

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

تمكين العاملين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - ENAVA - الطاهير - جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. الطاهر بلعيور

من إعداد الطلبة

• عبلة خنيو

• بشرى بلحيمر

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جيجل	رئيسا
أ.د/بلعيور الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جيجل	مشرفا ومقررا
		جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر الله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا

العمل المتواضع، ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ المشرف

"بلعير الطاهر"

على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة ومساعدته لنا بنصائحه الهادفة

طيلة إنجاز هذا العمل.

وكذا نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال ومسيري المؤسسة الإفريقية لزجاج

على مساعدتهم والجهود المعتمدة التي قدموها لنا.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

البحث.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ-ب-ج	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
91-16	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة
16	1- إشكالية الدراسة
18	2- أسباب اختيار موضوع الدراسة
19	3- أهمية الدراسة
19	4- أهداف الدراسة
20	5- تحديد مفاهيم الدراسة
32	6- الدراسات السابقة
53-39	الفصل الثاني: تمكين العاملين
39	1- أهمية وأسباب التمكين
40	2- أبعاد تمكين العاملين
43	3- مستويات تمكين العاملين
46	4- أساليب التمكين
47	5- خطوات تمكين العاملين
51	6- فوائد تمكين العاملين
51	7- خصائص المنظمة الممكنة
52	8- معوقات تمكين العاملين
80-55	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية
55	1- أهمية الفعالية التنظيمية.
56	2- خصائص الفعالية التنظيمية
59	3- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية
62	4- نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
70	5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية

فهرس المحتويات

73	6- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
75	7- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
77	8- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
79	9- الدور البشري في التحقيق الفعالية التنظيمية.
91-82	الفصل الرابع: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة
82	1- النظريات الكلاسيكية
82	1-1- نظرية الإدارة العلمية
83	2-1- نظرية الفلسفة الإدارية
84	3-1- نظرية البيروقراطية
86	2- النظريات النيوكلاسيكية
86	3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية
87	4-2- نظرية الفلسفة الإداري
88	3- النظريات الحديثة
88	3-3- نظرية Z
89	4-3- نظرية الإدارة بالأهداف
	الجانب الميداني للدراسة
115-94	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
94	1- مجالات الدراسة
94	1-1- المجال الجغرافي
105	2-1- المجال البشري
105	3-1- المجال الزمني
106	2- فرضيات الدراسة
108	3- منهج الدراسة
109	4- أدوات جمع البيانات
109	4-1- الملاحظة
110	4-2- المقابلة
111	4-3- الإستمارة
112	4-4- الوثائق والسجلات

فهرس المحتويات

113	5- عينة الدراسة
115	6- أساليب التحليل
115	6-1- الأسلوب الكمي
115	6-2- الأسلوب الكيفي
153-117	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
118	1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
145	2- استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
150	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
152	4- النتائج العامة لدراسة
152	5- التوصيات والاقتراحات
155	الخاتمة
157	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	الرقم
28	الفرق بين التمكين والتفويض	01
31	العلاقة بين الفعالية والأداء	02
65	أطراف أصحاب المصالح	03
87	يلخص أهم أفكار النظرية X وY.	04
105	توزيع عامل المؤسسة حسب الصنف المهني	05
114	يوضح أفراد العينة حسب الصنف المهني	06
117	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
118	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
120	يوضح أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10
121	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	11
122	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	12
123	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عقد العمل	13
123	نوع الاتصال السائد بالمؤسسة	14
124	طبيعة العلاقة السائدة بالمؤسسة	15
125	يوضح مساهمة العلاقة الرسمية في العمل	16
126	مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة ومتطلبات العمال	17
127	يوضح الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال	18
128	تنسيق الجهود العمال في إنجاز المهام	19
129	المتابعة في العمل من طرف المشرف المباشر	20
130	العلاقة الحسنة مع المشرف تساعد إلى الاستمرار بالمؤسسة	21
131	يوضح مدى سعي المؤسسة لعقد اجتماعات لمناقشة مشاكل العمل	22
132	يوضح مدى ثقة الإدارة في قدرة عمالها على أداء المهام	23
133	مشاركة العمال في قرارات المؤسسة	24
134	نوع القرارات التي يشارك العمال فيها داخل المؤسسة	25

قائمة الجداول والأشكال

135	مدى حرص العمال المشاركين في إتخاذ القرار على أداء أعمالهم بطريقة إبداعية	26
136	حرية إتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل	27
137	مراجعة الإدارة لقراراتها بعد رفضها من طرف العمال	28
137	استفادة من الزيادة في الأجر	29
139	يبين مدى مكافأة الإدارة عمالها على أداءهم المتميز	30
140	يبين التعرض لمعاقبة إثر خطأ مهني مرتكب	31
141	يبين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة	32
142	يبين مدى توفير المؤسسة لظروف الفيزيقية للعمل	33
143	يبين تقدير المؤسسة لجهود عمالها	34
144	يبين الترقية في العمل	35
145	يبين اهتمام المؤسسة بحاجات عمالها في السلامة المهنية	36

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	العلاقة بين الفعالية والأداء	01
43	أبعاد التمكين	02
45	مستويات تمكين العاملين	03
50	خطوات التمكين	04
68	نموذج القيم المتنافسة	05

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولت الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين بفعل الانفجار المعرفي وتكنولوجيا المعلومات جعل مختلف التنظيمات تعاني من العديد من الصعوبات وتحديات الناجمة عن اشتداد المنافسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي مما فرض على هذه الأخيرة أن تكون أكثر فعالية من أجل تدعيم بقاءها واستمراريتها في المجتمع وكذا محافظتها على مكانتها في السوق والوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة، ولتحقيق ذلك تسعى مختلف المنظمات و بغض النظر عن نوعها إلى تحسين مستويات أداء مواردها البشرية العاملة بها وذلك من خلال تبنيها لمختلف أساليب التسييرية التي تضمن بلوغ المؤسسة إلى أهدافها.

إن الاهتمام بالموارد البشري أصبح من بين أولويات أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كون نجاحها أو فشلها مرهون بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بالموارد البشري وذلك عن طريق تخلي المؤسسات العصرية عن طرق التسيير التقليدية القائمة على الأوامر والتنفيذ والانتقال إلى المؤسسات الممكنة التي تعتمد على التمكين كفلسفة إدارية لتسيير مواردها البشرية، وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الحرية الاستقلالية في أداءهم لمهامهم وكذا توفير مختلف المعلومات التي تساعد على المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على إشباع مختلف حاجات العاملين وذلك من خلال الاهتمام بنظام تحفيز والذي يعد دافعا لدى العمال من أجل السعي نحو تحقيق الأهداف المختلفة والوصول في النهاية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات وأحد المؤشرات المعبرة عن ديناميكية المؤسسة، حيث تتوقف فعالية أي مؤسسة على مدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة والتي تستطيع من خلالها مواجهة مختلف التحديات وفرض نوع من التقدم والتكيف مع البيئة الخارجية، ولعل أهم تلك الموارد هو العنصر البشري والذي يعتبر الطرف الأهم والتي تبنى عليه المؤسسة رهانات نجاحها مما يستوجب على هذه الأخيرة الإهتمام بمواردها البشرية بحيث لم تعد اهتمامات المنظمات العصرية منحصرة على الربحية فقط بل تتعداها إلى الإهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تنمية قدراته ورفع كفاءة أداءه.

والمؤسسة الجزائرية شأنها شأن المؤسسات الأخرى تعرضت إلى العديد من التغيرات نتيجة التوجه نحو اقتصاد السوق والخصوصية المؤسسات وهذا ما أدى إلى واشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات وحتى تتمكن هذه المؤسسات من مسايرة هذه التحديات فرض عليها إيجاد طرق جديدة لتسيير والتي تتماشى وهذه التغيرات ولعل تمكين العاملين هي إحدى هذه الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق فعاليتها وبذلك ضمان بقاءها واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة الحالية والمتمثلة في دراسة تمكين العاملين والفعالية التنظيمية إذ حضي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ضمن الإطار النظري وذلك بتقديم مختلف المقاربات النظرية بدأ من النظريات الكلاسيكية ومرورا بالنظريات النيوكلاسيكية ووصولاً إلى النظريات الحديثة ومحاولتهم تقديم تفسيرات مختلفة لموضوع الدراسة بالإضافة إلى تنوع في البحوث الميدانية المرتبطة به.

وبناء على ما سبق نحاول في هذه الدراسة إبراز علاقة تمكين العاملين بتحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وبناء على ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري، قسم ميداني **قسم النظري:** ويتضمن أربعة فصول:

الفصل الأول: يتناول موضوع الدراسة، وقد تضمن إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المعنون بتمكين العاملين أين تم التطرق إلى أهمية تمكين العاملين وأسباب التي تدعو إلى دراسته، أبعاده تمكين العاملين، مستويات تمكين العاملين، أساليب تمكين العاملين وكذا أهم خطواته كما تم التطرق إلى فوائد التمكين، وكذا أهم خصائص المنظمة الممكنة وأخيرامعوقاته.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل موضوع الفعالية التنظيمية حيث تضمن أهمية الفعالية التنظيمية خصائص الفعالية التنظيمية والتنظيمات الفعالة، عناصرها ومؤشراتها، نماذج قياسها، صعوبات قياس الفعالية التنظيمية وكذا العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم، وكذا متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية وأخيرا الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: وقد خصص للمقاربات النظرية المفسرة للدراسة، وقد تضمنت النظريات الكلاسيكية النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

2- **القسم الميداني:** ويتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، وينقسم إلى فصلين:

الفصل الخامس: وقد خصص لتناول مجالات الدراسة المكان والزمني والبشري، فرضيات الدراسة، المنهج المستخدم، كما تناول أدوات جمع البيانات من ملاحظة و مقابلة، استمارة، سجلات والوثائق، إضافة إلى العينة ونوعها، أساليب التحليل الكمية والكيفية.

الفصل السادس: جاء تحت عنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والذي تتضمن تفرغ وتحليل البيانات ميدانية، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا يتم عرض النتائج العامة لدراسة وأهم التوصيات والمقترحات وأهم الصعوبات، لنختم دراستنا بالخاتمة كحوصلة للبحث، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق المتمثلة في قائمة الأساتذة المحكمين والاستمارة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة.

إن التغيرات العديدة التي عرفها العالم بصفة عامة كان لها تأثير بالغ على التنظيمات ونموها وتطورها حيث تعتبر المجتمعات الحديثة أكثر تنظيماً كونها عملت على خلق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية كمحاولة منها لمواجهة كافة التحديات التي فرضها الواقع الجديد القائم على المعرفة؛ إذ أصبح على أي مؤسسة ومهما كان مجال نشاطها أن تكون أكثر فعالية من أجل الحفاظ على استمراريته حيث يتوقف بقاءها على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئة ومدى إمكانية استفادتها من الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

ويعد المورد البشري الركيزة الأساسية للمؤسسة والمحرك الأساسي لدواليب العمل داخلها، وهو ما يقتضي منها إعطاء الأهمية القصوى لتحسين قدراته وتطوير مهارته من أجل ضمان الأداء الفعال له وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى كفاءة مواردها البشرية وفعاليتها، في حين لا يمكن الحكم على فعالية مؤسسة ما من خلال تحقيقها لأهدافها دون تحديد درجة فعالية أسس وقواعد وسياسات العمل المتبعة داخلها في استغلال العنصر البشري نحو تحقيق هذه الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، حيث أصبح لزاماً على أي مؤسسة ومهما كان نشاطها أن تكون أكثر فعالية.

فالفعالية التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على الحفاظ على عاملها وضمان استقرارهم بها، وتقديم حلول سريعة لمشكلات العمل وتفادي مختلف النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة، ففعالية المؤسسة تقاس بالإعتماد على جملة من المؤشرات الدالة على تحققها، والتي منها نسبة التغيب الناتج عن عدم رضا العاملين، ودوران العمل الذي قد ينتج عن مخالفة الإجراءات والقوانين التي تضعها المؤسسة من أجل السير الحسن للعمل والذي من خلاله تحقق المستوى المطلوب من الإنتاج، ومن جهة أخرى تعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية من خلال إشباعها لمختلف حاجيات عاملها سواء النفسية أو الاجتماعية مثل الإحترام والتقدير وكذا اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين عاملها قصد تكييفهم وتأهيلهم أكثر لممارسة الوظائف المنوطة بهم، ومدى تشجيعها للمبادرات الفردية والجماعية في العمل في سبيل تنمية الجانب الإبداعي لديهم، كما يتوجب على المؤسسة الفعالة من جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار

عامل الوقت من خلال حرصها على مطابقة جداول الإنتاج مع مواعيد التسليم، وذلك قصد المحافظة على مكانتها وقدرتها التنافسية مع مثيلاتها في السوق من خلال جودة منتجاتها.

فالفعالية التنظيمية ومن خلال مؤشراتنا تعكس الوضع الحقيقي الذي يجب أن تعيشه أي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها إلا أن الوصول إليها يتطلب أساليب تسييرية ووسائل كافية من أجل تحقيقها، مما جعل الإداريين و المسؤولين يبحثون عن أنجع الطرق والأساليب التي من شأنها ضمان وصول المؤسسة إلى مستوى الفعالية المطلوبة.

ويعتبر تمكين العاملين إحدى هذه الأساليب التي طرحت من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث يركز بالأساس على العنصر البشري داخل المؤسسة وعلى أهميته بالنسبة إليها و على تحديد احتياجاته داخلها، حيث أن من بين أهم الجوانب التي اهتم بها الفكر الإداري والتنظيمي الحديث اعتباره المؤسسة وحدة اجتماعية لها دور اجتماعي في المحيط الذي تعمل فيه على عكس النظرة التقليدية التي ركزت على البعد الإقتصادي المتمثل في تعظيم الربح المادي فقط والنظر إلى الفرد على أنه كيان ميكانيكي منفذ للأوامر فقط على عكس النظرة الحديثة التي تنظر إلى الفرد على انه عقل مدبر ومفكر له أهمية خاصة تميزه عن عوامل الإنتاج الأخرى بالمؤسسة والتي تجعله يعمل بكفاءة نحو تحقيق الهدف.

وعليه فتمكين العاملين من بين المفاهيم المعاصرة المرتبطة بالبعد البشري و التي تركز على مشاركة أوسع في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى تفويض السلطة ووجود نظام اتصال فعال بين الإدارة وعمالها في مختلف المستويات الإدارية باعتبار أن العاملين هم الركيزة الأساسية التي تعتمد المؤسسة عليها من أجل تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى وجود تدريب مناسب للمورد البشري ومنحه المزيد من الحوافز من أجل كسب الثقة الإدارية للعمال والتي تسمح لهم بالمساهمة بأقصى طاقاتهم في التحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات سعت لتبني سبل كفيلة للوصول إلى أقصى حد ممكن من فعالية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، حيث تتوقف فعاليتها على مدى كفاءة استغلالها لمواردها المتاحة ومسايرة كافة التغيرات الحاصلة، وقد جاءت هذه الدراسة على هذا

الأساس في محاولة لتقصي العلاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية منطلقاً من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم تمكين العاملين في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية تساهم في تحديد مسار الدراسة:

- هل يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي لعمال المؤسسة؟
- هل تساهم منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة؟

2-أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار الموضوع "تمكين العاملين والفعالية التنظيمية" لم يكن وليد الصدفة إنما لاعتباره من المواضيع الهامة والحديثة التي تستدعي البحث العلمي، وعليه فإن اختيار هذا الموضوع كان نتيجة لتضافر جملة من المبررات الذاتية والموضوعية.

2-1-أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الإهتمام بهذا النوع من المواضيع والرغبة في دراسة موضوع تمكين العاملين بصفة خاصة ودراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بصفة عامة.
- محاولة الباحث توظيف معارفه النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي واختبار قدرته على التعامل مع المعلومات وتوظيفها منهجياً، بما يساعده على تطوير الطريقة المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية.

2-2-أسباب الموضوعية:

- إدراج الموضوع ضمن الإختصاص الأكاديمي للباحث ما يمكنه من التحكم إلى حد ما في مراحل سير بحثه.
- قلة الدراسات والبحوث الأكاديمية حول موضوع تمكين العاملين وفعالية التنظيمية.

- لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- توفير المادة العلمية في المراجع التي معالجة بعض الجوانب ذات العلاقة بالموضوع المختار.

3-أهمية الدراسة

3-1-الأهمية العلمية:

- إتباع الباحث المنهج العلمي وإثراء التراث النظري بإضافة نتاج جديد لتراكم المعرفي حول الموضوع.
- قلة البحوث والدراسات التي ربطت بين الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتمكين عاملها، وهو ما يبين أهمية هذه الدراسة كونها تقدم رؤية من زاوية جديدة في بحث ودراسة الموضوع.

3-2-الأهمية العملية:

- أهمية فهم الفعالية التنظيمية للمؤسسات فرغم العديد من الدراسات التي أجريت حولها إلا أنها ما تزال موضع اهتمام الباحثين من أجل الوصول إلى فهم أفضل لها وأكفأ السبل لتحقيقها.
- أهمية تمكين العاملين كمفهوم إداري وتنظيمي حديث يساهم في تقديم رؤية جديدة نحو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.
- الإفادة بشكل قريب أو بعيد بطرق علمية في المجالات التطبيقية من خلال تقديم نتائج تكشف عن واقع الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وتساعد على تطبيق ممارسات تتدرج ضمن تمكين عمالها بهدف تحقيق هذه الفعالية.

وعليه فإن أهمية الدراسة نابعة من أهمية تمكين العاملين والفعالية التنظيمية نفسها كمجال حيوي له القدرة على الاستجابة مع المتغيرات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أهمية المؤسسات الاقتصادية باعتبارها نواة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وعليه فإن تزويد الجهات الخاصة بمعلومات وبيانات تساعدهم في تحسين أداء بمؤسساتهم وذلك ببناء إستراتيجية واضحة لتمكين العاملين وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

4- الأهداف الدراسية

لكل دراسة هدف حتى تكون ذات قيمة علمية، وتنقسم أهداف هذه الدراسة إلى:

4-1- الأهداف العلمية:

- محاولة إظهار أهمية التمكين في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- تقديم رؤية جديدة في البحث حول الموضوع قيد الدراسة.

4-2- الأهداف العملية:

- الكشف عن مدى وعي المسؤولين بالمؤسسة موضوع البحث بالدور المهم الذي يلعبه تمكين العاملين بمختلف أبعاده داخل المؤسسة وانعكاسات تطبيقه على الفعالية التنظيمية.
- الكشف عن واقع ومستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة موضوع الدراسة والمشاكل التي تواجهها في تحسين مستواها.

5- تحديد المفاهيم

تعد المفاهيم من المنطلقات الأساسية في البحوث والدراسات الاجتماعية و السوسولوجية على وجه الخصوص لأنها تساعد على إعطاء الصورة الموضوعية للبحث وتساعد على إمكانية التعريف والتحديد الدقيق لمسألة البحث بلغته علمية غير متناقضة تسمح بالفهم السليم للموضوع. من هذا المطلق يمكننا تحديد المفاهيم الرئيسية والأساسية للموضوع والمفاهيم ذات الصلة الواردة في الدراسة على النحو التالي:

5-1- المفاهيم الأساسية:

5-1-1- تمكين العاملين

التمكين

أ- لغة:

-يعرف التمكين في معجم محيط المحيط: أنه من الفعل مكن الشيء وقواه ومنتته ورسخه واستكمل من الأمر وقدر واستطاع عليه.⁽¹⁾

⁽¹⁾ بطرس البستاني: قاموس المحيط المحيط، عربي عربي، المجلد الأول، مكتبة بيروت، ص859.

- جاء في معجم لسان العرب "لابن منظور" أن التمكين في اللغة يعني: "القدرة والاستطاعة".⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً:

لقد تعدد التعاريف الإصطلاحية لمفهوم التمكين وتعددت وذلك بتعدد المفكرين والباحثين ومن بين التعاريف المقدمة ما يلي:

- هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الفرد بالقدرة على إتخاذ القرارات، و حمل المسؤولية، وأداءه يقاس بالنتائج، والشخص الممكن ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء، وتطويره وليس مجرد أيدي تنفذ ما تأمر به.⁽²⁾
- هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.⁽³⁾
- تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي:

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن التمكين هو عملية تحرير الفرد وتشجيعه على تحمل المسؤولية والتي من شأنها أن تعزز ثقته بنفسه وتأهله للقيام بمختلف المهام والأدوار.

5-1-2- العامل:

يعرف "أحمد زكي بدوي" العامل بأنه: "أي شخص يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه".⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي:

⁽¹⁾ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، المجلد الرابع عشر، ط1، 2000، ص113.

⁽²⁾ عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10، 11.

⁽³⁾ يحيى سليم ملح: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة اليرموك اربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 2006، ص6.

⁽⁴⁾ سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص4.

⁽⁵⁾ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، عربي، فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص448.

هو أي شخص يقوم بأداء الأعمال المنوطة إليه والتي تم تحديدها من طرف صاحب العمل مقابل أجر مادي أو معنوي.

5-1-3- تعريف تمكين العاملين

- يعرف Daft: "التمكين أنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار".
- يعرفه Robbins: "التمكين منح العاملين السلطة الأزمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية".
- يعرفه "Mcshane" و "Glinow": "التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها".⁽¹⁾
- يعرف علي الضلاعين "التمكين على أنه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات".⁽²⁾
- يعرفه "shemerhon": "بأنه وسيلة لإطلاق العنان للمواهب وتحفيز الأفراد الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء وهو منح الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات فيما يخص أداء أعمالهم".⁽³⁾
- يعرف "خضير الكسيبي" التمكين: "بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".
- يعرف "عبد الوهاب" التمكين: "بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".⁽¹⁾

(1) عالية جواد محمد علي: أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص165.

(2) حميد سالم الكعبي: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015، ص8.

(3) دايرة عبد الحفيظ وكيسرى مسعود: تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة فريتا لصناعة الأسمدة التروكموية في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 11، 2016، ص264.

- إعطاء الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. (2)
- كما يعني إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال تعرف العوامل التي تزيد شعوره بالقوة التأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤوليات عن النتائج. (3)
- ويعرف تمكين العاملين: "بأنه منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال تخصصه من خلال تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرارات التدريب الفعال وتقديم الحوافز وتحريه من الضغط المحدد عن طريق التعليمات بالإضافة إلي كل هذا توفير المناخ الملائم لقيام الفرد بوظيفته على أكمل وجه". (4)

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يشير تمكين العاملين إلى أنه عملية إدارية تركز على زيادة الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية وفتح مجال أوسع للمشاركة في إتخاذ القرار وكذا تحفيزهم على الأداء قصد تحقيق مختلف الأهداف.

2- الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من بين المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين وفي هذا الصدد ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالفعالية وذلك قصد تقديم مفهوم دقيق لها نظرا لكونه محل اختلاف وتباين ما بين الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف المقدمة:

2-1- الفعالية:

أ- لغة:

(1) عبد العالي دبله: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، دس، ص03.

(2) عطية حسين أفندي: مرجع سبق ذكره، ص10، 11.

(3) زاهر تيسير: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد2، ص264.

(4) عبد الفتاح بوخمخ وسليمة بوتاعة: إشكالية تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الأول، 2015، ص45

➤ يعرفها معجم الطلاب العربي : بأنها مصدر الفعل فَعَّلَ، يفعل، تفعيلاً وفعالية تعني نشط وقوي. (1)

➤ يشير الفعالية إلى: مصدر الفعل فَعَّلَ، بمعنى التأثير أو إحداث أثر قوي، أو النشاط والقوة في التأثير. (2)

ب - اصطلاحاً:

➤ يعرفها قاموس علم الاجتماع وعلم النفس بأنها: "مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية والتنظيمية المستقبلية للاستنزاف والخطر". (3)

➤ جاء في معجم الإداري "لسمير الشويكي" أن الفعالية هي: "مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المستوى المقصود، أي المدى الذي يبلغه أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة وبطريقة مستدامة". (4)

➤ يعرف "كوربيد" الفعالية على أنها: "تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف". (5)

التعريف الإجرائي:

الفعالية هي القدرة على استغلال جميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق الهدف المراد بلوغه.

2-2- التنظيم:

يشير "جورج تيري" إلى أن التنظيم يعني: "إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل الأفراد، ومراكز العمل، بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة". (6)

➤ هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفق الهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة. (7)

➤ هو الآلية التي تتم من خلالها الوصول للأهداف المتاحة بشكل جيد وفعال. (1)

(1) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص 455.

(2) <https://www.almaany.com? Le :05/05/2019, h 10 :15>.

(3) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط2، 2013، ص279.

(4) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة، عمان، 2006، ص244.

(5) صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل نموذجاً، شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص12.

(6) كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص181.

(7) أمل عبد العزيز حمود: القاموس العربي الشامل (عربي عربي)، دار الرتب الجامعية، بيروت، 1997، ص517.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية إدارية يتم بمقتضاها تحديد الوظائف المختلفة والتنسيق بينها قصد بلوغ الهدف المراد الوصول إليه.

2-3- تعريف الفعالية التنظيمية:

- تعريف "شيسثر برنارد" : "أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".⁽²⁾
- تعريف "ألفار" : "أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها".
- تعريف "امتياي اتريني" : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".⁽³⁾
- تعريف "فريمين وهانان" : "أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها".
- تعريف "نارايانان وناث" : "أنها عبارة عن إصدار الحكم على التنظيم فيما كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير في حالة الفعالية التنظيمية غير مرضية".⁽⁴⁾
- تعريف "كاتز وكان" : "هي القدرة والاستثمار والتحكم في البيئة".
- تعريف "كاست و روزنتيج و نيجاندي" : "هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية".
- تعريف "ماهوني وستيرز" : "أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار".⁽⁵⁾
- تعريف "بريس" : "هي الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة".
- تعريف "كيل" : "هي قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد المتاحة لها".

(1) معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2005، ص17.

(2) احمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص14.

(3) سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، جامعة مسيلة السنة، ص293.

(4) بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2008، ص18.

(5) ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2011، ص74، 75.

➤ تعريف "برولاند وفولر" : "هي قدرة المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها في تحقيق النتائج المرجوة".⁽¹⁾

➤ في حين يرى "سيشور وإفريام" الفعالية: "بأنها مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي المواد ذات قيمة من أجل استمرار نشاطها".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المسطرة والانسجام مع التغيرات البيئة الخارجية انطلاقا من قدرته على الاستفادة من الموارد المتاحة بما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

3- المؤسسة الصناعية:

3-1- المؤسسة:

أ - لغة:

أسس، أس، أس الدار، بنى أسسها ورفع قواعدها، أسس تأسيس البيت، صار له أساس، الأسس جمع أساس، أصل البناء، والمؤسسة جمع مؤسسات، منشأ أسست لغرض معين.⁽³⁾

ب - اصطلاحا:

هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.⁽⁴⁾

منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات.⁽⁵⁾

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي: كيان يضم مجموعة من الأفراد المنسقين يعملون على تحقيق هدف محدد.

3-2- الصناعة:

أ - لغة:

مشتقة من الفعل "صنع" بمعنى عمل أو أجد.⁽¹⁾

⁽¹⁾ إعتقاد محمد علام وجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية مصر، 2013، ص125.

⁽²⁾ شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، جامعة فرحات عباس، الجزائر، دس، ص4.

⁽³⁾ مراد النعموني: مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم، دار جسور، الجزائر، 2014، ص180.

⁽⁴⁾ الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومه للنشر، الجزائر، 2003، ص27.

⁽⁵⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر 2004، ص106.

ب- اصطلاحاً:

عملية أو مجموعة من العمليات التي تتم بموجبها تحويل مادة خام أو مادة أولية إلى منتج نهائي يلبي حاجة المستهلك المحلي، أو يهدف إلى التصدير أو تنتج سلعة نصف مصنعة يتم تحويلها بعملية أو عمليات إلى منتج نهائي إستهلاكي أو منتج رأسمالي.⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

هي عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات يتم استهلاكها من طرف المجتمع والتي تبرز في شكل خدمات أو منتجات.

3-3- المؤسسة الصناعية:

➤ يعرفها "شيستر برنارد": "بأنها الأنساق الفرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية، اجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة لتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل هدف واحد على الأقل".⁽³⁾

➤ هي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرار حياتها، في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باغتنام الفرص المتاحة من المحيط ومواجهة تهديدات، فتساهم في سير المجتمع ومشروع التنمية الصناعية.⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الصناعية عبارة عن وحدة اجتماعية تضم مختلف الموارد سواء مادية أو فكرية والتي تعمل على إنتاج مختلف السلع والخدمات من أجل تحقيق الهدف محدد.

1- تمكين العاملين والمفاهيم المرتبطة به:

1-1- تفويض السلطة

⁽¹⁾فتحي محمد موسى: التكيف في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاسكندرية، دط، 2008، ص62.

⁽²⁾ بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد

الصادق بن يحي جيجل، جيجل، 2016، ص 32.

⁽³⁾ بوشلاغم حنان: مرجع نفسه، ص32.

⁽⁴⁾ ناصر داوي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص11.

هناك من يرى أن تفويض مرادف للتمكين، غير انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كونه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويض لها، أما التمكين فان الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاءهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (1)

والتفويض كذلك هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي يخول إليه من رؤسائه. (2)

وهناك من يورد مجموعة من الفروق بين مفهومي التمكين والتفويض ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي: (3)

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين التمكين والتفويض.

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليفكر ويقرر
إتاحة السلطة في مجالات محددة	إتاحة الصلاحيات للعاملين في نطاق أوسع
المسؤولية تضل مسؤولية من قام بفعل التفويض	النجاح والفشل ينسب للمكين والفشل مسؤوليته
المعلومات متاحة على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة للرئيس المرؤوسين تتاح للعامل لقيادة لذاته

(1) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص81.

(2) حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم إدارية، غزة، 2013، ص17، 18.

(3) عبد السلام الشبراوي عباس: التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في المدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية العدد 20، جامعة بورسعيد، 2016، ص188.

أن أخطأ العامل يتحرى السبب ويقوم بالعلاج	أن أخطأ العامل قد يسحب التفويض
يظل التمكين قناعة واختبار استراتيجيا مستمرا	قد يكون مؤقتا وقد يلغي أو يعدل

المصدر: الشبراوي عباس عبد السلام ، مرجع سبق ذكره، ص 188.

2- المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك خلط لدى بعض الدارسين حول مفهوم التمكين والمشاركة، فوفق تعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي الركن الرئيسي والمفتاح لتمكين العاملين، خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في مواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ولا يستطيعون حل الأزمات التي تتعرض للعمل.⁽¹⁾

1-3- الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهام العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات، وبموجب ذلك يخلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العامل عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة الأعمال نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.⁽²⁾

2-الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها:

2-1- الكفاءة:

يعتبر مفهومي الكفاءة والأداء من بين أكثر المفاهيم ارتباطا بمفهوم الفعالية التنظيمية، وبناء على ما سبق يتضح أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وعليه فأنا سنسعى إلى إعطاء تعريف لكل مفهومين وإبراز أوجه التداخل فيما بينهم

(1) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، المرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 152.

- تعرف الكفاءة أنها قدرة المؤسسة على استغلال الموارد أفضل استغلال (استغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾
- كما تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات.⁽²⁾
- كما تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها والموارد تشير إلى الأفراد والمباني والأراضي، الآلات والخدمات.⁽³⁾
- انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن الفعالية والكفاءة هما متلازمان حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.⁽⁴⁾
- لهذا يبني مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة تلك التي تبنى على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة بينما يشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف، وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وإن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة.⁽⁵⁾
- يعد مفهوم الفعالية اعم واشمل من مفهوم الكفاءة ففي غالب يتم التعبير عن الكفاءة كأحدى متغيرات الفعالية، فرغم الاختلاف بين الكفاءة والفعالية من حيث المدلول فكثيراً ما تكون الكفاءة مؤشراً على وجود الفعالية وتكون الفعالية مؤشراً على وجود الكفاءة حيث إن الكفاءة غالباً ما تزيد الفعالية لأنها تؤدي إلى المزيد من القدرة على تحقيق الأهداف وأحداث الأثر الإيجابي كما أن الفعالية غالباً ما تؤدي إلى البحث عن الكفاءة لان المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها ستهتم بالطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها.⁽⁶⁾

(1) محمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص121.

(2) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص169.

(3) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص22.

(4) عبد الملك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2001، ص 87.

(5) خضر مصباح إسماعيل الطيطي: الإدارة الإستراتيجية، دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2012، ص

(6) إبراهيم كشت: وضمانات إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص267.

- ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي: (1)

الجدول رقم(2): يمثل العلاقة بين الفعالية والكفاءة.

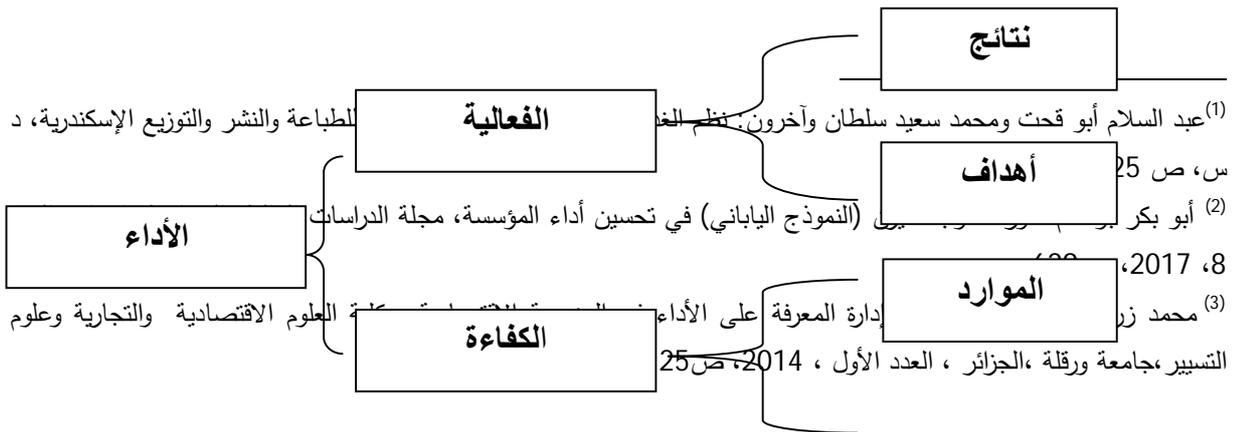
كفاء	لا تحقق الأهداف لا تضيع الموارد عند استعمالها	الأهداف تتحقق مع استخدام الأمثل للموارد
غيركفاء	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	تحقيق الأهداف ولكن سوء استعمال للموارد تسجيل ضياع في الموارد
	غير فعال	فعال

المصدر: عبد السلام أبو قحت ومحمد سعيد سلطان وآخرون: نظم الإدارة الحديثة دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 125.

2-2- الأداء:

- يعرف الأداء على أنه: مجموعة المخرجات أو الأهداف التي يسعى التنظيم على تحقيقها. (2)
- يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفة وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية.
- يعرف على أنه كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من أشخاص بعد جهد معين ويتم الحكم عليه بالجدية، غير كفاء أو أمثل. (3) ويمكن توضيح علاقة الأداء بالفعالية من خلال الشكل:

الشكل رقم (1): يوضح علاقة الفعالية بالأداء.



وسائل

المصدر: بعاج الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص20.

سادسا: الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: قامت بها الباحثة "صفاء جواد عبد الحسين" بالمعهد التقني المنصور بعنوان أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا العاملين في هيئة التعليم التقني، وقد انطلقت الباحثة من التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين تمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

اعتمدت الباحثة على المهج الوصفي وتمت الاستعانة باستبانة مكونة من 38سؤال ، وعينة قصدية مكونة من 100مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي⁽¹⁾.

(1) صفاء جواد عبد الحسين بالمعهد التقني المنصور: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني مجلة الجامعية، العدد الثاني والثلاثون، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012.

الدراسة الثانية: والتي قام بها حسن مروان عفانة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة بلغت 300 موظف موزعين عبر 7 مؤسسات في قطاع غزة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى التمكين وفعالية فرق العمل في قطاع غزة
- وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فريق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة.
- وجود علاقة طردية قوية بين التمكين وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة.⁽¹⁾

الدراسة الثالثة: قام بها الباحث "عمر جهاد عبد الرحيم محمدي" بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تمكيننا الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما مستوى تمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟
- ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة السياحة الأردنية؟

وللتأكد من صحة التساؤل المحوري تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة التنشيط السياحة الأردنية.

⁽¹⁾ حسن مروان عفانة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

والتي تفرعت عنها الفرضية التالية:

- لا يوجد أثر لبعد المشاركة في إتخاذ القرار في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة الإحصائية ($a > 0.05$).

ولاختبار الفرضية تم الاعتماد على الإجراءات المنهجية التالية:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما تم الاستعانة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا بين أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرار) والسلوك الإبداعي.⁽¹⁾

الدراسة الرابعة: أجريت هذه الدراسة من طرف الباحثة "نرمان عدنان شويكي" بعنوان: أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية. دراسة ميدانية بالمصرف التجاري السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد انطلقت الباحثة من طرحها لتساؤل التالي:

- هل يوجد أثر بين الحوافز المادية وتحقيق الفعالية التنظيمية؟

وقد تفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- ما أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي:

- لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحقيق الرضا الوظيفي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على الإجراءات المنهجية التالية:

⁽¹⁾ عمر جهاد عبد الرحيم محمدي بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتمدت على الاستبانة والتي تم توزيعها على 31 مفردة من أصل 611 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن نظام الحوافز المطبق في المصرف جيدة.
- أن الاهتمام بالحوافز المادية يؤثر على مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال رضاهم عن الظروف وبيئة العمل وشعورهم بالاحترام والتقدير وأسلوب الإشراف والقيادة، وهذا ما يحقق الفعالية التنظيمية
- وجود جود علاقة ارتباطية جيدة بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي.(1)

2-الدراسات الجزائرية:

الدراسة الخامسة: دراسة التي قام بها عبد العزيز شنيق بعنوان: **الحوافز والفعالية التنظيمية،**دراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا. هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها والفعالية التنظيمية، وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- أي الحوافز أكثر تأثيرا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة.
- ما هي الحوافز التي تدفع بالفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف.

وللإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وكذا الاستبانة، الملاحظة،المقابلة، كإحدى أدوات جمع البيانات، وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 103 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية.(1)

(1)نرمان عدنان شوكي بعنوان:أثرالحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية.دراسة ميدانية بالمصرف التجاري السوري، دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري، الإدارة العامة، مجلة جامعة البحث، الجلد 39، العدد27، 2017.

الدراسة السادسة : للباحثة أمال سعود بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة إتخاذ القرار، الاتصال الفعال ، تفويض السلطة، وتحقيق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، إضافة إلى استمارة، المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات منهجية لجمع البيانات وكما اعتمدت على المسح الشامل للموظفين الذين يتمتعون بمناصب ذات مسؤولية وهم رؤساء العمل، الإداريون و نوابهم حيث بلغ عددهم إلى 133 موظف.وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار، الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال) في تحقيق أهداف المؤسسة.(2)

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع أو أحد متغيراته إطارا مرجعيا لدراسة الحالية حيث تمت الاستفادة من هذه الأخيرة في العديد من النقاط والتي نذكر منها:

- بناء الإطار النظري لدراسة.
 - بناء إشكالية الدراسة.
 - بناء وتحليل أسئلة الاستمارة.
 - معرفة أهم المراجع التي تتضمن معلومات حول موضوع الدراسة.
- ومن خلال عرضنا لدراسات السابقة تم استنتاج الكثير من القضايا التي تستدعي الذكر والتي منها:
- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع.
 - أن أغلبية الدراسات اعتمدت على أداة الاستمارة لجمع البيانات.
 - لم تتفق الدراسة الحالية من حيث مشكلة وموضوع الدراسة، حيث سنتناول الدراسة الحالية موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة السابقة بصورة مباشرة

(1) عبد العزيز شنيق بعنوان: الحوافز والفعالية التنظيمية، دراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، سكيكدة، 2008.

(2) أمال سعود بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

حيث أن بعض مؤشرات التي تم التطرق إليها في الدراسة الحالية هي المؤشرات التي حاولت الدراسات السابقة التطرق إليها.

- اختلاف من حيث مجالات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- نوع العينة وطريقة إختيارها.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة، وتوضيح أسباب اختيار موضوع الدراسة، تحديد أهداف الدراسة، وكذا تحديد أهم مفاهيمها، وعرض أبرز الدراسات السابقة لها.

الفصل الثاني: تمكين العاملين

- 1- أهمية وأسباب التمكين
- 2- أبعاد تمكين العاملين
- 3- مستويات تمكين العاملين
- 4- أساليب تمكين العاملين
- 5- خطوات تمكين العاملين
- 6- فوائد تمكين العاملين
- 7- خصائص المنظمة الممكنة
- 8- معوقات تمكين العاملين

1- أهمية وأسباب تمكين العاملين:**1-1- أهمية تمكين العاملين:**

اكتسب مفهوم تمكين العاملين أهمية بالغة في مختلف المؤسسات نتيجة التحولات الكبيرة التي عرفتھا الإدارية المعاصرة والتي فرضها التقدم التكنولوجي الكبير الذي دعا إلى ضرورة إيجاد طريقة جديدة تتمكن بها هذه من مواجهة مختلف التغيرات والأزمات التي تحدث في محيط العمل، ويمكن إيجاز أهمية التمكين في النقاط التالية:

- تحفيز الموارد البشرية على العمل بأقصى طاقاتها.
- تحسين منتجات المنظمة ومواجهة المنظمات المنافسة في نفس المجال.
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- تحسين الربحية، والجودة، والإنتاجية.
- تخفيض دوران العمل. (1)
- بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- الجودة في عملية صنع القرار تنفيذه.
- وضوح دور المسؤولية الوظيفية. (2)
- تطوير قدرات الأفراد من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف وتدريب. (3)

1-2- أسباب تمكين العاملين:

لا يقتصر تأثير تطبيق مفهوم التمكين على النمط القيادي في المؤسسة، بل يتعداه إلى مجموعة من العناصر الفاعلة في أي مؤسسة كالهيكल التنظيمي لها، إضافة إلى نظام الحوافز والأجور، كذا

(1) هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2012، ص11.

(2) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص246، 248.

(3) حميد سالم الكعبي: مرجع سبق ذكره، ص65.

أسلوب الإشراف والتحكم وغيرها من العناصر، انطلاقاً مما سبق يمكن إجمال مجموعة من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني مدخل تمكين العاملين وهي كالتالي:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.⁽¹⁾
- الحاجة للاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرار.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز أعمالهم.⁽²⁾

وفي توجه آخر يمكن إبراز دواعي التوجه نح وتمكين العاملين في النقاط التالية:

- الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.
- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغيير وحاجاتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب.
- الأفراد الممكّنين يكونوا أكثر التزاماً ولهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المؤسسة لفترات أطول.
- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.⁽³⁾
- تقليل الاعتماد على المستويات على المستوى الأعلى في الإدارة وتحقيق التوازن الشخصي والمهني والرضا الوظيفي وزيادة الدافعية لدى العاملين، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، والإبداع والابتكار والتوجه نح وتحسين الموارد البشرية.⁽⁴⁾

2- أبعاد تمكين العاملين:

اختلفت وتباينت آراء الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد تمكين العاملين وفيما يلي عرض لأهم وجهات النظر التي وضعها الباحثين:

(1) عطية حسين أفندي: مرجع سبق ذكره، ص25، 26.

(2) كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص70.

(3) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص47.

(4) عبد السلام الشبراوي: مرجع سبق ذكره، ص 198.

1-2- أبعاد التمكين حسب Lashely and Mc Goldrick :

1-1-2- المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير ملموسة في المنظمة كالرضا العاملين على سبيل المثال. (1)

2-1-2- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أ ومجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم وحاجاتهم للحصول على ادن انجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضع سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن تم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال. (2)

3-1-2- القوة: يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين. (3)

4-1-2- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والأدغان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس. (4)

5-1-2- الثقافة: الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المثالية الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كالبيروقراطية، للمهنة والأدوار، أ والتحكم. (5)

(1) أحمد محمد سعيد الشباب وعدنان محمد احمد أبو وحمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص236.

(2) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص306.

(3) أيمن حسن الديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الأول، ص207.

(4) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص82.

(5) أيمن حسن الديوب: المرجع السابق، ص207.

2-2- أبعاد التمكين حسب spector:

2-2-1- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارة التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2-2-2- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. (1)

2-3- أبعاد التمكين حسب toms و velhouse:

2-3-1- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

2-3-2- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

2-3-3- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

2-3-4- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بان له تأثير على القرارات التي تم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بعمله. (2)

2-4- أبعاد التمكين من توجه آخر:

2-4-1- الكفاءة: وهنا يعتقد الموظفين يمكن أن يؤدوا عملهم في نطاق كفاءتهم من الحد الأدنى من الإشراف.

2-4-2- الثقة: ليس من الضروري الاعتقاد بكفاءة الأفراد نحسب، بل الثقة لما يؤدنه من وظائف.

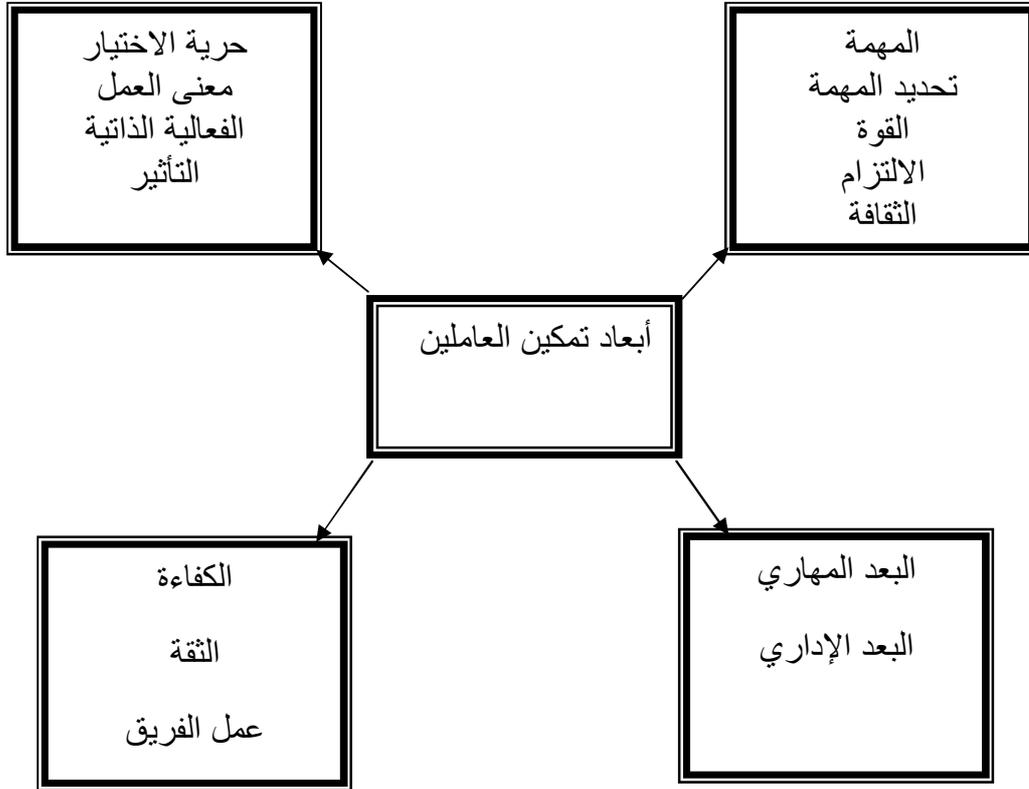
2-4-3- عمل الفريق: في السابق كان فردي، وبالتالي يمكن أن تحل المشاكل التنظيمية من خلال الشخص بمفرده، ولكن وفي ظل التحديات الكبرى والمتمثل في المنافسة، جودة الجودة وتميزه حيازة رأس

(1) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص83.

(2) المرجع نفسه، ص49.

المال الفكري ...، كان لا بد أن يجمع الأفراد كفرق مرنة دون حواجز لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.⁽¹⁾

الشكل رقم(2): يوضح أبعاد التمكين حسب آراء بعض الباحثين والذي حاولنا صياغته في الشكل التالي:



3- مستويات تمكين العاملين:

"يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وه جعل العاملين يفعلون ما ه وضروري وتحتاجه فعلا المنظمة ، وهنا لا بد من الإشارة إلي أن المديرين علي علم إدارية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من الأسفل إلي الأعلى، ولكن عملية إعادة البناء قد شكل ضغوط علي العاملين وتجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوي عال من الانفتاح لدي الإدارة العليا".⁽²⁾

⁽¹⁾ زرف الله حنان: أثر التمكين علي تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة 2009، ص49.

⁽²⁾ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتب الحديثة نشر والتوزيع، عمان 2009، ص45.

لقد قدم MC Shaneand Glinow تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون ويتم ذلك من خلال المشاركة في صنع القرار وسيتم عرض هذه المستويات كالتالي:

- **المستوي الأدنى:** فيه يطلب من العاملون وبشكل فردي معلومات محددة، وأراء حول بعض جوانب القرارات هنا لا يقدم هؤلاء العاملون الحلول، إذ أنهم قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.
- **المستوي المتوسط:** فيه يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، حيث أنه يتم من خلال هذا المستوي تقديم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوي دوائر الجودة .
- **المستوي الأعلى:** يتم هذا المستوي بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة علي عملية صنع القرار، وفي هذا المستوي نجدهم يعملون علي اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البدائل الأفضل وكذا مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل من هذا المستوي فرق عمل ذاتية التوجه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق تنفيذ المهام.⁽¹⁾

كما عرف 1992BOWER and LAWLEL مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو والخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

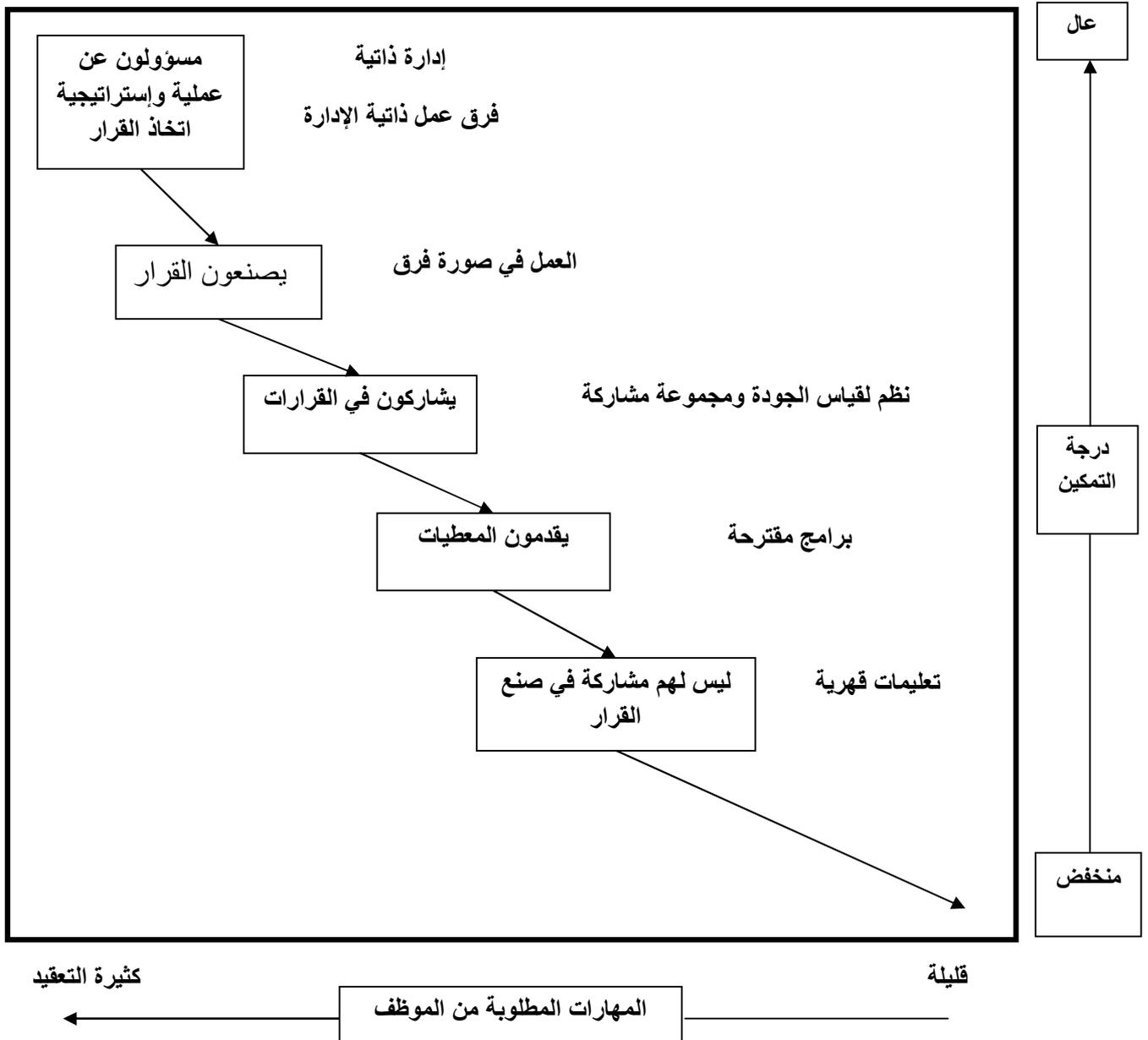
- المعلومات عن أداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر علي اتجاه المنظمة وأداءها.

(1) رامي جمال أندرويس وآخرون: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 136، 137.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوي التمكين في المنظمة وقد ميز المؤلفان وبنيا جدلها في التمييز بين ما أسماه: CONTROL الضبط والانخراط INVOLVEMENT⁽¹⁾.

يبدأ التدرج في مستويات التمكين من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الإستراتيجية للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات، ويمكن توضيح هذه المستويات بالشكل التالي:

الشكل رقم(03): يوضح تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁽¹⁾ عطية حسين أفندي: مرجع سبق ذكره، ص 40.

4- أساليب تمكين العاملين:

لقي مفهوم التمكين اهتماما بالغا من طرف العديد من الكتاب والباحثين حيث طرحوا عدت اتجاهات وأساليب لدراسته والتي من بينها ما يلي:

4-1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من بين الأساليب القيادية التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم هذا الأسلوب على دور القائد والمدير في تمكين الموظفين، كما ويشير كذلك إلى المؤسسة الممكنة وهي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، أي أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية في المؤسسات التقليدية. كما تتضمن أيضا منح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يقوم على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول أن أسلوب القيادة الفعالة في المؤسسات يقوم على أساس تفويض السلطة وتحديد المسؤولية وذلك بغية تنمية روح المسؤولية لدى كل قائد في تحقيق أهداف المؤسسة.

4-2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز تمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، فالموظفين الممكنين يملكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، على الرغم من أن التمكين هنا ينظر إليه على أساس تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود أساليب أخرى كالتمكين الجماعي وتمكين الفريق⁽²⁾.

وعليه يمكن القول أن هذا أسلوب يقوم على أساس منح الأفراد حرية في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على التحكم في متطلبات الوظيفة.

4-3- أسلوب تمكين الفريق: أشار بعض الباحثين إلى أهمية تمكين المجموعة أ والفريق وذلك لما له من أهمية، إذ أن أساس الذي يقوم عليه هذا الأسلوب يكمن في بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال العمل الجماعي والشراكة والعمل معا، الأمر الذي يسمح للعمال بتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي

(1) حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص163.

(2) يحي سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

كون هذا الأسلوب ينسجم والمتغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف وبساطة التنظيم، ولتمكين الفريق دور كبير في تحسين المستويات الأداء من خلال الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق وتحقيق التعاون بدلا من الاعتماد على فرد واحد.⁽¹⁾

وعليه يمكن القول أن أسلوب تمكين الفريق له انعكاس على المنظمة والفرد معا وذلك من خلال تحقيق التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى تطوير وتحسين مستويات أداء الأفراد في المؤسسة بما ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهدافها.

4-4-أسلوب متعدد الأبعاد: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة كون الاعتماد على أسلوب واحد غير كافي لجعل التمكين فعالا.⁽²⁾ ويرفض هذا الأسلوب اعتماد على بعد أحادي الجانب لتفسير التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لابد من أن يقوم التمكين على أسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفعالة بالإضافة إلى الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعها. فلا وجود لتمكين ما لم تتوفر المقومات الهيكلية والعوامل التنظيمية المناسبة بالإضافة إلى ضرورة وجود علاقة جيدة بين المدير ومروؤسيه قوامها الثقة والدعم والتواصل وتزود بالمعلومات الضرورية وذلك من أجل تنمية روح المسؤولية.⁽³⁾

5- خطوات تمكين العاملين:

تسعى مختلف المؤسسات الحديثة إلى تبني أسلوب تمكين العاملين نظرا لما له من أهمية بالغة على المؤسسة والفرد معا، ولتنفيذ هذا الأسلوب فانه يكون بشكل تدريجي في خطوات التالية:

5-1- الحاجة لتغيير: وذلك من خلال تحديد المدراء أسباب ودواعي تبني أسلوب التمكين، ومن بين الأسباب التي يمكن الأخذ بها لتمكين العاملين نذكر:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.

(1) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص47.

(2) رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص246.

(3) يحيى سليم ملجم: مرجع سبق ذكره، ص35.

- تخفيف العبء على المدراء.

أن تحديد المدراء لسبب وأسباب التمكين يساعدهم على الحد من الغموض وعدم التأكد، كما يساعد المرؤوسين على التعرف على توقعات الإدارة نحوه وما هو متوقع منهم، حيث لا بد أن يقوم المدراء بتحديد شكل التمكين وذلك من خلال تقديم أمثلة واضحة ومحددة للمرؤوسين، بالإضافة إلى مستويات السلطة الجديدة والمسؤوليات التي ستعهد لهم جراء التمكين.⁽¹⁾

5-2- إحداث تغيير في سلوكيات المدراء: تعتبر هذه الخطوة مهمة من أجل تنفيذ التمكين والحصول على دعم المدراء في تخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين.

5-3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: حيث من الأفضل أن تفصل الإدارة بين القرارات التي يمكن للأفراد أن يشارك فيها بشكل يومي والقرارات التي يشارك فيها بشكل تدريجي.

5-4- تكوين فرق العمل: تعتبر فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين وعلى الإدارة إعادة تصميم العمل وتكوين فرق عمل وذلك كون العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي.

5-5- المشاركة في المعلومات: يتوجب على إدارة المؤسسة توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة للأفراد الذين تم تمكينهم والتي تجعلهم يتفهمون أكثر طبيعة وظائفهم كما تجعلهم يتخذون أفضل القرارات مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.⁽²⁾

5-6- اختيار الأفراد المناسبين: بحيث يتوجب على المديرين اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المهارات وقدرات اللازمة للعمل بشكل جماعي مع الآخرين.

5-7- التدريب: يعتبر التدريب إحدى المكونات الأساسية لتمكين العاملين وعلى المنظمة توفير برنامج التدريب ملائمة من أجل حل مختلف المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، رفع المستوى المهاري والفني للعاملين.⁽³⁾

(1) بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 322، 223.

(2) حسن مروان عفانة: مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) ساجي بويكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة حياة الوظيفة في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداء، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران، 2015، ص 54، 55.

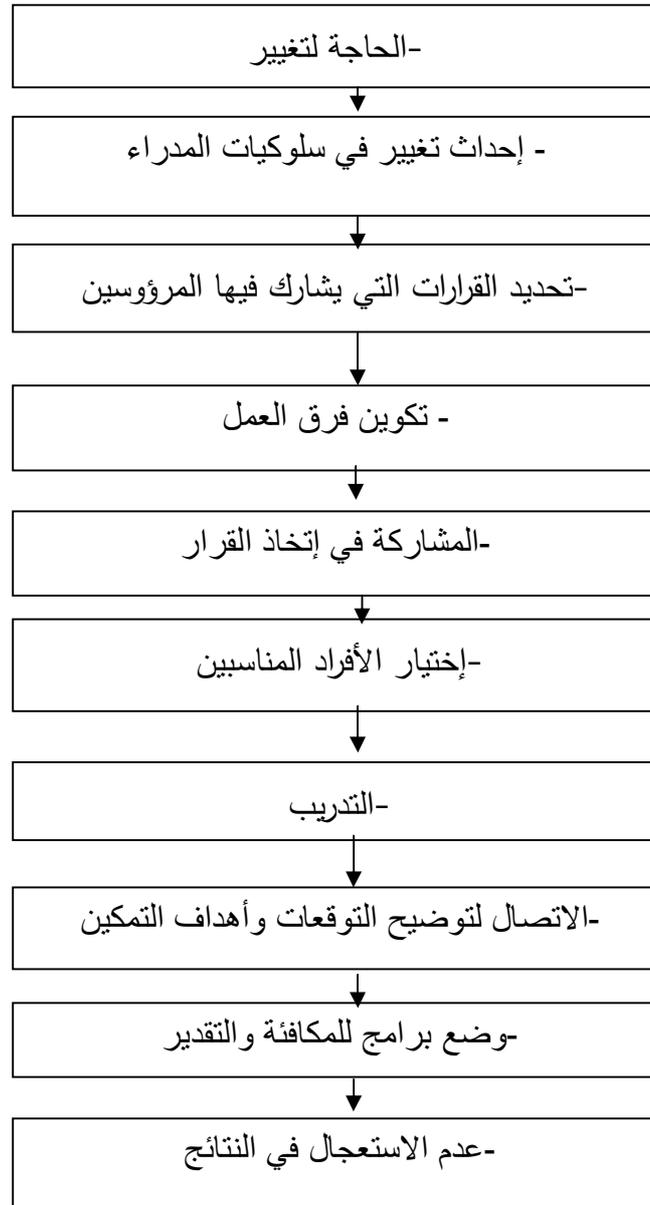
5-8-الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود من بالتمكين العاملين، فيما يتعلق بواجبات، ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن يستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل مرة والأهداف التي تتعلق بأداء العمل أ والتعلم التطوير.

5-9-وضع برامج المكافآت والتقدير: لكي يحقق تمكين العاملين النجاح المرجح ولا بد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نح وتفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

5-10-عدم الاستعجال النتائج: يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتا تتضمن جميع الأطراف في المؤسسة⁽¹⁾.

⁽¹⁾جواد محمد علي عالية وسيف الدين عماد احمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013 ص169.

الشكل رقم(04): يوضح خطوات تمكين العاملين:



المصدر: أحمد محمد سعيد الشياب، عدنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون
 لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 235.

6- فوائد تمكين العاملين:

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى أسباب ودوافع تبني مختلف المؤسسات لأسلوب التمكين العاملين نتيجة لما يحققه هذا الأسلوب من فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والعاملين معا، والذي له انعكاس على العملاء والموردين وفيما يلي عرض لأهم فوائده:

- ارتفاع الإنتاجية.
- يحقق جودة الإنتاج أ والخدمات.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.⁽¹⁾
- تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
- الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.
- يؤدي إلى تأهيل المساعدين لتولي مناصب قيادية في المنظمة مستقبلا.
- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.⁽²⁾
- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارين.
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال فرق العمل.
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.⁽³⁾

7- خصائص المنظمة الممكنة:

أن المنظمة الممكنة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي ينبغي تحقيقها كمتطلبات لا بد من تلبيتها حتى يمكن الحكم عليها بأنها ممكنة ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

(1) احمد محمد سعيد الشيايب وعدنان محمد احمد أب وحمور: مرجع سبق ذكره، ص277.

(2) فهد مانع فهد الحيان: دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي والخاصة، دار الأيام لنشر والتوزيع عمان، ص74.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر ص91،92.

-تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وخلق رؤية وأهداف مشتركة وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.

- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمراره العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى معلومات.⁽¹⁾
- تطبيق التمكين على كافة المستويات الإدارية.
- وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المؤسسات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لأن التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل.⁽²⁾
- وجود هيكل تنظيمي يتطور مع الوقت ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير.
- التركيز على فرق العمل والعمل الجماعي.⁽³⁾

8- معوقات تمكين العاملين:

أن تطبيق عملية التمكين على مستوى أي مؤسسة لا يخل ومن المعوقات التي تحول دون تحقيقه ومن بين المعوقات نذكر ما يلي:

- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المؤسسة.
- وجود فجوة بين ما تم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات.
- ثقافة المنظمة البيروقراطية.
- ضعف التزام الإدارة ودعمها لتمكين⁽⁴⁾
- إساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على النجاح الجماعي.

(1) حسن مروان عفانة: مرجع سبق ذكره، ص20، 21

(2) حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز وفاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، صص 56، 57.

(3) هيثم محمد العطار: مرجع سبق ذكره، ص29.

(4) فهد مانع فهد الحبان: مرجع سبق ذكره، ص74، 76.

- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.⁽¹⁾
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- غياب مفهوم الثقة بين مختلف عمال المؤسسة والمدراء.
- الأنظمة والجزاءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص92.

⁽²⁾ حسين موسى القاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص54.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

- 1- أهمية الفعالية التنظيمية
- 2- خصائص الفعالية التنظيمية والتنظيمات الفعالة
- 3- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية
- 4- نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
- 5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية
- 6- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
- 7- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
- 8- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
- 9- الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

1- أهمية الفعالية التنظيمية:

تكتسي الفعالية التنظيمية أهمية بالغة في الحياة المنظمات لأنها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية لها الأمر الذي يقتضي ضرورة مقارنتها قصد فهم الميكانيزمات التي تنطوي عليها، فالفعالية التنظيمية تعتبر من أهم ما تصبو إليه المنظمات الحديثة وعليه فإن أهميتها تتمثل في النقاط التالية:⁽¹⁾

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن تم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمرارية وهي أساس تطوره ونموه وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة لتنظيم كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن تم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بها على خصائص التنظيم.⁽²⁾
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة لدي تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم الأداء.
- كون الفعالية التنظيمية مرتبة بشكل أساسي بقدرة مؤسسة على الصمود والتعامل مع مستجدات الكبيرة والتي تحدث في عالمنا اليوم ونحن نعيش الألفية الثالثة في ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحدد معالمه بأن المستقبل للأقوى والأكثر تنظيماً والأكثر قدرة على الإستفادة من كل ما يجري حولنا ومن هنا فإن زيادة الفعالية يجب أن تكون تحدي للمؤسسات عموماً الأمر الذي يجب على المديرين في المؤسسات أن يبدلوا ما بوسعهم ليحرزوا مستويات الزيادة المتزايدة⁽³⁾.
- بالإضافة إلى أن الفعالية تعكس أبعاد المؤسسة ككل كونها نظام شامل. وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية يجب أن تعكس المؤسسة والبيئة المحيطة وتفاعلها بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية الكمية.⁽⁴⁾

⁽¹⁾العايب راجح: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم إنسانية، العدد 21، جامعة قسنطينة قسنطينة، 2004، ص 131.

⁽²⁾ماهر صالح البنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة 2002، ص ص 67 68.

⁽³⁾بجاج الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁽⁴⁾ماهر صالح البنات: المرجع نفسه، ص 67.

2- خصائص الفعالية التنظيمية والتنظيمات الفعالة:

2-1- خصائص الفعالية التنظيمية:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ.⁽¹⁾

✓ صور اقتصادية: تمثل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة في القطاع النشاط

من زاوية المنافسة وتطورها، نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.⁽²⁾

✓ صور اجتماعية: نقصد بها كل من المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية.

✓ صور تنظيمية: أي العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام ونوعية انتقال المعلومات

أفقيا وعموديا.⁽³⁾

-التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

-النسبة: إذ لا يمكن إصدار الحكم على فعالية المؤسسة ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المؤسسة

الفعالة يختلف موقعها وهدفها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

بالإضافة إلى ذلك فإن مصطلح الفعالية يمكن أن يوصف بأنه متعدد: يتكون من معايير مختلفة

في مراحل زمنية مختلفة، شامل: يتضمن العديد من الأبعاد، متباعد أو متنوع: يتعلق بمستفيدين

مختلفين إيجابي: يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل، معقد: لديه علاقات

غير واضحة بين الأبعاد.⁽⁴⁾

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية لنشر والتوزيع، الكويت، 1998، ص230.

(2) عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص10.

(3) أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص215.

(4) صالح ماهر بنات: مرجع سبق ذكره، ص 72.

خلاصة القول إن الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.⁽¹⁾

2-2- خصائص التنظيمات الفعالة:

إن التنظيمات الفعالة لا يقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية لأن الأمر يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدة وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوى العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها ونوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأية منظمة أن تتجح وتستمر بمعزل عن المحيط، لذلك فالمنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد حاجات التنظيم معاً، فتضع قواعد وأسس واضحة وموضوعية لسلوك والأداء والعلاقات وتحل مشكلات التنسيق والاتصال وتوفيق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي من أجل تحقيق الأهداف.⁽²⁾

وعليه فالتنظيم الفعال هو التنظيم القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناء على المعطيات الموضوعية التي اعتمدها لتقييم مواردها المادية والبشرية.⁽³⁾

وبالأحرى فالتنظيمات الفعالة هي التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذ قورنت بالتنظيمات الأخرى المماثلة.⁽⁴⁾

وعليه فان خصائص التنظيمات الفعالة تتمثل في:

- أن يتميز التنظيم بوحدة الهدف بالإضافة إلى التخصص وتقسيم العمل.⁽⁵⁾

(1) بعاج الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص220.

(3) صبرينة ميلاط: مرجع سبق ذكره، ص20.

(4) أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الرياءة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 193.

(5) فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 173.

-الوضوح: بحيث يجب أن يحدد التصميم التنظيمي بوضوح موقع كل شخص والأشخاص المحيطين والدور المطلوب والمهام الواجب عليهم تحقيقها والمسؤولية المنوطة والسلطة الممنوحة له والعلاقات التي تربط بين الأفراد المحيطين.

-توجيهالرؤية: حيث يوجه التنظيم الفعال الرؤية نحو تحقيق المنتج النهائي والمهمة الأساسية، بدلا من مجرد الاهتمام بالإجراءات والتفاصيل التي تحقق الأداء.⁽¹⁾

-أن يتسم التنظيم بأنظمة إدارية سليمة وموارد بشرية مؤهلة فنيا ومعنويا والذي يؤدي إلى توفير مناخ عمل به القليل من اللوائح وقدر ضئيل من تدخل الإدارة العليا ودرجة عالية من المرونة والحرية في التفكير والإدارة والتصرف.⁽²⁾

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية.⁽³⁾ أي أن الزيادة الكثيرة في معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي وظهور ثورة المعلومات كل هذا فرض على المؤسسات ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق درجة عالية من الفعالية.⁽⁴⁾

-أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات ويحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعا باعتبار أن إتخاذ القرارات في العملية الإدارية أساسية وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة أكثر احتمالا، وتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة إتخاذ القرارات بما ينعكس على فعالية التنظيم.⁽⁵⁾

وعليه فإن خصائص الهيكل التنظيمي الفعال أن تكون مكوناته وإبعاده المختلفة منسجمة مع بعضها البعض وان يوفر القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات واكتشاف الخيارات المستقبلية وتطوير الحلول الجيدة وتسهيل تدفق وانسياب للمعلومات ومعالجتها وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة الفعالة

⁽¹⁾مصطفى يوسف كافي وأحمد بن ياسين وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، 2013، ص 199.

⁽²⁾مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في منظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 80.

⁽³⁾علي السلمي:تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁽⁴⁾محمد فاتح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص 29.

⁽⁵⁾علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص 178.

وتشجيع روح الإبداع والمخاطرة المحسوبة وتوقع ما هو غير متوقع وعدم قبول الأمر الواقع والبحث عن كل ما هو جديد واختباره والاعتقاد بأن تحقيق الأمتل والأفضل هو أمر ممكن.⁽¹⁾

إضافتا إلا ما سبق تعد التنظيمات الغير فعالة على عكس ما ورد في التنظيمات الفعالة والتي من أهم خصائصها ما يلي:

-تعظيم الجوانب الغير رسمية على حساب الإنجاز وتحقيق الأهداف.

-التقصير أو القصور في العمل.

-التباطؤ أو التأخير في العمل.

-المغالاة في الأنظمة والأساليب الرقابة والمتابعة والتفتيش.

-هدر في الوقت والموارد.

-السلوكيات السلبية للموارد البشرية ووجود فجوة في المعرفة والمهارات العاملين وغموض العلاقات وعدم وضوح الأدوار.⁽²⁾

3- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية عن مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة والتي تشكل القاعدة الصلبة التي تجعل المؤسسة على درجة عالية من الفعالية التنظيمية وفيما يلي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها في تحديد الفعالية التنظيمية:

3-1-1-3- حسب الأهداف: وهي تتضمن نوعين من الأهداف:

3-1-1-3- الأهداف الرسمية: التي يمكن معرفتها والإطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمؤسسة مثل عقد التأسيس، النظام الداخلي والمستندات التي تعتمدها الإدارة العليا في هذا الخصوص.

⁽¹⁾ حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص 149.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 76.

3-1-2-الأهداف العملية:وهي تشمل مؤشرات الإنتاج والإنتاجية بالإضافة إلى كمية ونوعية المخرجات سواء كانت على شكل سلع أو خدمات في مدة زمنية معينة.⁽¹⁾

3-2-حسب المؤشرات الداخلية والخارجية:

في العموم تنقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات داخلية ترتبط بمدخلات المؤسسة ومؤشرات خارجية مرتبطة بالمخرجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

3-2-1-المؤشرات الداخلية:وتتمثل في:

-**التخطيط وتحديد أهداف المؤسسة:**أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.

-**المشاركة في إتخاذ القرار:**يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.⁽²⁾

-**الممارسات العلمية والإجتماعية للمدراء:** يعني أن المسؤول في المؤسسة يعتمد على مهارات سلوكية ومهارات فكرية وإدارية في التفاعل مع الآخرين وتنظيم لإنجاز أهداف التنظيمية في مواقف معينة.⁽³⁾

-**تدريب وتنمية الأفراد:** حيث يعتبر التدريب إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله إكساب مهارات أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة.

-**الإدارة السليمة لصراع:**أن نجاح المؤسسة في التقليل من مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام لذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعاليتها.

⁽¹⁾بوشلاغم حنان: مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁽²⁾أسامة خيري: التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 197، 198.

⁽³⁾أحمد إبراهيم عبد الهادي وصديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط10، 2002، ص 423.

-**الحوادث:** لسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية والمؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا دفتر القانونية، أو دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.⁽¹⁾

-**قلة الغياب:** يعتبر التغيب أحد المؤشرات السلبية للفعالية التنظيمية لأنه يتسبب في أضرار مالية وغير مالية للمؤسسات الصناعية والخدماتية فالشخص غير موجود سيكون أداءه أقل، أما الإلتزام بالحضور عند بعض العمال يعد مؤشرا إيجابيا أي أن العمل إكتسب قدرا من الجاذبية لديهم ومن ثم فإن هذه المواقف سوف تتعكس قدرا مرتفعا من الرضا.⁽²⁾

-**الإبداع:** استعداد الفرد لإنتاج أفكار ونواتج جديدة، ويتضمن ذلك الأفكار القديمة وارتباطات جديدة.⁽³⁾

-**الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

-**التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على السلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركها في يد شخص واحد.

3-2-2-المؤشرات الخارجية: وتتمثل في:

-**تحقيق الأرباح:** إن تحقيق المنظمة للأرباح ساعدها على النمو والاستمرارية وبدون تحقيقها يصعب عليها تحقيق أهدافها.

-**إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015، ص 80.

⁽²⁾ بلقاسم سلاطينة: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 42.

⁽³⁾ سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 21.

⁽⁴⁾ أسامة خيري: التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

-الجودة:تعتبر الجودة عن مجموعة من الصفات التي يتميز بها المنتج والذي تحدد قدراته على تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته.(1)

-تحقيق الأهداف الجديدة:تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

-التأهب للإنجاز:استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

-المسؤولية الاجتماعية:حيث أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة وتعتبر المسؤولية الاجتماعية عن المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة في حل المشكلات الاجتماعية.(2)

-البقاء:أي دوام المؤسسة لمدة طويلة، أي أن منتجاتها تتواءم واحتياجات البيئة.

- القدرة على التكيف والتأقلم:بمعنى قدرة المنظمة على تغيير ظروفها الداخلية والخارجية لكي تكون أكثر توازنا مع البيئة الخارجية.

-التطور:ويكون ذلك بإدخال المؤسسة لتكنولوجيا جديدة، برامج تدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.(3)

4- نماذج دراسة الفعالية التنظيمية:

يصنف دافت نماذج الفعالية التنظيمية إلى نماذج الفعالية الموقفية وهي التي تركز على أجزاء محددة من المنظمة وتشمل نموذج الأهداف ونموذج موارد العمليات الداخلية، نماذج الفعالية المتوازنة والتي تعمل على موازنة الاهتمام بمختلف أجزاء المنظمة وليس فقط التركيز على جزء واحد وتجمع عدة مؤشرات في إطار نموذج واحد ويشمل نموذج أصحاب المصالح ونموذج القيم المتنافسة.(4)

(1) أسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء الموصفات العالمية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2007، ص 99.

(2) نور الدين تاويريت: قياس الفعالية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، بقسنطينة، 2015، ص 157.

(3) أسامة خيربي: التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

(4) وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 91.

4-1-1- نماذج الفعالية الموقفية:

4-1-1-1- نموذج الهدف:

يعتبر من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى الذي يمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا النموذج يقوم الفعالية على أساس موازنة بين الأهداف المتحققة من المخطط لها وكذلك موازنة المخرجات بالمدخلات ويفضل استخدام هذا النموذج في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحقيقها في زمن معين ويعتمد هذا النموذج على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم تعبير عنها بشكل كمي.⁽¹⁾

من أهم المشاكل التي يعاني منها هذا المدخل ما يلي:

-تعدد الأهداف في التنظيمات واتسامها بالتناقض بحيث أن الفعالية في تحقيق هدف معين والذي يرتبط عكسياً بالفعالية في تحقيق أهداف أخرى.

-صعوبة قياس بعض الأهداف، مثلاً التنظيمات الخدمية الغير هادفة للربح لتأكيد تحقيق أهداف صعبة القياس (المنظمة الاجتماعية).

-قياس الفعالية على أساس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف دون الأخذ بالحسبان المؤثرات الأخرى منها الكفاءة التي تجعلها مقياس غير دقيق.⁽²⁾

4-1-2- نموذج الحصول على الموارد:

يركز هذا النموذج على قدرة المنظمة في الحصول على الموارد وحسب هذا النموذج فالمنظمة الفعالية هي التي تتمكن من استثمار بيئتها الخارجية وفي هذا الصدد يعرفها العللونة وعبيدات بأنها مدى قدرة المنظمة على استثمار بيئتها الخارجية حتى تتمكن من الحصول على الكميات المناسبة من الموارد التي تتصف بالندرة وذات قيمة ويعود سبب الاعتماد على هذا النموذج إلى اعتقاد أن أداء المنظمة يتأثر

(1) زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص268.

(2) علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد لتوزيع والنشر، عمان، 2012، ص269.

بقدرتها على الحصول على الموارد بالإضافة إلى أنه يمكن من المقارنة بين منظمات حتى ولو كانت في مجالات مختلفة.⁽¹⁾

- يعتمد هذا النموذج في قياسه للفعالية التنظيمية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه إليه من موارد ومن أهمها:
- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.⁽²⁾
- فيما يخص معايير الفعالية حسب هذا النموذج فهي تعتمد على:
- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وخدمات .
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها.
- وضوح خطوط الاتصال والتي تساعد على عمليات تصحيحية في مدخلان أو العمليات أو المخرجات.⁽³⁾

4-1-3- نموذج العمليات الداخلية:

يركز هذا النموذج على جودة العملية الداخلية أو الأنشطة الداخلية للمنظمة في تقدير الفاعلية ولا يهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثلما هو الحال في نموذج الموارد، إذ تقاس الفعالية التنظيمية طبقاً لهذا النموذج بالكفاءة وصحة المنظمة،⁽⁴⁾ حيث يطلق عليه بالنموذج الصحي وبموجبه تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة وسادة روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين والنظام السليم من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار والصراع.⁽⁵⁾

⁽¹⁾وصفي لكساسبية: مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁽²⁾منير زيد عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات إدارية، دار الشروق، عمان، 2006، ص 30.

⁽³⁾ أحمد ماهر: تصميم المنظمات مدخل في تحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 73.

⁽⁴⁾علاء فرحان طالب: مرجع سبق ذكره، ص 271.

⁽⁵⁾ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وعليه فالمنظمة الفعالة في ضل هذا النموذج توفر الخصائص التالية:

-تحقيق التكامل بين الأجزاء التنظيمية.

-توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف وتشجيع نمو الأهداف والمنظمة.

وما يؤخذ على هذا النموذج من قصور اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في الكثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق.⁽¹⁾

4-2- نماذج المتوازنة:

4-2-1- نموذج أصحاب المصالح:

يفترض هذا النموذج أن الفعالية التنظيمية تتحقق وفق لقدرة المنظمة على إرضاء كل طرف من أطراف أصحاب المصالح في الاستمرار ونجاح منظمات الأعمال ويتمثل أصحاب المصالح في الملاك والموظفين العملاء، الدائنين، المجتمع، الحكومة.⁽²⁾

الجدول رقم(3): أطراف أصحاب المصالح.

أصحاب المصالح	معايير الفعالية التنظيمية
الملاك	العائد المالي
الموظفين	الرضا عن العمل، الأجور، المرتبات
العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
الدائنين	القدرة على السداد
المجتمع	المساهمة في حل المشاكل المجتمع
الموردين	التعاملات المرضية

المصدر: طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 120.

(1) سنوسي علي: مرجع سبق ذكره، ص 294.

(2) طارق طه: التنظيم (النظرية -الهيكل -التصنيفات)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 120.

وتقاس الفعالية التنظيمية وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات أطراف ذات المصلحة. ما يعاب على هذا النموذج ما يلي:

-يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من أطراف ذات المصلحة.

-لا يؤخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لكل طرف من أطراف ذات مصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

-يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير أطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.⁽¹⁾

ولمواجهة هذه المشاكل تم تقديم مجموعة من نماذج وهي:

النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف أصحاب التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

نموذج القوة: يتم تحديد الأطراف الأقوى في معادلة التعامل ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.

نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من أجل الرد على تظلماته وشكاويه وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتحقيق الفعالية التنظيمية.

النموذج التطوري: تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي تربط بدورة حياتها.

وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي تتناسب مع ظروفها وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهدافها أي طرف ومدى إشباعها لحاجياته.⁽²⁾

(1) سنوسي علي: مرجع سبق ذكره، ص295.

(2) مختار عيواج ومالكية أحمدية: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها الآفاق للدراسات الاقتصادية، الآفاق للدراسات الاقتصادية العدد2، تبسة، ص 286.

4-2-2- نموذج القيم المتنافسة:

المبدأ الأساسي لهذا النموذج أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت؟ وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها؟ ويرفض هذا النموذج عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته.⁽¹⁾ بالإضافة إلى أن هذا النموذج يستند في تحديده للفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية وذلك لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى عملية التقييم.⁽²⁾ وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من توجهات المدراء:

التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في معاملتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.⁽³⁾

كما قام الباحثون بتمييز بين نوعيين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

الهياكل الجامدة: وتعكس اهتمام الإدارة بالأحكام الرقابة من الأعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكلميكانيكي.

الهيكلمرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى وهو نمط مشابه للهيكلمعضوي.⁽⁴⁾ ويمكن تقديم الشكل (4) الذي يعكس نموذج القيم المتنافسة:

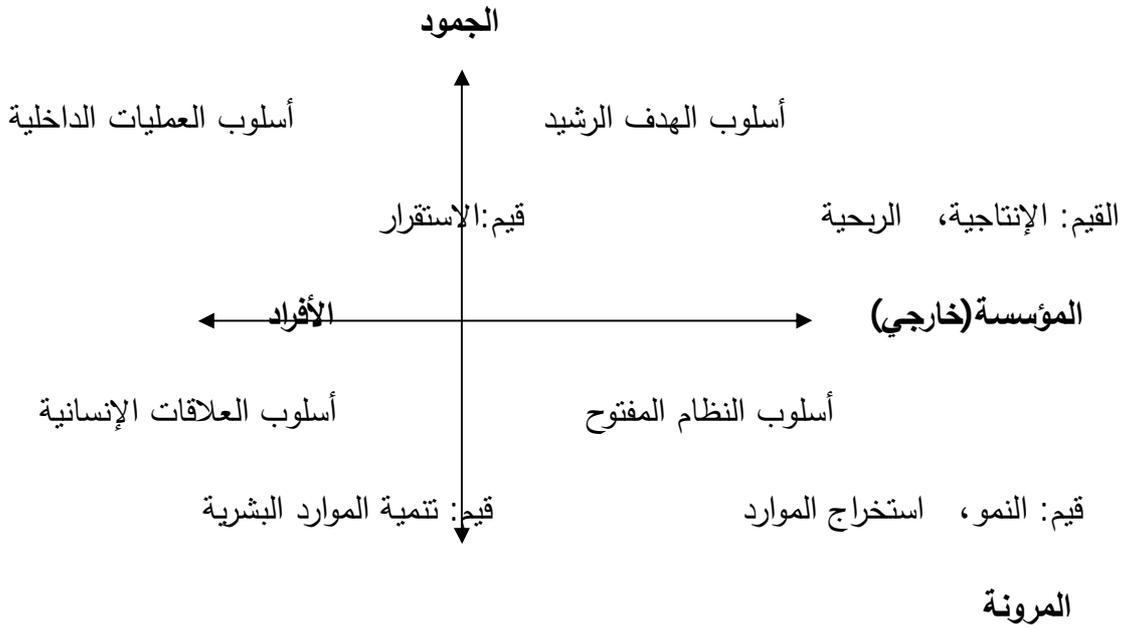
(1) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكلم والتصميم، دار وائل لنشرو لتوزيع، عمان، 2014، ص 46، 47.

(2) لخنش فريد: تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سطيف، 2014، ص 93.

(3) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

(4) زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكلم التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 101.

الشكل (05): يوضح نموذج القيم المتنافسة.



المصدر: عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 23.

كما قام الباحثون بتقديم أربعة الأساليب مختلفة بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل التنظيمي من أجل قياس الفعالية التنظيمية حيث يعكس كل أسلوب منها توجه مختلف الإدارات وهي كالتالي:

أسلوب الأنظمة المفتوحة: الهدف الأساسي في هذا الأسلوب هو تأسيس علاقة جيدة مع البيئة لغرض اكتساب الموارد الإستراتيجية بالنمو عبر الأهداف فرعية مترابطة متمثلة بالمرونة، السرعة، التكيف، التقييم المستمر لتغيرات البيئة الخارجية لهذا يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الطرق والوسائل لتوضيح رؤية المنظمة.

أسلوب العلاقات الإنسانية: يدمج هذا الأسلوب قيم التركيز الداخلي مع الهيكل المرن إذ يؤكد على الاهتمام بالمرونة والعاملين ويعكس فلسفة إدارية تقوم على أساس العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فلاح تايه النعيمي: قوة الضيف وأثرها على فاعلية إدارة المنظمات السياحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، 2015، ص 352.

أسلوب الهدف الرشيد: تتمثل قيم الرقابة المهيكلية والتركيز الخارجي وأن الأهداف الأساسية له في الإنتاجية بطريقة مسيطرة عليها أما الأهداف الفرعية التي يسهل الوصول إلى تحقيقها هي التخطيط الداخلي الذي يعد من الأساليب الإدارية العقلانية مما يجعله مشابه لنموذج الهدف في تصوراتهِ.⁽¹⁾

أسلوب العمليات الداخلية: يظهر هذا الأسلوب قيم التركيز الداخلي والرقابة المهيكلية ودمج البعدين تكون النتيجة الأولية للأهداف هي الوضع التنظيمي المستقل والذي يديم استمرار المنظمة بطريقة قاسية.⁽²⁾

- أسباب الإختلاف في نماذج دراسة الفعالية التنظيمية: تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية:
- إختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة في العمل وحجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها.
- وجود معايير عديدة لقياس الفعالية، فيتعلق بوجود التباين في مجال تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم.
- تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث مراحل النمو والتطور فقد نجد أن هناك عدة منظمات متشابهة من حيث طبيعة عملها ولكن تتفاوت من حيث مرحلة النمو والتطور.
- تفاوت في منظور الباحثين والكتاب بشأن المنظمة إذ كان ينظر إليها باعتبارها نظاما عقلانيا أو نظاما طبيعيا أو نظاما مفتوحا.⁽³⁾
- إختلاف من حيث أطراف التعامل المؤسسة والتي تأثر فيها وتتأثر بها، مما فرض إلى المؤسسة الاعتماد على أكثر من نموذج.
- تعود إلى المؤسسة نفسها فهي تسعا لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف المستويات والأقسام التي تتبناها الأمر الذي أستخدم عدة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.⁽⁴⁾

(1) علاء فرحان: مرجع سبق ذكره، ص 294.

(2) فلاح تايه النعيمي: المرجع سابق، ص 352.

(3) حريم حسين: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي ولجارات العمل، دار ومكتبة حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص 43.

(4) بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس، جامعة وهران، 2015 ص 89.

- محددات إختيار النموذج المناسب:
- تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير يمكن من خلالها تقييم الفعالية التنظيمية.
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت مناسبة أكثر لتقييم فعالية المنظمة.⁽¹⁾
- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية واللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية التنظيمية.⁽²⁾

5- أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

- لم يتفق الباحثون الذين اهتموا بفعالية التنظيمية على خطوات محددة وثابتة يمكن إتباعها لقياس الفعالية ويمكن أن تطبق في أي تنظيم مهما كان نوعه. ومن بين الأساليب التي طرحها الباحثون نذكر:⁽³⁾
- 5-1- حسب بارسونز:** هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرارية وذلك معيارا للفعالية وتلك مشكلات هي:
- التكيف: مع البيئة وإقامة علاقة إيجابية معها.
 - الإنجاز والتحصيل: أي بلوغ الأهداف.
 - التكامل: أي التوافق بين العاملين في المؤسسة.
 - الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتحديد قيمتها.⁽⁴⁾

(1) علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص 181، 182.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان، 2009، ص 105

(3) عدنان تايه النعيمي: تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص 177.

(4) نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أوت 20، أوت 1955 سكيكدة، سكيكدة، 2006، ص 20.

5-2-حسب كابلاو:قدم كابلاو نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية التنظيمات وهو يركز على 4عناصر وهي:

- الاستقرار: قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- التكامل: قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات.
- رغبة العاملين: أي إدارتهم في الاستمرارية المؤسسة والمشاركة أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجات هؤلاء العاملين.
- التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ونشاطها.

5-3-حسب سيلر:يستخدم ثلاثة معايير فقط وهي:

- الإنتاجية: تتمثل في استخدام العناصر المتاحة بشكل اقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج في النهاية.
- الرضا: إشباع حاجات العاملين.
- التطوير: فيتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدرتها.⁽¹⁾

5-4-حسب جيسون: يركز جيسون وزملاءه على علاقة المنظمة والبيئة وعلى أهمية عامل الوقت ويقولون أن مقياس فعالية المنظمة هو الاستقرار والبقاء أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على مدا الطويل أما على المدى المتوسط والقصير فهناك مقاييس أخرى فعلى المدى القصير تتمثل في الإنتاج الكفاءة والرضا معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى. أما على المدى المتوسط: فتتمثل في التكيف والتطوير.⁽²⁾

5-5-حسب بريس: وضع بريس خمس عوامل سماها العوامل الوسيطة، وتعد مقومات جادة للفعالية التنظيمية وهي: الإنتاجية، إتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف واستقرار المؤسسة.⁽³⁾

5-6-حسب لكرت:يحدد لكرت عوامل الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

-العوامل الأولية: تتمثل في القيادة والهيكل التنظيمي والرقابة وسياسة الإدارة.

⁽¹⁾سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ط2، 1998، ص218.

⁽²⁾صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁽³⁾نسيمة أحمد الصيد:مرجع سبق ذكره، ص 21.

-العوامل الوسيطة: وهي الرضا والاتجاهات والإدراك والولاء والدوافع وجماعة العمل.

- النتائج: الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح بصدد دراسة التنظيم الإداري غير إنتاجي.⁽¹⁾

5-7-حسب دوبرين: فقد قدم دوبرين أربعة عشر معيارا للفعالية مدلا هذا العدد كبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاقتصار على مقياس واحد وهذه المعايير كما ذكرها دوبرين⁽²⁾ هي: بلوغ الأهداف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، استخدام الكفاء للموارد، إنتاج سلعة أو خدمة، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى قابلية توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.⁽³⁾

5-8-حسب لورش وموريس: فقد استخدم معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع طبقا لمقاييس الإنتاج من حيث النوع والكم والتكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ومدى قابلية جداول الإنتاج ومواعيد التسليم. وفي مجموعة مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدمنا معايير أخرى هي عدد البحوث التي أخرجها المختبر وعلاقة البحوث بأهداف المنظمة المتعلقة بالربح والنمو ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي، الجودة والأصالة التي تتمتع بها البحوث.⁽⁴⁾

5-9-حسب هنت: فقد وضع خمسة معايير إعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى مخرجات في المحيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير هي:

- التحصيل: ويعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح، الكفاءة.
- التعاون: وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.
- النزاع: وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل إتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر والمستقبل.

⁽¹⁾ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2013 ص70.

⁽²⁾الخنش فريد: مرجع سبق ذكره، ص94

⁽³⁾ناصر قاسمي: المرجع نفسه، ص67.

⁽⁴⁾عبد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص219.

- إشباع الحاجات: وتتكون من معيارين: المعيار الأول يتمثل في مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية مثل إحترام النفس وإثبات الذات. أما المعيار الثاني فيتمثل في مدى إشباع الحاجات الأساسية ومنها المادية الصحية وحاجات الأمان.⁽¹⁾

5-10- حسب موت: إستخدم موت في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات المقاييس التالية لقياس الفعالية التنظيمية:

- الإنتاجية: والتي قسمها إلى 3 جوانب هي:
- كمية المنتج: وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد.
- نوعية المنتج: ونقصد بذلك المواصفات الكيفية أو جودة المنتج.
- درجة الكفاءة التي أنتج بها: وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج.
- التكيف: تتمثل في توقع المشكلات في الوقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها ومدى قبول العاملين للتغيرات التي أحدثتها إدارة المنظمة.
- المرونة: وتعني مدى إستعداد العاملين لطوارئ وتقبلهم للأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف.⁽²⁾

6- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

إن قياس الفعالية التنظيمية لمختلف المؤسسات لا يمكن وصفه بالأمر الهين وذلك بسبب وجود عدة صعوبات وعراقيل تواجه الباحثين إثر محاولتهم قياس فعالية هذه المؤسسات والتي تتمثل في:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال اعتبار الفعالية هي مقابل تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميماً كبيراً إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة عند بعض المساهمين ومرفوضة من قبل

⁽¹⁾ لخنش فريد: مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁽²⁾ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 215.

العمال بمعنى آخر ما هي الأهداف التي تركز المؤسسة على تحقيقها (أهداف الرسمية المعلنة، الأهداف التشغيلية).⁽¹⁾

-مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء المعايير الكمية والسلوكية.

-مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى وملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من مؤسسة لأخرى.⁽²⁾

وبناء على الصعوبات السابقة الذكر يمكن طرح مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها عند قياس الفعالية التنظيمية والتي نذكر منها ما يلي:

-ضرورة تحديد الهدف من عملية القياس.

-تحديد المستوى الذي يتم على أساسه عملية القياس ويقصد بذلك أن عملية القياس قد تتم على مستوى كل مؤسسة أو على مستوى كل وحدة تنظيمية أو وظيفية من الوظائف المؤسسة.

-تحديد مجال قياس الفعالية فالمعيار الذي يعتمد عليه لقياس وظيفة يختلف بالنسبة للوظائف الأخرى.

- القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء أهداف عملية القياس.

-استخدام أكثر من معيار وذلك من أجل الإحاطة الكلية بمتغيرات الظاهرة المدروسة.

- أن تقوم المؤسسة بعملية التحليل وذلك من خلال مقارنة النتائج التي توصلت إليها المؤسسة عبر مختلف المراحل الزمنية وذلك يسمح لها بمعرفة مدى تقدمها بالإضافة إلى إحداث بعض التعديلات سواء

(1) بوشلاغم حنان: مرجع سبق ذكره، ص93.

(2) بن علي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 72.

على مستوى البيئي الداخلية أو الخارجية والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة وبالتالي تحقيق ما هو مطلوب منها مستقبلاً.⁽¹⁾

7-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

اختلفت وتباينت آراء الباحثين فيما يخص تحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة ودرجة تأثيرها وأهميتها وفيما يلي عرض لبعض هذه العوامل:

7-1-النظام الاقتصادي:

يقصد بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولها عملية الإنتاج في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال:

- أن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المؤسسات التي تكون فيها التقييم في درجة منخفضة.
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.⁽²⁾

7-2- النظام السياسي:

يقصد بالنظام السياسي الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة وتكون المؤسسة فعالة آدا تحققت لها الصفات التالية:

- المؤسسات التي تربط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.⁽³⁾

(1) أبو قحف عبد السلام: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1993، ص134.

(2) نسيم أحمد الصيد: مرجع سبق ذكره، ص 21.

(3) صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 200.

- المؤسسات التي تسير وفق الفلسفة الإدارية واضحة وبيدولوجية تنظيمية محددة تكون أكثر فعالية من المؤسسات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل.⁽¹⁾

7-3-النظام الرقابي: يتمثل في الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق وتماسك بالأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:⁽²⁾

-المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات جازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.

-المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.

-المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

7-4- النظام البيئي:

- يقصد بالنظام البيئي ذلك النظام المتشكل من تفاعل المنظمات مع بيئتها.⁽³⁾

- تعتبر المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المؤسسات الصغيرة،⁽⁴⁾ ويذهب علي السلمي عكس ذلك حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة تتميز بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة وفعالية بدرجة أعلى بكثير مما يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تصل إليها.⁽⁵⁾

- أن المؤسسات التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط التي توجد فيه تكون أكثر فعالية لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزء منه.⁽⁶⁾

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

(2) نسيم أحمد الصيد: مرجع سبق ذكره، ص 19.

(3) طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 53.

(4) صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 201.

(5) علي السلمي: المفاهيم العصرية لإدارة المنشأة الصغيرة، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 28.

(6) صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 201.

7-5-العوامل الفنية والتكنولوجية:

تتمثل في العوامل المتعلقة بحدثة الأدوات والتقدم التكنولوجي المستخدم ومدى كفاءة الموارد بإضافة إلى أساليب العمل المستخدمة والتصميم الداخلي لمكان العمل الذي يراعي المبادئ الفنية في تخطيط مكان العمل بحيث تعمل هذه المؤسسات على استغلال المساحات المتاحة وتسمح بحرية انتقال العمل والأفراد بسهولة.⁽¹⁾

7-6-العوامل المرتبطة بالموارد البشري:

تتمثل في معنويات الأفراد واتجاههم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات الغير رسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعقيمها وتطويرها بشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المحرك والمتفاعل.

7-7-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

يقصد بذلك جميع ردود الفعل التي تنعكس على المؤسسة من طرف المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدراتها على توفير سبل إشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الملائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.⁽²⁾

8-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

تشير الفعالية التنظيمية إلى درجة تحقيق المنظمات لأهدافها التي أنشأت من أجلها لذلك يتطلب على هذه المنظمات توفير عدة مقومات لتحقيقها وذلك من أجل ضمان زيادة في الفعالية التنظيمية.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة استراتيجيات الاقتصادية، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 32.

⁽²⁾ خليل محمد الشماع وحيدر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ص 333، 334.

8-1- اللامركزية وتفويض السلطة:

ويكون ذلك من خلال تحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية وبالتالي إعطاء درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية واهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديه.

8-2- تقييم الأداء والتقييم التنظيمي:

التقييم التنظيمي للمؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية وكذا النفسية والاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى عامل الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال إلى تطبيق طرق جديدة في التقييم حيث تتبع مناهج تشرك الفرد فيها فيوضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمؤسسة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية.⁽¹⁾

8-2- توسيع العمل:

ويكون ذلك من خلال تقسيم العمل بناء على التخصص ومنح الأفراد الشعور بالمسؤولية والعمل بناء على ما يستجيب لحاجاته المعنوية والاجتماعية وإشباعها.

8-3- الإدارة بالإستشارة والمشاركة:

حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجات النفسية والاجتماعية.

8-4- تسطير الأهداف وصناعة القرار:

من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحددة حيث أن واقع تشغيل المؤسسة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها سواء تطابقه الأهداف الرسمية مع الأهداف التشغيلية أم لا في مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال

(1) نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص 227.

أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المؤسسة وهي تفاعل المؤسسة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية، التغييرات الداخلية، الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.⁽¹⁾

8-5-زيادة فعالية الإتصال:

ويكون ذلك من خلال النقاط التالية:

- إضافة قنوات إتصال إضافية من أجل تسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلي نختلف مصالح والمستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والعمليات والقرارات وتسهيل إنتشارها.
- تنظيم جماعات عامة دورية لمناقشة قضايا التنظيم.⁽²⁾

9- الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تعتبر التنظيمات في أبسط معانيها عن تجمعات الهادفة والإدارة في عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية حيث يعد المورد البشري البنية الأساسية لأي تنظيم، حيث كان الاهتمام الرئيسي للباحثين في مختلف المجالات هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة منه باعتباره المكون الأساسي للمنظمات وهو غايتها النهائية،⁽³⁾ ولا يمكن إبراز دور المورد البشري في المؤسسة إلا من خلال ما يقوم به هذا المورد من دور فيما يتعلق بكفاءة وإنتاجية المؤسسة التي يعتبر في الواقع المصدر الأساسي لتحقيق أغلب أو كل أهداف التي تسعى المؤسسة إليها،⁽⁴⁾ كما تجدر الإشارة إلى أن فعالية أي مؤسسة إنما تعتمد بدرجة الأولى على كفاءة الأفراد العاملين فيها لدى فإن النجاح الذي ترغب في تحقيقه أي مؤسسة إنما تتوقف على قدرتها في الحصول على أفضل الموارد البشرية للحصول على

(1) زينب قريوة: مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) بلقاسم سلاطينة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص40،

(3) عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: طريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص33.

(4) ناصر دادى عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2013، ص105.

أفضل أداء محقق لأهداف المؤسسة⁽¹⁾، ومن أجل تحقيق الفعالية التنظيمية لابد من توفير جملة من المقومات لكي تكون جماعة العمل فعالة والتي نذكر منها ما يلي:

- لابد من حدوث تفاعل بين الجماعات في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتتاح بأن العاملين بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذ أتاحت لهم الفرصة.
- أن تكون قيم وأهداف الجماعات مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها، واستمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة من منظور تعاوني يضمن المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية دون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.⁽²⁾

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، ص46.

(2) صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص218.

الفصل الرابع: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

1- النظريات الكلاسيكية

1-1- نظرية الإدارة العلمية

1-2- نظرية المبادئ الإدارية

1-2- نظرية البيروقراطية

2- النظريات النيوكلاسيكية

1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية

3- النظريات الحديثة

1-3- نظرية Z

2-3- نظرية الإدارة بالأهداف

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها فريدريك تايلور، وذلك نتيجة لتغيرات التي برزت إثر التطور الاقتصادي الكبير الذي شهده المجتمع الأمريكي، انطلق تايلور من افتراض مفاده أن العمال كسالى وأن على الإدارة المنظمة فرض تنظيم معين يلزم به كل من العمال والإدارة معاً، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية العالية للمنظمة، والإدارة العلمية في نظر تايلور تقوم على النقاط التالية:⁽¹⁾

- وجود طريقة مثلى للعمل فيتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعمال لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
- اختيار الأفراد العاملين وتدريب العلمي لهم.
- تقسيم العادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال حيث يتولى الإدارة مهمة التخطيط والتوجيه أما العمال فيتولوا مهمة تنفيذ أوامر الإدارة.
- اعتماد على التحفيز المادي من أجل زيادة وتيرة الإنتاج.⁽²⁾

من خلال استعراضنا لأفكار تايلور في نظريته الإدارة العلمية يمكن إبراز العلاقة بين موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية في ظل هذه النظرية من خلال النقاط التالية :

✓ إن مضمون فكرة تايلور التي مفادها أن العمال كسالى وأن على الإدارة ضبطه بطريقة مثلى وكأنه آلة تضبط تلغي ما جاء به مفهوم التمكين الذي يعطي الفرد العامل المزيد من الحرية والاستقلالية من أجل أداء أعماله والتي لها انعكاس على الروح المعنوية للأفراد ورضاهم الوظيفي مما يحقق زيادة في الإنتاجية وبتالي فعالية أكبر، بإضافة إلا أن الطريقة المثلى في العمل التي نادى بها تايلور تجعل الفرد العامل يؤدي أعماله بطريقة روتينية ولا مجال لتجديد والإبداع والابتكار مما يولد الشعور لدى العاملين بملل وسأم الأمر الذي ينعكس على التزامهم في العمل وبتالي كثرت حالات التغيب وحوادث العمل ومن جهة فإن العمل بالطريقة المثلى التي نادى بها تايلور تؤدي إلى جمود التنظيم وهذا ما يؤدي إلى تدنى مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

(1) أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) عادل حسين: التنظيم الصناعي والإدارة الإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعية، إسكندرية، 1998، ص 13.

✓ إن مفهوم التمكين يركز على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي واعتباره دافعا للعمل على عكس ما تضمنته مبادئ تايلور التي تقوم على أساس التحفيز المادي فقط، فحسب تايلور فإنه كلما زاد الأجر ازدادت الإنتاجية الفرد العامل، فحسب هذا المبدأ فإن تايلور يهمل دور الجوانب الإنسانية وتركيزه على الجوانب المادية فقط من أجل حث العمال على بذل الجهد وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح للعمال المؤسسة معا.

✓ إن تركيز التaylorية على مبدأ التدريب وتقسيم المسؤولية بين الإدارة والعمال له ارتباط وثيق بمضمون تمكين العاملين والذي له دور في تحقيق أهداف المؤسسة، من جهة أخرى التناقض من حيث مضمون فكرة تقسيم المسؤولية حيث ينحصر دور العامل في التنفيذ الأوامر الآتية من الأعلى ولا مجال للمشاركة العمال في إتخاذ القرار مما يؤثر على الروح المعنوية لديهم والتي لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق الدافعية في أداء الأعمال والفعالية معا.

1-2- نظرية المبادئ الإدارية: هنري فايول:

من أبرز روادها هنري فايول (1841-1925) وهو إداري ومهندس فرنسي، عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص وقد عين مديرا لشركة مناجم فرنسية التي عمل على حل مشاكلها الإدارية والإنتاجية التي كانت تعاني منها والتي إستتبط منها قواعد عامة تتعلق بالإدارة. حيث انطلق فايول من افتراض أساسي وهو أن كفاءة المنظمة هي لكفاءة مديريها. (1)

في كتابه الإدارة العامة والصناعة سنة 1916 الذي قدم فيه منهجا متكاملًا للإدارة والمنظمات قوامه فكري الوظيفة الإدارية والمبادئ الإدارية:

-الوظيفة الإدارية: التي يمكن إجمالها في خمسة نقاط وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

-المبادئ الإدارية: حيث حدد فايول أربعة عشرة مبدأ التي اعتبرها من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة وهي كالتالي تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، تدرج السلطة، التنظيم والترتيب، العدالة، المساواة، ثبات العمال، المبادرة، المشاركة والتعاون بين الأفراد. (2)

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص21.

(2) إبراهيم توهامي: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 23.

خلاصة القول أن فايول قد أشار إلى موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- ✓ أشار فايول إلى ضرورة توفير مدراء ذو كفاءة، كما أكد على ضرورة توفير التدريب اللازم من أجل تنمية هذه الكفاءة والتي تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان إستمراريتها، وفي مبادئه التي طرحها أشار إلى: توازن السلطة والمسؤولية والتعاون بين الإدارة والعمال، المكافأة، تقسيم العمل والثبات الوظيفي وغيرها من المبادئ التي لها علاقة بتمكين العاملين والتي يرى فايول أنها ضرورية لنجاح التنظيمات وذلك من خلال تحقيق الزيادة في الإنتاجية.
- ✓ اهتم فايول بالاتصال التنظيمي من خلال تشجيعه على مشاركة وتحقيق التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ نادى فايول إلى ضرورة تقسيم العمل وتحفيز العاملين عن طريق تقديم مختلف المكافآت والتي تعتبر وسيلة لزيادة الإنتاجية وبالتالي فعالية أكبر.
- ✓ أشار فايول إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين الوحدات الضمنية في التنظيم من أجل تحقيق أهداف العامة له، كما عمل على تشجيع المبادرة التي تعتبر إحدى مؤشرات الفعالية ضف إلى ذلك اهتمامه بالاستقرار وثبات العمال في وظائفهم مما يخلق لدى العمال الشعور بالاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي مما يجعلهم راضين ويعملون على تحقيق أهداف المؤسسة.

1-3- التنظيم البيروقراطي: لماكس فيبر:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الألمانى ماكس فيبر، قام بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم كفاءتها وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح فيبر نموذجاً مثالياً أسماه النموذج البيروقراطي.⁽¹⁾

هدفت البيروقراطية كما تخيلها فيبر إلى اتخاذ قرارات رشيدة وإلى تحقيق الإدارة الفعالة، كما هدفت إلى التركيز على رسم سياسات في القمة بينما يتم التنفيذ بسرعة وبدقة في المستويات السفلى، ويتم تنظيم البيروقراطية حسب التسلسل مستويات وبطريقة رسمية،⁽²⁾ وعلى هذا الأساس قدم فيبر جملة من المبادئ والقواعد المعيارية التي سيؤدي الإلتزام بها حسب رأيه إلى زيادة كفاءة التنظيم وهي:

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات من المنظور الكلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 596.

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- وجود نظام محدد للإجراءات الواجب إتباعها عند تنفيذ الأعمال.
- اعتماد على الكفاءة الفنية كأساس لتعيين وترقية العاملين في التنظيم.
- وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية إتخاذ القرار في المنظمة مما ساعد على درجة موضوعية بين العمال في المنظمة. (1)

من خلال عرضنا لأفكار النظرية يتضح أن أفكار ويبر تنصب حول تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي ويمكن إبراز موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية في ظل هذه النظرية في النقاط التالية:

- ✓ أشار فيبر إلى ضرورة وجود نظام من إجراءات التي تنتبع عند التنفيذ الأعمال وذلك من أجل تحقق فعالية أكبر في حين أن هذا المبدأ يلغي جميع الجوانب الإنسانية وذلك من خلال تقييد الفرد بتطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات فقط وهذا على خلاف ما تضمنه مفهوم التمكين مما يؤدي إلى إضعاف الدافع نحو العمل وبالتالي تراجع درجة الفعالية التنظيمية.
- ✓ إن تقييد الفرد ضمن التنظيم بالقواعد المحددة والثابتة تؤدي إلى تقليص من حرية الفرد العامل في إتخاذ القرار التي تعتبر إحدى مؤشرات تمكين العاملين مما يؤدي إلى جمود التنظيم ومن جهة أخرى تحد من بروز قدرات الفرد الإبداعية أو الفكرية وذلك نتيجة التزامه بهذه الإجراءات وبالتالي انخفاض في الفعالية المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن تركيز فيبر على الرسمية بشكل مفرط ينفي وجود اتصالات فعالة بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى انخفاض قدرة المنظمة على تحقيق إنتاجية مرتفعة وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها.
- ✓ كما أشار ويبر إلى ترقية الأفراد العاملين والتي تعتبر إحدى أساليب التحفيز وذلك بالاعتماد على الكفاءة الفنية التي يتم الحصول إليها عن طريق التدريب وهذا ما يجعل التنظيم على درجة عالية من الفعالية والكفاءة.

(1) فريد توفيق نصرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص178، 179.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو:

يعتبر إلتون مايو المؤسس الفعلي لهذا الاتجاه الجديد في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية قام بعدة تجارب أجراها في مصانع هاورثون والتي أسهمت في إثراء الفكر الإداري من خلال حركة العلاقات الإنسانية، توصل مايو من خلال دراسته إلى: (1)

- إن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا يخضع فقط لطريقة التي يصمم بها العمل أو السلوك الإقتصادي الذي يكافئ به الفرد وإنما يتأثر بعوامل إجتماعية ونفسية. (2)
 - إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الأساسية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية.
 - إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في السلوك الأفراد وبالتالي المحدد لكفاءتهم.
 - إن الإدارة الديمقراطية هي أسلوب الأفضل لتحقيق أهداف إنتاجية.
 - تشجيع تكوين جماعات إجتماعية في العمل والعمل على تنمية الإتصالات الرسمية والغير رسمية.
 - إن تحفيز العاملين لا تقتصر على الجوانب المادية فقط بل هناك حاجات غير إقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها.
 - عملية العمل تتحدد طبقا لطاقة العامل الاجتماعية.
 - الإهتمام بعملية التدريب من أجل تنمية المهارات السلوكية. (3)
- إن ما يمكن قوله في خصوص هذه النظرية وعلاقتها بموضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية:

✓ تعطي نظرية العلاقات الإنسانية نظرة مخالفة تماما لما ذهب إليه النظرية التaylorية التي أهملت الإنسان وعاملته كآلة في حين أن هذه النظرية قد أولت الجوانب الإنسانية أهمية وذلك على مختلف المستويات، كما اهتمت بالجوانب المادية والمعنوية كأدوات لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل وكسب رضاهم الوظيفي بما ينعكس على الإنتاجية وبالتالي فعالية أكبر.

(1) إبراهيم توهامي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) صبرينة ميلاط: مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

✓ كما تشجع هذه النظرية على تدريب العاملين وتنمية الاتصالات سواء الرسمية أو غير رسمية والتي تعتبر إحدى مؤشرات تمكين العاملين والتي لها تأثير مباشر على جودة العمل المنتج والذي يسهم بدوره في ارتفاع في الفعالية التنظيمية.

✓ كما أشارت هذه النظرية إلى ضرورة تنمية روح الفريق وتحقيق التعاون من أجل حل مختلف المشاكل والمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة بما يسمح لهم بتحقيق الأهداف التنظيمية.

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية: لدوغلاس ماغريغور:

تسند هذه النظرية للعالم دوغلاس ماغريغور الذي أجرى العديد من الدراسات حول الدافعية والسلوك الإنساني في المؤسسات ومن أهم إسهاماته كتابه الوجه الإنساني للمنظمة والذي اقترح فيه دوغلاس أن هناك بعدين في الطريقة التي يتعامل فيها المدراء مع موظفيهم وهذان البعدان هما نظرية X وY.⁽¹⁾

الجدول رقم(4): يلخص أهم أفكار هذين البعدين:

النظرية y	النظرية x
-الرغبة في العمل واهتمامه بالعمل عال. -تحمل المسؤولية. -الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف. -المبادرة والإبداع في العمل. -إشباع الحاجات المادية والمعنوية.	-الإنسان كسول واهتمامه بالعمل ضعيف. -يفقد روح المسؤولية. -يفقد روح المبادرة. الرقابة الشديدة من أجل الحث على العمل. -التحفيز المادي للعمل.

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وضائف المنظمة،

مرجع سبق ذكره، ص 65.

من خلال عرضنا لأهم الأفكار التي جاء بها ماغريغور يمكن القول إبراز إرتباطها بموضوع

تمكين العاملين والفعالية التنظيمية من خلال:

✓ حسب ما ورد ضمن النظرية X فإن الإنسان سلبي ولا يحب العمل الذي يفرض على المدراء حسب هذه النظرية تطبيق مستويات عالية من الرقابة وإصدار الأوامر من أجل توجيه العمال لأداء وظائفهم وبالتالي تقليص مستويات الحرية لدى عمالها وذلك لغياب روح المسؤولية لديهم، كما أشارت

(1) كمال بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006، ص44.

النظرية إلى ضرورة التحفيز المادي لعمالها من أجل دفعهم وحثهم على العمل. وعليه يمكن القول أن مفهوم التمكين مغيب ضمن هذه النظرية كون العمال كسالى وعلى الإدارة تطبيق رقابة شديدة من أجل حث العمال على العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ أما فيما يخص النظرية Y فيمكن القول بأنها مرتبطة بمفهوم تمكين العاملين وذلك كون العمال محبين للعمل وتتوفر فيهم روح المسؤولية وهذا ما يجعل الإدارة تثق بعمالها فتفوضهم المزيد من الصلاحيات كما تعمل على فتح المجال أمام عمالها للمشاركة في إتخاذ القرارات أمر الذي يخلق لدى العمال دافعا نحو بذل جهد أكبر والميل نحو الإبداع والمبادرة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا وهذا ما يجعل المؤسسة على درجة عالية من الفعالية التنظيمية.

3- النظريات الحديثة:

3-1- نظرية الإدارة اليابانية: وليام أوشي:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو النظرية Z في الإدارة لرانداها وليام أوشي مند بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع هذا الإهتمام إلى النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية مند نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة منتجاتها وإنتاجية أفرادها الأمر الذي ينعكس على زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم لما بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية. (1)

هدف وليام أوشي في وضعه للنظرية Z عام 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وفي نظريته ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير يابانية. (2) وقد وضع أوشي المبادئ التي تقوم عليها الفعالية التنظيمية في اليابان والمتمثلة:

- التوظيف مدى الحياة.
- بطيء التقييم لغرض الترقية.
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أفقيا في وظائف عديدة ويكسبون منها خبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.
- سيادة الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

(1) ناصر جرادات وأحمد المعاني: مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص77.

- القرارات الجماعية مع التأكيد على فرق العمل واهتمام بالفرد وليس قدراته فقط.
- اهتمام بنوعية جودة المنتجات من خلال حلقات السيطرة في المصنع. (1)

من خلال ما تقدم يمكن إبراز علاقة موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية في ضل هذه النظرية من خلال ما يلي:

إن النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية على مستوى مختلف الأسواق إنما يرجع إلى اهتمامها بالعنصر البشري وذلك من خلال تمكين عاملها حيث أن المؤسسات اليابانية تعمل على تدريب عاملها وتطوير مختلف خبراتهم وذلك من خلال حركتهم ضمن مختلف الوظائف وبالتالي القضاء على الطرق التقليدية القائمة على العمل الروتيني كما أنها تعمل على تحفيز عمالها على العمل من خلال ترفيتهم ومشاركتهم في القرارات ضف إلى ذلك توظيفهم مدى الحياة، مما يخلق لهم الشعور بالرضا وعدم القلق على مستقبلهم الوظيفي، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة تعمل على تشجيع فرق العمل مما يجعل العمل منسق ومتكامل حيث أن الفرد في حركته يستمد الدعم والتأييد من طرف الجماعة الأمر الذي ينعكس على فعالية المؤسسة وذلك من خلال ارتفاع مستويات الإنتاجية بالإضافة إلى جودة منتجاتها وغزوها للأسواق العالمية.

3-2- نظرية الإدارة بالأهداف: بيتر دراكر

تنسب هذه النظرية للعالم بيتر دراكر الذي يعد أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه الإدارة في التطبيق سنة 1954. (2)

ترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة حفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها وحاجة العمال في لإنجاز وتطوير قدراتهم وطاقاتهم وذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي للمنظمة ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة لزيادة الإنتاج والسعي إلى تغيير سلوكيات العاملين فيها بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوخاة ومن بين أهم المرتكزات التي تقوم عليها النظرية ما يلي: (3)

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة للعمال بحيث يتعود على المسؤولية الذاتية.

(1) علي فلاح وعبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص128.

(2) نواف سالم كنعان وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم لنشر والتوزيع، الأردن، 3، 2006، ص64.

(3) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 122.

- مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار على مختلف مستويات مما يجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽¹⁾
- تقوية الإتصالات بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تحقيق التعاون في العلاقات بينها في العمل على رفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد لحل المشكلات العمل.
- تقوية الحوافز المناسبة لما تم تحقيقه من أهداف على ضوء قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد.⁽²⁾

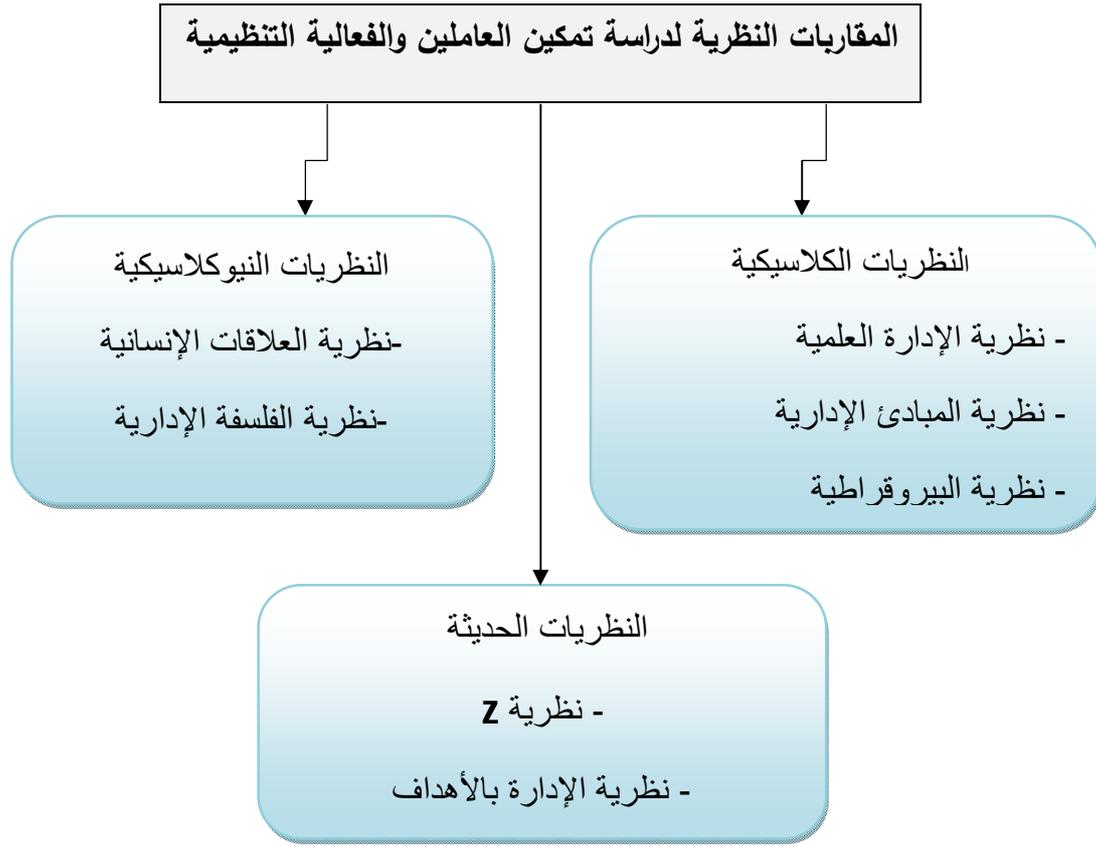
من خلال استعراضنا لأهم أفكار بيتر دراكر في نظريته الإدارة بالأهداف نجد أن موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية يمكن إبرازه فيما يلي:

إهتمام وسعي الإدارة إلى الزيادة الإنتاجية كإحدى مؤشرات الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الإهتمام بالعمال ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة واتباعها لأسس موضوعية من أجل تقييم الأداء بالإضافة إلى الإتصال الفعال القائم بين الرؤساء والمرؤوسين واعتماد الإدارة عملية تفويض السلطة وتحفيز العاملين والتي تعتبر كمؤشرات عن تمكين العاملين مما يؤدي إلى زيادة الدافعية العمال للأداء وارتفاع معدلات رضاهم الوظيفي والذي يمكن إبرازه من خلال مساهمة العمال بمختلف أفكارهم التي تدعم أهداف المؤسسة، تدني معدلات التغيب والشكاوى، دوران العمل وهذا ما يدفع بإدارة المؤسسة إلى التركيز على جوانب إدارية أخرى بالتالي فعالية أكبر.

وبناء على عرضنا السابق لأهم النظريات الاجتماعية التي تناولت موضوع الدراسة فقد تم وضع الشكل رقم(5): يوضح أهم تلك المقاربات النظرية المعتمدة :

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، نظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، عمان، 2003، ص140.

(2) سامي جمال الدين: مرجع سبق ذكره، ص123، 124.



الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال الجغرافي

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- فرضيات الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

4-1- الملاحظة

4-2- المقابلة

4-3- الإستمارة

4-4- الوثائق والسجلات

5- عينة الدراسة

6- أساليب التحليل

6-1- الأسلوب الكمي

6-2- الأسلوب الكيفي

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال الجغرافي:

تمت هذه الدراسة في الشركة الإفريقية لزجاج بالطاهير، التي تقع شرق مدينة جيجل تحديدا بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير، تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، والتي تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية جيجل، وحوالي 2 كلم ومطار فرحات عباس وحوالي 4 كلم من ميناء جن جن الدولي والسكة الحديدية، الطريق الوطني رقم 43، وهي عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية والموارد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران.

تعد الشركة الإفريقية لزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية لزجاج والمواد الكاشطة. (GROUPE-ENAVA)

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

1-1-1- مراحل تطور الشركة الإفريقية لزجاج.

- **مرحلة النشأة 82-87:** في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة 82-84: SNIC انجاز.
- شركة 84-86: EDIC متابعة الأشغال.
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

1-1-2- مرحلة التوسع 96 - 87: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفق السياسة تنموية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز :

وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف-feuillete- زجاج مقاوم-trempe- زجاج مصقع-blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

-الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.
- زجاج مصفف 80.000 م/س.

الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الإستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصفف-FEUILLETE - الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... الخ.
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات-TREMPE- وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... الخ .

أهم زبائن الشركة :

✓ زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية SNVI.
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.
- ENMTP وكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

الزجاج المصفف -FEUILLETE-والزجاج المقاوم -TREMPE-

شركات البناء مثل ECM : سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

-وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاج يوال أكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعد إستيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات. détergents.

- أهم زبائن الشركة:

-شركة ENAD صناعة المنظفات.

-شركة هنكل (HENKEL).

-شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR .

-الطاقة النظرية للإنتاج:

-الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

-سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

-وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اند ولومي.... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

- طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/ س.

- معالجة الدولومي (Dolomie)

- معالجة الفلدسباط (FELDSPATH)

- معالجة الكالكير (calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت-FLOAT - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

- مشروع الزجاج المقعر: H 28

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

- مشروع الزجاج الحراري -BOROSILICATE-

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

1-1-3- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأمفي جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية. ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

- أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج:

- أهمية الشركة :

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب بالإستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

• **أهداف الشركة:** تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأسمال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

-دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

- **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

-السكرتارية : هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة .
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.

- تحرير المراسلات.
- استقبال وارسال الفاكس.
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - إنجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات المالية.
 - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.
 - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو، وتتمثل مهامها في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO .
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43 .
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديد، وتشرف على المكاتب التالية:
 - البحث والتطوير .
 - التخطيط والمشاريع.
 - الأمن الصناعي.
 - التحاليل والمراقبة.
 - المقاييس والدراسات التقنية

- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
 - العلم بجميع التغييرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
 - برمجة وتوجيه ومراقبة كلا لأعمال في إطار مخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها. -
- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
 - مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.
 - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
 - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
 - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرفا لمدير العام.
 - **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.

يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
- العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- **المكلف بالمنازعات :** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية :

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها.

- **مسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديرات، كما يمثل الشركة مع باقي

المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

- **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

- **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

- **بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

- **بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما:

• فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة .

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة واعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج .

وتشرف على: مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة المحاسبة التحليلية.4- مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

-وحدة الزجاج السائل : وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ 15000 طن سنويا:

- سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.
- سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

-وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بال غسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات، كالكالكير، الفلدسباط و الدولومي ... إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين .

• مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في:

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للإتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

• مسير المستخدمين.

مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغياب وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسير شؤونهم في العمل وهم كآلاتي:

مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية... الخ.
- متابعة عملية التنقيط اليومية.
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوية.

• مسئول الأجرور والخدمات الاجتماعية:

- يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجرور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:
- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجرور .
 - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجرور .
 - المحافظة على الجداول السنوية للأجرور .
 - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجرور .
 - إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي .

1-2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده وأختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه قصد جمع المعطيات والبيانات وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها إمبريقيا .

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في مجموعة عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج، إذ بلغ عددهم الإجمالي 192 عامل والموزعين كالتالي:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

عدد العمال	الصنف الوظيفي
30	الإطارات
30	عمال التحكم
132	عمال التنفيذ

1-3- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج -بأولاد صالح- حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 11 أبريل 2019 إلى 16 ماي 2019

وقد مرت هذه الدراسة على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: من 15 أبريل إلى 18 أبريل 2019

قمنا بدراسة الاستطلاعية لميدان البحث وتقدمنا بطلبنا المتمثل في التسهيل لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة حيث تم تزويدنا بالمجال الجغرافي للمؤسسة، تطور المؤسسة، الهيكل التنظيمي وكذا توزيع العمال ضمن الهيكل التنظيمي والتي ساعدتنا في تحديد واختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى بعض السجلات والوثائق.

المرحلة الثانية: من 25 أبريل إلى 06 ماي 2019

في هذه المرحلة حاولنا التعرف على ظروف العمل وذلك بإجراء مشاهدات لبيئة العمل ضمن مختلف الوحدات، ومحاولة توزيع استمارة مبدئية على العمال لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لأسئلة الإستمارة، كما تمت إجراء مقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية ورئيس مصلحة الصيانة والتركييب وبعض العمال حيث تم تزويدنا ببعض المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: 15 ماي إلى 16 ماي 2019

تم توزيع الإستمارة في شكلها النهائي بعد تجربتها وتعديل بعض الأسئلة بعد تحكيمها من طرف بعض الأساتذة، حيث تم استرجاع الإستمارات في اليوم التالي من تاريخ توزيعها.

2- فرضيات الدراسة:

تعتبر فروض الدراسة من أهم العناصر التي يركز عليها البحث العلمي، كونها حلقة وصل بين ما هو نظري وما هو ميداني. وقصد إثبات صحة الدراسة ككل لابد من اختبار هذه فروض بشكل علمي دقيق.

يعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها: "عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية وتصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث"⁽¹⁾

ويعرفها رشيد زرواتي على أنها: "فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها. أو هي عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال المطروح في إشكالية البحث ويخضع للاختبار."⁽²⁾

وقد شمل موضوع الدراسة على فرضية رئيسية والتي تفرعت عنها مجموعة من فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

يساهم تمكين العاملين في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية تمت صياغة ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي الإتصال الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم المشاركة في إتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي لدى عمال المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم سلم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص151.

(2) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004 ص81.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.⁽¹⁾

كما يمكن القول أن طبيعة المنهج المتبع تختلف باختلاف المواضيع والتخصصات فمن البحوث من يتطلب نوع من المناهج دون الأخرى ويعتبر المنهج تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى النتيجة المرغوب فيها.

إن تعدد الظواهر الاجتماعية وتنوعها ولد العديد من المناهج والتي تناولها الباحثون في علم الاجتماع في دراساتهم حيث تتوقف طبيعة المنهج طبقاً لموضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة والمتمثلة في موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية فإن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي قصد وصف وتفسير علاقة تمكين العاملين بالفعالية التنظيمية.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسباب ومسببات والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي إستخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً.⁽²⁾

كما يعرف بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.⁽³⁾

المنهج الوصفي هو وصف الحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة، لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم نتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة.⁽⁴⁾

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008 ص 85.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007، ص201.

(3) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص46.

(4) غازي عناية: البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص79.

وعلى هذا الأساس تم تبني المنهج الوصفي وذلك كونه يتلاءم وموضوع الدراسة بالإضافة أنه يساعدنا في تفسير الفعلي للظاهرة وذلك بالإعتماد على مختلف الأدوات التي يوفرها هذا المنهج.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة هامة تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والبيانات، وتتوقف صدق ودقة النتائج التوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، وقد حاول الباحث استخدام بعض الأدوات التي تمكنه من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية.

4-1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوث، فالملاحظة من أهم التقنيات التي تستخدم في البحوث الاجتماعية والتي تساعد الباحث في الحصول مباشرة على معطيات أولية حول موضوع الدراسة.

والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها فهي تتيح المجال للباحث لملاحظة الأجواء الطبيعية غير متصنعة لمجتمع البحث حيث أن المبحوثين لا يعرفون بأن سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم وظروفهم اليومية هي تحت الدراسة والملاحظة والفحص، وهنا يستطيع الملاحظ مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم دون تدخل أية قوة خارجية في ذلك.⁽¹⁾

وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على الملاحظة البسيطة وهي ملاحظة عرضية لا تهدف إلى الكشف عن حقائق محددة وهي تأتي دون ضبط علمي أو اتخاذ إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد أبعاد أو سمات الظاهرة المدروسة، وتتضمن صوراً مبسطة من المشاهدة والاستماع، ويقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر أو الأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون

(1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 123.

إخضاعها للضبط العلمي، وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الإستطلاعية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية عن الظواهر والأحداث تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة ومضبوطة في المستقبل.⁽¹⁾

واعتمد الباحث على الملاحظة في جمع بيانات من شأنها المساهمة في سد بعض الجوانب في قصور أسئلة الإستمارة، وأيضا في الحصول على بيانات تسهل عملية التفسير والتحليل، كون الملاحظة تسمح للباحث بالتعرف على بعض الجوانب التي لم ينتبه إليها، أو يفكر في أهميتها لكنها ذات علاقة بالظاهرة المدروسة.

4-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية، فهي تستعمل عادة للحصول على معلومات أولية عن الموضوع لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات هذا من جهة ومن جهة أخرى الحصول على معلومات من قبل المبحوثين واستجوابهم مباشرة حول ما لديهم من آراء معطيات حول الموضوع واختبار فرضيات الدراسة.

- يعرف ماكوبي المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث أن يستثير معلومات أو تغييرات أو آراء أو معتقدات المبحوثين بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات التي تتعلق بموضوع بحثه."⁽²⁾

إن المقابلة كأداة لجمع البيانات الفعلية من مصادرها الأولية مباشرة والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسات الوصفية المكتبية، فالمقابلة "أداة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وإذا كان الباحث شخصا مدربا ومؤهلا فإنه سيحصل على المعلومات تفوق أهميتها ما تمكن أن نحصل عليه من خلال أدوات أخرى مثل الاستبيان أو الملاحظة، وذلك أن المقابلة تمكن الباحث من دراسة وفهم التغيرات النفسية للمفحوصين والإطلاع على مدى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط4 2011، ص121.

(2) المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص73.

يقدمها، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقات ثقة ومودة مع المفحوص مما يساعده على الكشف على المعلومات المطلوبة.⁽¹⁾

وفي هذه الدراسة قام الباحث باستخدام هذه الأداة مع رئيس قسم الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج، رئيس مصلحة صيانة، بالإضافة إلى بعض العمال ضمن وحدة الإنتاج، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة.

4-3- الإستمارة:

إن الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات "تمثل وثيقة تحتوي على أسئلة تتعلق بآراء واتجاهات ومواقف أفراد شملتهم عينة البحث، حيث يقوم الفرد المبحوث بالإجابة عن تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة وتعتبر إجابة المبحوثين مؤشرات تخدم أهداف البحث وفرضياته ومتغيراته وتفسر تصرفات وانطباعات الفرد المبحوث اتجاه موضوع البحث، وعلى ضوء البيانات كمؤشرات يصدر الباحث أحكامه على مدى صحة ومصداقية فرضيات بحثه ومدى مطابقتها للواقع الاجتماعي من عدمه.⁽²⁾

فالإستمارة هي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من الفرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابة في مسائل أو نقاط معينة ترتبط بأهداف الدراسة.⁽³⁾

تضمنت استمارة البحث 30 سؤال وقد قسمت إلى أربعة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: متعلق بالخصائص السوسيو مهنية لأفراد العينة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتشتمل على سبعة أسئلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الصنف المهني، الأقدمية في العمل، عقد العمل).

المحور الثاني: ويشمل على تسعة أسئلة تدور حول الإتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان ط14، 2012، ص 166.

(2) المختار محمد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 81.

(3) سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص 156.

المحور الثالث: ويشمل على ستة أسئلة تدور حول مؤشرات الفرضية الثانية المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرار وتنمية الجانب الإبداعي.

المحور الرابع: يشمل على ثمانية أسئلة تتمحور حول أسئلة الفرضية الثالثة والمتعلقة سلم الحوافز والرضا الوظيفي.

صدق الاستثمار:

بغية تحقق الباحث من صدق الاستثمار قام بالاعتماد على الصدق الظاهري، الذي يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقس، ولتحقق من صدق الاستبيان تم عرض الاستثمار على 5 أساتذة محكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتم الاستفادة من ملاحظتهم بالتعديل والحذف والإضافة بعض الأسئلة، وبعدها قمنا بحساب صدق الاستثمار بالاعتماد على معادلة لوشيه:



حيث:

N1: يمثل عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

N2: يمثل المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

N: يمثل عدد المحكمين الإجمالي.

وبعد قيامنا بتجميع كل القيم المحصل عليها في البنود، وبقسمة صدق البنود الإجمالي على عددها تحصلنا على قيمة صدق مساوية ل 0.77 وهي أكبر من 0.60 وبالتالي يمكننا القول أن الإستبيان يقيس ما أعد لقياسه.

4-4- السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيرا من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وآنية وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو

بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، بشرط عدم تكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والمسجلات الإدارية بيانات تكميلية للإستمارة، أو المقابلة والملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتحليل والتعليل، إما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.⁽¹⁾

وقد استفدنا من الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من خلال زيارتنا لشركة الإفريقية لزجاج والتمثلة في:

- الجانب التاريخي والجغرافي والتنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.

- مذكرات داخلية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5- عينة الدراسة:

تعد عملية تحديد العينة من أهم الخطوات الأساسية في البحث الاجتماعي حيث يعرف موريس إنجرس العينة على أنها "مجموعة العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".⁽²⁾

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع بحث، وبعد معاينة مجتمع الدراسة تم إختيار العينة المناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث، لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علميا وامبريقيا، لذلك تم إختيار العينة المناسبة والتمثلة في العينة الطبقية ذات التوزيع المتناسب (التناسبية) ونلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة من مجتمع البحث وتسمى بالمعاينة الطبقية النسبية.⁽³⁾

(1) رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 223.

(2) موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره، ص 290.

(3) موريس إنجرس: مرجع سبق ذكره، ص 305.

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب وحجم المجتمع الأصلي، بطريقة عشوائية تقاديا لأي تحيز قد يكون-ما عدا حسب الجنس-خاصة وأن مجتمع البحث مجتمع متجانس ومن حيث حيز جغرافي واحد، حيث كانت نسبة العينة 50% من مجتمع البحث أي:

$$\frac{192 \cdot 50\%}{100} = 96 \text{ مفردة}$$

وبما أن مجتمع البحث غير متجانس (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) إننا إختيارنا 50% من كل طبقة، وعليه يتم تحديد حجم العينة في كل فئة كتالي:

- فئة الإطارات: عددهم 30: ← 50% ← 15 مفردة
- فئة أعوان التحكم: عددهم 30: ← 50% ← 15 مفردة
- فئة أعوان التنفيذ: عددهم 132: ← 50% ← 66 مفردة

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

حجم العينة	عددهم	الفئة
15	30	الإطارات
15	30	أعوان التحكم
66	132	أعوان التنفيذ
96	192	المجموع

5-أساليب التحليل:

أتبعنا في هذه الدراسة أسلوبين لتحليل وهما:

5-1-الأسلوب الكمي:

وهو أسلوب تكميم البيانات التي توصل إليها من خلال أداة الإستمارة، ومعالجتها بالإعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال ترتيبها في جداول ثم تحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية ذات دلالة يمكن قراءتها سوسولوجيا.

5-2-الأسلوب الكيفي:

ويتم استخدام هذا الأسلوب في تفسير وتحليل البيانات انطلاقا من الواقع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
- 2- استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 3- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 4- النتائج العامة لدراسة
- 5- التوصيات والاقتراحات

1- تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

المحور الأول - البيانات السوسيو مهنية للمبحوثين:

الجدول رقم (7): المتعلق بمتغير الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	83	86.46%
أنثى	13	13.54%
المجموع	96	100%

تشير المعطيات الكمية الموجودة ضمن الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدره 86.46% من أفراد العينة، تليها نسبة الإناث 13.54% من أفراد العينة، وهي نسبة متباعدة مقارنة مع نسبة الذكور ويمكن تفسير سبب ارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة إلى:

- طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتطلب توفر قوة بدنية وجهد عضلي اللازم لشغل المناصب والقدرة على التحمل وخاصة لدى فئة أعوان التنفيذ الذين يشغلون قسما الإنتاج والصيانة وهي النسبة الأكثر تواجدا في الشركة وهذا ما يتناسب أكثر مع الرجال.
- اعتماد الشركة على عمل يمتد إلى فترات ليلية وذلك وفق ثلاث فرق للعمل وهذا لا يتناسب مع عمل المرأة وذلك لطبيعة المجتمع الجزائري، حيث نجد أن الإناث يتمركزون في الجانب الإداري فقط.

ومعنى ذلك أن الشركة تقوم على أساس اختيار الأفراد المتقدمين لشغل المناصب على أساس بعض المواصفات المتطلبة لشغل هذه المناصب وهذا ما يتقاطع نظرية الإدارة العلمية لتايلور. من جهة أخرى نجد أن الإناث يتمركزون أكثر في الجانب الإداري كون المرأة الجزائرية قد اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في العديد من المجالات ولعل أكثرها هو الجانب الإداري وهذا ما يتوافق مع طبيعتهم الفسيولوجية والنفسية.

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم باختيار عمالها وفق متطلبات الوظائف وذلك وفق أسس عقلانية.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
00%	00	أقل من 20 سنة
22.92%	22	من 20 إلى أقل من 30 سنة
31.25%	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35.42%	34	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.42%	10	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	96	المجموع

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغت نسبتهم 35.42% وهي النسبة الأكثر بروزاً في الشركة، في حين قدر عدد الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 31.25%، أما نسبة 22.92% فهي تعود للباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، بالإضافة إلى وجود نسبة 10.42% من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 إلى أقل من 60 سنة، في حين سجل انعدام في نسبة الباحثين الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة.

إن التواجد الكبير للعمال ذو الفئة العمرية (40-50 سنة) يرتبط بالخبرة المهنية الطويلة بالمؤسسة والتي تسعى المؤسسة للحفاظ على تواجدهم بها، في حين ويعود تراجع نسبت الباحثين ذو الفئة العمرية (50-60 سنة) إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق بعض متطلباتهم وهذا ما جعلهم يلتحقون بمؤسسات أخرى، وأهم ما يميز هذه الفئة هي الخبرة المهنية الطويلة، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض العاملين الذين ينتمون إلى هذه الفئة يتوجهون نحو التقاعد المسبق كون العمل ضمن هذه الشركة يتطلب الجهد العضلي الكبير وهو ما تفنقه هذه الفئة وذلك يعود لكبر سنهم، من جهة أخرى يعود تواجد نسبة الشابة في المؤسسة إلى كونها الفئة الأكثر قدرة على شغل الوظائف والتي تتطلب جهد العضلي وهو ما تتميز به البنية الفسيولوجية لهذه الفئة وهذا ما أشار إليه مضمون النظرية التايلورية.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تضم مختلف الشرائح العمرية والتي تتطلب على إدارة المؤسسة من جهة المحافظة على فئة الكهول وذلك لخبرتها المهنية، ومن جهة أخرى تعمل على استقطاب الفئة الشابة لكي تستوفي متطلبات الوظائف الشاغرة وبالتالي تحقيق التوازن والاستقرار.

الجدول رقم(9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
3.13%	3	ابتدائي
22.92%	22	متوسط
47.92%	46	ثانوي
26.04%	25	جامعي
100%	96	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم(8): أن عدد أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي ثانوي هي الفئة الأكثر تواجد في المؤسسة حيث بلغه عددهم 46 مفردة أي ما يعادل نسبة 47.92%، في حين بلغ عدد الباحثين ذوي المستوى متوسط نسبة 22.92% أي ما يعادل 22 مفردة، بينما بلغ عدد الجامعيين نسبة 26.04% أي ما يعادل 25 مفردة، وتليها نسبة 3.13% للباحثين ذوي المستوى ابتدائي أي ما يعادل 3 مفردات.

نستنتج من خلال من سبق أن طبيعة العمل بالشركة لا يستدعي بضرورة توفر عمال ذو مستوى تعليمي عالي أو مهارات عالية لأداء وخاصة فيما يخص عمال التنفيذ فهم يشغلون وظائف بسيطة لا تستدعي ضرورة توفر مؤهلات علمية لشغل تلك الوظائف، في حين تسهر المؤسسة على ضرورة توفير عمال ذو مستوى تعليمي عالي من أجل شغل الوظائف الإدارية وهذا ما تم تسجيله إثر المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد البشرية حيث صرح أن المؤسسة حريصة على توظيف عمال بمؤهلات علمية عالية وتخصصات مناسبة من أجل شغل الوظائف الإدارية، وعليه يمكن القول أن المؤسسة حريصة على إختيار عمالها من ذوي المستوى التعليمي ثانوي أو جامعي من أجل شغل الوظائف وذلك بهدف تحسين منتجاتها وتدعيم مكانتها في السوق وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع.

الجدول رقم(10): يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%28.13	27	أعزب
%71.88	69	متزوج
%00	00	مطلق
%00	00	أرمل
%100	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة هي 71.88 % وهي متمثلة في عمال المتزوجون، تليها نسبة 28.13 % للعمال العزاب، أما نسبة العمال الأرمال و المطلقين فهي منعدمة ضمن هذه المؤسسة.

- وبناء على الإحصائيات الواردة في الجدول نجد أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة في المجتمع المدروس ونعتقد أن هذه الفئة تكون أكثر استقرارا وارتباطا بالمؤسسة نتيجة تحملهم لمسؤوليات إضافية نتيجة الأعباء الأسرية.

- تواجد فئة العزاب بالمؤسسة بنسبة مرتفعة نوعا ما والذي يمكن ربطهم بمتغير السن وسياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة، وهو ما يتطلب على إدارة المؤسسة الاهتمام بجميع الجوانب المادية والاجتماعية لهذه الفئة بغية بناء مستقبلهم وهذا ما يتقاطع مع أفكار النظرية Z.

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15.63%	15	إطار
15.63%	15	عون تحكم
68.75%	66	عون تنفيذ
100%	96	المجموع

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين أن أغلب أفراد يتمركزون في صنف أعوان التنفيذ والتي قدرة نسبتهم ب 68.75% أي ما يعادل 66 مفردة، وتعود ذلك إلى طبيعة الوظائف بالمؤسسة والتي تحتاج إلى عمال التنفيذ بنسبة كبيرة وذلك للقيام بالأعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة والمتمثل في صناعة الزجاج وتعامل مع مختلف المواد المستعملة وتحويلها إلى المنتج النهائي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تظم عدة ورشات عمل والتي تعمل وفق نظام التناوب والمجزئة إلى ثلاثة فرق تعمل بالتعاون والتنسيق مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى تنمية مختلف المهارات والخبرات لذا مختلف العمال وهذا ما صرح به رئيس وحدة الزجاج السائل، أما فئة الإطارات وأعوان التحكم فهي تتواجد بنسبة متساوية والتي تقدر ب 15.63% أي ما يعادل 15 مفردة وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة عمال التنفيذ ويعود ذلك إلى أن المؤسسة في حاجة على عمال ذو كفاءة وخبرة مهنية من أجل التحكم التكنولوجي وخاصة أن المؤسسة تعمل على توفير تكنولوجيا جديدة من أجل زيادة وتيرة الإنتاج، في حين يعود تواجد فئة الإطارات إلى ضرورة تسيير المؤسسة وكذا التعامل مع متطلبات العمل وخاصة فيما يخص الأعمال الإدارية من خلال تعامل مع مختلف القرارات سواء الواردة من الإدارة العليا أو من البيئة الخارجية والمتمثلة في الموردون والزبائن... الخ وذلك كون المؤسسة تعرف منافسة شديدة من طرف المؤسسات المماثلة في النشاط وذات طابع خاص.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
20.83%	20	أقل من 5 سنوات
26.04%	25	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
11.46%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.13%	3	من 15 إلى أقل من 20 سنة
5.21%	5	من 20 إلى أقل من 25 سنة
33.33%	32	من 25 إلى أقل من 30 سنة
100%	96	المجموع

من خلال الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة قدرة ب 33.33% من المبحوثين لهم أقدمية (من 25 إلى أقل من 30 سنة)، تليها نسبة 26.04% من المبحوثين ذو أقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما نسبة 11.46% من المبحوثين لهم أقدمية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بينما كانت النسب المتبقية متقاربة نوعا ما حيث قدرة نسبة المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 15 إلى أقل من 20 سنة) ب 3.13% أما النسبة الأخرى فهي تعود للمبحوثين الذين أقدميتهم في العمل (من 20 إلى أقل من 25 سنة) والتي قدرة نسبتهم ب 5.21%.

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ علي عمالها الذين لهم سنوات الأقدمية طويلة بالمؤسسة وذلك لخبرتهم المهنية والتي تنعكس على المؤسسة بصورة إيجابية، في حين يرجع نسبة المرتفعة للمبحوثين الذين لهم أقدمية قصيرة بالمؤسسة إلى تعويض هذه الأخيرة للمناصب الشاغرة نتيجة لتقاعد بعض عمالها وتسريح أو انتقال بعضهم الآخر للعمل بمؤسسات أخرى وهذا ما جعل المؤسسة تفتح مجال لتوظيف عمال جدد، وهو ما يكلف المؤسسة توفير مبالغ مالية إضافية من أجل تكوين وتدريب عمالها على أداء أعماله ولتجنب ذلك فإن المؤسسة تتبنى سياسة التشغيل القائمة على أساس الخبرة المهنية.

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%91.67	88	دائم
%8.33	8	مؤقت
%100	96	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال لهم عقد عمل دائم حيث قدرة نسبتهم بـ 91.67% أما نسبة 8.33% فهي تعود لأفراد العينة المتعاقدين بصفة مؤقتة، وهذا ما يتناقض مع المعطيات التي تم إحصاءها من بيانات المؤسسة.

نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تسعى إلى تثبيت عمالها في مناصبهم وذلك بعد إثباتهم لجدارة الاستحقاق تلك المناصب.

المحور الثاني:الاتصال الرسمي وأهداف المؤسسة:

الجدول رقم (14): يبين نوع الاتصال السائد بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%17.71	17	صاعد
%20.83	20	نازل
%10.42	10	أفقي
%51.04	49	في كل الاتجاهات
%100	96	المجموع

تم التوصل من خلال نتائج الجدول رقم(13) إلى أن: الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال في كل اتجاهات حيث قدرة نسبة المبحوثين الذين أقروا بذلك بـ 51.04%، تليها نسبة 20.83% من أفراد العينة الذين أقروا بوجود اتصال نازل، تليها نسبة 17.71% من المبحوثين الذين أقروا أن الاتصال

السائد بالمؤسسة هو اتصال صاعد، في حين أن نسبة 10.42% من المبحوثين أقروا بأن الإتصال السائد بالمؤسسة هو اتصال أفقي.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن الاتصال أكثر شيوعاً هو اتصال في كل الاتجاهات يعود ذلك إلى تبني المؤسسة الاتصال النازل والتي يأخذ شكل تقارير من أجل نقل التعليمات والأوامر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي قصد توجيه العمال نحو أعمالهم، في حين يعبر الاتصال الصاعد عن الآراء والمقترحات وكذا الشكاوي التي يطرحها العمال فيما يخص المشاكل التي تعرقل السير الحسن للعمل، إضافة إلى ذلك وجود اتصالات أفقية والقائمة بين العمال في المستوى الواحد وهذا ما يفسر سيادة علاقات إنسانية داخل المؤسسة.

الجدول رقم(15): طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37.5%	36	رسمي
20.83%	20	غير رسمي
41.67%	40	الاثنين معا
100%	96	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 41.67% من أفراد العينة أقروا بوجود علاقة رسمية وغير رسمية في العمل، في حين أن نسبة 37.5% من المبحوثين أقروا بأن العلاقة السائدة بالمؤسسة هي علاقة رسمية، أما نسبة 20.83% من المبحوثين أقروا بأن العلاقة السائدة بالمؤسسة هي علاقة غير رسمي.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تعمل على مزج بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي من أجل بلوغ أهدافها حيث تسعى المؤسسة من خلال العلاقة الرسمية في العمل إلى تحقيق الانضباط وتفاذي حدوث أية صراعات وضمن الالتزام العمال بأعمالهم والتقليل بذلك من دوران العمل، في حين أن العلاقة غير رسمية في العمل تؤكد وجود علاقات إنسانية بين العمال في مختلف المستويات الإدارية هذه الأخيرة تعمل على تنسيق الجهود العمال من أجل أداء العمل والذي يعتبر مطلب أساسي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم(16): يبين أهمية العلاقة الرسمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.25%	54	زيادة انضباط
18.75%	18	سرعة الانجاز
25%	24	التقليل من المشاكل
100%	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من المبحوثين أقروا بأن العلاقة الرسمية في العمل تؤدي إلى انضباط العمال، تليها نسبة 25% من المبحوثين الذين أقروا بأن العلاقة الرسمية في العمل تؤدي إلى التقليل من المشاكل، في حين قدر عدد المبحوثين الذين أقروا بأن العلاقة الرسمية في العمل تؤدي إلى السرعة في الانجاز ب 18.75%.

وعليه نلخص إلى القول بأن مؤسسة الإفريقية لزجاج ومن خلال تطبيقها لعلاقة الرسمية في العمل فهي تهدف إلى الوصول إلى أهدافها المنوطة وذلك بالعمل على القضاء على الحركة الزائدة للعمال في المؤسسة وحصص اهتمامات كل فرد ضمنها بأداء مهامه وفق ما تم تحديده من طرف الإدارة في حدود السلطة الرسمية والواردة ضمن مختلف اللوائح والقوانين المكتوبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تتبنى طريقة محددة للعمل يتم إتباعها من طرف الجميع بغية توحيد الجهود والوصول إلى النتائج المرجوة وهذا ما نادى به تايلور في نظريته الإدارة العلمية وما تم ملاحظته ضمن إحدى المذكرات الداخلية للمؤسسة، وكون المؤسسة تواجه منافسة شديدة من طرف المؤسسات الخاصة فإنها تسعى من خلال فرضها للعلاقات الرسمية في العمل إلى زيادة انضباط عمالها والذي يؤدي بدوره إلى سرعة في الإنتاج وبالتالي محافظة المؤسسة على مكانتها في السوق وكذا إشباع مختلف حاجات ورغبات الأطراف المتعاملين معها والمجتمع على حد سواء وهذا لا ينفي وجود علاقات غير رسمية ضمن المؤسسة والتي تعزز روح التعاون بين العمال ومختلف فرق العمل وهذا ما تم تسجيله إثر المقابلة التي أجريت مع أحد العمال.

الجدول رقم(17): يبين مساهمة الاتصال الرسمي في التوفيق بين متطلبات العمال وأهداف المؤسسة.

النسبة المؤوية	التكرار	العينة الاحتمالات
27.08%	26	دائما
67.71%	65	أبدا
5.21%	5	أحيانا
100%	96	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المبحوثين والذين قدرة نسبتهم ب67.71% قد أقرروا بأن الاتصال الرسمي لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أنه توجد نسبة 27.08% من عينة الدراسة والذين أقرروا بأن الاتصال الرسمي يساهم أحيانا في التوفيق بين متطلبات العمال وأهداف المؤسسة، بينما نسبة 5.21% من أفراد العينة أقرروا بأن الإتصال الرسمي يساهم أحيانا في التوفيق بين متطلبات العمال وأهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الاتصال الرسمي لا يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة ومتطلبات العمال وهذا على عكس ما ورد ضمن النظرية الإدارة بالأهداف، ويعود ذلك إلى كون المؤسسة تضم عدد كبير من العمال وعدم قدرة هذه الأخيرة على تحقيق جميع متطلبات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال تواجدهم بالمؤسسة، وكذا عدم معرفتها بتلك الأهداف، حيث ينحصر اهتمامات المؤسسة على انجاز العمال لأعمالهم في الوقت المحدد فقط وكأنه آلة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الصراعات وكثرة المشاكل، وعليه فعدم قدرة الاتصال الرسمي على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال له تأثير سلبي على المؤسسة.

الجدول رقم(18): يبين الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20.83%	20	مادية
10.42%	10	لغوية
57.29%	55	وسيلة الاتصال
11.46%	11	ضغط الوقت
100%	96	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ومقدر عددهم في 55 عامل أي يعادل نسبة 57.29% أقرروا بأن وسيلة الإتصال هي من أكثر الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال، تليها نسبة 20.83% من المبحوثين الذين أقرروا بأن الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال هي صعوبات مادية، أما نسبة 11.46% من المبحوثين أقرروا بأن ضغط الوقت هو الذي يعيق عملية الاتصال، في حين توجد نسبة 10.42% من المبحوثين أقرروا بأن لغة الاتصال هي التي تعرقل عملية الاتصال.

وعليه يمكن القول أن وسيلة الإتصال هي من أهم الصعوبات التي تعيق عملية الإتصال ضمن المؤسسة الإفريقية لزجاج ويعود ذلك إلى غياب وسيلة الاتصال ضمن مختلف الوحدات العمل والتي تم إزالتها من طرف إدارة المؤسسة نتيجة لعدم قدرة المؤسسة على تسديد فواتير الاتصال وهذا ما تم تسجيله إثر المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الصيانة والتركييب، هذا الأخير نجمت عنه مشاكل عدة منها بطء وصول التعليمات والأوامر وخاصة وأن المؤسسة تعرف انتشار جغرافي واسع وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية الاتصال والتي لها انعكاس سلبي على المؤسسة.

الجدول رقم (19): التنسيق لجهود العمال بالمؤسسة.

النسبة المؤوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%76.04	%2.08	73	2	المدير	نعم:
	%11.46		11	رؤساء الأقسام	
	%20.83		20	رؤساء المصالح	
	%41.67		40	رؤساء الفرق	
%23.96		23			لا
%100		96			المجموع

من خلال الأرقام الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 76.04% من المبحوثين أجابوا بأنه هناك تنسيق لجهود العمال في إنجاز المهام، حيث تقع المسؤولية هذا التنسيق بشكل كبير على عاتق رؤساء الفرق بنسبة قدرة 41.67% أي ما يعادل 40 مفردة من عينة الدراسة، تليها نسبة 20.83% الذين أقرروا بأن مسؤولية التنسيق هي من مسؤولية رؤساء المصالح، أما نسبة المبحوثين الذين نسبوا هذه المسؤولية إلى رؤساء الأقسام فقدره بـ 11.46%، في حين أرجعت نسبة 2.08% من المبحوثين مسؤولية التنسيق إلى المدير، من ناحية أخرى تشير معطيات الجدول إلى غياب عملية التنسيق ضمن المؤسسة والتي قدرة نسبة المبحوثين الذين أقرروا بذلك إلى 23.96% .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تنسيق جهود وقدرات مختلف عمالها قصد تحقيق التعاون، نعتقد أن ذلك ويعود إلى وعي الإدارة بأهمية وفعالية عملية التنسيق والتي أشار إليها هانري فايول في نظريته باعتبارها وظيفة إدارية والتي تسهم في تنظيم الجيد للعمل كما يساعد على خلق جو من التقاهم والثقة المتبادلة بين العمال وتبادل مختلف الخبرات من أجل ضمان أداء جيد، وهذا ما يسمح المؤسسة بتحقيق مختلف أهدافها وهو ما يدعو إليه وليام أوشي في نظريته Z. وهنا يمكن إبراز الدور الكبير لرؤساء فرق العمل في عملية التنسيق كون هذه الأخيرة تعمل على مزج بين مختلف قدرات وخبرات عمالها التنفيذيون على مستوى ثلاثة فرق للعمل والتي تعمل بالتناوب في مختلف الورشات قصد الوصول إلى أهدافها وكون هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية وقاعدتها الصلبة للمؤسسة، وهو ما تم تسجيله إثر الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20): يبين متابعة المشرف المباشر للعمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%85.42	%16.67	82	16	المتابعة عن قرب	نعم:
	%6.25		6	المتابعة عن بعد	
	%62.5		60	المتابعة اليومية	
%14.58		14			لا
%100		96			المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 85.42% من أفراد العينة أقروا بأنه ثمة متابعة من طرف مشرفهم المباشر في العمل: حيث أن نسبة 62.5% من المبحوثين أقروا بوجود متابعة يومية، بينما أقرت نسبة 16.67% بوجود متابعة عن قرب، في حين أن نسبة 6.25% من المبحوثين أقروا بوجود متابعة عن بعد، في المقابل نجد نسبة 14.58% من أفراد العينة أقروا بعدم وجود متابعة من طرف مشرفهم المباشر.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه النتائج هو أن المؤسسة تفرض نوع من الرقابة اللصيقة على عمالها حيث تتم متابعتهم بطريقة مباشرة وبشكل يومي وذلك قصد تحقيق فعالية أكثر من خلال القضاء على حركة العمال الزائدة أثناء العمل وبالتالي فإن متابعتهم تزيد من التزام بمهامهم المنوطة بهم وهو ما يؤثر على مستويات الإنتاجية.

الجدول رقم(21): يبين دور علاقة الجودة مع المشرف في تحقيق الاستمرار داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	%89.58
لا	10	%10.42
المجموع	96	%100

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية عمال المؤسسة لهم علاقة حسنة مع مشرفهم والتي تساعدهم على الاستمرار بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم %89.58، في حين أن نسبة 10.42 % أكدوا أن العلاقة الحسنة مع المشرف لا تؤدي بالعمال إلى الاستمرار بالمؤسسة.

تؤكد نتائج الميدانية البارزة في الجدول أعلاه على وجود علاقات جيدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة ونعتقد أن ذلك يعود إلى طبيعة التعامل والتواصل القائمة على أساس التساند والتعاون بين العمال ومشرفيهم وهو ما يخلق جو من الاحترام وتقدير بينهم والذي ينعكس بطريقة إيجابية على روح المعنوية لهم وتعتبر هذه الأخيرة إحدى النتائج التي توصل إليها التون مايو من خلال حركة العلاقات الإنسانية والتي تنص على ضرورة إشباع الحاجات الغير اقتصادية للعمال وهو ما يدفعهم إلى المثابرة في العمل و أداء مهامهم في أوقاتها وتضمن في نفس الوقت استمراريتهم بالمؤسسة. في حين يمكن تفسير نسبة المبحوثين الذين أقروا بأنه لا توجد إلى وجود عوامل أخرى تضمن استمرار العمال بالمؤسسة وعدم قدرة هذه المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات تجعل العمال في حالة استقطاب من طرف المؤسسات الأخرى الموفرة لها.

الجدول رقم(22): يبين سعي المؤسسة لعقد الاجتماعات لمناقشة مشكلات العمل.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		الاحتمالات
%48.96	%37.5	47	36	الحل السريع لمشكلات العمل	نعم:
	%4.17		4	قلة الغياب بالمؤسسة	
	%7.29		7	تجنب الإضرابات	
%51.04		49			لا
%100		96			المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 51.04% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة لا تسعى إلى عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشاكل العمل، في حين أن نسبة 48.96% من أفراد العينة قد أقروا عكس ذلك، حيث أن عقد اجتماعات لمناقشة مشاكل العمل تساهم بنسبة 37.5% في حل السريع لمشكلات العمل، وتجنب المؤسسة الوقوع في إضرابات بنسبة 7.29%، والتقليل من غياب العمال بالمؤسسة بنسبة 4.17%.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة لا تولي اهتمام بمشاكل التي يعاني منها العمال أثناء العمل وهذا ما يعرقل عملية السير الحسن للمؤسسة وكذا بلوغ أهدافها، فعدم مبالاة المؤسسة بالمشاكل المطروحة من طرف عمالها وكذا متطلبات الأداء الجيد للعمل يؤدي إلى تزايد ضغوط العمل كما يؤدي إلى عدم ولاء العمال للمؤسسة ونعتقد أن ذلك يعود إلى:

- عدم تطلع إدارة المؤسسة على المشاكل التي تحدث داخلها كون المؤسسة تترجع على مساحة جغرافية كبيرة بالإضافة إلى انفصال وحدات العمل عن بعضها البعض والتي سجل غياب لوسيلة الاتصال ضمنها باعتبارها وسيلة هامة من أجل إعلام الإدارة العليا بأهم المشاكل التي تعاني منها هذه الأخيرة وهذا ما يخلق نوع من الاستياء وعدم الرضا لذي عمال المؤسسة مما يدفعهم إلى تغييرها والبحث عن البديل الأفضل وهذا ما صرح به أحد عمال المؤسسة، معانات المؤسسة من عدة مشاكل جعلها غير قادرة على الإحاطة بجميع تلك المشاكل والعمل على وضع حلول لها.

وعليه يمكن القول أن على إدارة المؤسسة الاهتمام بمشاكل العمال أثناء العمل بكون هذه الأخيرة إحدى الحوافز المعنوية التي لها دور كبير في تحقيق السرعة في انجاز المهام والتي بدورها تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية الجانب الإبداعي.

الجدول رقم(23): يوضح مدى ثقة الإدارة في قدرة عمالها على أداء مهامهم.

النسبة المؤوية	التكرار	العينة الاحتمالات
78.13 %	75	نعم
21.87 %	21	لا
100 %	96	المجموع

من خلال الأرقام الميدانية التي تم التحصل عليها من طرف المبحوثين والبارزة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 78.13% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم، في المقابل توجد نسبة 21.87% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة لا تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تثق في قدرة عمالها على أداء مهامهم الموكلة إليهم وذلك راجع إلى خبرتهم وكفاءتهم والتي اكتسبوها من تواجدهم بالمؤسسة وخاصة فئة الإطارات وكذا مستواهم التعليمي أنظر الجدول رقم (9)، والتي تجعلهم قادرين على تحكم الجيد في وظائفهم وبدرجات عالية من المهارة وهذا ما يزيد من ثقة الرئيس في مرؤوسيه بالإضافة إلى أن هذه الثقة الممنوحة تعتبر من بين العوامل التي تثير دافعا لدى العمال من أجل العمل وذلك بأريحية وحرية والذي من شأنه أن يحقق فعالية أكثر للمؤسسة.

الجدول رقم(24): يبين حصول العمال على فرصة للمشاركة في قرارات المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%17.71	%0	17	0	زيادة المهارات الإبداعية	نعم:
	%5.21		5	زيادة الثقة بالنفس	
	%0		0	التدريب على تحمل المسؤولية	
	%12.5		12	السرعة في إتخاذ القرار	
	%0		0	تخفيف العبء على المرؤوسين	
%82.29		79	لا		
%100		96	المجموع		

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 82.29% من الباحثين قد أقرروا بأنهم لا يشاركون في قرارات المؤسسة، في المقابل توجد نسبة 17.71% من أفراد العينة أقرروا بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات، حيث أن هذه المشاركة تساهم في السرعة في اتخاذ القرار بنسبة 12.5%، زيادة الثقة في النفس بنسبة 5.21%، في حين انعدمت نسبت الباحثين الذين قالوا بأن هذه المشاركة تساهم في تخفيف العبء على المرؤوسين، التدريب على تحمل المسؤولية، زيادة المهارات الإبداعية.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تتبع الأسلوب التقليدي في التسيير القائم على مركزية إتخاذ القرار وهذا ما يتقاطع مع نظرية البيروقراطية لرائدها ماكس ويبر حيث تهتم الإدارة العليا بصنع القرارات في حين يلتزم العمال بالتنفيذ، وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على تفادي تحميل العمال مسؤولية الزائد والتي لها تأثير سلبي على أداءهم، في المقابل فإن الإدارة العليا تقوم بإشراك العمال من صنف الإطارات باعتبار أن هذه الأخيرة لهم خبرة ميدانية واسعة وأقدمية في المجال مما يجعل المدير يثق في قدراتهم وهذا لإشراك يساهم في سرعة اتخاذ القرارات كما أنها تزيد من ثقة هذه الفئة بنفسها.

الجدول رقم(25): يوضح نوع القرارات التي يشارك فيها العمال.

النسب المؤوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%23.96	23	قرارات يومية
%10.42	10	قرارات دورية
%8.33	8	قرارات مستعجلة
%4.17	4	قرارات مصيرية
%53.13	51	قرارات متعلقة بتنظيم العمل
%100	96	المجموع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أقرروا بأنهم يشاركون في إتخاذ قرارات متعلقة بتنظيم العمل وذلك بنسبة 53.13 %، تليها نسبة 23.96 % من أفراد العينة الذين أقرروا بأن مشاركتهم في اتخاذ قرارات تقتصر على قرارات اليومية فقط، تليها نسبة 10.42 % من الباحثين الذين أقرروا أن مشاركتهم تكون في القرارات الدورية، في حين تكون هذه المشاركة بنسبة 8.33 % بالنسبة للقرارات المستعجلة ونسبة 4.17 % لمشاركة في القرارات المصيرية.

وعليه نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تمنح عمالها حرية اتخاذ القرار وذلك بدرجات متفاوتة حيث تختلف درجة المشاركة بنوعية القرارات التي يتخذها عمال، حيث أن المؤسسة تفتح المجال لعمالها التنفيذيون باتخاذ قرارات متعلقة بتنظيم العمل وكذا القرارات اليومية ودورية وأهم ما يميز هذه القرارات أنها روتينية لا تستدعي إجهاد من طرف العمال لارتباطها المباشر ببيئة العمل، في حين تكون المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية والمستعجلة ضعيفة والتي يمكن ربطها بفئة الإطارات لكونها تملك ما يؤهلها لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وذلك نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة ولهذا سجلنا محدودية في المشاركة العمال في مثل هذا النوع من القرارات وذلك لحرص المؤسسة إتخاذ قرارات فعالة.

الجدول رقم (26): يوضح حرص العمال المشاركين في اتخاذ القرار في أداء عملهم بطريقة إبداعية.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%20.83	%20.83	20	20	مبادرات فكرية	نعم:
	%0		0	مبادرات إبداعية	
	%0		0	مبادرات إبتكارية	
%79.17		76		لا	
%100		96		المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 79.17% من أفراد العينة أقروا بعدم حرص العمال المشاركين في عملية اتخاذ القرارات في أداء عملهم بطريقة إبداعية، في حين أن نسبة 20.83% من المبحوثين أقروا بأن العمال المشاركين في اتخاذ القرارات يحرصون في أداء أعمالهم بطريقة إبداعية وذلك من خلال تقديمهم لمبادرات فكرية وذلك بنسبة 20.83% . من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن العمال المشاركين في اتخاذ القرار لا يحرصون على أداء أعمالهم بطريقة إبداعية، ونعتقد أن ذلك يعود إلى أن العمل بالمؤسسة هو عمل روتيني والذي يكبح جميع طموحات الأفراد المشاركين في اتخاذ القرارات من إبراز قدراتهم الإبداعية، حيث تنحصر إبداعهم بالمؤسسة في تقديم مبادرات فكرية وهي مبادرات شكلية تخص طريقة تنظيم العمل، بالإضافة إلى كون المؤسسة لا تعمل على تحفيز عمالها المبدعين وهو الأمر الذي يجعلهم يشعرون بنوع من الاستياء والامبالاة وهذا ما تم إحصاءه من المقابلة التي أجريه مع مسؤول الموارد البشرية.

الجدول رقم(27): يبين مدى حرية اتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل.

النسبة المؤوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%54.17		52		نعم	
%45.83	%12.5	44	12	تقليص المهارات	لا:
	%16.67		16	لامبالاة في العمل	
	%16.67		16	فقدان الثقة بالنفس	
%100		96		المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.17 % من أفراد العينة لهم حرية اتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل، في حين أن نسبة 45.84 % من أفراد العينة لا تتيح المؤسسة لهم حرية اتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل، حيث يؤدي ذلك حسب رأي المبحوثين إلى: لامبالاة في العمل وفقدان ثقتهم بالنفس بنسبة 16.67 %، وتقليص المهارات بنسبة 12.5 %.

من خلال ما لاحظناه ميدانياً وما تم تسجيله في الجدول الإحصائي أعلاه يتبين أن العمال لهم حرية إتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل ونعتقد أن ذلك يعود لثقة الإدارة بعمالها والذي أكدته نتائج الجدول رقم(23) نظراً لكون هؤلاء العمال لهم خبرة وكفاءة تأهلهم لامتلاك قدرة على اتخاذ قرارات منفردة دون الرجوع إلى الإدارة والقدرة على تحمل مسؤولية تلك القرارات، كما تعكس وجود علاقات حسنة بين الرئيس ومرووسيه الشيء الذي يزيد من ولاءهم وانتماءهم وكذا إحساسهم بالتقدير والاحترام الأمر الذي من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على فعالية المؤسسة، في حين تنحصر طبيعة القرارات المنفردة التي يتخذها العمال في القرارات تخص تنظيم عملهم فقط، وهذا ما أكده الجدول رقم (25) وما صرح به مسؤول الصيانة والتركييب.

الجدول رقم(28): يبين مدى سعي الإدارة لمعالجة لمراجعة قراراتها في حالة رفضها من قبل عمالها .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%44.8	43	نعم	
%55.2	53	لا	
%100	96	المجموع	

تشير المعطيات الكمية التي تضمنها الجدول أعلاه إلى أن نسبة 55.2% من أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة لا تراجع قراراتها في حالة رفضها من طرف عمالها ونعتقد أن ذلك يعود إلى عدم مبالاة الإدارة بقرارات عمالها، ومن جهة أخرى كون العمال يلتزمون بأداء أعمالهم فقط دون تقديم معارضة لقرارات المؤسسة بصفة رسمية. في حين توجد نسبة 44.8% من المبحوثين أقرروا بأن الإدارة تراجع قراراتها عند رفضها من قبل العمال وقد يرجع ذلك إلى مراعاة الرئيس لأراء عماله وهي في أغلبية الأحيان قرارات صادرة عن فئة الإطارات والتي لهم خبرة وكفاءة وكذا معرفة أكثر بشؤون المؤسسة والتي تحاول المؤسسة الأخذ بأرائهم من أجل ضمان السير الحسن لها بالإضافة إلى كسب ثقة في النفس والتي من شأنها أن تضمن استقرارهم بالمؤسسة.

المحور الرابع:سلم الحوافز والرضا الوظيفي.

الجدول رقم(29): يوضح الاستفادة في الأجر .

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%55.21	53	19	زيادة الدافعية للعمل
		12	الشعور بالرضا
		15	رفع الروح المعنوية
		7	الولاء للمؤسسة
%44.79	43	لا	
%100	96	المجموع	

الملاحظ من خلال الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.21% من أفراد العينة قد استفادوا من الزيادة في الأجر، حيث يعتبر التحفيز المادي من أهم مؤشرات التي أشارت إليها النظرية التaylorية والتي تتعكس بشكل إيجابي على المؤسسة والعمال معا وهذا ما تعكسه إجابات المبحوثين في المؤسسة وهي كالتالي:

- توجد نسبة 19.79% من أفراد العينة أقروا بأن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة دافعتهم للعمل.

- في حين توجد نسبة 15.63% من أفراد العينة أقروا بأن الزيادة في الأجر تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

- توجد نسبة 12.5% من المبحوثين أقروا بأن الزيادة في الأجر تجعلهم يشعرون بالرضا.

- أما نسبة 7.29% من أفراد العينة فإنهم يرون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة ولاءهم للمؤسسة. في المقابل توجد نسبة 44.79% من أفراد العينة أقروا بأنهم لم يستفيدوا من الزيادة في الأجر.

من خلال ما تم استعراضه من نتائج نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة قد استفادوا من الزيادة في الأجر، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها على الأداء من أجل بدل مجهودات إضافية وتحسين مستويات الإنتاجية وبالتالي فعالية المؤسسة وذلك كون هذه الاستفادة تسهم في رفع الروح المعنوية وكذا رضاهم الوظيفي مما يجعل العمال مندفعين للعمل، كما أن الزيادة في الأجر تسمح للعامل بإشباع مختلف حاجياته كون هذا الأخير له عدة مسؤوليات (أنظر الجدول رقم 10) التي يتم إشباعها من خلال الأجر الذي يتقاضاه من المؤسسة باعتبارها مصدر رزقه، هذه الفكرة تتقاطع مع ما ورد ضمن النظرية Taylorية.

من جهة أخرى تعود نسبة الأفراد الذين أقروا بأنهم لم يستفيدوا من الزيادة في الأجر إلى كون المؤسسة تضم عدد كبير من الموارد البشرية وعدم قدرة هذه الأخيرة على ضمان زيادة في الأجر لجميع عمالها كونها تعاني من ضعف في ميزانيتها المالية. وعليه يمكن القول أن على إدارة المؤسسة الاهتمام بالجوانب المادية لعمالها من حفزهم على العمل وهذا ما يتقاطع مع دراسة عبد العزيز شنيق ودراسة جهاد عبد الرحيم محمديّة.

الجدول رقم (30): يبين حصول العمال على مكافأة على أداءهم المتميز.

النسبة المؤوية		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
%12.5	%11.46	12	11	علاوة	نعم:
	%1.04		1	شهادة تقديرية	
	%0		0	حفل تكريمي	
%87.5		84		لا	
%100		96		المجموع	

ما تمت ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لم يتحصلوا على مكافئة نتيجة الأداء المتميز لهم وذلك بنسبة 87.5%، في حين أن نسبة 12.5% من أفراد العينة أقروا بتحصلهم على مكافئة على أداءهم المتميز حيث أن 61.4% أقروا بأن هذه المكافئة كانت على شكل علاوة، أما 1.04% من أفراد العينة أقروا بأن هذه المكافئة كانت على شكل شهادة تقديرية.

من خلال هذه النسب يتضح بأن المؤسسة الإفريقية لزجاج لا تهتم بتقديم مكافئات لعمالها على أداءهم المتميز وعلى الرغم من أن المكافئة تعتبر من بين الحوافز التي تدفع الفرد العامل إلي بذل جهد إضافي كما أنها تحقق له الرضا وترفع من الروح معنوية لديه، ومن جهة أخرى تضمن المؤسسة من خلالها تحقيق استقرارهم وبقائهم بها حيث أن هذه المكافئة تفتح مجال للمنافسة الإيجابية بين العمال والتي تؤدي بدورها إلى الزيادة في الإنتاج والإنتاجية معا وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها، في حين أن غياب هذا النوع من الحوافز ينعكس بالسلب على الفرد والمؤسسة معا.

الجدول رقم(31): يوضح تعرض العامل لمعاقبة إثر ارتكابه لخطأ.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%38.54	%30.21	37	29	خصم في أجر	نعم
	%1.04		1	التنزيل في الدرجة	
	%7.29		7	توثيق تحفظي	
%61.46		59			لا
%100		96			المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.46% من الباحثين أقروا بأنهم لم يعرضوا لعقوبة إثر خطأ مهني مرتكب، في حين أن نسبة 38.54% من الباحثين أقروا بأنه تمت معاقبتهم إثر خطأ مهني مرتكب، حيث أخذت هذه العقوبة شكل: خصم من أجر بنسبة 30.21%، توثيق تحفظي بسبب 7.29%، تنزيل في الدرجة بنسبة 1.04%.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تتبع عدة أنواع من العقوبات وأكثرها خصم في أجر، و يتوقف نوع العقوبة ودرجتها على نوع الخطأ المرتكب، حيث تهدف المؤسسة من خلال فرضها لهذا النوع من العقوبات إلى ضبط سلوك الفرد داخل المؤسسة، حيث يعتبر العقاب أحد الحوافز الهادفة إلى توجيه سلوك العمال نحو الأداء الجيد وعدم تكرار العامل للخطأ يجنبه الوقوع في عقوبة وتشجعه على العمل أكثر.

الجدول رقم(32): يبين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة.

النسبة المؤوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%81.25	%2.08	78	2	أدوات مدرسية	
	%0		0	سكن	
	%0		0	النقل	
	%70.83		68	فحوصات طبية	
	%8.33		08	إطعام	
%18.75		18		لا	
%100		96		المجموع	

تؤكد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 81.25% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية لعمالها، حيث أن نسبة 70.83% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة توفر خدمات الطبية لعمالها، تليها نسبة 8.33% من أفراد العينة أقر بأن المؤسسة توفر خدمة الإطعام، تليها نسبة 2.08% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تمنح أدوات مدرسية لعمالها في حين انعدمت نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة توفر لهم خدمة السكن وكذا النقل.

يمكن القول أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تنحصر بشكل كبير في تقديم فحوصات طبية لعمالها وذلك من خلال إجراء فحوصات طبية مجانية لهم في حين أن المؤسسة قد تخلت عن أغلبية الخدمات الأخرى وذلك نتيجة عدم قدرتها على توفير ميزانية خاصة لهذه الخدمات، وهذا ما صرح به مسؤول الموارد البشرية وعليه فإن على إدارة المؤسسة العمل على توفير مختلف الخدمات لعمالها كون هذه الأخيرة تعتبر حافزا للعمال وعلى المؤسسة محاولة إشباع حاجة عمالها من خلال توفيرها لهذه الخدمات .

الجدول رقم(33): يبين مدى سعي الإدارة لتوفير الظروف الملائمة للعمل.

النسبة المئوية		التكرار	العينة		
			الاحتمالات		
%41.67	%34.4	40	33	الاستمرار بالمؤسسة	نعم
	%7.3		7	زيادة الإنتاجية	
	%0		0	الولاء للمؤسسة	
%58.3		56			لا
%100		96			المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58.3% من أفراد العينة قد أجابوا بأن المؤسسة لا توفر ظروف فيزيقية المناسبة للعمل وذلك راجع إلى:

- غياب الإضاءة المناسبة لأداء الأعمال وخاصة ضمن ورشات التي تعمل وفق نظام تناوبي، فعدم توفر الإضاءة المناسبة وخاصة في الفترات المسائية تؤدي إلى حدوث عدة مشاكل ضمن هذه الورشات والتي تعرقل عملية السير الحسن للعمل.

- العمل ضمن ورشات منغلقة والتي سجل غياب التهوية المناسبة بها والتي لها انعكاس سلبي على العمال والمؤسسة على حد سواء.

- ارتفاع المتزايد لدرجات الحرارة الناجمة عن بعض الآلات وماكينات الضخمة وخاصة في فصل الصيف

في حين أن نسبة 41.67% من المبحوثين قد اقرروا بأن المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل وأن توفرها يؤدي إلى: الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 34.4%، تليها نسبة 7.3% من أفراد العينة أقر بأن توفر الظروف الفيزيقية الملائمة بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، في حين انعدمت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن توفر الظروف الفيزيقية في العمل يؤدي إلى زيادة رفع من الروح المعنوية لهم.

من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج لا تحرص على توفير الظروف الفيزيقية المناسبة للعمل وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء العمال والمؤسسة معاً، وذلك كون توفر

الظروف الفيزيائية للعمل عاملا إيجابيا يؤثر على كفاءة العمال في أداء مهامهم كما تعتبر حافزا لهم وتدفعهم نحو بذل جهد أكثر وتقديم أداء مطلوب والتي من خلالها يمكن تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(34): يوضح مدى تقدير الرئيس لجهود عماله في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.79%	67	نعم
30.21%	29	لا
100%	96	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين والتي قدرة نسبتهم ب69.79% قد أقرروا بأن رئيسهم يقدر جهودهم في العمل، في حين بلغة نسبة المبحوثين الذين أقرروا عكس ذلك ب30.21% .

نستنتج بأنه بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب المادية لعمالها وهو ما تم تأكيده في الجدول رقم(29) فهي تولي اهتمام كذلك للجوانب المعنوية وهذا ما يتقاطع مع النظرية y لرائدها دوغلاس ماغريغور وذلك من خلال الإعراف والتقدير لمجهودات العمال التي يبذلونها في العمل وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهمية عملهم كما يجعلهم راضين عنه ويدفعهم إلى الزيادة في مستويات الإنتاج وتحسين الأداء الذي يبرز من خلال جودة مخرجات المؤسسة، وبالتالي تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين معها وكذا المجتمع على حد سواء.

الجدول رقم (35): يوضح الحصول على الترقية

النسبة المؤوية		التكرار		الاحتمالات	
%38.54	%15.63	37	15	الأقدمية	نعم:
	%22.92		22	الكفاءة	
	%0		0	المحسوبية	
%61.46		59		لا	
%100		96		المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية العمال لم يحصلوا على الترقية خلال تواجدهم بالمؤسسة وقد قدرة نسبتهم بـ 61.46%، في حين أن نسبة 38.54% من أفراد العينة قد اقرروا بأنه تمت ترقيتهم في العمل، حيث كانت هذه الترقية: على أساس الكفاءة عاملها بنسبة 22.92%، تليها نسبة 15.63%، من الباحثين الذين تم ترقيتهم على أساس الأقدمية في العمل، في حين كانت نسبة الباحثين الذين تم ترقيتهم على أساس المحسوبية معدومة.

من خلال ما سبق نستنتج أن النسبة المرتفعة تعود للأفراد الذين لم تتم ترقيتهم خلال مساهمهم الوظيفي وهذا راجع إلى التضخم الإداري الذي تعرفه المؤسسة وهو ما أدى إلى غياب هذه العملية ضمنها رغم أنها تعتبر من العمليات الأساسية التي تدفع الفرد إلى بذل مجهودات إضافية، كما أن لها تأثير على الروح المعنوية كون الترقية تعد من بين الحوافز المعنوية التي تمنح الفرد الشعور بالاستقرار في العمل والإحساس بالمكانة من خلال زيادة المسؤوليات والواجبات، وكذا الأجر والتي يتمكن الفرد من خلالها تحقيق ذاته كما تسمح له بتنمية قدراته ومهاراته من خلال شغله لوظائف أعلى السلم الهرمي فإتاحة فرصة الترقية تؤدي إلى إشباع مختلف حاجيات الأفراد بالمؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين مدى اهتمام المؤسسة بحاجة عمالها في السلامة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
51.04%	49	نعم
48.96%	47	لا
100%	96	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 51.04% من أفراد العينة اقرروا بان المؤسسة تهتم حاجات عمالها في السلامة المهنية في حين أن نسبة 48.96% من أفراد العينة اقرروا بعدم اهتمام المؤسسة بحاجات عمالها في السلامة المهنية.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال ما سبق أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تهتم بحاجات عمالها في السلامة المهنية وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الموجه نحو صناعة الزجاج والذي تتخلله عدة صعوبات مخاطر نتيجة التعامل مع مختلف الآلات والمعدات الخاصة بالعمل والذي يتطلب من إدارة المؤسسة توفير مختلف الوسائل التي تضمن سلامة العمال أثناء أداءهم لعملهم وذلك ضمن مختلف ورشات العمل حيث أن توفير المؤسسة لهذه الوسائل تؤدي إلى التقليل من مختلف الأمراض والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء كما أن تخلق الشعور بالرضا لدى عمال المؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

2- استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

من أجل الإجابة على التساؤلات الدراسة تم وضع ثلاثة فرضيات حاولنا من خلالها معرفة مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

2-1- نتائج طبيعة مجتمع الدراسة:

- من الجدول رقم (7): نجد أن 86.55% من أفراد العينة هم ذكور.

- من الجدول رقم(8): يتضح أن 35.41% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

- من الجدول رقم(9): يتبين أن 47.92% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي ثانوي.
- من الجدول رقم (10): يتبين أن 71.86% من أفراد العينة هم متزوجون.
- من الجدول رقم(11): يتبين أن 67.71% من أفراد العينة هم من صنف أعوان التنفيذ.
- من الجدول رقم (12) يتبين أن 33.33% أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 25 إلى أقل من 30 سنة.

نتيجة طبيعة مجتمع الدراسة :

- غالبية العمال ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل.
- غالبية أفراد العينة هم كهول.
- غالبية أفراد العينة لهم أقدمية من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة.

2-2- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة:

- توصلت الدراسة إلى أن 51.04% من أفراد العينة صرحوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال في كل الاتجاهات.
- كما توصلت إلى أن نسبة 41.66% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تدمج بين علاقة رسمية وغير رسمية فيها وهو ما يدل على حرص المؤسسة على تطبيق القوانين من أجل زيادة التزام العمال بأعمالهم في حين أن العلاقة غير الرسمية دليل على سيادة علاقات إنسانية في المؤسسة والتي من شأنها أن تساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها.
- في حين أن نسبة 56.25% من أفراد العينة أقروا بأن العلاقة الرسمية في العمل تؤدي إلى الانضباط العمال في العمل وهم ما ينعكس بشكل ايجابي على إنتاجية المؤسسة.
- أن 67.71% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال الرسمي لا يؤدي إلى التوفيق بين متطلبات العمال وأهداف المؤسسة، وعدم التوفيق يجعل العمال غير راضين عن المؤسسة مما يفقدهم دافعيتهم نحو بلوغ أهداف المؤسسة.

- أن نسبة 57.29% من أفراد العينة صرحوا بأن وسيلة الإتصال من بين الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال، وعلى رغم من أهميتها من أجل إطلاع العمال على مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها إلى أن غياب لهذه الأخيرة على مستوى أغلبية الوحدات وهو ما يفسر عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها.

- تشير الشواهد الكمية أنه ثمة تنسيق لجهود العمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 76.04% وأن رؤساء الأقسام هم المسؤولون عن هذا التنسيق وهو ما يدل عن وعي الإدارة بأهمية هذا التنسيق كونه يعمل على تحقيق التكامل بين جهود العمال و تحقيق التعاون بين الإدارة وعمالها وهذا ما يجعل المؤسسة تبلغ أهدافها في وقت محدد.

- وجود نسبة قدرة ب 85.42% الذين صرحوا بوجود متابعة من طرف مشرفهم المباشر للعمل وهذه المتابعة تكون بشكل يومي بنسبة 62.5% وهذا ما يدل على وجود رقابة لصيقة وذلك قصد زيادة التزام العمال بأعمالهم و ضمان الأداء الجيد لهم من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها المنشودة.

- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الحسنة مع المشرف تؤدي إلى الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 89.58% وذلك باعتبار أن سيادة العلاقات الحسنة تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لعمال المؤسسة وتجعلهم أكثر ارتباط بالمؤسسة، كما يدل على وعي الإدارة بأهمية العلاقات الجيدة مع العمال وانعكاساتها الايجابية على المؤسسة والعمال على حد سواء.

- 51.04% من أفراد العينة أقرّوا بأن الإدارة لا تسعى إلى عقد من أجل مناقشة مشاكل العمل والتي من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل لما لها من تأثير سلبي على معنويات الأفراد العاملين و على أداءهم.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضية الأولى لدراسة والمتناولة في المحور الثاني من استمارة البحث توصلنا إلى أن المؤسسة بالإضافة إلى اعتمادها على العلاقة الرسمية فهي تتيح المجال لوجود علاقات غير رسمية بها، بالإضافة إلى أن الاتصال الرسمي يساهم في انضباط العمال بأعمالهم، كما أن المؤسسة تسعى إلى فرض نوع من المتابعة وذلك قصد تحقيق التنسيق والتكامل بين جهود عمالها في مختلف المستويات الإدارية ومنه نستنتج أن الفرضية الموسومة ب: يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة قد تحققت.

3-2-الفرضية الفرعية الثانية: تساهم المشاركة في إتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي لعمال المؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى أن 78.12% من أفراد العينة أقروا بأن الإدارة تثق بقدرتهم على أداء مهامهم الموكلة إليهم وهذا ما يعزز دافعيتهم نحو العمل وبذل مجهودات إضافية.

- 82.29% من أفراد العينة أقروا بأنه ليست ثمة مشاركة للعمال في قرارات المؤسسة.

- تنحصر مشاركة العمال في إتخاذ القرار في القرارات التي تخص تنظيم عملهم وذلك بنسبة قدرة ب 51.13% .

- أن أغلبية الأفراد العينة والتي قدرة نسبتهم ب 97.17% أقروا بأن العمال المشاركين في إتخاذ القرار لا يحرصون على أداء أعمالهم بطريقة إبداعية .

- 54.17% من أفراد العينة صرحوا بأن لهم حرية اتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل وهي قرارات متعلقة بشؤون العمل وتنظيمه.

- 55.2% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة لا تراجع قراراتها في حالة رفضها من قبل عمالها، وهذا الأمر يؤدي إلى طمس روح المبادرة والإبداع لدى مختلف عمالها.

في ضوء النتائج المتوصل إليها والمرتبطة بالفرضية الثانية الموسومة ب: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي لعمال المؤسسة' يتبين أن المؤسسة الصناعية للزجاج لها ثقة كبيرة في عمالها وذلك كونهم يملكون كفاءة عالية في أداء مهامهم الموكلة إليهم وهذا ما جعلها تمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات بشكل منفرد في العمل، وهذه الحرية لا تتعدى حرية اتخاذ قرارات روتينية تخص تنظيم العمل وهذا ما يفقدهم روح المبادرة والإبداع لانحصار اهتماماتهم بأداء أعمالهم فقط دون تعدي ذلك، وعليه يمكن القول بأن عدم إتاحة المؤسسة المجال الواسع للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات كان له انعكاس سلبي على تنمية الجانب الإبداعي لديهم وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية .

2-4-الفرضية الثالثة- تساهم منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة

- أن نسبة 55.21% من أفراد العينة إستفادوا من الزيادة في الأجر وهذه الزيادة تؤدي إلى شعور العمال بالرضا.

- أن نسبة 87.5% من أفراد العينة صرحوا بعدم حصولهم على مكافئة على أداءهم المتميز من طرف مؤسستهم، وهذا ما يدفع بالعمال إلى التقليل من جهد المبذول الذي يرافقه ندني في الإنتاجية الذي يعبر عن عدم رضا.

- أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز السلبي حيث أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بتعرضهم لعقوبة إثر خطأ مرتكب قد بلغت 61.76% حيث أن التعرض لعقوبة يؤدي إلى حرص العامل على عدم الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى وعليه فإن نظام التحفيز السلبي له دور ايجابي في تشجيع العمال على العمل أكثر.

- أن نسبة 82.25% من أفراد العينة قد أقرروا بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية لعمالها، حيث تنحصر هذه الخدمات في تقديم فحوصات طبية وذلك بنسبة 70.83%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تسعى للمحافظة على صحة عمالها وهذا ما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا.

- أن نسبة 58.3% من أفراد العينة صرحوا بأن مؤسستهم لا توفر لهم الظروف المناسبة لأداء عملهم وهذا ما من شأنه أن يجعل العمال غير راضين.

- كما توصلت الدراسة إلى أنه ثمة تقدير لجهود العمال من طرف الرئيس وذلك بنسبة 79.69% والتي تعتبر من بين الحوافز المعنوية الهامة التي لها تأثير بالغ على الروح المعنوية للعمال.

- أن نسبة 61.46% من أفراد العينة أقرروا بأنه لم تتم ترقيتهم في العمل.

- أن نسبة 51.04% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بحاجات عمالها في السلامة المهنية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن المؤسسة الإفريقية لزجاج تهتم بتوفير مختلف الحوافز سواء المادية أو المعنوية لكنها بدرجات متفاوتة وذلك قصد تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما تزايد اهتمام

المؤسسة بتدعيم هذه الحوافز كلما زاد الشعور بالرضا، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الموسومة ب: "تساهم منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة" قد تحققت.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق إلي الجانب النظري وطرح إشكالية البحث وعرض مختلف النظريات التي تتناول موضوع الدراسة، و بعد إيراد النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الموضوعية وللتعرف علي علاقة تمكين العاملين بالفعالية التنظيمية، من خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وعليه يتم التطرق إلي كل : المنهج، أدوات الدراسة نتائج الدراسة كالاتي:

3-1- من حيث المنهج: مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو احدي تطبيقاته كالمنهج التحليلي الوصفي، مثل دراسة: نرمان عدنان الشوبكي، حسين مروان عفانة، جهاد عبد الرحيم محمدي، و عليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة اتفقت من حيث تناولها للمنهج.

3-2- من حيث أدوات الدراسة : تم اعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وهي : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق، كذلك اعتمدت الدراسات الأخرى علي نفس الأدوات، مثل دراسة عبد العزيز تشنيق، غير أن معظم الدراسات اعتمدت علي الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة.

3-3- من حيث الفرضيات: اعتمدت دراسة الحالية علي فرضية رئيسية مفادها يساهم تمكين العاملين في تحسين الفعالية التنظيمية، وعلي ثلاثة فرضيات فرعية وهي كالاتي:

-**الفرضية الأولى:** يؤدي الاتصال الرسمي إلي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تتطابق هذه الفرضية مع فرضية، صفاء جواد الحسيني، و فرضية أمال سعود.

-**الفرضية الثانية:** تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي حيث تتطابق هذه الفرضية مع فرضية جهاد عبد الرحيم محمدي.

-الفرضية الثالثة: تساهم منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تطابقت هذه الفرضية مع فرضية نرمان عدنان الشويكي، دراسة صفاء جواد الحسيني، عبد العزيز شنيق.

3-4- من حيث العينة: تم اعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة الطبقية التناسبية ذلك لكون المجتمع ينقسم إلى طبقات، والهدف هو تغطية جميع طبقات المجتمع، إلا أن أغلب الدراسات التي تم تناولها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث تنالها للعينة حيث اعتمدت دراسة -دراسة أمال سعود - و دراسة - جهاد عبد الرحيم محمدي-علي المسح الشامل، بينما اعتمدت دراسة -صفاء جواد - علي العينة القصدية.

3-5- من حيث النتائج: إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع بعض الدراسات السابقة حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث تؤكد دراسة أمال سعود على أنه توجد علاقة بين أبعاد التمكين " تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال" و تحقيق أهداف المؤسسة .

أما دراسة حسن مروان عفانة: توصلت إلى أنه توجد علاقة بين مستوي "الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة" و فاعلية فرق العمل ومستوي تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية الموسومة بأن الاتصال السائد في المؤسسة كل الاتجاهات.

وتوصلت دراسة أمال سعود: إلي وجود علاقة بين تمكين العاملين "تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال" و تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية القائلة بأن الاتصال الرسمي لا يؤدي إلي التوفيق بين المتطلبات العامة وأهداف العامة.

أما دراسة عبد العزيز تشنيق فتوصلت إلي: أن حوافز تؤدي المادية إلي زيادة الفعالية وهذا ما توصلت إليه دراستنا بكون الزيادة في الأجر تؤدي إلي شعر العامل بالرضا.

كما توصلت دراسة نرمان عدنان الشبيكي: أن الاهتمام بالحافز المادية يؤثر على مستوي "أداء الموظفين للمؤسسة وزيادة إنتاجية، رضاهم عن ظروف بيئة العمل، شعرهم بالاحترام و التقدير و أسلوب الإشراف والقيادات" هذا ما يحقق الفعالية، هذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية.

وتوصلت دراسة جهاد رحيم محمديّة أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين أبعاد التمكين "المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بناء الثقة" و مستواه و معوقاته وعلاقته بالسوك الإبداعي، و هذا يختلف مع دراسة الحالية كون العمال المشاركين في اتخاذ القرار لا يحرصون علي أداء أعمالهم بطريقة إبداعية.

4- النتيجة العامة لدراسة:

تبعاً لما أفضت إليه نتائج الدراسة في مناقشة الفرضيات الفرعية، والتي تحققت بمقتضاها الفرضيتان الأولى والثالثة، ولم تتحقق الفرضية الثانية، فإنه يتبين أن الفرضية العامة للدراسة الموسومة يساهم تمكين العاملين وتحسين الفعالية التنظيمية قد تحققت إلى حد ما.

5- التوصيات والمقترحات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية لزجاج وبالإعتماد على ما تم ملاحظته ضمن ميدان الدراسة والمقابلة التي تم إجرائها مع مسؤول الموارد البشرية ورئيس مصلحة الصيانة والتركييب وكذا بعض العمال توصلنا إلى فهم معمق للموضوع الدراسة والذي توصلنا من خلاله إلى:

جملة من التوصيات والمقترحات الموجهة للمسؤولين بالمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي كالتالي:

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الكفاءات ومختلف المختصين.

- فتح مجال أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار والتخلي عن الأساليب التقليدية في التسيير.

-تحفيز العمال على بدل أقصى مجهوداتهم وذلك عن طريق وضع منظومة حوافز تعمل على المزج بين ما هو مادي وما هو معنوي والقائمة على أسس موضوعية والتي من شأنها رفع الروح المعنوية للعمال.

- إجراء دراسات متعلقة بأسباب فشل تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية.

- القيام بدراسة مقارنة بين تمكين العاملين في المؤسسات القطاع العام والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص.

- ضرورة سعي المؤسسة لتبني نظم حديثة لتكنولوجيا الاتصالات وذلك قصد توفير مختلف المعلومات والبيانات لعمالها في مختلف المستويات.

الخاتمة

الخاتمة:

حاولت هذه الدراسة التطرق إلى أهم القضايا التي يثيرها الفكر التنظيمي الحديث والمتمثلة في موضوع تمكين العاملين والفعالية التنظيمية والتي تم التطرق إليها في شقيها النظري والميداني.

وعلى أساس المعطيات والإحصائيات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة والمتمثل في الشركة الإفريقية لزجاج ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي لها دلالات عديدة بشأن علاقة التي تربط بين تمكين العاملين وتحسين الفعالية التنظيمية، وبعدما تم قياسه من المؤشرات دراسة الواردة ضمن فرضياتها كانت نتائجها محققة نسبيا. ويتضح أن تمكين العاملين عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرارات وتحميلهم مسؤولية تلك القرارات، منحهم السلطة والمزيد من الصلاحيات من أجل ضمان نوع من الحرية في أداء مهامهم وتوفير شبكة اتصال فعالة وفي كل اتجاهات وكذا مراعاة عامل الوقت وذلك من أجل أداء المهام في أوقاتها وبالتالي بلوغ المؤسسة لأهدافها في الوقت المحدد، ويستوجب على إدارة المؤسسة تحفيز عمالها ماديا ومعنويا وذلك من أجل رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل وهذا الأخير ما من شأنه أن يدفع بالمؤسسة ببلوغها أهدافها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

I- الكتب:

1. ابراهيم التوهامي: قضايا سوسو تنظيمية، دار البدر الساطع لطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
2. ابراهيم المحاسنة: التنظيم الصناعي والادارة والانتاج، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية 1998.
3. ابراهيم كشط: وظائف ادارية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
4. أبو قحف عبد السلام: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، الاسكندرية، 1993.
5. احسان دهش جلاب وكمال كاضم الحسيني: ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء لنشر والتوزيع عمان، 2012.
6. احسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005.
7. أحمد ابراهيم عبد الهادي وصديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة ط10، 2002.
8. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الادارة الحديثة-نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، علم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. أحمد ماهر : تصميم المنظمات منالتحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية ن2011.
10. أحمد ماهر: التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2007.
11. أحمد محمد سعيد الشيباب وعدنان محمد احمد حور: مفاهيم ادارية معاصرة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
12. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
13. أسامة خيربي: التميز التنظيمي، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
14. اعتماد محمد علام وجمال إسماعيل الحلبي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
15. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2010.

16. بلقاسم سلاطينية: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار النشر والتوزيع الجزائر، 2013.
17. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه ، أدواته، ورقه الإحصائية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
18. حريم حسين: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006.
19. حسين حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.
20. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد لنشر والتوزيع، ط2، 2011.
21. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2004.
22. حسين موسا قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
23. حفيان عبد الوهاب: دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
24. خضر مصباح اسماعيل الطيبي: الادارة الاستراتيجية، دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع عمان، 2012.
25. خليل محمد الشماع وخيضر كاضم محود، نظرية انظمة، دار المسيرة ، عمان،
26. رامي جمال أندروس وآخرون: الادارة بالثقة والتمكين، علم الكتب الحديث، الاردن، 2008.
27. رشيد زرواتي: تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
28. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
29. رعد الطائي وعيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان 2008.

قائمة المراجع

30. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الريبة لنشر ولتوزيع، عمان 2011.
31. زاهر عبد الرحيم عاطف: هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الريبة، عمان 2009.
32. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع الإسكندرية 2004.
33. سعد بن مرزوق العتيبي: أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية لتنمية الإدارية القاهرة ، 2004.
34. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه لنشر، الجزائر، 2012.
35. سعيد عبد العزيز: المخل إلي الإبداع، دار الثقافة، عمان، 2006.
36. سمان فيصل محجوب: ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر ، ط2، 2007.
37. شوقي بورقبة: التميز والكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء ، جامعة فرحات عباس، الجزائر، دس.
38. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2002.
39. صلاح الشنواني: ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 2003.
40. طارق طه: التنظيم النظرية ، الهياكل، التصنيفات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
41. عادل حسين: التنظيم الصناعي والإدارة والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 1998.
42. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز - طريق إلي منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2007.

قائمة المراجع

44. عبد السلام أبو قحف ومحمد سعيد سلطان وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دس.
45. عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007.
46. عدنان تاية النعيمي: تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان عمان، 2009.
47. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
48. علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد لتوزيع والنشر، عمان، 2012.
49. علي السلمي: المفاهيم العصرية لإدارة المنشأة الصغيرة، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة 1999.
50. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة. 2006.
51. علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
52. علي عبد الوهاب مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
53. علي فلاح وعبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب، دار المناهج لنشر والتوزيع عمان، 2013.
54. عمر وصفي عقيل: تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة استراتيجيات الاقتصادية، دار وهران لنشر والتوزيع، عمان.....
55. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2013.
56. فتحي محمد موسي: التكيف في المؤسسات الصناعية، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان الإسكندرية، دط، 2008.

57. فريق توفيق نصرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2002.
58. فهد مانع فهد الحيان: دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم الجامعية والخاصة، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان.....
- 59. الكتب**
60. كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع والنشر، بيروت، 1997.
61. كمال بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، 2006.
62. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
63. محمد فاتح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان لنشر والتوزيع، دس.
64. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة نظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، عمان، 2003.
65. محمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان 2012.
66. محمود جاد الله: ادارة الأزمات، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
67. محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان 2012.
68. محمود عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي-منهجية اعداد البحوث الرسائل الجامعية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2005.
69. المختار محمد ابراهيم: مراحل البحث الاجتماعي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان ط14، 2012.
70. مراد المعموني: مدخل لعلم النفس والعمل والتنظيم، دار جسور الجزائر، 2014.
71. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في منظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
72. مصطفى يوسف كافي وأحمد بن ياسين وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان، 2013.

73. منير زيد العبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق ، عمان، 2006.
74. موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه لنشر ، الجزائر، ط2. 2004.
75. مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
76. ناصر جرادات آخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
77. ناصر داداي عدوي: اقتصاد المؤسسة ندار المحمدية لنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
78. ناصر داداي عدوي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر، عمان 2013.
79. ناصر قاسم: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2013.
80. ناصر مراد: فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط2، 2011.
81. نواف سليم كنعان وعلي خضر مبارك: أساسيات الدارة الحديثة ، دار تسنيم لنشر والتوزيع الاردن، ط3، 2006.
82. وصفي الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
83. يحيي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية بحوث ودراسات جامعة اليرموك ايرد، المملكة العربية الهاشمية، 2006.

II - القواميس

84. بطرس البستاني: قاموس محيط المحيط، عربي عربي، المجلد الأول، مكتبة بيروت، دس
85. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر لطباعة والنشر، المجلد الرابع عشر، ط1، 2000.
86. يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية ، لبنان، ط2، 2001.
87. ابراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن ط2، 2013.
88. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1986 .

89. سمير الشوبكي: المعجم الاداري، دارأسامة، عمان، 2006.
90. أمل عبد العزيز حمود: القاموس العربي الشامل-عربي عربي، دار الرتب الجامعية، بيروت 1997.
91. الطاهر خلف الله واخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة لنشر الجزائر، 2003.
92. زيد منير العبوي: معجم مصطلحات الادارة العامة، دار كنوز المعرفة لنشر والوزيع، عمان 2007.
93. معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط2، 2005.

III - المجلات

94. أبو بكر بو سالم: دور أسلوب كايزن النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارة، العدد8، 2017.
95. أيمن حسن الديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الأول.
96. جواد محمد علي عالية وسيف الدين عماد أحمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الصوفية في بغداد، مجلو كلية العلوم الاقتصادية، العدد36، جامعة بغداد، العراق، 2013.
97. دايرة عبد الحفيظ كسري مسعود: العاملين وتأثيره علي الابداع في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة فريثال لصناعة الأسمدة التريكمودية في الجزائر، مجلة رؤي اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد11، 2006.
98. زاهر تيسير: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد2.
99. زاهر تيسير: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، 28، العدد2.
100. سنوسي علي: تقييم مستوي الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، جامعة مسيلة، دس.

قائمة المراجع

101. صفاء جواد عبد الحسين بالمهد التقني المنصورة: أثر التمكين الاداري علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة الجامعة، العدد الثاني والثلاثون.....
102. عالية جواد محمد علي: أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد26، 2013.
103. العايب رايح : مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد21، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2004.
104. عبد السلام الشبراوي عباس: التمكين الاداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، العدد20، جامعة بور سعيد، 2016.
105. عبد الفتاح بوخمخ سليم بوتاعة : إشكالية تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الأول، 2015.
106. عبد الملوك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
107. فلاح تاية النعيمي: قوة الضيف وأثرها علي فاعلية إدارة المنظمات السياحية، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد102، 2015.
108. محمد زرقون والحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة علي الأداء في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2014.
109. مختار عيواج مالكية أحمد: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها الأفاق لدراسات الاقتصادية، العدد2، تبسة.
110. نرمان عدنان الشوبكي: أثر الحوافز المادية في تحسين الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمصر فالتجاري السوري دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري، الإدارة العامة، مجلة جامعة البحث، المجلد39، العدد27، 2017.

IV- الرسائل الجامعية:

111. أمال سعود: التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

قائمة المراجع

112. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2008.
113. بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 2015.
114. بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
115. حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2013.
116. حميد سالم الكعبي: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية بغداد الجامعة، بغداد، 2015.
117. زرق الله حنان: أثر التمكين علي تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
118. زينب قريوة: الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
119. ساجي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، شهادة ماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداء، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2015.
120. سعيد يس عامرو علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ط2، 1998.
121. صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة، رسالة ماجستير، أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، غزة،
122. صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل نموذجا، شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2007.

قائمة المراجع

123. عبد العزيز شنيق : الحوافز والفعالية التنظيمية، دراسة حالة في المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2008.
124. عبد العلي دبله: ألية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة ، دس.
125. عبد الوهاب السويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوي والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.....
126. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي : أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
127. كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة بسور الغزلان، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر ، 2008.
128. لخنش فريد: تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف ، 2، 2014.
129. ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2002،
130. نسيبة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2016.
131. نور الدين تاويرت: قياس الفعالية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2015.
132. هيثم محمد العطار: مدي ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك علي إبداع العاملين، شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012.

V - المواقع الكترونية:

1. <https://www.almaany.com?>

ملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع



استمار بحث بعنوان:

تمكين العاملين والفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-ENAVA- الطاهير-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الإجتماع - تخصص تنظيم وعمل-

الأستاذ المشرف:

أ.د. بلعبور الطاهر

إعداد الطالبة:

➤ بلحيمر بشرى

➤ خنيو عبلة

ملاحظة:

نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة علما أن البيانات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فالرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: الخصائص السوسيو مهنية لأفراد العينة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 إلى أقل من 60 سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

5- الصف المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 25 من 25 إلى أقل من 30 سنة

7- عقد العمل: مؤقت دائم

المحور الثاني: الإتصال الرسمي وأهداف المؤسسة

8- الإتصال السائد في مؤسستك:

صاعد نازل أفقي في كل الاتجاهات

9- العلاقة السائدة داخل مؤسستك تأخذ:

شكل رسمي غير رسمي الاثنين معا

10- هل العلاقة الرسمية في العمل تؤدي إلى:

انضباط العمال السرعة في الإنجاز التقليل من المشاكل

11- هل يساهم الإتصال الرسمي في التوفيق بين متطلبات العمال وأهداف المؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

12- ما هي الصعوبات التي تعرقل عملية الإتصال؟

مادية لغوية وسيلة الإتصال ضغط الوقت

13- هل هناك تنسيق لجهود العمال في إنجاز المهام؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، من هو المسؤول عن ذلك؟

المدير رؤساء الأقسام رؤساء المصالح رؤساء الفرق

14- هل يتابع مشرفك المباشر عملك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، تكون عن طريق:

المتابعة اليومية المتابعة عن قرب المتابعة عن بعد

15- هل العلاقة الحسنة مع المشرف تساعد على الاستمرار في المؤسسة؟

لا

نعم

16- هل تسعى مؤسستك إلى عقد اجتماعات لمناقشة مشاكل العمل؟

لا

نعم

- إذا كانت إجابتك بنعم، هل ذلك يساهم في:

حل السريع لمشكلات العمل قلة الغياب بالمؤسسة تجنب الإضرابات

المحور الثالث: المشاركة في إتخاذ القرار وتنمية الجانب الإبداعي لعمال المؤسسة

17- هل تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك؟

لا

نعم

18- هل يشارك العمال في قرارات المؤسسة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل ذلك يساهم في:

زيادة المهارات الإبداعية زيادة الثقة في النفس التدريب على تحمل المسؤولية

السرعة في إتخاذ القرار تخفيف العبء على المرؤوسين

19- ما نوع القرارات التي يساهم فيها العمال داخليين المؤسسة؟

قرارات يومية قرارات دورية قرارات مستعجلة

قرارات مصيرية قرارات متعلقة بتنظيم العمل

20- هل يحرص العمال المشاركين في اتخاذ قرارات في أداء عملهم بطريقة إبداعية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، يبرز ذلك في:

مبادرات فكرية مبادرات إبداعية مبادرات إبتكارية

21- هل لك حرية إتخاذ قرارات منفردة أثناء العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا، يؤدي ذلك إلى:

تقليص المهارات لا مبالاة في العمل فقدان الثقة في النفس

22- هل تراجع الإدارة قراراتها في حالة رفضها من قبل العمال؟

نعم لا

المحور الرابع: سلم الحوافز والرضا الوظيفي

23- هل سبق وأن استفدت من زيادة في الأجر؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ساهمت هذه الزيادة في:

زيادة الدافعية للعمل الشعور بالرضا

رفع الروح المعنوية الولاء للمؤسسة

24- هل تلقيت يوماً مكافأة على أدائك المتميز؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، تمثلت هذه المكافأة في:

علاوة شهادة تقديرية حفل تكريمي

25- هل تمت معاقبتك إثر خطأ مهني مرتكب؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، تمثلت هذه العقوبة في:

خصم في الأجر التنزيل في الدرجة توثيق تحفظي

26- هل تقدم مؤسستك خدمات اجتماعية:

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوعها:

أدوات مدرسية سكن رحلات
فحوصات طبية مجانية إطعام

27- توفر مؤسستك الظروف الملائمة للعمل (الإضاءة، الحرارة، التهوية):

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، يدفعك ذلك إلى:

الاستمرار في العمل زيادة الإنتاجية الولاء للمؤسسة

28- هل يقدر رئيسك جهودك في العمل؟

نعم لا

29- هل سبق وأن ترقية في العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، يكون ذلك على أساس:

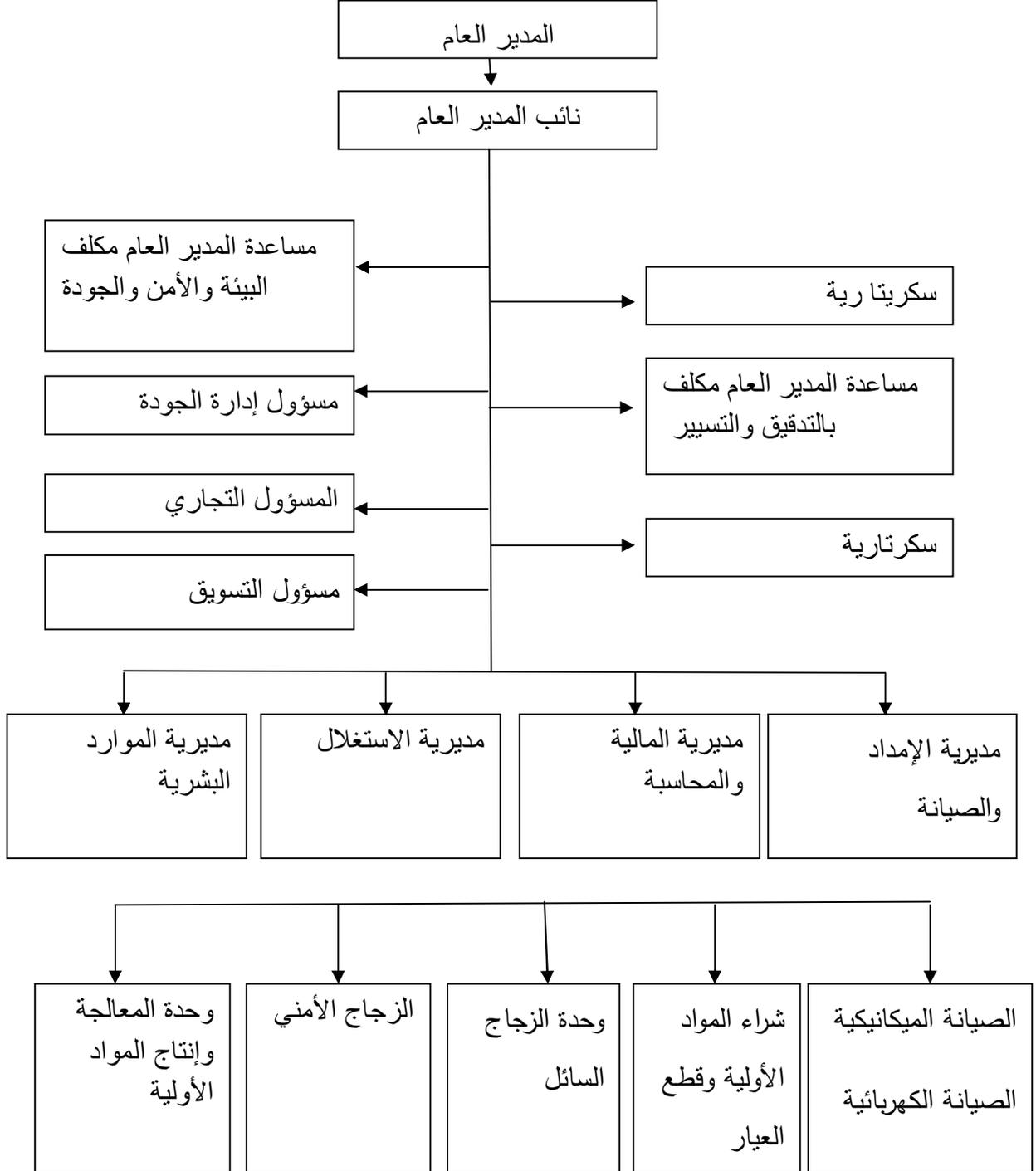
أقدمية الكفاءة المحسوبية

30- هل تهتم المؤسسة بحاجات عمالها في السلامة المهنية؟

نعم لا

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



ملخص الدراسة باللغة العربية:

- تمحورت مشكلة الدراسة الحالية حول "تمكين العاملين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-جيجل-" حيث إنطلقت الدراسة من فرضية رئيسية هي:
- يساهم تمكين العاملين في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة
 - والتي تفرعت عنها فرضيات فرعية تفي بموضوع البحث وهي:
 - يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟
 - تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي لعمال المؤسسة؟
 - يساهم سلم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة؟
- وللتأكد من صحة هذه الفرضيات لأنه بحث في الواقع الامبريقي وللتأكد منها علميا، إستعملت أدوات بحث هي: الاستمارة ، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات على عينة طبقية تناسبية، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي بشقيه التفسيري والتحليلي .
- وكشفت المعالجة السوسولوجية ثبوت صدق الفرضية العامة حيث تبين وجود مساهمة لتمكين العاملين في الفعالية التنظيمية، واتضح ذلك من خلال النتائج التالية:
- يؤدي الاتصال الرسمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
 - لا تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية الجانب الإبداعي
 - تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدي عمال المؤسسة

Abstract:

The current study investigates the effect of empowering the employees and the organizational effectiveness of the Algerian industrial companies, Jijel. It is hypothesised that:

- Empowering employees will improve organizational effectiveness of companies.

Three sub-hypotheses are formulated satisfy the subject of the research:

- Formal communication leads to the achievement of the objectives of the company.

- Participation in decision-making contributes to the development of the creative aspect of the employees of the institution.

- The scale of incentives contributes to achieving job satisfaction for the employees of the company.

In order to empirically and scientifically ascertain the validity of these hypotheses, research tools were used with a proportional stratified sample; these are questionnaire, an interview, observation, documents and records analysis.

The sociological analysis revealed the validity of the general hypothesis, where it was found that empowering workers contributes to the organizational effectiveness, and this is illustrated by the following results:

- Formal communication leads to the achievement of the objectives of the company.

- Participation in decision-making does not contribute to the development of the creative side.

- The incentives contribute to achieve job satisfaction among the workers of the company.