و المحدثين فيها و هذا ما لمسناه في لقاءاتنا مع رؤساء المصالح و بعض الأفراد خاصة الجدد منهم، الذين عبروا عن بعض الخلافات الكامنة، و أنهم يشعرون أن المنظمة ملكية خاصة لبعض الأفراد القدماء لكنها لا تتجاوز القانون الداخلي و لا تظهر لكل الأفراد، و عبروا أنهم يتجاوزونها بحكم فارق السن بينهم تحت شعار احترام الكبير واجب و يعبر عن الخلفية الأخلاقية لكل فرد .

جدول رقم 38: يبين علاقة سنوات الأقدمية بحرية الأفراد في اتخاذ قرارات العمل.

سنوات الاقدمية / هل لديك الحرية الكافية في اتخاذ القرار الذي يخص عملك		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
نعم	التكرار	4	34	22	15	75
	النسبة المئوية	66.7%	65.4%	84.6%	93.8%	75%
لا	التكرار	2	18	4	1	25
	النسبة المئوية	33.3%	34.6%	15.4%	6.3%	25%
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 75% من أفراد العينة لديهم الحرية الكافية في اتخاذ القرار الذي يخص أعمالهم، موزعة على فئات الخبرة المهنية بالمنظمة وهي كالتالي: 93.8% لفئة الأكثر من 15سنة مقابل 84.6% لفئة 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 66.7% لفئة أقل من 5 سنوات وأخيرا 65.4% لفئة 5 إلى 10 سنوات،

من هنا نلاحظ أن فارق الخبرة يلعب دورا كبيرا في مجال الحرية لاتخاذ القرارات، فكلما كانت الخبرة كبيرة كلما اتسعت درجة الحرية في اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل الخاص بالفرد أو حتى القرارات الخاصة بالمنظمة كما رأينا سابقا، ما يبرر الاعتماد على عامل الخبرة هو الخلفية التنظيمية لأي منظمة و مراحل تطورها و تراكماتها العملية، أيضا البيئة المتواجدة بها و التي تعتبر عينة لمنظمات جزائرية أخرى، ومنه هي لا تشكل الاستثناء في هذا الجانب، ما لاحظناه هو عدم وجود فارق كبير بين فئات الخبرة المهنية، فمثلا حتى فئة الأقل من 5 سنوات لديهم الحرية في اتخاذ القرارات لكن نجد شرط نوعية هذه القرارات، فمثلا القرارات الروتينية و التي درجة خطأها

ضعيف جدا مقارنة بالقرارات المصيرية للمنظمة و حتى القرارات المتعلقة بمواقف تنظيمية تصادف المنظمة لأول مرة، هنا تلجأ المنظمة لأصحاب الخبرة بالدرجة الأولى، و بالتالي يمكن القول أن المنظمة نسبيا تسير في الطريق الصحيح لتمكين الأفراد من خلال بعد اتخاذ القرارات و المشاركة فيه بدون مرجعيات كلاسيكية عقلانية .

جدول رقم 39: يبين علاقة سنوات الأقدمية بمشاركة الإدارة للأفراد مواقفها التنظيمية

سنوات الأقدمية / تشاركنا الادارة المشكلات والمواقف الادارية التي تواجهها		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
نعم	التكرار	5	32	23	15	75
	النسبة المئوية	%83.3	%61.5	%88.5	%93.8	%75
لا	التكرار	1	20	3	1	25
	النسبة المئوية	%16.7	%38.5	%11.5	% 6.3	%25
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 75% من أفراد عينة الدراسة تشاركهم الإدارة المشكلات والمواقف الإدارية التي تواجههم موزعة على سنوات الأقدمية، فنجد 93.8% من الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة تشاركهم الإدارة المشكلات والمواقف الإدارية التي تواجههم، مقابل 88.5% من الذين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة ومقابل 83.3% للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وأخيرا مقابل 61.5%،

ومنه نستنتج أن الإدارة العليا تفضل أصحاب الخبرة في مشاركتهم للقرارات و المواقف التنظيمية لكنه ليس بالفارق الكبير عن الأفراد الآخرين الذين يقلون عنهم في سنوات الخبرة، من الجانب العقلاني نلاحظ أهمية الاعتماد على الأفراد أصحاب الخبرة بحكم تعاملهم مع مواقف

تنظيمية و مشكلات إدارية و بالتالي هذه التراكمات تشكل دعامة أساسية في كل المواقف القادمة لربح الوقت و الجهد، مقابل ذلك نجد كذلك الأفراد الملتحقين حديثا بالمنظمة يشاركون في اتخاذ القرارات، لكن هذه المشاركة تقتصر على مواقف تنظيمية عادية و حتى روتينية بحكم نقص الخبرة التي تؤثر على مجمل القرارات المتخذة، فعامل الكفاءة لا يكفي في بعض المواقف التنظيمي و يمكن ضعف أصحاب الخبرة القصيرة في أنهم لم يتعرفوا بعد على كل الأنساق و تداخلاتها و علاقاتها ببعض، وكل المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ذلك.

جدول رقم 40: يبين علاقة سنوات الأقدمية بالإضافة التي تقدمها مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات

سنوات الأقدمية / مشاركتي في اتخاذ القرارات لها قيمتها و تقدم الاضافة		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
نعم	التكرار	3	12	6	5	26
	النسبة المئوية	%50	%23.1	%23.1	%31.3	% 26
لا يبالون بها	التكرار	3	18	10	4	35
	النسبة المئوية	%50	%34.6	%38.5	%25	% 35
حسب القضية المعروضة	التكرار	0	22	10	7	39
	النسبة المئوية	% 0	%42.3	%38.5	%43.8	% 39
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 % من أفراد العينة مشاركتهم في اتخاذ القرارات لها قيمتها وتقدم الإضافة وذلك حسب القضية المعروضة، هذه النسبة موزعة على الأفراد حسب فئات الخبرة، فنجد

أن 43.8% من الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة مقابل 42.3% من 5 سنوات إلى 10 سنوات ومقابل 38.5% من الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 سنة إلى 15 سنة،

ومنه نلاحظ أن القضية المطروحة أو المشكل المعروض هو الذي يفرض من يحضر و يشارك في اتخاذ القرار، و بالتالي تكون هذه المشاركة لها قيمة و تقدم الإضافة، كما أشرنا سابقا أن المنظمة تأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة لتفادي الأخطاء الناجمة عن اتخاذ القرار و كذلك مبدأ تقسيم العمل الغالب على عمليات المنظمة، هذا ما يفسر لنا حضور الأفراد للاجتماعات و المواقف التنظيمية و ذلك حسب القضية المعروضة، في الجهة المقابلة نجد تدرج في فئة الأفراد ذوي الخبرة في الحضور للاجتماعات، ما يعاب على المنظمة هو عدم مبالاة المنظمة بأفكار و آراء الأفراد الحديثين بالمنظمة، و بالتالي تظهر فجوة من انعدام الثقة بينهم و بين المنظمة تنعكس على مجمل العلاقات الأفقية و العمودية داخل المنظمة .

جدول رقم 41: يبين علاقة سنوات الأقدمية بحرية الأفراد في أداء عملهم

سنوات الأقدمية / أجد كل الحرية في أداء عملي		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
نعم	التكرار	6	36	20	12	74
	النسبة المئوية	%100	%76	%76.9	%75	% 74.7
لا	التكرار	0	15	6	4	25
	النسبة المئوية	%0	%29.4	%23.1	%25	% 25.3
المجموع	التكرار	6	51	26	16	99
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول نلاحظ أن 74.7 % من أفراد العينة يجدون كل الحرية في أداء أعمالهم، هذه النسبة موزعة حسب فئات الخبرة لدى الأفراد، فنجد أن 100% من الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات مقابل 76.9% لفئة 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 76% لفئة 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأخيرا 75% لفئة الأكثر من 15 سنة.

ومنه نلاحظ أن هناك حرية في أداء العمل بالمنظمة على مختلف جميع الأفراد باختلاف سنوات خبرتهم، هذا ما يدل على موازنة المنظمة لهذا الجانب من خلال سياسة العدل و التكافؤ في المعاملات و الحريات، ما يلاحظ كذلك هو اندماج الأفراد في النسق العام للمنظمة رغم اختلاف الأنساق المنتمين إليها، و بالتالي جانب العلاقات المنظمية يكون في إطار تفاعلي فعال سواء ما تعلق بأعمال المنظمة و كذلك بالجانب الإنساني و الاجتماعي في الأفراد، في مقابل ذلك و بحكم دراستنا الاستطلاعية و عمليات الملاحظة التي قمنا بها لاحظنا وجود نوع من الترفع على الأفراد الجدد بالمنظمة من طرف بعض الأفراد القدماء و كأنهم هم أصحاب المنظمة و ملاكها هذا ينعكس على علاقاتهم مستقبلا سواء في إطار الأعمال الإدارية خاصة ما يعرف بالتحكم بالمعلومة و كذلك جانب العلاقات الاجتماعية التي يسودها فتور، و حتى تتحول إلى صراعات كامنة بين الأفراد الجدد و القدماء، رغم كل ذلك إلا أن الجو العام داخل المنظمة يسوده الاستقرار و التوازن بين الأفراد نفسهم و بين الأفراد و المنظمة .

جدول رقم 42: يبرز علاقة الفئة بحرية الأفراد في أداء عملهم

الفئة / أجد كل الحرية في أداء عملي		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	46	24	4	74
	النسبة المئوية	% 73	% 82.8	% 57.1	% 74.7
لا	التكرار	17	5	3	25
	النسبة المئوية	% 27	% 17.2	% 42.9	% 25.3
المجموع	التكرار	63	29	7	99
	النسبة المئوية	100%	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 74.7 % من أفراد المنظمة يجدون كل الحرية في أداء أعمالهم باختلاف مناصبهم، موزعة كالتالي: الإداريين ب 82.8 % مقابل 73 % ومقابل 57.1 % من أعوان الخدمة، هذه الحرية في أداء العمل تختلف باختلاف المنصب في الهيكل التنظيمي، كما يجب التذكير بأن هذا الاختلاف يعود إلى نوعية الأعمال المتعلقة بكل فرد باختلاف منصبه، فمثلا نجد أن حرية أداء الأعمال مرتفعة لدى الإداريين مقارنة بالإطارات هذا يعود إلى نوعية المهام و الأعمال فبعض أعمال الإداريين تتميز بالروتين و تدخل ضمن نمط الأعمال اليومية، عكس الإطارات الذين يتعاملون مع مختلف المواقف التنظيمية سواء في الداخل أو مع النسق الخارجي للمنظمة، فمرجعية الإطارات دائما تكون لنواب المدير أو المدير شخصيا لأن أداء الأعمال يترتب عنه قرارات قد تكلف المنظمة خسائر مادية و حتى معنوية، في حين نجد أن أخطاء الإداريين تكون على المستوى الإداري المتوسط يمكن معالجتها مع الرئيس المباشر أو حتى ضمن الخط الأفقي لنفس المستوى، ومنه نقول أن هذا الاختلاف عقلاني بالنسبة للمنظمة لكي

يجعلها في مسارها الصحيح لتحقيق الأهداف المخطط لها و عقلاني بالنسبة للأفراد بحكم معرفتهم بمسؤولياتهم و الضغط الملقى على المناصب التي يشغلونها .

جدول رقم 43: يبرز علاقة سنوات الأقدمية بسبب محاولة الأفراد زيادة فعاليتهم

سنوات الأقدمية / أحاول زيادة فعالية أدائي		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
لتحقيق أهداف المنظمة	التكرار	2	24	15	12	53
	النسبة المئوية	%33.3	%46.2	%57.7	% 75	%53
لتحقيق حاجات وأهداف شخصية	التكرار	2	17	3	1	23
	النسبة المئوية	%33.3	%32.7	%11.5	%6.3	%23
لكي لا أتعرض لعقوبات	التكرار	2	11	8	3	24
	النسبة المئوية	%33.3	%21.2	%38	18.8 %	%24
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53% من أفراد العينة يحاولون زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، موزعة على الأفراد حسب فئات سنوات الخبرة، فنجد نسبة 75% لفئة أكثر من 15 سنة مقابل 57.1% من 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 46.2% لفئة 11 سنة إلى 15 سنة و33.3 % لفئة الأقل من 05 سنوات، من هنا نستنتج أن الأفراد أصحاب الخبرة و الأقدمية بالمنظمة لديهم رابط انتماء قوي أكثر من الأفراد الآخرين، يجعلهم يعملون لتحقيق أهداف المنظمة و العمل على إنجاح الخطط و البرامج المسطرة، هذا يعود إلى الوقت الذي يقضونه داخل المنظمة و كذا عامل الثقة المتبادل، إضافة الشعور بالأهمية داخل المنظمة، فتعزيز الانتماء يكون بتحقيق حاجات معنوية بالدرجة الأولى وبعد ذلك المادية منها كما يرى ماسلو في تجسيده لهرم الحاجات،

و كذا ما يراه إلتون و مدرسة العلاقات الانسانية بصفة عامة لتحقيق ذات الفرد داخل المنظمة، و التي تظهر نتائجه في انتماء و ولاء الفرد للمنظمة، في مقابل ذلك نجد أن الأفراد الآخرين أيضا يسعون لتحقيق أهداف المنظمة رغم مدة أقدميتهم القليلة، هذا يدل على اندماجهم في ثقافة المنظمة و مدى توافق الرؤى و الأهداف مع حاجاتهم الشخصية و توجهاتهم، كل هذه الايجابية في الأفراد تظهر لنا الجانب المتبقي من أفراد المنظمة و الذين يسعون لتحقيق الأهداف خوفا من العقوبات التي تترتب عند عدم إنجاز المهام، و بالتالي يصبح الفرد ضمن حلقة الإنجاز أو العقاب، هذا يولد تذمر و ضغط لدى الفرد تجعله يفكر في مغادرة المنظمة في أي فرصة تسمح له بذلك و لذلك يجب على المنظمة محاولة التعرف على أفرادها و كسب ثقتهم لتحقيق أعلى درجات الانتماء و الولاء التي بطبيعة الحال تظهر في تحقيق الأهداف العامة.

جدول رقم 44: يبرز علاقة سنوات الأقدمية بفرصة الانتقال إلى منظمة أخرى

سنوات الأقدمية / في حال جاءتك فرصة للانتقال إلى منظمة أخرى		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10سنوات	من 11 إلى 15سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
أغادر	التكرار	2	14	9	4	29
	النسبة المئوية	% 33.3	% 26.9	% 34.6	% 25	% 29
أبقى وأستمر	التكرار	2	24	13	11	50
	النسبة المئوية	% 33.3	% 46.2	% 50	%68.8	% 50
حسب الاضافة التي تحققها لي المؤسسة الاخرى	التكرار	2	14	4	1	21
	النسبة المئوية	% 33.3	%26.9	%15.4	% 6.3	%21
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 50 % من أفراد عينة الدراسة لا يريدون الانتقال إلى منظمة أخرى في حالة جاءتهم فرصة للانتقال، توزيع هذه النسبة على الأفراد كان على حسب فئات سنوات الأقدمية، فنجد أن 68.8% لفئة الأكثر من 15 سنة مقابل 50 % من 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 46.2 % لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وأخيرا 33.3 % لفئة الأقل من 5 سنوات،

من هنا يتضح لنا تأثير عامل الأقدمية على انتماء الفرد للمنظمة و ولاءه لها، فكلما زادت فترة استقرار و مكوث الفرد بالمنظمة كلما تعزز شعور الانتماء لديه و شعر أنه جزء لا يتجزأ من منها، فالملاحظ على أفراد المنظمة أنه مستقرين إلى حد بعيد في المنظمة، فبداية من الجو و المناخ التنظيمي السائد الذي يكاد يخلوا من الصراعات التي تعرقل أداء العمل و كذا تؤثر على سير العلاقات بين نفس المستوى و حتى بين المستوى الأفقي و العمودي ،من جهة أخرى نوعية المنظمة تحقق إشباعات مادية (الأجر + الحوافز المادية) و مما لا يجب إخفائه أن الفرد الجزائري بصفة عامة أساس استقراره بالمنظمة هو العامل المادي بالدرجة الأولى و الباقي من نقائص يمكن أن يتحمله، و كقراءة لسابق الطرح نجد أن الأفراد القدماء بالمنظمة يتلقون تسهيلات و يشكلون قادة المنظمة بحكم خبرتهم و مدة بقائهم بالمنظمة، فنجد أن بعض القرارات و حتى الخطط و البرامج لديهم نصيب من عرض أفكارهم و آرائهم فيها.

جدول رقم 45: يظهر لنا علاقة سنوات الأقدمية بسبب بقاء الأفراد داخل المنظمة

سنوات الأقدمية / هل بقائك وانتمائك للمنظمة هو نتيجة		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
الاستقرار النفسي والاجتماعي	التكرار	0	14	14	2	30
	النسبة المئوية	0 %	%26.9	%53.8	%12.5	%30
العلاقات التي كونتها داخل المؤسسة	التكرار	0	22	1	0	23
	النسبة المئوية	0 %	%42.3	%3.8	0 %	% 23
الحوافز المادية والمعنوية	التكرار	0	2	2	0	4
	النسبة المئوية	0 %	3.8 %	%7.7	%0	% 4
أعتبر نفسي جزءا لا يتجزا من المنظمة	التكرار	1	1	5	9	16
	النسبة المئوية	% 16.7	% 1.9	%19.2	%56.3	%16
لأنني لن أجد عملا آخر	التكرار	5	13	4	5	27
	النسبة المئوية	%83.3	%25	%15.4	%31.3	% 27
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 30 %من أفراد العينة بقائهم وانتمائهم للمنظمة يرجع إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي، تتوزع هذه النسبة على الأفراد حسب سنوات الخبرة والأقدمية، فنجد أن 53.8% منهم تتراوح سنوات أقدميتهم من 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 26.9% لفئة 5 سنوات إلى 10 سنوات ومقابل 12.5% لفئة أكثر من 15 سنة وأخيرا 0% لفئة الأقل من 5 سنوات.

انطلاقا من هذه المعطيات يتضح لنا أن عامل الاستقرار النفسي و الاجتماعي يلعب دورا مهما في بقاء الأفراد داخل المنظمة و تجنب دوران العمل الذي يعرقل سيرورة المنظمة نحو تحقيق أهدافها و يشكل حالة من اللااستقرار و اللاتوازن، و يمكن تفسير كلا من الجانب النفسي و

الاجتماعي بداية من تحقيق ذات الفرد داخل المنظمة وشعوره بأهميته و اعتباره جزءا لا يتجزأ منها إلى جانب العلاقات الاجتماعية التي كونها داخل المنظمة باعتباره كائن انساني اجتماعي مثلما توصلت إليه دراسة التون مايو، كل هذه العوامل تسعى إلى تعزيز انتماء الفرد للمنظمة، و ينعكس ذلك على فعالية أدائه و الاسهامات التي يحققها لها، من جهة أخرى نجد أن بعض الأفراد لا يحققون ذواتهم و لم يكتشفوا أنفسهم داخل المنظمة، و ينتظرون الفرصة المناسبة لمغادرة المنظمة من هنا يجب على المنظمة محاولة جذب هؤلاء الأفراد و إدخالهم في ثقافتها و مناخها خاصة الأفراد الذين يمتلكون كفاءة عالية للاستفادة منهم، وكذلك لتفادي بروز صراع بينهم و بين المنظمة قد يكون سببا في فنائها و عرقلة مسار الخطط و البرامج الموضوعة سلفا .

جدول رقم 46: يبرز أثر سنوات الأقدمية على دعم المنظمة لمبادرات الأفراد

سنوات الأقدمية / هل تدعم وتثمن المؤسسة المبادرات والاجتهادات الفردية		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
نعم	التكرار	2	10	1	5	18
	النسبة المئوية	% 33.3	%19.2	%3.8	%31.3	%18
غالبا	التكرار	0	9	4	1	14
	النسبة المئوية	% 0	%17.3	%15.4	6.3%	%14
أحيانا	التكرار	3	21	15	8	47
	النسبة المئوية	% 50	%44	% 57.7	%50	% 47
لا	التكرار	1	12	6	2	21
	النسبة المئوية	%16.7	%23.1	%23.1	%12.5	% 21
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 47 % من أفراد العينة أن المنظمة أحيانا ما تدعم وتثمن مبادراتهم واجتهاداتهم الفردية، هذه النسبة موزعة على الأفراد حسب سنوات الخبرة والأقدمية، فنجد أن نسبة 57.7 % من فئة 11 سنة إلى 15 سنة مقابل 50%لكل من فئة الأقل من 5 سنوات وفئة الأكثر من 15 سنة، ومقابل 44% لفئة 5 إلى 10 سنوات،

ومنه نستنتج أن تثمين المبادرات و الاجتهادات الفردية ضعيف جدا بالمنظمة، هذه المعطيات تدعم ما تم جمعه من لقاءات مع رؤساء المصالح و نواب المدير في إطار عمليات المقابلة، هذا ما يشكل عائق لتطوير المنظمة و مواكبة التغيرات الحاصلة في المنظمات خاصة ذات التوجه التكنولوجي منها، في مقابل ذلك هناك ركود و روتين قاتل للكفاءات و أصحاب الطموح باختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي و اختلاف خبراتهم و أقدميتهم بالمنظمة، فهي تكاد تدخل ضمن حلقة بيروقراطية فارغة، تعنى بالعمليات الإدارية كإجراءات و ليس سعي لتطوير المضمون، وكما ذكرنا سابقا بتواجد نوع من المناقشات و عرض الأفكار و الرؤى، إلا أنه يوجد خلل متمثل في إصرار المنظمة و قادتها على أن المقترحات غير قابلة للتطبيق و ذلك لجهلهم بمدى فعالية هذه المقترحات أو الخوف من نتائج سلبية لهذه الابتكارات و الابداعات، ما لاحظناه من خلال معاينتنا لواقع ميدان الدراسة، الذين عبروا عن تذمرهم من كون المنظمة لا تعطي أهمية للمبادرات التي يقومون بها و بالتالي أصبحوا يقومون بالمهام المكلفين بها فقط دون أي زيادة أو تطوير.

جدول رقم47: يظهر تقبل أفكار الأفراد وعلاقتها بفرصة الانتقال الى مؤسسة أخرى

يسمع الرؤساء للعمال ويتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم في حال جاءتك فرصة للانتقال إلى منظمة أخرى		يتقبلون	أحيانا	لا يتقبلون	المجموع
أغادر	التكرار	15	5	9	29
	النسبة المئوية	%27.8	%25	%34.6	% 29
أبقى وأستمر	التكرار	30	7	13	50
	النسبة المئوية	%55.6	% 35	% 50	% 50
حسب الاضافة التي تحققها لي المؤسسة الاخرى	التكرار	9	8	4	21
	النسبة المئوية	16.7%	% 40	%15.4	% 21
المجموع	التكرار	54	20	26	100
	النسبة المئوية	%100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 50 % من الأفراد يبقون ويستمرون رغم وجود فرصة للانتقال إلى منظمة اخرى، هذه النسبة تظهر لنا أن 55.6% منها يسمع ويتقبل الرؤساء أفكار الأفراد المرؤوسين حتى لو كانت معارضة لأفكارهم مقابل 50 % من الأفراد الذين لا يسمع الرؤساء لهم ولا يتقبلون أفكارهم في حين نجد 25 % أحيانا ما يسمعون لهم ويتقبلون أفكارهم،

من هنا يمكن أن نقول أن هناك علاقة بين طرح الأفكار و الآراء بالنسبة للأفراد و تقبلها من طرف الرؤساء و بين بقاء و استمرار الأفراد بالمنظمة، فنجد أنه كلما حقق الفرد ذاته من خلال مشاركته لأفكاره و آرائه، دون أن يلقى ردات فعل تعكس عدم الرضى خاصة إذا كانت هذه الأفكار تعارض أو تختلف عن أفكار الرؤساء، فما هو معروف عن المؤسسات الجزائرية تلك الفجوة بين الرئيس و المرؤوس خاصة فيما يتعلق بعرض الأفكار، فميدان دراستنا يظهر لنا مدى تقلص هذه

الفجوة التي تنعكس على استقرار الفرد بالمنظمة و بالتالي تحقيق بقاءه و استمراريته، فالجانب المادي عامل مهم في استمرار الفرد بطبيعة الحال لكن كذلك يبحث عن استقراره المعنوي و النفسي و إثبات شخصه اجتماعيا داخل المنظمة، في الجانب الآخر نجد أيضا من الأفراد من لا تسمع ولا تتقبل أفكاره لكنه يفضل البقاء و الاستمرار نظير تحقيقه لأهداف شخصية و الأكيد منها هو الأجر الذي يعتبر مرتفعا مقارنة بمؤسسات أخرى إضافة إلى الحوافز، و بالتالي هو يسعى لاستقرار اجتماعي و مادي أكثر منه معنوي .

جدول رقم 48 : يظهر مدى تقبل الرؤساء لأفكار مرؤوسيهم مقارنة بزيادة فعالية الأداء

أحاول زيادة فعالية أدائي / يسمع الرؤساء للعمال و يتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم		يتقبلون	أحيانا	لا يتقبلون	المجموع
لتحقيق أهداف المنظمة	التكرار	37	7	9	53
	النسبة المئوية	%68.5	35%	% 34.6	%53
لتحقيق حاجات وأهداف شخصية	التكرار	9	7	7	23
	النسبة المئوية	%16.7	% 35	% 26.9	% 23
لكي لا أتعرض لعقوبات	التكرار	8	6	10	24
	النسبة المئوية	%14.8	% 30	%38.5	% 24
المجموع	التكرار	54	20	26	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53% من أفراد العينة يحاولون زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، من هذه النسبة نجد أن 68.5% من الأفراد يتقبل الرؤساء أفكارهم ويسمعون لهم حتى لو

كانت معارضة لأفكارهم، مقابل 35% أحيانا ما يسمعون لهم ويتقبلون أفكارهم، ومقابل 34.6% لا يتقبلون أفكارهم ولا يسمعون لهم.

من هنا نستنتج أن من تقبل أفكارهم و آرائهم يسعون لزيادة فعالية أدائهم تحقيقا لأهداف المنظمة، هذا ما يظهر لنا الشكل الإيجابي في المناخ التنظيمي الذي توفره المنظمة و كذا خلق مبدأ الثقة التنظيمية، هذا ما يسمح بأداء فعال و المحاولة على تطويره و زيادته، فتجارب الهاوثورن اسفرت على أن الجانب الإنساني يؤثر بشكل كبير على الأداء مقارنة بالجانب المادي العملياتي، و جدير بالذكر أن هناك أفراد لا يطرحون أفكارهم و لا يسمعون لهم و نقصد بذلك الرؤساء، لكن ذلك لم يمنعهم من محاولة زيادة أدائهم لتوفر شروط أخرى تحققها لهم المنظمة، و التي منها المناخ التنظيمي المناسب و الحرية في كيفية الأداء و غيرها من العوامل الصحية و العوامل الدافعة خاصة هذه الأخيرة لما لها من دور فعال في زيادة الأداء.

جدول رقم 49: يبين مدى سماع وتقبل الرؤساء لأفكار المرؤوسين

يسمع الرؤساء للعمال ويتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم	التكرار	النسبة المئوية
يتقبلون	54	% 54
أحيانا	20	% 20
لا يتقبلون	26	% 26
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 54 %من أفراد العينة يسمع الرؤساء لهم و يتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكارهم مقابل 26 % لا يسمع لهم الرؤساء و لا يتقبلون أفكارهم و مقابل 20 %

أحيانا ما يسمعون لهم و يتقبلون أفكارهم حتى لو كانت معارضة لهم، من هنا نلاحظ أن هناك مجال لتبادل الأفكار و الآراء بين الرئيس و الرؤساء دون خلفية المنصب و المستوى، حتى لو كانت معارضة لأفكار المنظمة و الرئيس، هذا ما يعكس لنا المناخ التنظيمي الجيد و ثقافة المنظمة المبنية على تبادل الآراء لزيادة فعالية القرارات و الإجراءات المتخذة، فكلما كثرت الآراء و الأفكار كلما كثرت البدائل و نقصت نسبة الخطأ، فالأفراد كذلك بحكم القرب المادي و المعنوي هم أدرى بمتغيرات العمل في حد ذاته وما ينتج عنه، في الجهة الأخرى نجد أن هناك أفراد لا يتقبل الرؤساء أفكارهم و لا يسمعون لهم، هذا يعود إما لخلفيات سابقة حصلت بينهم أو نقص الكفاءة و ضعف درجة الانضباط ليهم، فكما هو معلوم فالمنظمة و الإدارة العليا لا تأخذ بأفكار عوام أفرادها بل بناء على معطيات حول الفرد وما قدمه و يقدمه للمنظمة.

جدول رقم 50: يبين قيمة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات

مشاركتي في اتخاذ القرارات لها قيمتها وتقدم الاضافة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	% 26
لا يبالون بها	35	% 35
حسب القضية المعروضة	39	% 39
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 % من الأفراد مشاركتهم في اتخاذ القرارات لها قيمتها و تقدم الاضافة و ذلك حسب القضية المعروضة مقابل 35 % من الأفراد الذين لا يبالون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات و 26 % ممن يشاركون في اتخاذ القرارات و لها قيمتها و تقدم الإضافة، منها تثبت لنا ما جاء في مقابلتنا مع رؤساء المصالح و نواب المدير حول المشاركة في اتخاذ القرارات

و التي كان ردهم فيها أنها دائما ما تقتصر على حسب القضية المعروضة، و ذلك بحكم تنوع مجالات العمل في المنظمة (المصلحة التقنية، المصلحة التجارية، المصلحة الإدارية) أما القرارات العامة فيحضر فيها رئيس المصلحة كممثل عن مصلحته أو مع أحد أفراده، كذلك هنا مشاركات في نفس المصلحة، فرؤساء المصالح غالبا ما يشاركون مرؤوسيهم في القرارات و المواقف المتعلقة بهم للخروج، بنتيجة تخدم الهدف العام للمنظمة، فمجموع الأنساق يتفاعل لأجل استقرار و توازن النسق العام المتمثل في المنظمة.

جدول رقم 51: يبين أسس المشاركة في اتخاذ القرارات

هل المشاركة في اتخاذ القرارات تكون بنا على أساس	التكرار	النسبة المئوية
المنصب	46	% 46
الخبرة والكفاءة	42	% 42
يشارك جميع العمال المعنيين بالقضية المطروحة	6	% 6
العلاقات مع الادارة العليا	6	% 6
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 46 % من أفراد العينة مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون بناء على المنصب مقابل 42 % مشاركتهم بناء على الخبرة و الكفاءة اللتان يتمتعون بها، و مقابل 6 % من الأفراد يشاركون جميعا بالقضية المطروحة و نفس النسبة 6 % على حسب العلاقات مع الإدارة العليا، ما يمكن أن نستنتجه هو أن المنصب يلعب دورا هاما بالمنظمة خاصة من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات، فكما ذكرنا سابقا أن أغلب المشاركات في القرار تكون من نصيب رؤساء المصالح بحكم أنهم ممثلين عن مرؤوسيهم و بالتالي هو من ينقل أفكارهم و قراراتهم فهناك اجتماعات تجرى على مستوى كل مصلحة ومنه تنتقل على مستوى المنظمة ككل، باعتبارها نسق

كل متكامل و متوازن، كما أنه هناك اجتماعات يحضر فيها أصحاب الخبرة و الكفاءة حتى لو لم يكونوا رؤساء مصالح، و بالتالي تعطي المنظمة تقديرا معنويا لهم في حضورهم يساهم في تحفيزهم و في مقابل ذلك تستفيد هي من خبرتهم و كفاءتهم، من هنا يمكن أن نقول أن سياسة المنظمة في هذا الجانب تعتبر ناجحة إلى حد ما و بذلك تخفف من حدة الصراعات و الاختلافات، و تحافظ على الجانب المعنوي في الفرد الذي يريد إثبات ذاته داخل المنظمة .

جدول رقم 52: يبين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للأفراد

هل المشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
تمنحك مزيدا من الثقة في علاقتك مع المؤسسة	52	% 52
دليل على أهميتي داخل المؤسسة	18	% 18
أصبحت جزءا من روتين العمل ولا تغير شيئا من شخصيتي وممارساتي داخل المؤسسة	11	% 11
تزيد من شعوري بمسؤولياتي اتجاه المؤسسة	19	% 19
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 52 % أفراد العينة مشاركتهم في اتخاذ القرار تمنحهم مزيدا من الثقة في علاقتهم مع المنظمة، مقابل 19 % ممن تزيد من شعورهم بمسؤولياتهم اتجاه المنظمة و مقابل 18 % ممن أصبحت دليلا على أهميتهم داخل المنظمة و كذا 11 % يرون أنها أصبحت روتين عملي ولا تغير من شخصيتهم و ممارساتهم داخل المنظمة، من هنا نستخلص أنا المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر معنويا على الأفراد و تعبر عن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة و بالتالي يشعر بأهميته داخل المنظمة و تشعره بمسؤولياته، هذا المجال من مشاركات في عمليات اتخاذ القرار سواء على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المنظمة ككل، فالخروج

من النمط الروتيني للعمل و الممارسات الكلاسيكية التقليدية، تقتل الجانب الابداعي في الفرد و تدخله في حالة ركود تنظيمي لا يقدم سوى عمله المكلف به هذا في حالة قام به، فالمشاركة في اتخاذ القرار تخدم جانب الثقة من جهة الأفراد و تخدم فعالية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة .

جدول رقم 53: يبرر أسباب زيادة فعالية الأداء

أحاول زيادة فعالية أدائي	التكرار	النسبة المئوية
لتحقيق أهداف المنظمة	53	% 53
لتحقيق حاجات وأهداف شخصية	23	% 23
لكي لا أتعرض لعقوبات	24	% 24
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 53 % يحاولون زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة مقابل 24 % لكي لا يتعرضون لعقوبات و مقابل 23 % لتحقيق حاجات و أهداف شخصية، و هنا تظهر لنا ما قدمت المنظمة سابقا للفرد للوصول إلى فعالية في أدائه نهاية بتحقيق أهدافها، فيمكن ذكر الأسباب التي جعلت الفرد يحاول زيادة فعالية أدائه و التي أساسها شعوره بالتمكين و التحرر داخل المنظمة من خلال تحقيق حاجاته التي يطمح لها، أيضا الجانب العلاقاتي بين الأفراد في نفس المستوى و بين الأفراد و المنظمة، فعامل الاستقرار النفسي و الاجتماعي مهم في زيادة الأداء هذا ما توصل له إلتون مايو في دراسته التي قام بها، و بالتالي أهمية تحقيق الجانب المعنوي للفرد لانعكاسه مباشرة على أدائه، كل هذه العناصر و أخرى تحقق رضى وظيفي تام يظهر لنا في وصول المنظمة لأهدافها، في الجانب الآخر نجد مجموعة من الأفراد تعيش نمطا بيروقراطيا في

الأداء، فنجدها تعمل لأجل تحقيق عوامل صحية، و لكي لا تتعرض لعقوبات غالبا ما تكون عبارة عن حسومات، و بالتالي يجب القضاء على هذه العزلة التي يعيشها الأفراد و إدماجهم في ثقافة المنظمة و توفير مناخ تنظيمي و محاولة معرفة أسباب هذا الانعزال و العمل على القضاء عليه للوصول إلى فرد يشعر بالانتماء و يسعى لتحقيق الأهداف عن قناعة و ليس عن طريق إكراهات و ضغوطات .

جدول رقم 54: يبرز نوايا الأفراد في البقاء أو مغادرة المنظمة.

في حال جاءتك ففرصة للانتقال إلى منظمة أخرى	التكرار	النسبة المئوية
أغادر	29	% 25
أبقى وأستمر	50	% 54
حسب الاضافة التي تحققها لي المؤسسة الاخرى	21	% 21
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 54 % من أفراد العينة أنهم يرغبون في البقاء و الاستمرار بالمنظمة حتى لو جاءتهم فرصة للانتقال إلى منظمة أخرى مقابل 25 % ممن يريدون المغادرة و مقابل 21 % يرون أنه حسب الاضافة التي تقدمها لهم المنظمة الأخرى، من هنا يمكن القول أن هناك استقرار للأفراد داخل المنظمة يظهر مدى تحقيقهم لحاجاتهم النفسية و الاجتماعية، وكذا تحقيق حاجات مادية متمثلة في الاجر بالدرجة الأولى و الذي سبق و أن ذكرنا ذلك في تحليلات سابقة حيث يلعب هذا الأخير دورا بارزا في استقرار الأفراد بالمنظمات و لو يكون على حساب تضحيات أخرى منها المعنوية و حتى الاجتماعية، فظروف الفرد الاقتصادية تبرر له ذلك، لكن هذا ليس حكما مطلقا ولا شرطا وضعيا ثابتا، فنجد أن هناك أفرادا يرغبون في المغادرة رغم توفر أجر جيد

وحوافز معتبرة، لكن هناك دوافع أكبر من ذلك قد تتمثل في خلافات مع الرئيس المباشر أو المدير علاقات أفقية سيئة، صراع داخلي بين قيم و أفكار ذاتية تتعارض و القيم و الأفكار السائدة ظروف عائلية قد تكون سببا رئيسا في ذلك.

استنتاج الفرضية الثانية:

من الفرضية الثانية المتضمنة: تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز انتماء الفرد من خلال شعوره بأهميته داخل المنظمة، والهدف من معرفة مشاركة اتخاذ القرارات بالمنظمة هو مدى مساهمته في انتماء الأفراد.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تقوم على أساس منها ما هو موضوعي يتعلق بشروط ترضي جميع الأفراد تتمثل في الكفاءة، المنصب وغيرها، ومنها ما هو علاقاتي يظهر بالمحاباة ودرجة العلاقة والقرب من صناع القرار في المنظمة، فانطلاقا من هذا الأساس تمحورت أسئلتنا في الشق المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات حول الفرد كفاعل أساسي في المنظمة يسعى لتحقيق ذاته فيها والحفاظ على مكانته وتعزيزها، ورؤساء العمل بصفتهم واضعي الخطط والأهداف وأصحاب السلطة بطبيعة الحال.

فمن خلال المقابلات و أداة الاستبيان لاحظنا وجود رضى كبير عن علاقة الأفراد مع رؤسائهم بمختلف المستويات سواء حسب المنصب أو حسب الأقدمية، فالأفراد يجدون حرية نسبية في طرح أفكارهم حتى لو كانت معارضة لأفكار الرؤساء ولا يجدون أي عائق من جهة الرؤساء بل و يتقبلونها منهم، و بالتالي وجود مناقشة الأفكار بعيدا عن شخصنتها دلالة على تمكين إداري نسبي، في مقابل ذلك لا يعني أن كل الأفكار تتقبل و تناقش بطريقة موضوعية بل هناك أفكار محجوزة لصالح فئة معينة في المنظمة هي التي تناقشها و حسب مواقف تنظيمية معينة، لكن الأكيد وما نركز عليه في دراستنا هو وجود القابلية لمناقشة الأفكار و مشاركتها جماعيا بعيدا عن المركزية، ما يمكن إضافته حول مناقشة الأفكار مع المرؤوسين لاحظنا وجود أقلية من الرؤساء لا يتجاوز الاثنين منهم أنهم يتمشون بعقلية بيروقراطية هيراركية، مبنية على الترفع على مرؤوسيه وممارسات مركزية تعبر عن الفجوة بينهما، هذه الفجوة تعكس حالة من الفراغ التنظيمي الذي يؤثر

سلبا على فعالية أداء الأفراد و كذا على انتمائه وولائه للمنظمة، فنجد أن الفرد يفكر في تغيير المصلحة أو حتى في تغيير المنظمة، وما هو مثبت نظريا و حتى ميدانيا أن هناك عقلانية محدودة في اتخاذ القرارات و التي تعني أن الرئيس المباشر أو المسؤول المباشر لا يمكنه اتخاذ قرارات فردية مركزية لصعوبة إدراكه لجميع المعطيات و المتغيرات و العناصر المحيطة بعملية اتخاذ القرار، ولا حتى معرفة النتائج المتعلقة بهذا القرار و حتى البدائل الممكنة في حالة فشل هذا القرار هذا ما يجعله يشارك قراراته مع الأفراد المعنيين بذلك بحكم قربهم المادي و المعنوي منه و كذا لان تعدد الآراء يؤدي إلى نسبة خطأ ضئيلة و بدائل أكثر، من هنا تظهر لنا أهمية المشاركة الجماعية للقرارات وما تحققه من فائدة معنوية تتمثل في تحسين العلاقات مع الأفراد و بالتالي تؤثر على فعالية الأداء و اخرى مادية تتمثل في تحقيق اهداف المنظمة ككل.

و بالعودة مجددا لميدان الدراسة لاحظنا أنه لا توجد مشاركة كلية لجميع أفراد المنظمة في القرارات، و هذا منطقي مقارنة بالعمليات الادارية و نوعيتها، و إنما يتم تمثيل المصلحة في شخص رئيسها و الذي بدوره يعبر عن آراء مرؤوسيه و مقترحاتهم، فعملية المشاركة في اتخاذ القرار تتم عبر مستويين، المستوى الأول على مستوى المصلحة بين أفراد المصلحة و الرئيس، و الثاني على مستوى المنظمة ككل بين رؤساء المصالح و المسؤولين و نواب المدير و المدير، و حضورهم مرتبط أكثر بالموقف التنظيمي و الاجتماع المطروح، لربح عاملي الوقت و تعدد الأفكار و الآراء، ومن هنا يمكن استخلاص العلاقة القوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و انتماء الأفراد، حيث لاحظنا على هذا الأخير مؤشرات معتبرة تدل على ارتفاع درجته، فوجدنا أنه كلما ازدادت فترة بقاء و استمرار الفرد بالمنظمة كلما زادت درجة انتماءه لها و أنه يوجد عاملين أساسين لاستقرار الأفراد و المتمثلين في الاستقرار النفسي بين الفرد و ذاته و الاستقرار الاجتماعي بين الفرد و علاقاته مع النسق الداخلي و حتى النسق الخارجي الذي يلعب دورا مهما في هذا

الاستقرار، و في دراستنا الميدانية هذه ومن خلال احتكاكنا بمختلف أفراد المنظمة اضافة الى المقابلات و الاستبيان لاحظنا أن هناك حرية شبه مطلقة في اتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد أصحاب الخبرة و ذوي الأقدمية لكنه لا يستثني الأفراد الآخرين لكن بدرجة أقل و حسب مواقف تنظيمية معينة، هذا ما يبرز ارتفاع درجة انتمائهم و ينعكس على فعالية أدائهم، و فيما يخص الحرية في أداء الأعمال فيظهر لنا أن هناك حرية نسبية في أداء العمل المهم أن تكون النتائج المحققة تتوافق و الأهداف المسطرة، هذا ما يقلل من حدة الصراعات و الخلافات خاصة مع المستوى الأعلى في المنظمة، و في محاولة منا لمعرفة مدى تعلق الأفراد بالمنظمة ومدى شعورهم بالاستقرار فيها قمنا بالسؤال حول امكانية المغادرة في حال جاءت الفرصة، فخلصنا إلى أن نسبة معتبرة من الأفراد يفضلون البقاء و الاستمرار بالمنظمة و يمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل من بينها الجانب المادي (الأجر + الحوافز المادية)، العلاقات مع المستويين الأفقي و العمودي المكانة الاجتماعية المحققة باعتبارها من كبرى المؤسسات في المنطقة، في الجانب الآخر نجد أن هناك مجموعة من الأفراد يفضلون المغادرة و يمكن وضع مجموعة من الأسباب بناء على معطيات دراستنا و زياراتنا المتكررة للمنظمة، وجود بعض الأفراد منطوين على أنفسهم و بالتالي عدم تكوين علاقات داخل المنظمة، وجود مرجعية فكرية أن المنظمة تسير وفق نمط مبني على العلاقات و المحاباة و القرب من المسؤولين و أنهم لا يحبذون هذا النوع من الممارسات، و كذا الدخول في صراعات و خلافات خفية مع المسؤول المباشر و بالتالي استخدام هذا الأخير لسلطته كمسؤول بفرض جملة من الضغوطات و الإكراهات، هذه أهم الأسباب التي يمكن ذكرها كمرجعية في مغادرة المنظمة،

ومن خلال كل ما سبق من شروحات وتحليلات يمكن القول إن الفرضية تحققت وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز انتماء الأفراد للمنظمة.

الفرضية الثالثة: يساهم العمل الجماعي في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد.

جدول رقم 55: يبين علاقة سنوات الخبرة بالعمل ضمن فريق عمل

سنوات الخبرة / عندما أعمل ضمن فريق عمل		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
يرتفع مستوى أدائي	التكرار	6	37	19	14	76
	النسبة المئوية	%100	%71.2	%73.1	%87.5	%76
ينخفض مستوى أدائي	التكرار	0	2	5	0	7
	النسبة المئوية	0%	%3.8	%19.2	0%	%7
لا يتغير مستوى أدائي	التكرار	0	13	2	2	17
	النسبة المئوية	%0	%25	%7.7	%12.5	%17
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 76% من أفراد العينة عندما يعملون ضمن فريق عمل يرتفع مستوى أدائهم، هذه النسبة موزعة على مجموع الأفراد حسب سنوات الخبرة، فنجد أن نسبة 100 % من أفراد فئة أقل من 5 سنوات يرتفع مستوى أدائهم عند العمل ضمن فريق عمل مقابل 87.5% من مجموع أفراد فئة أكثر من 15 سنة، ومقابل 73.1% من مجموع أفراد فئة 11إلى 15 سنة وأخيرا 71.2% من مجموع أفراد فئة 5 إلى 10 سنوات.

من هنا نستنتج مدى فعالية العمل بنظام فرق العمل في تحقيق أهداف المنظمة و زيادة أداء الأفراد، فرغم عدم عمل المنظمة بنظام فرق العمل يوميا أو في كل الأعمال، وميلها لنظام تقسيم

العمل بحكم طبيعة العمل التي تفرض ذلك خاصة في المصالح الإدارية، أما ما لاحظناه على الأقسام التقنية فنجد أن الأفراد يعملون ضمن فريق عمل، أولا لأنها تحقق جودة في العمل هذا من ناحية الانتاجية، من ناحية العلاقات فهي ترسخ مفهومي التضامن و التعاون بين الأفراد و تحسين العلاقات فيما بينهم و التي ينتج عنها تجنب الصراعات و محاولة تحقيق هدف عام، إذا يمكن أن نخلص إلى أن المنظمة لا تعارض العمل وفق نمط فرق العمل في حالة ما إذا كان يستلزم العمل ذلك بل و تجد الفعالية فيه، فغالبا تقسيم العمل يولد الرتابة و الروتينية في التفكير و في الأداء بعكس فرق العمل التي تولد أفكارا جديدة في العمل نتيجة التفاعلات و النقاشات بين الأفراد .

جدول رقم 56: يبين علاقة المؤهل العلمي والعمل ضمن فريق عمل

عندما أعمل ضمن فريق عمل / المؤهل العلمي		متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
يرتفع مستوى أدائي	التكرار	4	18	54	76
	النسبة المئوية	%100	%75	%75	%76
ينخفض مستوى أدائي	التكرار	0	0	7	7
	النسبة المئوية	0%	0%	%9.7	%7
لا يتغير مستوى أدائي	التكرار	0	6	11	17
	النسبة المئوية	0%	25 %	15.3%	17 %
المجموع	التكرار	4	24	72	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 76% من أفراد العينة يرتفع مستوى أدائهم عند العمل ضمن فريق عمل، فنجد أن 100% من فئة أفراد المؤهل العلمي " متوسط " يرتفع مستوى أدائهم عند العمل

ضمن فريق عمل مقابل 75% للأفراد الحاصلين على مؤهل علمي ثانوي وجامعي من مجموع أفراد كل فئة.

من هنا يثبت لنا ما جاء في الجدول السابق، حيث يوضح لنا أهمية العمل ضمن فرق عمل لتحسين الأداء والعمل على تطوير من خلال مساعدات الأفراد لبعضهم البعض، تبادل الأفكار والمعلومات، تطوير ذواتهم من خلال نقل خبرات بعضهم البعض، أما البعض الآخر فيرى أن أدائه لا يتغير ولا يرتفع وبالتالي يمكن القول إن فريق العمل الذي يعمل معه لا يحقق حاجاته ولا يشعر بالاستقرار فيه وهذا ما يعاب على أسلوب العمل ضمن فريق.

جدول رقم 57: يبين علاقة المؤهل العلمي بكيفية تشكيل فرق العمل

المؤهل العلمي / يتم تشكيل فرق العمل وفق		متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
أسس موضوعية (احتياجات المنظمة)	التكرار	0	14	28	42
	النسبة المئوية	0%	%58.3	%38.9	%42
على أساس مواقف ظرفية	التكرار	2	5	15	22
	النسبة المئوية	%50	%28	%28	%22
على أساس اختيار الافراد لبعضهم البعض	التكرار	2	5	29	36
	النسبة المئوية	50%	28%	43%	36 %
المجموع	التكرار	4	24	72	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 42% من مجموع أفراد العينة يرون أنه يتم تشكيل أفراد فرق العمل وفق أسس موضوعية أي حسب احتياجات المنظمة، ومنه نلاحظ أن 58.3% من مجموع

أصحاب المستوى العلمي " ثانوي " يرون أنها وفق أسس موضوعية مقابل 38.9% من أصحاب المؤهل العلمي " جامعي " و 0% من المستوى التعليمي "متوسط".

من هنا يتضح لنا في كل مرة ما جاء في مقابلاتنا و ما جاء في المعطيات السابقة حول نظام فريق العمل، حيث نجد أنه يتم العمل ضمن فرق في حال استدعى العمل ذلك و يتم تشكيل فريقه وفق احتياجات المنظمة بناء على عامل التخصص بالدرجة الأولى و الكفاءة لربح الوقت وضمان النوعية في الإنتاجية و فعالية الأداء، كما أن تشكيل فرق العمل حسب أسس موضوعية من شأنه تحقيق عدالة بين الأفراد و زيادة المنافسة بينهم لكسب ثقة المنظمة و بالتالي التواجد ضمن فريق عمل، التخفيف من حدة الصراعات من خلال إرساء مفهوم الشفافية و الموضوعية، في مقابل ذلك نجد أن المنظمة تفتح المجال أمام الأفراد لاختيار زملائهم في فريق العمل، لتحقيق عامل الاستقرار و التفاهم، هنا عامل اختيار الافراد لبعضهم البعض قد يكون ايجابيا من خلال درجة التفاهم و التعاون، و سلبيا من ناحية اختيار بعضهم البعض على أساس قيمي و قبلي و حتى جغرافي و بالتالي ينعكس على مستوى الأداء

جدول رقم 58: يبين علاقة الفئة بأهداف كل فرد

الفئة / يسعى كل عضو في فريق العمل لتحقيق		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
أهدافه الشخصية	التكرار	10	6	2	18
	النسبة المئوية	%15.9	%20	%28.6	%18
أهداف المنظمة	التكرار	10	6	3	19
	النسبة المئوية	%15.9	%20	%42.9	%19
التوفيق بينهما	التكرار	43	18	2	63
	النسبة المئوية	%68.3	%60	%28.6	%63
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من جدول أعلاه نلاحظ أن 63% من أفراد عينة الدراسة يرون أن كل عضو في فريق العمل لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة أي التوفيق بينهما، وفي هذا نجد انطلاقا من الفئة أن 68.3% من الإطارات يرون ذلك مقابل 60% للإداريين ومقابل 28.6%،

ومنه نخلص إلا أن الفرد في المنظمة يبحث عن تحقيق أهدافه دون أن يخل بأهداف المنظمة و أن لا تكون على حسابها، فالفرد في توجده بالمنظمة يسعى إلى تحقيق تواجده من خلال مجموعة من الأهداف المعنوية و نقصد بها هنا المركز في المنظمة، الحصول على التقدير و الاحترام، المرجعية في المشاورة و اتخاذ القرارات، في مقابل ذلك نجد الأهداف المادية المتمثلة في العلاوات و التحفيزات المادية، الترقيات و غيرها من المكافآت، فالفرد هنا يبني استراتيجيته وفق ما يسمح له بالاستفادة من مركزه داخل التنظيم وما يحصل عليه من سلطة معنوية (المعلومات) التي تعزز تموقعه داخل المنظمة، بعيدا عن سلطته المكتسبة من المنصب، و بالعودة إلى المنظمة ميدان

الدراسة نجد أن الفرد يحقق أهدافه المادية بشكل كلي تقريبا نظير مدخلات المنظمة و طابعها الاقتصادي، هذا الجانب المادي ينعكس على حياته الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة يدخل ضمن النمط الروتيني مادام أن هناك إشباع خاصة المادي منه .

جدول رقم 59: يبين علاقة الفئة بنظرة الأفراد إلى المشرف

يتمتع مشرفي بالكفاءة والخبرة اللازمة في أداء عمله	الفئة	إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
نعم	التكرار	22	15	6	43
	النسبة المئوية	%34.9	%50	%85.7	%43
غالبا	التكرار	24	8	1	33
	النسبة المئوية	%38.1	%26.7	%14.3	%33
لا	التكرار	17	7	0	24
	النسبة المئوية	%27	%23.3	%0	%24
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 43% من أفراد العينة يرون أن مشرفيهم في العمل يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة في أداء أعمالهم، هذه النسبة موزعة على الأفراد حسب الفئة، فنجد أن 85.7% من مجموع أعوان الخدمة يرون أن مشرفهم يتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة في أداء عمله مقابل 50% من مجموع الإداريين يرون نفس الخاصية وكذلك 34.9% من الإطارات،

ومن هنا يمكن القول أن اعتراف الأفراد باختلاف مناصبهم بكفاءة مشرفيهم يعود لسياسة المنظمة في تعيين الأفراد ذوي المناصب الهامة بناء على مستوى الكفاءة لديهم، كما لا يفوتنا أن نبرز مدى تواجد ثقة تنظيمية بين الرئيس و المرؤوس، تعبر عن رضى الأفراد العمل تحت إشراف رئيس

يتمتع بكفاءة و بأسلوب تعامل يمكنهم من الاستفادة منه و منه خبرته، فضعف الرئيس المباشر في مختلف عمليات التسيير و بناء العلاقات مع أفراده ينتج عنه اختلافات تنتهي بصراعات تؤثر على مستقبل أهداف المنظمة، في مقابل ذلك يظهر لنا معيار تقلد المناصب المبني على أسس موضوعية تتمثلا أساسا في عامل الكفاءة، في مقابل ذلك نجد أن هناك أفراد يرون عدم كفاءة المشرف، وهذا يعود إما لحقيقة تجسدت من خلال معاملتهم معه في إطار العمل اليومي أو من خلال خلفية مشكلة للفرد المشرف في حد ذاته، فغالبا نجد أن المشرف يكون قعد عمل سابقا مع نفس الأفراد الذين أصبح هو مشرفهم و رئيسهم المباشر، و بالتالي يظهر نوع من عدم التقبل للأفراد نتيجة منافسة سابقة أو صراعات قبلية كامنة و حتى ظاهرة .

جدول رقم 60: يبرز أثر العمل ضمن فريق العمل على سبب الاعتماد على الزملاء

عندما أعمل ضمن فريق عمل / أعتمد على زملائي في العمل بسبب		يرتفع مستوى أدائي	ينخفض مستوى أدائي	لا يتغير مستوى أدائي	المجموع
مهاراتهم ومعارفهم	التكرار	0	28	6	34
	النسبة المئوية	0%	%36.8	%35.3	%34
خبرتهم وتجربتهم	التكرار	6	35	7	48
	النسبة المئوية	%85.7	%46.1	%41.2	%48
علاقاتي الجيدة معهم	التكرار	1	13	4	18
	النسبة المئوية	%14.3	%17.1	%23.5	%18
المجموع	التكرار	7	76	17	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 48% من أفراد العينة يعتمدون على زملائهم في العمل بسبب خبرتهم وتجربتهم، ومنها يمكن أن نلاحظ أن 85.7% من مجموع الأفراد الذين يرتفع مستوى أدائهم مقابل 46.1% ممن ينخفض مستوى أدائهم ومقابل 41.1 % ممن لا يتغير مستوى أدائهم،

و نستنتج أنه عند العمل ضمن فريق عمل يرتفع مستوى أداء الفرد و في ذلك يعتمد الأفراد على بعضهم البعض نظرا لخبرتهم و تجربتهم، ففريق العمل يجمع بين تعدد الأفكار نتاج تعدد الكفاءات و الخبرات، فكما ذكرنا سابقا فإن العمل الجماعي يتم لربح عاملي الوقت و النوعية في الأداء، و أساس نمط العمل ضمن فريق هو العلاقات الجيدة التي يجب أن يتمتع بها أفراده، و اعتماد الأفراد على بعضهم على نمط تعاوني لتطوير الأفراد و كسب مهارات جديدة، إن أساس فرق العمل هو مستوى الثقة التنظيمية ضمن نفس المستوى مع الأفراد و مع مسؤول فريق العمل و المشرف علي

جدول رقم 61: يبرز علاقة مميزات فريق العمل بالتعاون مع أفراد الفريق

يتميز فريق العمل بـ / يقدم لي زملائي يد العون في كل مرة أحتاج ذلك		التعاون والتضامن فيما بين اعضائه	صراعات خفية بين الأعضاء	انقسامات وتكتلات داخل الفريق الواحد	المجموع
نعم	التكرار	1	15	5	21
	النسبة المئوية	%5.6	%35.7	%12.5	%21
أحيانا	التكرار	3	7	13	23
	النسبة المئوية	%16.7	%16.7	%32.5	%23
غالبا	التكرار	10	16	16	42
	النسبة المئوية	%55.6	%38.1	%40	42 %
لا	التكرار	4	4	6	14
	النسبة المئوية	%22.2	%9.5	%15	%14
المجموع	التكرار	18	42	40	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن % 42 من أفراد العينة يرون أنه غالبا ما يقدم للفرد يد العون في كل مرة يحتاج ذلك، وبالتالي نلاحظ أن 55.6% من الأفراد الذين يتميز فريق عملهم بالتعاون والتضامن بين أعضائه غالبا ما يقدم لهم زملائهم يد العون في كل مرة يحتاجون ذلك مقابل 40% ممن يرون أنها تتميز بانقسامات وتكتلات داخل الفريق الواحد، مقابل 38.1% ممن يرون أنها تتميز كذلك بصراعات خفية بين الأعضاء،

من هنا نستنتج أنه عند العمل بنمط فرق العمل الذي لا يعتبر نمطا روتينيا كما ذكرنا سابقا، فإنه غالبا ما يساعد الأفراد بعضهم البعض و تتسم علاقتهم بالتعاون و التضامن هذا يعود إلى العلاقات التي تسود الأفراد في مجال عملهم، فمن خلال دراستنا الاستطلاعية و الميدانية وجدنا أن أغلب أفراد المنظمة يعملون مع بعض لمدة لا تقل عن 5 سنوات و بالتالي هي مدة جيدة لتعارف الأفراد على بعضهم البعض و كذا معرفة توجهات و قيم و نمط التفكير لكل منهم على الأقل ظاهريا، و هذا التعاون و التضامن يكون غالبا في حالة عدم تداخل المصالح الشخصية الضيقة، و الصعود على حساب الأعضاء الآخرين، وكما ذكرنا سابقا أنه غالبا يتم اختيار الأفراد لبعضهم البعض، و بالتالي تنقص و تتقلص حدة الصراعات و الاختلافات، لكن هناك دائما تجاوزات و صراعات كامنة نتاج تصادم قيم و أفكار، أيضا التقرب للرئيس المباشر على حساب باقي الأفراد من خلال نقل أسرار فريق العمل و ما يحدث داخله، محاولة إبراز كل فرد لذاته لكسب رضى الرئيس المباشر و امتلاك خاصية حب الظهور، بالرغم كل ذلك إلا أنه لا تطغى هذه الصراعات على مجمل فرق العمل و أن رؤساء الفرق مسيطرون على ذلك حسب ما استقيناه منهم ومن بعض أفراد فرق العمل.

جدول رقم 62: يبين أسس تشكيل فرق العمل

يتم تشكيل فرق العمل وفق	التكرار	النسبة المئوية
أسس موضوعية (احتياجات المنظمة)	42	% 42
على أساس مواقف ظرفية	22	% 22
على أساس اختيار الافراد لبعضهم البعض	36	% 36
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ 42 % من الأفراد يرون أن تشكيل فرق العمل يتم وفق أسس موضوعية (احتياجات المنظمة) مقابل 36 % ممن يرون أنها على أساس اختيار الأفراد لبعضهم البعض و مقابل 22 % يرون أنها على أساس مواقف ظرفية، من هنا يمكن القول أن فرق العمل تتشكل وفق احتياجات المنظمة كما سبق و أن ذكر لنا ذلك رؤساء المصالح و نواب المدير في المقابلات معهم، فطبيعة العمل هي من تفرض العمل وفق وفرق، ففي الحالات العادية يتم العمل وفق تقسيم العمل لكل فرد حسب التخصص، و يتم تشكيل فرق العمل حسب مواقف ظرفية ترى المنظمة أنها تساعدها على إنجاز العمل وفق وقت قياسي و فعالية أكثر، و غالبا تتشكل في المصالح التقنية بحكم نوعية العمل هناك، فعند قيامنا بزيارات عديدة للمنظمة غالبا ما نجد أن هناك مجموعات تعمل على أعمال مختلفة و ذلك بالمصالح التقنية سواء داخل المنظمة أو في إطار أعمالها خارج المنظمة، أما بالمصالح التجارية و الإدارية فالعمل فردي و غالبا لا يتجاوز 3 أفراد داخل المكتب .

جدول رقم 63: يظهر كيفية معالجة سوء الفهم بين أفراد فريق العمل

عندما يحدث سوء تفاهم بين أعضاء فريق العمل، هل	التكرار	النسبة المئوية
يتدخل الرئيس المباشر	40	% 30
يحل المشكل على مستوى أعضاء الفريق	40	%50
يحال على مجلس الإدارة والتأديب	20	% 20
المجموع	100	%100

من جدول أعلاه نلاحظ أن 50% من أفراد العينة يرون أنه عندما يحدث سوء تفاهم بين أعضاء فريق العمل يتم حل المشكل على مستوى أعضاء الفريق مقابل 30 % ممن يرون أن الرئيس المباشر هو من يتدخل لحل الخلاف و مقابل 20 % ممن يرون أنهم يحالون على مجلس الإدارة و التأديب، ومن هنا نخلص إلى عامل مهم و أساسي في فرق العمل هو التفاهم و التضامن الذي يسود غالبا مناخ فريق العمل، فعلاقات العمل لا تخلوا من سوء التفاهم و كذا بعض الخلافات لكنها تحل على مستوى الأفراد تفاديا لمشاكل أكبر قد تؤثر على سير المنظمة و أهدافها، فكما لاحظنا في اجابات المبحوثين سابقا أن هناك صراعات خفية بين أعضاء الفريق نتيجة تعارض في الأهداف الشخصية، القيم و الأفكار، لكن غالبا لا تظهر هذه الصراعات للعيان، و لا يلاحظها أي فرد، فكل فرد يمارس أفعاله داخل نسق ملموس وفق نمط عقلاني، و هناك حالات تستدعي تدخل الرئيس المباشر سواء عند علمه بها أو عند تقدم الأطراف المتنازعة للشكوى عنده، فالرئيس المباشر يميل غالبا إلى الحل الودي لإعادة العلاقات إلى نصابها الجيد و لتفادي تفاقم المشكلات لكنه يلجأ إلى الجانب القانوني و الردعي عن تجاوز الحدود و صعوبة تطبيق الحل الودي بينهم هذا ما استقيناه من بعض الرؤساء .

جدول رقم 64: يظهر طريقة النصح والارشاد بالنسبة للرئيس المباشر

يقدم المشرف النصائح والارشادات لمرؤوسيه في	التكرار	النسبة المئوية
كل مرة	47	% 47
حسب الموقف والمشكل	39	% 39
حسب الشخص	14	% 14
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 47 % من أفراد العينة يقدم لهم المشرف النصائح و الارشادات في كل مرة مقابل 39 % ممن يقدم لهم ذلك حسب الموقف و المشكل و مقابل 14 % يقدم لهم ذلك حسب الشخص، ومن هنا نستنتج أن المرافقة و المتابعة من خلال نطاق الاشراف المرن يساعد على كسب الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و يظهر لنا علاقة التعاون بعيدا عن سلطة المنصب التي غالبا ما كانت تعبر عن فجوة تنظيمية بين الرئيس و المرؤوس، فنجد هنا أن الرئيس يميل إلى النصح و الارشاد بدل نظام المراقبة المباشرة المبني على أساس عقلاني قانوني، يخضع للجزاء و العقوبة، في حين نجد بعض المشرفين يقدمون النصح و الارشاد حسب المواقف التنظيمية التي تواجه الأفراد، لتحرير الفرد نوعا ما وجعله يشعر بالمسؤولية و إكسابه ثقة بنفسه تجعله يقرر في المواقف التي تواجهه دون الرجوع للمشرف خاصة في المواقف التنظيمية الروتينية.

جدول رقم 65: يبرز طريقة تعامل الإدارة مع الأفراد

تتعامل الإدارة معي وفق منطق	التكرار	النسبة المئوية
أدائي وفعاليتي	17	% 17
أنني جزء من المؤسسة	61	% 61
(السلطة) الخضوع للقواعد و القانون الداخلي	22	% 22
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 61 %من أفراد العينة يرون أن الإدارة تتعامل مع الفرد وفق منطق أنه جزء من المنظمة مقابل 22 % من الأفراد ممن تتعامل معهم الادارة انطلاقا من سلطة القواعد و القانون الداخلي و مقابل 17 % ممن تتعامل معهم حسب أدائهم و فعاليتهم، من هنا نستنتج أن الإدارة تحاول كسب الفرد و ضمه معنويا لها من خلال إرساء عوامل الثقة و توفير مناخ تنظيمي يلائم أفكار و توجهات الأفراد، و وصول الفرد لدرجة انتماء و ولاء تجعله يشعر بأهميته داخل المنظمة ليس بالدرجة سهلة الوصول إليها، في مقابل ذلك عندما نقول أنه جزء منها هذا لا يعبر كلية عن انتماء معنوي فقط بل حتى الانتماء يمكن أن يكون ماديا من خلال تحقيق الفرد إشباعات مادية و تحقيق مكانة اجتماعية بحكم انتمائه لهذه المنظمة، فنجد أن بعض الأفراد يعملون في المنظمة و منضبطين لكن هذا الأخير لسبب مادي فقط، هذا صراحة ما هو معروف على المنظمة في الخارج بأن أفرادها يحققون جانب مادي جيد، و بالتالي نخلص إلى أن هناك انتماء معنوي يعبر عن أن الفرد جزء من المنظمة في علاقة متبادلة بينه و بين المنظمة و مقابل ذلك نجد انتماء مادي لا يعبر عن رضى معنوي و استقرار نفسي للأفراد.

استنتاج الفرضية الثالثة:

من الفرضية الثالثة القائلة : يساهم العمل الجماعي في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد وبناءً على معطياتنا الميدانية حاولنا الكشف عن هذه المساهمة من خلال أداة الاستبيان و المقابلة و كذا الملاحظات الميدانية باعتبارنا متواجدين بالقرب من الأفراد، حيث لاحظنا أن المنظمة لا تعمل يوميا و في كل الأعمال الادارية بنظام فرق العمل باستثناء المصالح التقنية التي تعتمد هذا النمط، ولكن ما هو ملاحظ أن فرق العمل تحقق الفعالية في الأداء أكبر من تقسيم العمل، و لو أن هذا الأخير هو حتمية التطبيق نتيجة طبيعة الأعمال الادارية التي تقتضي ذلك و هذا ما أجاب عنه رؤساء المصالح في مقابلاتنا معهم، وما يمكن ابرازه أن العمل ضمن فرق يعزز الثقة التنظيمية للأفراد سواء من ناحية العلاقات الأفقية في نفس المستوى من خلال روح التعاون و التضامن و نظام التشاور و التحاور، تبادل و نقل الخبرات و تعدد الأفكار و الآراء الذي يؤدي إلى فعالية أكبر، و يمكن ابراز الفرق بين نظام فرق العمل و تقسيم العمل، حيث أن تقسيم العمل يولد الرتابة و الروتينية في الأداء التي تنتج عنه قتل لروح الابداع و الابتكار و التطوير، في حين نجد أن فريق العمل يتميز بالحركية و الديناميكية نتيجة التفاعلات الدائمة ، و بالعودة الى مخرجات أداة الاستبيان و المقابلات نجد أن نظام العمل بفرق عمل يتم حسب المواقف التنظيمية أو بطلب من رؤساء المصالح بغرض ربح الوقت و الجهد، ويكون اختيار افرادها حسب عامل التخصص لضمان مخرجات نوعية و فعالية في الأداء، حيث أن الموضوعية في تشكيل فرق العمل تحقق عدالة تنظيمية بين الأفراد و تساهم في تحقيق استقرار معنوي و تشكل حافزا لهم وفي محاولة منا لقياس انتماء الأفراد بناء على سعيهم لتحقيق أهداف شخصية أو أهداف تنظيمية أو التوفيق بينهما، لاحظنا أن الفرد يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية أولا لكن دون الاخلال بأهداف المنظمة و محاولة التوفيق بينهما في غالب الأحيان ولا تكون على حساب أهداف و استراتيجيات

المنظمة، و يمكن إظهار الأهداف الشخصية للفرد في الحصول على مركز جيد بالمنظمة من خلال نظام الترقية و تحقيق مكاسب مادية مقابل ذلك، الإشادة بأعمالهم و إنجازاتهم و الحصول على تحفيزات معنوية متمثلة في تكريمات و اعتراف بالمجهودات المبذولة، و حول مستوى الثقة التنظيمية بناء على علاقة الأفراد في المستوى الأفقي و علاقتهم مع المستوى العمودي المتمثل أساسا في المشرف أو المسؤول المباشر لاحظنا أن علاقتهم بالمشرف حسنة الى جيدة، و عن سؤالنا عن كفاءة المشرف في أداء مهامه و مدى إلمامه و قدرته على التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة و معهم كأفراد، أظهرت لنا ردود أفعالهم أن الرئيس المباشر يتمتع بكفاءة ومؤهلات و قدرات جيدة و أن مستوى التعامل معهم جيد يظهر لهم في التعاملات و العلاقات اليومية بينهم، و يظهر كذلك في الاحترام و التقدير الذي يحظون به من طرفه، يسوده مناخ تنظيمي مبني على التفاهم و النقاش، هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى خفض حدة الصراعات والخلافات و تقليص فجوة سوء التفاهم و الفهم و التالي تنعكس على مردودية و انتاج الأفراد، في مقابل ذلك وجدنا بعض الأفراد يعبرون عن تذمرهم من رؤسائهم و يرون أنهم لا يمتلكون لا القدرات ولا الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، و بالتالي يمكن تفسير ذلك على طريقتين، أما الأولى فهي تعبر عن علاقة سيئة مع الرئيس و منه هي اجابة متوقعة كما سبق و أن ذكرنا، أما الطريقة الثانية فهي ربما تعبر فعليا عن ضعف الرئيس في تسيير المجموعة و سوء التعامل مع المواقف التنظيمية و القرارات السلبية المتخذة و هذا ما يكون مثبتا ميدانيا من خلال جملة من المؤشرات ولعل أبرزها شغل المنصب على أساس محاباة و علاقات مع الادارة العليا و هذا متوقع جدا .

في علاقات الرؤساء مع المرؤوسين لاحظنا وجود علاقات حسنة ظهرت لنا في قلة الصراعات و الخلافات و السيرورة الطبيعية للعمليات الادارية دون عراقيل أو اختلالات وظيفية وعن صفات التعاون و المساعدة بين الأفراد قياسا لمستوى الثقة التنظيمية لاحظنا أنه غالبا ما

تكون كذلك و تتجلى أكثر عند العمل ضمن فريق واحد، حيث تكون معالجة نقائص الأفراد لبعضهم البعض و تقديم النصائح و الارشادات، و منه تنعكس على فعالية و أداء الفريق ككل بعكس نظام تقسيم العمل الذي تقل فيه مستويات التعاون و التوجيه بين الأفراد، و بالنسبة للاختلافات و سوء الفهم الذي يحدث داخل فريق العمل باعتباره يضم مجموعة مختلفة من القيم والأفكار و الخلفيات وجدنا أن هذه الاختلافات و الخلافات تحل على مستوى الفريق ذاته بالدرجة الأولى و هذا ما يظهر قوة تماسك الافراد فيما بينهم و ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لديهم، أما في حالات عدم السيطرة و التجاوزات الكبرى يتم عرض ذلك على الرئيس المباشر الذي يأخذ صفة الرسمية في حل هذا النزاع بعد استنفاذ كل الطرق الودية .

من كل ما سبق من فهم وتفسير وتأويل لمعطيات الدراسة نخلص إلى أن الفرضية القائلة: يساهم العمل الجماعي في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد قد تحققت ميدانيا.

الفرضية الرابعة : الهيكل التنظيمي المرن يساهم في انضباط الفرد داخل المنظمة .

جدول رقم 66: يظهر علاقة سنوات الأقدمية بخاصية الهيكل التنظيمي

سنوات الأقدمية / يعتمد الهيكل التنظيمي بمؤسستكم على		أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
توزيع الادوار والمهام بشكل موضوعي	التكرار	4	20	6	0	30
	النسبة المئوية	%66.7	%38.5	%23.1	%0	%30
على التخصص في العمل	التكرار	2	17	16	15	50
	النسبة المئوية	%33.3	%32.7	%61.5	%93.8	%50
علاقات شخصية	التكرار	0	15	4	1	20
	النسبة المئوية	%0	%28.8	%15.4	%6.3	%20
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 50% من مجموع أفراد العينة باختلاف سنوات أقدميتهم يرون أن الهيكل التنظيمي بمنظمتهم يقوم على التخصص في العمل، حيث نجد أن 93.8% من مجموع أفراد فئة أكثر من 15 سنة يرون أن الهيكل التنظيمي يقوم على التخصص في العمل مقابل 61.5% من فئة 11 سنة إلى 15 سنة ومقابل 33.3% لفئة الأقل من 5 سنوات وأخيرا 32.7% لفئة 5 إلى 10 سنوات،

ما يمكن أن نخلص إليه أنه هناك تقسيم العمل بناء على مبدأ التخصص، فالهيكل التنظيمي للمنظمة يقوم على أساس عقلاني متمثل في تقسيم العمل و التخصص، هذا ما توصلنا إليه من خلال الأفراد سواء عن طريق الاستمارة و الحديث الجانبي معهم و كذا عن طريق المقابلات مع

رؤساء المصالح، فبناء الهيكل التنظيمي يكون انطلاقا من الأهداف المسطرة و موازاة مع الموارد البشرية المتاحة كما و كيفا، فطبيعة النشاط الممارس و المهام المحددة فرضت نمط تقسيم العمل بالعودة إلى مبدأ التخصص في العمل لضمان أعلى درجات الفعالية في الأداء وضمان كذلك النوعية فيه، في مقابل ذلك نجد جمود في نمط العمل هذا المتميز بالروتين و قلة الحركية ومزوالة نفس المهام التي تولد نوع من الرتابة و الملل، و تقتل روح الابداع و الابتكار و تؤثر على العلاقات الأفقية و حتى العلاقات العمودية داخل المنظمة .

جدول رقم 67: ظهر علاقة الفئة بتقارير العمل.

الفئة / كل الأعمال التي نقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
يوميا	التكرار	10	5	0	15
	النسبة المئوية	%15.9	%16.7	%0	%15
دوريا	التكرار	36	17	5	58
	النسبة المئوية	%57.1	%56.7	%71.4	%58
حتى يطلب مني ذلك	التكرار	17	8	2	27
	النسبة المئوية	%27	%26.7	%28.6	%27
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 58% من أفراد العينة يقومون برفع تقارير الأعمال التي يقومون بها إلى المسؤول دوريا، حيث نجد أن 71.4% من مجموع أعوان الخدمة يقومون بذلك دوريا مقابل 57.1% و مقابل 56.7%، هذا ما يؤكد ما جاء من طرف رؤساء المصالح في المقابلات و حتى بعض الأفراد من خلال بقائنا مدة الدراسة، و الذين عبروا لنا أنه غالبا تكون

دورية خاصة في الأعمال التي لا تتطلب استعجالية في انجازها، فمعظم الأعمال تتطلب مدة زمنية و بالتالي تكون هذه التقارير دورية موزعة عل حسب مدة انجاز المهام، و أن رؤساء المصالح و المشرفين على الأفراد يهتمون بإنجاز المهام وفق ما هو مطلوب و عدم إعطاء أهمية كبرى للإجراء الإداري المتمثل في إرسال التقارير يوميا و يمكن القول أن هذا الإجراء يخفف الضغط على الأفراد في إرسال التقارير اليومية و الذي يشكل نمط روتيني يجعلهم يهتمون بالإجراء أكثر من المحتوى، في مقابل ذلك يمكن أن نقول أن التقارير اليومية تحقق قيمة إضافية للمنظمة متمثلة في تفادي الأخطاء مستقبلا و تصحيح الحالية منها وذلك بناء على التقارير المرسلة، من هنا نستخلص مرونة الهيكل التنظيمي في التعامل مع العمليات الإدارية و التركيز دائما على النتائج بدل الإجراءات و الطرق.

جدول رقم 68: يبرز خصائص عملية تقييم الأداء

تأخذ المنظمة بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية
عامل الوقت	45	% 45
إنهاء العمل	27	% 27
نوعية العمل المنجز	28	% 28
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 45 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة تأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت في عملية تقييم الأداء مقابل 28 % ممن يرون أنها مرتبطة بنوعية العمل المنجز و مقابل 27 % ممن يرون أنها تكون عند انتهاء العمل، ونخلص إلى أن تقييم الأداء يقوم على مبدأ كلاسيكي في عملية قياسه، حيث يعتبر تقييم الأداء مرتبط بفترات زمنية تحددها الإدارة وليست

ثابتة الوقت في السنة، و تحدد حسب البرنامج العام الموضوع سلفا، من جهة الأفراد يعتبرون هذه الطريقة في التقييم تعبر عن رضى نسبي بحيث تمنح لهم فرصة لإظهار قدراتهم و مؤهلاتهم، في حين هناك من يرى أن عملية التقييم تكون حسب نوعية العمل المنجز و هذا ما يشجع على بذل جهد أكبر لإثبات أنفسهم و الاستفادة من ميزات عمليات التقييم من بينها الترقية، و عن عملية التقييم تختلف باختلاف المصالح و نوعية الأداء التي يقدمها الأفراد، فنجد بعض المصالح تهتم بنوعية العمل المنجز خاصة تلك المقدمة للبيئة الخارجية المتمثلة في العملاء، و هناك العمليات الادارية المتعلقة بعامل الوقت أو الانتهاء من انجازها، إذا وجب عدم التقيد بمعايير تقييم موحدة بين المصالح لاختلاف نوعية المهام و كذا نوعية الأفراد دون الإخلال بالبيئة التنظيمية و هيكلها.

جدول رقم 69: يوضح من يقوم بإعداد البرامج والخطط.

تعد البرامج والخطط من قبل	التكرار	النسبة المئوية
الادارة العليا	61	% 61
مشاركة جماعية مع العمال	39	% 39
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 61 % من أفراد العينة يرون أن البرامج و الخطط تعد من طرف الادارة العليا مقابل 39 % ممن يرون أن مشاركة جماعية مع العمال، و هذا لا يختلف كثيرا عن المؤسسات الجزائرية، و التي تكون دائما صناعة البرامج و الخطط من طرف الادارة العليا ومنعزلة قليلا عن أفراد الطبقة الوسطى و الدنيا في الهيكل التنظيمي، من جهة أخرى نجد أن هذا النمط عقلاني كلاسيكي يتفادى مشاركة الأفراد في وضع الخطط و الأهداف العامة و حصرها على جانب معين من الأفراد ذوي المناصب العليا، و أن أفراد الطبقة الوسطى خاصة يشاركون في

قرارات و خطط ثانوية، ما لمسناه في الأفراد عموما أنهم لا يعيرون ذلك اهتماما لعدم مشاركتهم في صناعة الخطط و الأهداف لأنهم مقتنعين أنها مقتصرة على فئة معينة و شروط محددة فنجد حتى أصحاب الخبرة من الطبقة المتوسطة لا يشاركون في ذلك غالبا، هذا ما يوّلد نوعا من التذمر لديهم لأنهم يشعرون بأنهم قدموا للمنظمة الكثير و يعرفون جميع خباياها، في الأخير هذه المنظمة هي جزء من نسق المنظمات الجزائرية خاصة ما تعلق بهذا الجانب فتمثلات الفرد حولها تكون مبرمجة مسبقا و بالتالي تكون متوقعة لا تحتاج إلى ردات فعل .

جدول رقم 70: يظهر طريقة توضيح صلاحيات العمال.

الصلاحيات المحددة للعمال	التكرار	النسبة المئوية
مدونة بصيغة أوامر ادارية	49	% 49
متعارف عليها وتسير وفق نمط روتيني	27	% 27
غير ثابتة وتتغير وفق الظروف	24	% 24
المجموع	100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 49 % من أفراد العينة يصرحون أن صلاحياتهم مدونة بصيغة أوامر إدارية مقابل 27 % ممن يرون أنها متعارف عليها و تسير وفق نمط روتيني و مقابل 24 % ممن يعتبرونها غير ثابتة و تتغير وفق الظروف، و يمكن القول أن لكل منظمة نظام قواعد ولوائح خاصة بها يكون واضح و دقيق يبرز الواجبات و الحقوق و الالتزامات، العقوبات و المكافآت وغيرها، و هي أول ما يمضي الفرد على محتواه عند تعاقده مع المنظمة و يتعهد بالالتزام بما جاء فيها، و تهدف إلى السير الحسن للمنظمة و حفظ كل من حقوق الفرد من جهة و حقوق المنظمة من جهة أخرى، مشكل الأفراد هنا يكمن في مدى تطبيقها على كامل أفراد المنظمة دون

استثناءات لتحقيق بيئة عمل مستقرة و متوازنة، كما أن هناك من الافراد من يرى أن صلاحيتهم أصبحت متعارف عليها و يسيرون عملهم وفق نمط روتيني لمرجعية هذه الصلاحيات، هذه الخاصية تتأتى من مراحل الخبرة و التجربة داخل المنظمة، و بالتالي لا تشكل أي عقبة لهذه النوعية من الأفراد، و أن الصلاحيات تتغير وفق الظروف الخاصة التي تمر بها و التي تستدعي ذلك، هذا ما يحتم على المنظمة إيصال المعلومات لجميع أفرادها بهدف الفهم الجيد لهذه الصلاحيات و ما هو متغير و ثابت منها .

جدول رقم 71: يبرز خصائص الأعمال على مستوى المصالح والأقسام.

فيما يخص الأعمال على مستوى المصالح والأقسام فتتميز ب	التكرار	النسبة المئوية
التنسيق والدقة	50	% 50
العشوائية في التسيير	23	% 23
مضطربة التسيير	27	% 27
المجموع	100	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة يرون أن الأعمال على مستوى المصالح و الأقسام تتميز بالتنسيق و الدقة مقابل 27 % ممن يرون أنها مضطربة التسيير و مقابل 23 % ممن يرونها تتميز بالعشوائية في التسيير، و يمكن تأكيد ما جاء في التحليل الاحصائي أعلاه من خلال دراستنا الاستطلاعية التي قمنا بها و كذا المقابلات إضافة إلى احتكاكنا بالأفراد من مختلف المصالح، و الذي يظهر لنا تنسيق و دقة بين المصالح و الأقسام و يمكن اعتبارها أنها ترقى إلى مستوى جيد نسبيا، و ما يثبت لنا ذلك نجد أن نظام المعلومات يتميز بدرجة مقبولة جدا من الفعالية من خلال وصول المعلومات في وقتها و دقتها و الذي يعتبر عامل أساسي في التنسيق

على مستوى المصالح و الأقسام، هذا لا يعني أنه لا وجود لصراعات و اختلافات بين الأقسام و المصالح تتولد عنها عشوائية و اضطراب في التسيير، و تعرقل سيرورة المنظمة في تحقيق برنامجها و خططها، و تؤثر على استقرار و توازن هذه المصالح، و بالتالي يمكن القول أن هناك جانب ايجابي يطغى على العمليات الادارية وعمليات التسيير متمثل في مستوى التنسيق و الدقة اللذين يجب توفرهما بهذه المنظمة لارتباط المصالح ببعضها البعض و كل مصلحة تكمل الأخرى فكل مصلحة تمثل نسقا من المنظمة، اختلالها أو تأخرها في إنجاز مهامها يؤثر على جميع الأنساق الأخرى و بالتالي انحراف مسار المنظمة و فقدانها توازنها و استقرارها و يمكن ابرازها في العلاقة بين المصالح التقنية و المصالح الإدارية و المصالح التجارية بالمنظمة، فكل مصلحة تكمل الأخرى و تنطلق من نهايتها و مخرجاتها.

جدول رقم 72: يوضح علاقة الفئة بالتزام الفرد بعامل الوقت

ألتزم في موعد قدومي ومغادرتي للمؤسسة لأنني / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
أشعر بمسؤوليتي	التكرار	47	18	7	72
	النسبة المئوية	%74.6	%60	%100	%72
الخوف من العقوبة	التكرار	16	12	0	28
	النسبة المئوية	%25.4	%40	%0	%28
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72% من أفراد العينة يلتزمون في موعد قدومهم ومغادرتهم للمنظمة لأنهم يشعرون بالمسؤولية، فنجد أن 100% من أعوان الخدمة يلتزمون في موعد قدومهم ومغادرتهم للمنظمة لشعورهم بالمسؤولية مقابل 74.6% من مجموع أفراد فئة الإطارات ومقابل 60%من مجموع أفراد فئة الإداريين، من هنا يمكننا القول أن التزام الأفراد من خلال موعد قدومهم و مغادرتهم للمنظمة دلالة على شعورهم بالمسؤولية الملقاة عليهم و كذا واجباتهم اتجاه المنظمة هذا ما لمسناه فيهم من خلال بعض المؤشرات (علاقاتهم الجيدة مع الرؤساء من خلال بعض المزاح و بعض الحكايات، أحدهم أحضر حلويات فذهب الأفراد يأكلون مع بعض من نائب المدير إلى عون الخدمة دلالة كذلك على عدم وجود فروق في المنصب)، و ما أفرز لنا التزام الأفراد كذلك هو رضاهم على الجانب المادي الذي يعتبر حافز لهم للانضباط، من جهة أخرى لاحظنا وجود نظام البصمة عند الدخول لإثبات الحضور و الغياب فيما يخص أفراد المنظمة، هذا ما ساهم في جزء كبير في انضباط الافراد خاصة في هذا الجانب بدل النظام القديم في اثبات الحضور المتمثل في امضاء الفرد قبل الدخول و الخروج .

جدول رقم 73: يبرز علاقة الفئة بإبلاغ الفرد رئيسه قبل غيابه

يبلغ الموظف رئيسه المباشر قبل غيابه عن العمل نتيجة / الفئة		إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
الخوف من العقوبة	التكرار	16	5	3	24
	النسبة المئوية	%25.4	%16.7	%42.9	%24
الثقة والاحترام المتبادلين	التكرار	18	13	2	33
	النسبة المئوية	%28.6	%43.3	%28.6	%33
لعدم الاخلال بتوازن المؤسسة من ناحية الاداء	التكرار	29	12	2	43
	النسبة المئوية	%46	%40	%28.6	%43
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول نلاحظ أن 43% من أفراد العينة يبلغون رئيسهم المباشر قبل الغياب عن العمل لعدم الاخلال بتوازن المنظمة من ناحية الأداء، هذه النسبة موزعة على الأفراد حسب الفئة ومنه عدد الأفراد لكل منصب، فنجد أن 46% من الإطارات يؤيدون هذه الفكرة مقابل 40% من الإداريين ومقابل 28.6 %من أعوان الخدمة، من هنا يمكن القول أن الإطارات يشعرون بمسؤولية كبيرة اتجاه المنظمة و بطبيعة الحال اتجاه مسؤولياتهم و مهامهم، فدرجة أهمية حضور الأفراد داخل المنظمة تنطلق أساسا من الدور و المهام المكلفين بها، وكذا درجة أهمية هذه المهام و المسؤوليات لعدم الإخلال بتوازن المنظمة خاصة من ناحية العمليات الإدارية، فنجد أن الإطارات درجة تأثيرهم كبيرة في قرارات المنظمة الروتينية و حتى الدورية و الظرفية منها، هذا ما وقفنا عليه في دراستنا الاستطلاعية من خلال الملاحظة وحتى الميدانية من خلال مقابلاتنا و زياراتنا الدورية، و ظهر لنا

كذلك عامل مهم لإبلاغ الرئيس المباشر قبل الغياب عن العمل المتمثل في نائب المدير و نوابه و المتمثل في الثقة و الاحترام، دون نسيان عامل رئيس و هو أن نواب المدير و المدير في حد ذاته كان زميلا سابقا لهذه الفئة (الإطارات)، هذا العامل الأخير يمثل نقطة تغير مهمة في سلوكات و أفعال الأفراد التابعين لهم، فنجد أن الجانب الايجابي تحقق كما ذكرنا سالفا، لكن قد تكون هناك متغيرات و مؤثرات أخرى تتمثل في الحساسيات نتيجة (الحسد و الغيرة) بحكم أنه زميل سابق تكون بعض التجاوزات، و بالتالي يمكن القول أن إعلام الرئيس المباشر تكون نتاج الخوف من العقوبة المترتبة عن ذك مرجعيتها و خلفيتها (زميل سابق)، وبالنسبة للإداريين فنجد أنهم يستندون في إبلاغ رئيسهم المباشر نتيجة العلاقات الجيدة معه و عامل الثقة و الاحترام له، هذا ما لمسناه في بعض رؤساء المصالح وحديثنا الجانبي مع الأفراد التابعين لهم، حيث صرحوا لنا أنه تجمعهم علاقة زميل لزميل وليس علاقة رئيس لمرؤوس وهذا ما يجعلهم يقدسون ويثمنون هذا التواضع في الرئيس، و يجعلهم يبذلون جهدا كبيرا في الحفاظ على هذه العلاقة .

جدول رقم 74: يظهر علاقة الفئة بالتكنولوجيا المستخدمة.

هل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة	الفئة	إطار	إداري	عون خدمة	المجموع
تعيق الأداء بشكل جيد	التكرار	4	6	2	12
	النسبة المئوية	%6.3	%20	%28.6	%12
تساهم في فعالية الأداء	التكرار	38	17	2	57
	النسبة المئوية	%63	%56.7	%28.6	%57
ترفع من كمية ونوعية الأداء	التكرار	21	7	3	31
	النسبة المئوية	%33.3	%23.3	%42.9	%31
المجموع	التكرار	63	30	7	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 57% من مجموع أفراد العينة يرون أن التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة تساهم في فعالية الأداء، هذه النسبة موزعة على فئات الأفراد حسب الفئة، فنجد أن 63% من الإطارات يرون أن التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة تساهم في فعالية الأداء مقابل 56.7% من فئة الإداريين ومقابل 28.6 % من فئة أعوان الخدمة،

وانطلاقا مما سبق من معطيات احصائية وبالعودة إلى دراستنا الاستطلاعية و مقابلاتنا الميدانية، وباعتبار المنظمة تعتمد في تسويق نشاطها على البعد التكنولوجي (نظام الاتصالات و الأنترنت) فهنا يصبح لزاما عليها استخدام تكنولوجيا متطورة تنعكس على مخرجاتها، هذا ما وقفنا عليه في جولتنا داخل مكاتب المنظمة التي تتوفر كلها على حواسيب متصلة بالأنترنت ذو سرعة تدفق عالية، وبرامج وتطبيقات متعددة لإنجاز النشاطات اليومية، فوجدنا أن هذه المنظمة (المديرية) متصلة بالفروع عن طريق نظام شبكي، فهناك مشكلات في النظام تعالج عن طريق الشبكة réseau، فخلال إحدى مقابلاتنا مع مسؤولة تقنية (رئيس قسم وسيط) حيث أكدت لنا أنها تتابع عملها عن طريق الإيميلات الواردة إليها و عن طريق منصة موضوعة خصيصا لمتابعة العمل و تلقي الصعوبات التي تواجه الافراد ومعالجتها عن طريقها دون التنقل إلى فروع المنظمة، و بالتالي نلحظ تطور تكنولوجي جيد يساهم في أداء فعال و ربح في الوقت و الجهد .

جدول رقم 75: يظهر علاقة الفئة بتكيف الفرد مع الحالات الطارئة للمنظمة

سنوات الأقدمية / أتكيف مع الحالات الطارئة بتقليص أو تمديد وقت العمل نظرا ل		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15سنة	المجموع
الخبرة	التكرار	2	21	4	9	36
	النسبة المئوية	%33.3	%44	%15.4	%56.3	%36
الكفاءة	التكرار	3	24	15	2	44
	النسبة المئوية	%50	%46.2	%57.7	%12.5	%44
الضغوطات والاجبار	التكرار	1	7	7	5	20
	النسبة المئوية	%16.7	%13.5	%26.9	%31.3	%20
المجموع	التكرار	6	52	26	16	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 44% من أفراد العينة يتكيفون مع الحالات الطارئة بتقليص أو تمديد وقت العمل نظرا لكفاءتهم، هذه النسبة مقسمة على الأفراد حسب سنوات الأقدمية، حيث نجد أن 57.7% من الأفراد ذوي الخبرة من 11 سنة إلى 15 سنة يرون أن التكيف هذا يكون حسب الكفاءة مقابل 50% لفئة الأفراد أقل من 5 سنوات ومقابل 46.2% من الأفراد فئة 5إلى 10 سنوات، في حين نجد 12.5% من الأفراد فئة الأكثر من 15 سنة،

من هنا يمكن القول أن غالبية أفراد المنظمة خاصة ذوي الخبرة والأقدمية في المنظمة يتمتعون بكفاءة عالية تمكنهم من مواجهة المواقف التنظيمية والمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجههم فالداخلية متعلقة بالأفراد من ناحية معالجة النقائص التي يواجهونها، إدارة الصراعات والخلافات ونظام الإرشاد والمتابعة والمراقبة، أما الخارجية فتتعلق بالمعاملات مع العملاء كل هذه الظروف

والمشاكل السابقة تجعل من ذوي الخبرة يقلصون أو يمددون وقت العمل حسب الظرف والموقف خاصة إذا كان الفرد من ذوي الخبرة ومن فئة الإطارات الذي يزيد الضغط عليهم أكثر، هذا استنادا لما وقفنا عليه في مقابلاتنا مع رؤساء المصالح خاصة رئيس قسم وسيط المتعلق بالشق التجاري الذي وجدناه ليومين متتالين يقوم باجتماع مع رؤساء المصالح لإنجاز مهام متعلقة بالسنة المالية الحالية، و كذا موضوع متعلق بإعداد مزاد علني، فلاحظنا علامات القلق و التذمر و كذا غضبه من بعض رؤساء المصالح لتأخرهم عن الاجتماع، هذا ما يظهر لنا حجم الضغط الذي يعيشونه لكن في نهاية المطاف تم تطبيق كل ما جاء في الاجتماع هذا ما سمعناه في حديثه مع نائب المدير بعد يومين أو ثلاث، كما لاحظنا أن هناك أفراد حديثي الالتحاق بالمنظمة لديهم كفاءة عالية في التعامل مع المواقف و الظروف و الذين يشغلون رؤساء مصالح، فوجدنا رئيس مصلحة يسيرها بمفرده رغم أنه لم يتجاوز الخمس سنوات بالمنظمة، و بالتالي يعبر عن معيار الكفاءة في التعامل مع الظروف بزيادة و تقليص فترات الوقت و الجهد .

جدول رقم 76: يظهر علاقة الصلاحيات المحددة للعمال بالتزامهم بموعد القدوم والمغادرة.

الصلاحيات المحددة للعمال / ألتزم في موعد قدومي ومغادرتي للمؤسسة لأنني		مدونة يصيغة أوامر ادارية	متعارف عليها وتسير وفق نمط روتيني	غير ثابتة وتتغير وفق الظروف	المجموع
أشعر بمسؤوليتي	التكرار	36	20	16	72
	النسبة المئوية	%73.5	%74.1	%66.7	%72
الخوف من العقوبة	التكرار	13	7	8	28
	النسبة المئوية	%26.5	%25.9	%33.3	%28
المجموع	التكرار	49	27	24	100
	النسبة المئوية	% 100	% 100	% 100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 72% من أفراد العينة يلتزمون في موعد قدومهم ومغادرتهم للمنظمة لأنهم يشعرون بمسؤوليتهم، حيث نجد أن 74.1% يرون أن صلاحيات المحدد للعمال متعارف عليها وتسير وفق نمط روتيني وبالتالي يلتزمون في موعد قدومهم ومغادرتهم للمنظمة لأنهم يشعرون بمسؤوليتهم، مقابل 73.5% ممن يرون أنها مدونة بصيغة أوامر إدارية ومقابل 66.7% ممن يرون أنها غير ثابتة وتتغير وفق الظروف،

وهنا يبرز لنا أن الشعور بالمسؤولية من خلال التزام الفرد بموعد الدخول و الخروج للمنظمة سببه وضوح الصلاحيات ووضوح القواعد واللوائح والتي أصبحت متعارف عليها دون مرجعية لوثيقة معلنة، فالمنظمة تسير بنمط عقلاني بيروقراطي فيما يخص إظهار اللوائح والقواعد وإبراز نوع في الصرامة مع التجاوزات التي تحدث هذا بالنسبة للجانب الشكلي للهيكل التنظيمي، أما من ناحية تطبيق هذه القواعد فلاحظنا وجود نوع من المرونة في ذلك، من خلال بعض تأخرات الأفراد الخروج و الدخول من المنظمة و غيرها من الملاحظات التي أثارت انتباهنا، هذا لا يعني أن هناك تسيبا بقدر ما يعني ترك مجال لإنسانية و اجتماعية الفرد كما أثار ذلك مايو في دراساته، فلا يمكن للفرد أن يكون حبيس المكتب طول مدة عمله، بل هناك أوقات لعلاقات غير رسمية تشكل متنفسا له وتجدد طاقته للعمل وقبول ذاته داخل هذه المنظمة، أما من ناحية التجاوزات فلم نلاحظ ذلك ولم يخبرنا رؤساء المصالح والنواب عن حدوث تجاوزت أخلت بنظام المنظمة .

جدول رقم 77: يظهر علاقة التسيير على مستوى المصالح باعتماد المراسلات على الهيكل التنظيمي

فيما يخص الأعمال على مستوى المصالح والأقسام فتتميز ب في المراسلات بين أقسام ومصالح المؤسسة يتم الاعتماد على التسلسل الهرمي		التنسيق والتدقيق	العشوائية في التسيير	مضطربة التسيير	المجموع
نعم	التكرار	21	9	14	44
	النسبة المئوية	%52.5	%27.3	%51.9	%44
احيانا	التكرار	10	15	5	30
	النسبة المئوية	%25	%45.5	%18.5	%30
غالبا	التكرار	9	8	8	25
	النسبة المئوية	%22.5	%24.2	%29.6	%25
لا	التكرار	0	1	0	1
	النسبة المئوية	%0	%3	%0	%1
المجموع	التكرار	40	33	27	100
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 44% من الاتجاه العام للأفراد يرون أن المراسلات بين أقسام ومصالح المنظمة يتم الاعتماد على التسلسل الهرمي، حيث نجد أن 52.5% من مجموع الافراد الذين يرون أنها تتميز بالتنسيق والتدقيق مقابل 51.9% من مجموع الأفراد الذين يرون أنها مضطربة التسيير ومقابل 27.3% من مجموع الأفراد الذين يرون أنها تتميز بالعشوائية في التسيير،

ومن خلال مقابلاتنا مع رؤساء المصالح و ملاحظاتنا طيلة دراستنا الميدانية لاحظنا ما أثبتته هذه المعطيات الاحصائية، حيث ظهر لنا نوع من التنسيق والتدقيق بين المصالح من خلال مجموع العمليات الادارية و التقنية التي تمت مع مختلف المصالح مثلا (بين المصالح الادارية و التقنية و بين المصالح التجارية و المصالح التقنية) هذا التنسيق لا يخلو من النقائص و الاضطرابات التي قد تحدث نتيجة سوء فهم لمحتوى العمليات المشتركة بين المصالح أو نتيجة تعطل أحد الأفراد في انجاز عمله لأسباب ما، لكن عموما مختلف الأعمال بين المصالح تسير بشكل عادي، لكن ما لا يجب إغفاله هو عدم وجود صراعات كبيرة بين المصالح التي تؤثر على مختلف العمليات الادارية المشتركة، فوجود صراع بين رؤساء المصالح قد يستغل في تعطيل الأعمال و بالتالي ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة ككل .

جدول رقم 78: يظهر مرجعية تكيف الأفراد مع الحالات الطارئة للعمل.

أتكيف مع الحالات الطارئة بتقليص أو تمديد وقت العمل نظرا ل	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	36	% 36
الكفاءة	44	% 44
الضغوطات والاجبار	20	% 20
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 44 % من أفراد العينة يرون أنهم يتكيفون مع الحالات الطارئة بتقليص أو تمديد وقت العمل نظرا لكفاءتهم مقابل 36 % من الأفراد ممن يرون أنها حسب الخبرة ومقابل 20 % من الأفراد ممن يرون أن هذا التكيف يكون نتيجة الضغوطات والإجبار.

انطلاقا من هذه المعطيات الاحصائية يمكن القول أن الكفاءة هي المعيار الأول في التعامل مع الأحداث والمواقف التي تتعرض لها المنظمة، سواء مواقف داخلية في المنظمة أو على مستوى النسق الخارجي خاصة مع العملاء (الزبائن)، فكفاءة الفرد هي من تصنع الفارق في تعامله مع حالات تنظيمية، سواء ما تعلق بعامل الوقت بالتقليص أو التمديد و كذا عامل الجهد، كذلك نجد عامل آخر وهو الخبرة، والذي يشكل للفرد مرجعية تنظيمية نتيجة تراكمات عملية ميدانية تقلص نسبة الخطأ، فنجد غالبا أن الأفراد القدماء بالمنظمة لا تشكل هذه المواقف التنظيمية ضغطا لهم، بل يتعاملون معها على اساس الاعمال الروتينية اليومية، هذا ما وقفنا عليه في إحدى مقابلاتنا مع أحد رؤساء المصلحة، حيث كان هناك حديث جانبي مع رئيس الحضيرة و أخبره عن مشكل حدث داخل الحضيرة و أنه يقوم شخصيا بمتابعته و إصلاحه، حيث قال لنا رئيس المصلحة أن رئيس الحضيرة يعتبر من قدماء المنظمة و أنه ركيزة أساسية لخبرته و حنكته في تسيير الحظيرة، فهنا نجد أن عامل الخبرة يلعب دورا مهما في تجاوز الصعاب و الأزمات موازاة مع عامل الكفاءة .

جدول رقم 79: يظهر سبب إبلاغ الفرد لرئيسه قبل غيابه

يبلغ الموظف رئيسه المباشر قبل غيابه عن العمل نتيجة	التكرار	النسبة المئوية
الخوف من العقوبة	24	% 24
الثقة والاحترام المتبادلين	33	% 33
لعدم الاخلال بتوازن المؤسسة من ناحية الاداء	43	% 43
المجموع	100	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 43 % من أفراد العينة يبلغون رئيسهم المباشر قبل غيابهم لعد الاخلال بتوازن المنظمة من ناحية الأداء مقابل 33 % نتيجة الثقة والاحترام المتبادلين

ومقابل 24 % ممن يرون أنها تكون نتيجة الخوف من العقوبة، ومنه يمكن أن نقول أن المسؤولية التنظيمية للأفراد تجعل منهم يبلغون رئيسهم المباشر تفاديا لتراكمات العمل على الزملاء خاصة ما تعلق بالجانب الإداري والتقني، فدرجة وعي الأفراد بمكانتهم داخل المنظمة تنبثق منها هذه السلوكات والأفعال التي تعبر عن التغذية الرجعية للثقة مع المنظمة، كما نلاحظ أن إخبار الرئيس دلالة على العلاقة الجيدة معه و المبنية أساسا عليها، هذا ما وقفنا عليه في ملاحظتنا أثناء الزيارة الميدانية، هذا لا يلغي أن هناك أفرادا يقومون بإخبار رئيسهم المباشر خوفا من العقوبة أو تكوين نظرة سيئة عليهم بأنهم لا يشعرون بمسؤوليتهم مما قد يكلفهم الكثير مستقبلا، ويصبحون تحت أعين رئيسهم وأي خطأ تكون عقوبته شديدة، كذلك توضح لنا هذه الفكرة العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس المبنية على أساس عقلاني يخضع للقانون الداخلي وسلطة الرئيس، بدلا من علاقة مرنة تأسس لمنطق الثقة والاحترام، ولا يمكن أن نعرف خلل هذه العلاقة إن كانت من الرئيس أو المرؤوس دون مقابلات توضيحية لمعرفة حقيقة عقلنة هذه العلاقة .

استنتاج الفرضية الرابعة:

من الفرضية القائلة: الهيكل التنظيمي المرن يساهم في انضباط الفرد داخل المنظمة.

وبداية سنستعرض الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة ميدان الدراسة، حيث لاحظنا أنه يقوم على خاصية التخصص في العمل و بالتالي تقسيم العمل كما ذكرنا في تحليلاتنا السابقة فالهيكل التنظيمي يتم بناءه على أساس الأهداف المسطرة والوسائل المتاحة وخصائص الأفراد المتوفرة، إضافة إلى خاصية نشاط المنظمة التي فرضت هذا النمط من العمل القائم على التخصص للوصول إلى أعلى درجات الفعالية النوعية في العمل، ولكن ما يعاب على هذا النمط هو الاتسام بالروتينية والذي يقلل فرص الابداع و الابتكار، وعن الأعمال الادارية وكيفية مراقبتها ومتابعتها نجد أنها تتم عن طريق تقارير تتابع النشاطات والأعمال، وتكون هذه التقارير دوريا، هذا ما يظهر نوعا من المرونة في التعامل مع الافراد بحيث لا يشكل لهم هذا الاجراء عائقا اداريا في حالة اذا كان يوميا ويصبح هاجسا وضغطا وروتينا يؤثر على ذهنيه الفرد مما يضطره احيانا الى الاهتمام بالشكل وتزييف المحتوى لتفادي المشاكل المترتبة عنه، وعن عمليه تقييم الاداء وكيفيه القيام بها من ناحية الشكل نجد ان عامل الوقت هو اساس هذه العملية فاغلب الاعمال محدده لمده زمنيه معينه وفي كل نهاية فتره تتم عمليه التقييم وتكون ايجابيه هذه الطريقة في التقييم بالكشف عن مؤهلات وقدرات الافراد لكن الطريقة الافضل من جهاد افراد اخرين بالمنظمة هي عند انتهاء العمل او مراقبه نوعيه العمل المنجز، وهذا في صالح المنظمة بالدرجة الاولى وكذا في صالح الافراد بحصولهم على تحفيزات معنويه وماديه الترقية والعلاوات وغيرها وفي ملاحظتنا واستفسارنا عن واضعي الخطط والبرامج في المنظمة

وجدنا ان الإدارة العليا هي من تقوم بذلك وليس مشاركة جماعية للأفراد هذا ما هو متعارف عليه في اغلب المنظمة خاصة الجزائرية منه في هذا الجانب يمكن القول ان الإدارة العليا يشاركها رؤساء المصالح والذين بدورهم هم ممثلي افراد مصلحتهم وبالتالي هنا مشاركه الافراد يكون عبر ممثل مصلحه وهذا لا يؤثر معنويا عليهم، لأنهم يناقشون كذلك افكارهم وآرائهم مع رئيس المصلحة وبالتالي يعتبر الوسيط لديهم مع الإدارة العليا وفي هذا السياق نجد ان الفرد متقبل لفكره ان الإدارة العليا هي صاحبة القرار و وضع الخطط والبرامج نتيجة تمثلات قبلية عن المنظمات الجزائرية ونتيجة ان المنصب يلعب دور هام في صناعه القرار.

ومن خلال زياراتنا المتكررة لميدان الدراسة لاحظنا أن صلاحيات الأفراد محددة للأفراد بصيغة أوامر إدارية تخضع للقواعد واللوائح وتهدف إلى الحفاظ على السير الحسن للمنظمة وفرض الانضباط و الصرامة داخل المنظمة، والتي بدورها أصبحت متعارف عليها وتسير وفق نمط روتيني بالنسبة للأفراد القدماء بالمنظمة، كل هذا من أجل الحفاظ على صيغة التنظيم الرسمية واحترام التخصص والصلاحيات بين الأفراد، وعن الأعمال التي تشترك فيها بعض المصالح والأقسام فالملاحظ أنها تتسم بالتنسيق والدقة من خلال الالتزام بمواعيد كل الأعمال هذا ما وقفنا عليه أكثر في مقابلاتنا مع رؤساء المصالح وكذا ما جاء في استبيان الدراسة، ويظهر هذا التنسيق في نظام المعلومات الذي يعتبر عصب المنظمة في وصولها في وقتها و بدقتها وشكلها المطلوب، فأي خلل فيها يؤدي إلى التأثير على مردودية المصلحة وبالتالي ينعكس على المنظمة ككل .

كما هو معلوم ومتعارف عليه أن أي منظمة لا تخلو من بعض أخطاء الأفراد وهفوات العمل، والملاحظ على المنظمة ميدان الدراسة أنها تتعامل معها حسب درجة

الخطأ والضرر وتكرار ذلك، فحسب رؤساء المصالح فإنهم غالبا ما يلجؤون للحل الودي و حل المشكلات دون الإضرار بالفرد، لكن في حالة التجاوزات والأخطاء المتعمدة والمتكررة فإنهم يلجؤون إلى تطبيق قانون العقوبات وفق ما هو موجود في قانون المنظمة، وبالنسبة لالتزام الأفراد نجد أنهم ملتزمون في موعد القدوم والمغادرة وكل المكاتب بالمنظمة يتواجد بها أصحابها وهذا لشعورهم بالمسؤولية ومعرفة واجباتهم وما هو مطلوب منهم، وفي قراءتنا انطلاقا من معطيات الدراسة وأساسا الملاحظة، لاحظنا أن هناك نظام البصمة بالمنظمة، يتم تسجيل الدخول والخروج عن طريقها، وهذا مؤشر عقلاني يدل على الرقابة الصارمة والاجراءات الرسمية ككل، والأهم في ملاحظاتنا هو وجود علاقات جيدة عموما و مناخ تنظيمي ملائم يساعد على أداء فعال نتيجة استقرار نفسي واجتماعي للفرد، هذا ما يجعل الفرد يكتسب ثقة في مسؤوله المباشر تظهر لنا في بعض السلوكات من بينها أنه قبل غياب الفرد يخبر رئيسه المباشر لكي لا يخل بالأعمال اليومية، وهو مؤشر على ثقة واحترام متبادلين بعيدا عن الجانب الرسمي في الغياب والاجراءات المترتبة عليه، وعن التكنولوجيا المستخدمة يجيب الأفراد أنها تساهم في فعالية أدائهم لأنها تسهل من مهامهم و تسهل نقل المعلومات الخاصة بالعمل، فنجد جميع الاتصالات والتواصلات تتم عبر ايميل مهني لكل فرد وكذا عبر منصة رقمية عن طريق شبكة محلية réseau local حيث أكد لنا رئيس إحدى المصالح أن متابعته لتطورات العمل تتم عبر منصة موضوعة خصيصا لمتابعة العمل و المشاكل الذي تعترض الأفراد، وهناك حالات ومواقف تنظيمية تحدث للمنظمة تفرض على الأفراد التعامل معها، فنجد المجموعة الأولى تتعامل معها بكفاءة وخبرة وتحاول تجاوزها وهذا دليل على حس المسؤولية ودرجة الانتماء وقوة الانضباط، في حين نجد المجموعة الثانية من الأفراد لا تبادر لحلها و تنسحب من

مسؤوليتها وبالتالي يجب أن تتعرض لضغوطات وإكراهات كي تقوم بعملها وهذا ما يظهر ضعف انضباطهم وشعورهم بالمسؤولية.

من كل ما سبق من مؤشرات وتحليلات لمعطيات الدراسة يمكن القول إن الفرضية: الهيكل التنظيمي المرن يساهم في انضباط الفرد داخل المنظمة " قد تحققت ميدانيا.

الاستنتاج العام:

في نهاية دراستنا الميدانية عدنا إلى فرضيات الدراسة للتعرف على مدى تحققها، حيث جاءت الفرضية العامة على النحو التالي: توجد علاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي.

من هنا نستعرض نتائج دراستنا من خلال هذه الفرضية والفرضيات الجزئية، فبداية من نظام الرقابة بالمنظمة ميدان الدراسة المبني على أساس الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية والذي يتشكل انطلاقا من معرفة الواجبات والمسؤوليات ووضوح الاطار الرسمي عموما الذي يعالج ما يمكن معالجته من أخطاء و تجاوزات و يعاقب كل خروقات تعرقل سيرورة العمليات الادارية و تسبب خللا وظيفيا في الطريق نحو الأهداف المسطرة، كما ذكرنا سابقا فهناك رقابة مرنة تشعر الفرد بأنه متحرر نسبيا من نظام رقابي مباشر هذا ما يساهم في دفعه نحو انتاجية أفضل و تظهر لنا في الحرص على انجاز الاعمال في وقتها وبالدقة المطلوبة، كما تظهر لنا الرقابة المرنة في توفير مناخ تنظيمي مستقر يكاد يخلوا من الصراعات الظاهرة والاضرابات والاحتجاجات بين الإدارة والأفراد وحتى بين الأفراد في نفس المستوى وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة معتبرة للرقابة المرنة في فعالية أداء الأفراد، فالرقابة المرنة هنا تجمع بين الجانب الرسمي في مراقبة الأفراد والسلطة التقديرية للرؤساء في استخدام هذه الرقابة بين الحدة والصرامة الزائدة وبين المرونة في التعامل وكسب ثقة المرؤوسين دون الخروج عن الاطار الرسمي العام للمنظمة .

وعن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى مساهمتها في تعزيز انتماء الافراد توصلنا إلى أنه هناك مشاركة في اتخاذ القرارات على مستويين، الأول يكون بين الأفراد الذين يشتغلون

في نفس المصلحة مع رئيس المصلحة، والثاني يكون بين رؤساء المصالح مع نواب المدير والمدير، وغالبا ما تتم مشاركة رؤساء المصالح بناءا على مبدأ التخصص بالدرجة الأولى والعلاقة مع موضوع الاجتماعات، هذا ما يولد شعور بالعدالة التنظيمية و يسهم في رفع درجة انتماء الأفراد، من خلال شعور كل فرد بأهميته داخل المنظمة انطلاقا مما يقدمه، و قد ظهر لنا انتماء الأفراد في مدى السنوات التي قضوها بالمنظمة وكذا عبروا عن رغبتهم في البقاء فيها بناءا على المقابلات وحتى مخرجات أداة الاستبيان، وبالتالي يمكننا القول أن علية المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز انتماء الأفراد للمنظمة.

استخلاصا لتحليلاتنا الميدانية لمخرجات معطيات الدراسة و قفنا على عمل المنظمة بنظام فرق العمل بالنسبة للمصالح التقنية يكون في كل الأعمال أي يوميا، أما المصالح الإدارية فيكون حسب متطلبات العمل الاداري و خصائصه و أن رؤساء المصالح ومرؤوسيهم يحبذون هذا النمط من العمل نظرا لتحقيقه فعالية أداء جيدة، كما يحقق هذا النمط من العمل ثقة تنظيمية على المستويين الأفقي والعمودي، فتظهر لنا علاقات عمل تميزها روح التعاون والتضامن بين الأفراد وتبادل الأفكار والرؤى ونقل الخبرات، أما على المستوى العمودي فتظهر في كفاءة المشرف وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه سواء مع الأفراد بحكم ترأسه لمجموعة تختلف قيمهم وتمثلاتهم وخلفياتهم الفكرية والثقافية وحتى التنظيمية، وتظهر كذلك كفاءته في القدرة على معالجة وتجاوز المواقف التنظيمية المتعددة ومحاولة خلق مناخ تنظيمي يجمع كل الأفكار ويبعد الاختلافات والصراعات، كل هذا لا يعني أنه لا توجد صراعات، خاصة الخفية منها سواء داخل فريق العمل وحتى بين الأفراد والرئيس المباشر، لكن عموما ما خلصنا إليه أن فرق العمل تساهم بشكل كبير في الرفع من الثقة التنظيمية للأفراد، وعن الهيكل التنظيمي لاحظنا أنه يقوم على مبدأ التخصص

في العمل وكذا العمل الجماعي، ويعود ذلك حسب طبيعة الأعمال الادارية التي تتغير حسب النسق الخارجي، وبالنسبة للرقابة على الأعمال الادارية ومدى الالتزام الصارم بتطبيق القوانين والقواعد الداخلية، وقفنا على مرونة التعامل مع المواقف التنظيمية التي تواجه الأفراد وفتح مجال للمعالجة و التصحيح حسب السلطة التقديرية لكل رئيس ومشرف، في مقابل ذلك هناك رؤساء يرون أنه لا يجب فتح كل المجال للأفراد لأنهم حسبهم سيتمادى الأفراد في ذلك و تدخل المنظمة حالة من التسيب واللامبالاة، وأن الفرد بطبيعته متكاسل ولا يحبذ العمل (نفس فكرة نظرية x) هذا ما يجعلهم يميلون الى استخدام قوة السلطة والقانون، إلا أنه ما يعاب على هذا النوع من الرؤساء أنهم يفسدون العلاقة مع الأفراد و تظهر نوع من الصراعات الكامنة التي قد تظهر يوما ما بحدة أكبر و لا يمكن السيطرة عليها، و كإضافة لما سبق حول وضوح الصلاحيات والواجبات لاحظنا أنها مدونة، واضحة و متفق عليها لدرجة أن الأفراد أصبحوا يسيرون وفقها تلقائيا، وذلك للحفاظ على صيغة التنظيم الرسمية وتجنب التجاوزات التي تعرقل سيرورة المنظمة نحو أهدافها، من كل هذا نجمع على أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم بشكل كبير في انضباط الأفراد تلقائيا .

التوصيات:

- ✓ فتح مجال للإبداع والابتكار من خلال عمليات التحفيز المستمرة.
- ✓ التحفيز المعنوي لما له من آثار إيجابية على دافعية الأفراد نحو العمل.
- ✓ العمل أكثر بنظام فرق العمل ليشمل كل مصالح المنظمة لتحقيق أعلى درجات الفعالية وكذا تعزيز العلاقات بين الأفراد وبعث روح المبادرة والتعاون والتضامن.
- ✓ تفويض الصلاحيات يساعد على كسب ثقة أكبر في العمل واكتساب خبرات جديدة.
- ✓ التركيز على فعالية العمليات الاتصالية لضمان انسيابية وسرعة تنقل المعلومات.
- ✓ العمل على تعزيز الالتزام الطوعي المبني على الشعور بالانتماء بدل الالتزام الاكراهي المبني على ضغوط القواعد واللوائح.
- ✓ البحث عن عوامل الرضى الوظيفي لتعزيز التزامهم التنظيمي (الالتزام المعياري والمستمر).
- ✓ تفعيل نمط القيادة الديمقراطية والتشاركية مع الأفراد لتعزيز انتمائهم للمنظمة والوصول إلى أعلى درجات الالتزام التنظيمي.
- ✓ إرساء العدالة التنظيمية في توزيع الأدوار، وكذا في نظام الحوافز والترقيات بعيدا عن العلاقات الغير رسمية والمحاباة وغيرها من الطرق الملتوية.

خاتمـــــــة

خاتمة:

انطلاقا من فرضيتنا أن التمكين الاداري مساهم رئيسي في التزام الأفراد بالمنظمة جاءت دراستنا لتثبت ذلك بعد التطرق لذلك ميدانيا بأسس وأدوات علمية موضوعية، فتحقيق التزام الأفراد داخل المنظمة خاصة ما تعلق بالالتزام الطوعي كما تطرقنا لذلك في دراستنا أحد أهم أسباب نجاح وتحقيق المنظمة لأهدافها، فمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات باعتبارهم جزء رئيسي في المنظمة والعمل الجماعي الذي يعبر عن علاقات العمل التي تنشأ بموجبه منها التعاون والتضامن وروح المبادرة إضافة إلى مرونة الهيكل التنظيمي حسب خصائص المنظمة البشرية والمادية والتكنولوجية باعتبارها منظمة ذات طابع اقتصادي، كلها عوامل مساهمة في انتماء الأفراد لمنظمتهم وولائهم لها واستقرارهم بها، كما تساهم في القضاء على الظواهر السلبية التي تؤثر على المناخ التنظيمي نذكر منها الغياب، التأخر، التسرب الوظيفي، دوران العمل، انخفاض مستوى الرضى الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

1) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

2) أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ط 1، 2009.

3) أحمد محمد حميد العيادي، الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة جدة، كلية التربية بجامعة أم القرى، جدة، السعودية، 1420.

4) بركة بلاغماس، الفكر الإداري الحديث واساليب التعامل مع ضغوط العمل، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، ط1، 2019.

5) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، ط2، 2014.

6) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ط9، 2016.

7) حسن موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ،2014.

8) حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

9) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

10) رامي جمال اندراوس وعادل سالم معايعة، الادارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، إربد، الاردن، 2008.

11) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، ط 4، 2012.

12) زاهد محمد ديرين، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2011 .

13) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2014.

14) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

15) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2008،

16) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

17) محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2005.

18) طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2018.

19) عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.

20) عبد الوهاب، سمير محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000.

21) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005.

22) علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن، 2014 .

23) عماد عبد الغني، البحث الاجتماعي، منهجيته، مراحله، تقنياته، منشورات جروس بروس طرابلس لبنان، 2002 .

24) عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع: الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط 1، 2007.

25) عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.

26) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي –القواعد النظرية والممارسات التطبيقية–، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

27) الفضيل رتيمي، لطيفة طبال و أسماء رتيمي، سوسيولوجية المؤسسة، قراءة نظرية تحليلية، دار التل للطباعة و النشر، الجزائر، 2018.

28) ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر 2003.

29) محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.

30) محمد ابن منظور، لسان العرب، دار لسان العرب، ج15، بيروت، لبنان،1999.

31) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2009.

32) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

33) محمود فهد عبد العلي الدليمي، ايمان محمد دواد الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، إدارة إنتاجية المورد البشري، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018

34) مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

35) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة–مدخل تطبيقي–، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2005.

36) معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية)، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.

37) معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2004.

38) مقداد مجمد والفرا ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل في العلوم الادارية والاقتصادية، ط1، المكتبة المركزية ، غزة، 2004 .

39) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006/2004.

40) ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

41) ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.

42) يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الأردن، 2006.

43) يحي ملحم، دراسة أثر تمكين الموظف ومنحه صلاحية التصرف على ارضاء العمال في القطاع المصرفي الأردني، 2003، دراسة منشورة بقسم ادارة الأعمال بجامعة اليرموك، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات، سنة النشر 2006 .

المراجع الأجنبية :

44) Asiri Ali Ahmed Ibrahim & Al Sharqi Omar, The impact of Administrative empowerment on the performance of king Abdul- Aziz Hospital in Makkah city (An Applied study), Journal of humain Resource and Sustainability studies, Vol 8, 2020.

45) - Psoinos Anna, smithson Steve, employee empowerment in manufacturing: a study of organization in uk, new technology word and employment, vol 17, iss 2, 2002

46) -Çakar and Ertürk; comparing innovation capability of small and medium –sized enterprises : examining the effects of organizational culture and empowerment.

47) - Kiesler Charles ، The psychology of commitment experiments linking behavior to believe " New York , academy express, vol 106 m 1991 .

48) Peretti-Jean- Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, librairie vuibert, 5 éme edition, Octobre 2008.

49) - Allouche José, Encyclopédie des Ressources Humaines – Théorie instruments methods autreurs-, Vuibert, 3 ème edition, Paris, 2012.

50) -Kook Pool Chen، a study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia، a master's project submitted in

partial fulfilment of the requirements for the degree of master of human resource management centre for graduate studies open university Malaysia 2001.

51) - Tremblay Michel, Guay Philippe, Gilles Simard, L'engagement Organisationnel Et Les Comportements Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines, Série Scientifique, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Montréal, Juillet 2000.

52) - Rezaei Mourad Dizgah & Mehrdad Goudarzvand Chegini & Farzin Farahbod & Saggad Salehi Kordabadi، Employee empowerment and organizational effectiveness in the executive organization، Journal of basic and applied scientific research, 1 (9) , 2011.

53) - Abdul Muttalib Nabil Mohamed Omar، The administrative Empowerment and its relation to creativity among staff in youth care offices in Mansoura University، Theories & application، the international Edition، Vol 4، N°3, 2014.

54) - Derbali Sihem, Zitouni Abdelkader, Assessment of Employee's Empowerment, Revue Organisation et travail, Vol 3, 2012.

55) -Zana Majed Sadq & Braw Sardar Ahmed & Swran & Jawamir Jwamaa, The role of empowerment in achieving organizational effectiviness : an analytical study of managers' Views in a sample of private banks in erbil Iraq, international journal of social science & education studies, Vol 5, N°3, March 2019.

56) Kenith W , Thomas and Betty Vettouse, Cognitive of empowerment an intrpretive model of intrinsic task motivation , academy of management review, Vol 15, N° 04, 1991 .

57) Lelarge Gérard, La gestion des ressources humaines, les classique, collection entreprise, Sefi édition, Canada, 2003.

الرسائل و الأطروحات :

58) أماني جمال نبهان أبو معيلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

59) إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر – غزة، 2015

60) بزنيار يوسف، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020.

61) بلاغماس بركة، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، دراسة ميدانية في –كلية العلوم الانسانية والاجتماعية–كلية الحقوق والعلوم السياسية–كلية الآداب واللغات–جامعة البليدة –02 نموذجا، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع التنظيم وادارة الموارد البشرية، البليدة 2، 2015-2016.

62) تيجاني منصور، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2، 2019-2020.

63) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكملا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص إدارة واعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

64) سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2006.

65) ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي ونية ترك العمل – دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة سعيدة، 2016-2017.

66) سعود أمال، علاقة التمكين الإداري بأهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014-2015.

67) سليمة علي بن يحي، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز البليدة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2015-2016.

68) شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية- دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه منشورة لدى المنظمة العربية للتنمية العربية، جامعة الدول العربية، 2015.

69) صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجيستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2005.

70) العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية –بسكرة– أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص: الادارة والعمل، جامعة بسكرة، 2014–2015.

71) موساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز –بشار–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع التنظيم وموارد بشرية، 2018–2019.

72) هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

73) هواري فاطمة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2020/2019

المقالات :

74) بوقرة عواطف و بوقرة حليمة، التمكين الاداري للاساتذة و علاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 11، ديسمبر 2016 .

75) سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 ، الجزء الثاني.

76) أمال أيوب، إكرام بودبزة، أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019 .

77) بزنيار يوسف، لحسن لعزيز، مبرارت استخدام التمكين الاداري لتحسين الفعالية التنظيمية (دراسة نظرية)، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد 06، 2019.

78) بودينة ليليا، التمكين الاداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية – المجلد 12–عدد 1، ديسمبر 2017.

79) بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي–دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فريتال عنابة–الجزائر–، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد 3، 2018.

80) زين يونس، بوحديد ليلى، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديسمبر 2016.

81) عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، مقال منشور بدورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012.

82) العتيبي سعود محمد عوض الله، السواط، طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 7، 1997.

83) ماجدة قاسم السياني، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة – دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب، مجلة علوم الإدارة، العدد 11، الجزء 5، جوان 2015.

84) نور الدين بولعراس، المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، العدد 35، سبتمبر 2018.

85) عز الدين لرقم، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، جامعة تمنراست، مجلد 10، العدد02، السنة 2018.

86) عيساوي فاطمة الزهراء، لحيلح الطيب، **فعالية استراتيجية تمكين الموظفين في بناء وتطوير رأس المال الفكري لدى المنظمات**، مجلة: دراسات وأبحات، المجلد 10، العدد 04، ديسمبر 2018، جامعة زيان عاشور الجلفة.

المواقع :

http://www.algerietelecom.dz/fr/

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر بالجلفة



دليل المقابلة :

1- الجنس

2- السن

3- الشهادة المتحصل عليها

4- الحالة العائلية

5- المنصب الحالي

6- الأقدمية

السؤال 1

أ- هل يشارك المدراء و رؤساء المصالح العاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

ب- سؤال موجه لمدير المؤسسة : هل يتمتع مديرو الفروع بالاستقلالية و الحرية في اتخاذ القرارات، خاصة ما تعلق بالمشكلات التي تحدث لديهم (المشاكل الداخلية للفروع)

.....

.....

.....

.....

.....

ت- هل تحملهم مسؤوليات قراراتهم .

لماذا لا

.....

.....

.....

لماذا نعم

.....

.....

.....

.....

ث- هل مشاركة العاملين لكم في القرارات يحد من قيمة مرتبتكم في المؤسسة (العامل يناقش الرئيس في اجتماع رسمي) و أقصد بذلك الهوة أو الفجوة التي تعودنا عليها في المؤسسات الجزائرية و التسيير الكلاسيكي خاصة .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال 2

ج- ما هو نوع الرقابة الذي تستخدمه مع عمالك ؟ .....

ح- هل تراه فعال ؟ و لماذا ؟

.....

.....

.....

.....

خ- في حالة وجود عامل أو أكثر يعمل باتقان و تفان هل تسلط عليه نفس الرقابة، أم تختلف باختلاف خاصية العامل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال 3

1- هل العمل الجماعي يعتبر ثقافة منظمية خاصة بكم و بالتالي عمل روتيني أم هو متعلق ببعض النشاطات و المصالح فقط ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- هل تجدون صعوبة في اختيار فرق العمل، أم يكون تشكيلها وفقا لإرادات العمال ؟ .وماهي اهم الصعوبات التي تتلقونها ؟

.....

.....

.....

.....

السؤال 4

1-توزيع الأدوار على العمال يكون موضوعي حسب المنصب و الشهادة أم حسب الكفاءة و الخبرة ؟

.....

.....

.....

2- هل تعطي أهمية كبيرة في إرسال التقارير اليومية لارتباطها بأعمال الأيام القادمة أو باعتبارها إجراء تنظيمي قانوني ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال 5

1- هل هناك مبادرات من العمال تدل شعورهم بالفخر وعلى انتمائهم لهذه المؤسسة ؟

ماهي

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- هل المعلومات تصل في وقتها و بمضمونها المطلوب للعمال أم هناك دائما رسائل توضيحية أو توضيحات من طرف الرؤساء المباشرين و حتى من طرف العمال لزملائهم .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- هل هناك تفويض للسلطات للعمال و هل هي متعلقة بمواقف تنظيمية تفوض فيها السلطة أما هناك دائما اعمال تكون مفوضة للعمال وهل هذه الاعمال لها دور كبيرة في المنظمة أم هي أعمال ثانوية غير مؤثرة بدرجة كبيرة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2 " لونيسي علي "

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث علمي قصد نيل شهادة الدكتوراه بعنوان " التمكين الاداري و دوره في الالتزام التنظيمي"

نرجوا قراءة فقرات هذه الاستمارة بتمعن والاجابة عليها بكل موضوعية و مصداقية، وذلك بوضع علامة "x " أمام كل فقرة و في المكان المناسب، والذي يعبر عن رأيك الشخصي.

علما أن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، و سيحافظ على سريتها.

شاكرين لكم تعاونكم .

المحور الأول :البيانات الشخصية

1- **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن** : اقل من 35 ☐ من 35-45 ☐ من 46-50 ☐ أكثر من 50 ☐

3- **سنوات الأقدمية** : اقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐

من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4- **المؤهل العلمي** : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- **المنصب** : إطار ☐ إداري ☐ عون خدمة ☐

محور الرقابة التنظيمية و فعالية الأداء :

أ- الرقابة التنظيمية

1- هل يتابع رئيسك المباشر عملك ؟ أ- دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ مطلقا ☐

2- أي الانماط الرقابية التالية تساعدك على زيادة أدائك ؟

أ- الرقابة الصارمة ☐ ب- الرقابة المرنة ☐ ج- الرقابة المستقلة ☐

د- الرقابة الذاتية ☐ هـ- الرقابة الدائمة ☐

3- مراقبة عملك وضبطه سببه ؟ : أ- تقسيم العمل ☐ ب- متابعة الرئيس ☐ المباشرللعمل ج - لأن التقييم ومنحة الأداء تكون على أساس نتائجه ☐

4 - هل رقابة مسؤولك المباشر :

أ- تزيد من ضغط العمل ☐ ب- توفر لك الوقت و تساعدك في الأداء ☐

ج- تشعرك بعدم الثقة في أدائك ☐ د- لمعالجة النقائص و تصحيح الأخطاء ☐

5 - يراقب رئيسك المباشر التزامك بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال :

أ- مراقبة حضورك اليومي ☐ ب- أدائك و فعاليتك في ال ☐

ج- التزامك بالوقت (الدخول و الخروج) ☐ د- انجاز العمل المحدد في موعده ☐

6- ماهي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بأنواعها في عملية تطبيقها ؟

أ- التقارير المكتوبة ☐ ب- التقارير الشفهية ☐

ج- الملاحظات الشخصية ☐ د- الشكاوي ☐

فعالية الأداء :

1- هل تبذل جهد كبير في أداء عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب "لا" ماهو السبب

.....

2- هل فعالية أداء عملك مرتبطة ب :

أ- نوعية العمل المطلوب ☐ ب- عامل الوقت ☐

ج- الضغوطات المفروضة عليك ☐ د- القدرة على فهم و إدراك ما هو مطلوب ☐

3- عند القيام بأداء عملك، هل تجد :

أ- صعوبات و عراقيل ☐ ب- تسهيلات و توجيهات ☐

ج- أجد الحرية المطلقة في القيام بعملي ذاتيا ☐

4- هل تنجز الأعمال المطلوبة منك في وقتها دون تأخر بسبب :

أ-ضغوطات الرئيس المباشر ☐ ب-لأنني لا أحب تأجيل أعمالي لكي لا تتراكم عليَ ☐

ج- لأنني أشعر بروح المسؤولية اتجاه مؤسستي ☐

5- أحرص على تنفيذ عملي وفق :

أ- البرنامج المسطر من طرف رئيسي المباشر ☐

ب- البرنامج العام للمؤسسة و أنا أقوم باختيار طريقة التنفيذ ☐

ت- نظرة تشاركية بيني و بين رئيسي المباشر ☐

6- أجد كل الحرية في أداء عملي : نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب **"لا"** ماهي الاسباب

.....

7- هل تأخذ بنتائج عملية التقييم لتحسين أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب **"لا"** يرجع سبب ذلك إلى :

أ- التحيز و المحاباة ☐ ب- عدم وضوح المعايير وضعف مصداقيتها ☐

ث- نظرة و انطباع مسبق حول شخصي ☐

أخرى أذكرها

.....

8- تستخدم نتائج تقارير الأداء لـ :

أ- فرض العقوبات ☐ ب- تحسين مستوى الأداء بمعالجة الأخطاء ☐

ج- وضع برنامج تدريب و تكوين ☐

<u>محور المشاركة في اتخاذ القرار و الانتماء :</u>

أ- <u>المشاركة في اتخاذ القرار:</u>

1- يسمع الرؤساء للعمال و يتقبلون أفكارهم حتى لوكانت معارضة لأفكارهم :

يتقبلون ☐ أحيانا ☐ لا يتقبلون ☐

2- **هل يستند اتخاذ القرار إلى رؤية :**

أ- فردية ☐ ب- جماعية ☐

3- **هل لديك الحرية الكافية في اتخاذ القرار الذي يخص عملك ؟** نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب **"لا"** ماهي الاسباب .....

4- **تشاركنا الادارة المشكلات التي تواجهها** : نعم ☐ لا ☐

5- **مشاركتي في اتخاذ القرارات لها قيمتها و تقدم الاضافة :**

نعم ☐ لا يبالون بها ☐ حسب القضية المعروضة ☐

6- **هل المشاركة في اتخاذ القرار ت تكون بناءا على أساس :**

المنصب ☐ ب- الخبرة و الكفاءة ☐

ج- يشارك جميع العمال المعنيين بالقضية المطروحة ☐ د- العلاقات مع الادارة العليا ☐

أخرى أذكرها

.....

7- **هل المشاركة في اتخاذ القرار:**

أ- تمنحك مزيدا من الثقة في علاقتك مع المؤسسة ☐ ب- دليل على أهميتي داخل المؤسسة ☐

ج- أصبحت جزءا من روتين العمل ولا تغير شيئا من شخصيتي و ممارساتي داخل المؤسسة ☐

د- تزيد من شعوري بمسؤولياتي اتجاه المؤسسة ☐

ب- <u>الانتماء :</u>

1) أحاول زيادة فعالية أدائي :

لتحقيق أهداف المنظمة ☐ ب- لتحقيق حاجات و أهداف شخصية ☐

ج - لكي لا أتعرض لعقوبات ☐

2) في حال جاءتك فرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى :

أ- أغادر ☐ ب- أبقى و أستمر ☐ ج- حسب الاضافة التي تحققها لي المؤسسة الأخرى ☐

3) - هل بقائك و انتمائك للمنظمة هو نتيجة :

أ-الاستقرار النفسي و الاجتماعي ☐ ب- العلاقات التي كونتها داخل المؤسسة ☐

ج- الحوافز المادية و المعنوية ☐ د- أعتبر نفسي جزء لا يتجزأ من المؤسسة ☐

هـ - لأنني لن أجد عملا آخر ☐

4) ما هي سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي :

سيئة ☐ حسنة ☐ جيدة ☐ ممتازة ☐

5) هل تدعم و تثمن المؤسسة المبادارات و الاجتهادات الفردية ؟

نعم ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

<u>محور العمل الجماعي و الثقة التنظيمية :</u>

أ- العمل الجماعي :

1- عندما أعمل ضمن فريق عمل :

أ- يرتفع مستوى أدائي ☐ ب- ينخفض مستوى أدائي ☐ ج- لا يتغير مستوى أدائي ☐

2- - يتم تشكيل فرق العمل وفق :

أ- أسس موضوعية (احتياجات المنظمة) ☐ ب- على أساس مواقف ظرفية ☐

ج- على أساس اختيار الأفراد لبعضهم البعض ☐

3- يسعى كل عضو من فريق العمل لتحقيق:

أ- أهدافه الشخصية ☐ ب- أهداف المنظمة ☐ ج- التوفيق بينهما ☐

4- يهتم الرئيس المباشرب :

أ-طريقة الأداء ☐ ب- نتيجة الأداء ☐ ج- كلاهما ☐

5- يتميز فريق العمل بـ: أ- التعاون و التضامن فيما بين أعضائه ☐

ب- صراعات خفية بين الأعضاء ☐ ج- إنقسامات و تكتلات داخل الفريق الواحد ☐

6- عندما يحدث سوء تفاهم بين أعضاء فريق العمل، هل :

يتدخل الرئيس المباشر ☐ يحل المشكل على مستوى أعضاء الفريق ☐ يحال على مجلس الإدارة و التأديب ☐

ب- الثقة التنظيمية :

1) **يتمتع مشرفي بالكفاءة و الخبرة اللازمة في أداء عمله :**

أ- نعم ☐ غالبا ☐ لا ☐

2) **يتفاعل و يناقش مشرفي مرؤوسيه :** **أ-** دائما ☐ **ب-** دوريا ☐

ج- نادرا ☐

3) **يقدم المشرف النصائح و الارشادات لمرؤوسيه في :** **أ-** كل مرة ☐ **ب-** حسب الموقف و المشكل ☐ ج- حسب الشخص ☐

4) **يعد المشرف مشاكل مرؤوسيه مشاكله و يوليها أهمية :** نعم ☐ **أحيانا** ☐ **غالبا** ☐ لا ☐

في حالة الاجابة ب "لا" ماهي الأسباب.....

.....

5) **أعتمد على زملائي في العمل بسبب :**

أ- مهاراتهم و معارفهم ☐ ب- خبرتهم و تجربتهم ☐

ج- علاقتي الجيدة معهم ☐

أخرى أذكرها

.....

6) **يقدم لي زملائي يد العون في كل مرة أحتاج ذلك :**

أ- نعم ☐ ب- أحيانا ☐ ج- غالبا ☐ د- لا ☐

7) **تتعامل الإدارة معي وفق منطق :**

أ- أدائي و فعاليتي ☐ ب- أنني جزء من المؤسسة ☐

ج - السلطة (الخضوع للقواعد و القانون الداخلي) ☐

8) **تسعى الإدارة إلى أعلى درجة من فعالية الاتصال غاية للفهم المشترك مع العمال :**

أ- نعم ☐ ب- أحيانا ☐ ج- غالبا ☐ د- نادرا ☐

هـ - لا ☐

محور الهيكل التنظيمي المرن و الانضباط :

أ- الهيكل التنظيمي :

1- يعتمد الهيكل التنظيمي بمؤسستكم على :

أ- توزيع الأدوار و المهام بشكل موضوعي ☐

ب- على التخصص في العمل ☐

ت- علاقات شخصية ☐

2- كل الأعمال التي نقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى :

أ- يوميا ☐ ب- دوريا ☐ ج- حتى يطلب مني ذلك

3- تأخذ المنظمة بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء :

أ- عامل الوقت ☐ ب- إنهاء العمل ☐ ج- نوعية العمل المنجز ☐

4- تعد البرامج من قبل : أ- الادارة العليا ☐ ب- مشاركة جماعية للعمال ☐

5- الصلاحيات المحددة للعمال :

أ- مدونة بصيغة أوامر إدارية ☐ ب- متعارف عليها وتسير وفق نمط روتيني ☐

ث- غير ثابتة و تتغير وفق الظروف ☐

6- فيما يخص الأعمال على مستوى المصالح و الأقسام فتتميز بـ :

أ- التنسيق و التدقيق ☐ ب – العشوائية في التسيير ☐ ج- مضطربة التسيير ☐

7- عند حدوث أخطاء و هفوات في العمل يتم :

أ- تطبيق العقوبة وفق قانون المؤسسة ☐

ب- يتم التعامل معها حسب درجة الخطأ و الضرر ☐

ت- يتم التغاضي عنها و تجاوزها ☐

ب- الانضباط :

1) ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي للمؤسسة لأنني :

أ- أشعر بالمسؤولية ☐ ب- أخاف من العقوبة ☐

2) أتكيف مع الحالات الطارئة بتقليص أو تمديد وقت العمل نظرا لعامل :

أ- الخبرة ☐ ب- الكفاءة ☐ ج- الضغوطات و الاجبار ☐

3) يبلغ الموظف رئيسه المباشر قبل غيابه عن العمل نتيجة :

أ- الخوف من العقوبة ☐ ب- الثقة و الاحترام المتبادلين ☐

ج- لعدم الاخلال بتوازن المؤسسة من ناحية الأداء ☐

4) في المراسلات بين اقسام ومصالح المؤسسة و بين العمال و الادارة يتم الاعتماد على التسلسل الهرمي : نعم ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐ لا ☐

5) هل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة :

تعيق الأداء بشكل جيد ☐ ب- تساهم في فعالية الأداء ☐

ترفع من كمية و نوعية أداء العمل ☐

Abstract :

Our field study, tagged with administrative empowerment and its role in organizational commitment, aimed to reveal the relationship and impact between the two variables in the Algerian institution represented in the Operational Directorate of Algeria Telecom in the state of Djelfa. This study is to find out administrative empowerment as a modern administrative method in Algerian organizations and its impact on the commitment of individuals between voluntariness and constraints of rules and regulations.

The general question of the study was as follows:

Is there a relationship between administrative empowerment and organizational commitment?

The following questions emerged from it:

1. Is there a relationship between flexible control and performance effectiveness within the organization?

2. What is the reality of the process of participating in decision-making in the organization?

3. How does teamwork affect people's increased organizational trust?

4. What are the effects of the organizational structure on the discipline of the individual within the organization?

Based on these questions, hypotheses were built, including the collection of data and data through practical scientific tools represented in the questionnaire on a sample that was limited to 140 items, after which 100 forms were retrieved, and the interview was also relied on as an effective tool for data collection. Heads of interests, as well as scientific observation

without participation. (It is mentioned that our field study coincided with the emergence of the Corona epidemic, which affected the whole world and thus hindered our use of the comprehensive survey method).

The descriptive approach was relied upon, and the statistical approach and the content analysis technique were used, and then the interpretation and analysis of the study data. The study's outputs and results were as follows:

* Flexible control appears to us in providing a stable organizational climate that is almost devoid of apparent conflicts, strikes, and protests between management and individuals and even between individuals at the same level. Therefore, it can be said that there is a significant contribution of flexible control to the effectiveness of individuals' performance.

* Flexible control here combines the official aspect in monitoring individuals and the discretionary authority of the superiors in using this oversight between excessive severity and strictness and flexibility in dealing and gaining the trust of subordinates without departing from the general official framework of the organization.

And about the process of participation in decision-making and the extent of its contribution to strengthening the belonging of individuals, we concluded that:

* There is participation in decision-making at two levels, the first is between individuals who work in the same interest with the head of the department, and the second is between the heads of departments with the deputies of the director and the director.

* The organization operates in a teamwork system with regard to technical departments, which is in all work, i.e. daily. As for administrative departments, it is according to the requirements and characteristics of

administrative work, and that the heads of departments and their subordinates favor this type of work due to achieving good performance effectiveness.

* As an addition to the above about the clarity of the powers and duties, we noted that they are a code, clear and agreed upon to the extent that individuals are now walking according to it automatically, in order to preserve the formal organizational formula and avoid abuses that impede the organization's progress towards its goals, from all of this we agree that the flexible organizational structure contributes Significantly in the discipline of individuals automatically.

* Working in the work team system achieves organizational confidence at the horizontal and vertical levels, so we see working relationships that are distinguished by the spirit of cooperation and solidarity between individuals, the exchange of ideas and visions and the transfer of experiences. Their values, representations, and intellectual, cultural and even organizational backgrounds, as well as their efficiency in the ability to address and transcend multiple organizational situations and try to create an organizational climate that brings together all ideas and removes differences and conflicts.

* All of the above does not mean that there are no conflicts, especially hidden ones, whether within the work team and even between individuals and the direct manager, but in general what we concluded is that work teams contribute significantly to raising the organizational confidence of individuals.

* With regard to the organizational structure, we noticed that it is based on the principle of specialization in work as well as teamwork, and this is due

to the nature of administrative work that changes according to the requirements of the external format.

* Concerning the oversight of administrative work and the extent of strict adherence to the application of internal laws and rules, we found flexibility in dealing with organizational situations facing individuals and opening room for treatment and correction according to the discretionary power of each president and supervisor, in return for that there are chiefs who believe that not all space should be opened for individuals because they According to them, individuals will persist in that, and the organization will enter a state of lethargy and indifference, and that the individual is by nature lazy and does not like work (the same idea of theory x). This is what makes them tend to use the power of authority and the law. And emerge a kind of latent conflicts that may one day appear more intense and uncontrollable.