

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



عنوان المذكرة

مقاربة تمكين الموارد البشرية وأثرها على المناخ التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد لولاية جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية.

تخصص: ادارة الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ:

- بن شعبان رمضان.

من إعداد الطالبتين:

- بوكحيل سناء.

- كنيوة سليمة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الصفة	اسم الاستاذ
جامعة جيجل.	أستاذ محاضر ب	رئيسا.	- بوسنان سفيان
جامعة جيجل.	أستاذة مساعدة أ	مناقشة.	- صياد باية
جامعة جيجل.	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا.	- بن شعبان رمضان

السنة الجامعية: 2017-2018م

شكر وعرفان

حمدا لله الذي منّ علينا بنعمه، وسدد خطانا ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى من كان لنا أستاذا بعلمه، وسندا بجهده ومشرفا بحكمته

لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته ودعمه المعنوي

الأستاذ الفاضل: بن شعبان رمضان.

الى كل أساتذتنا من التعليم الابتدائي الى الجامعي.

الى كل من علمنا كلمة في سبيل الله ونخص بالذكر أساتذة العلوم

السياسية، العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير.

الى عمال مديرية وحدة البريد لولاية جيجل.

الشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

شكرا لمن ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة.

اهداء

الى من كان ولا يزال قدوتي في الحياة رمز التضحية والوفاء والاخلاص في
العمل إلى روح أبي الطاهرة رحمك الله وأسكنك الفردوس الأعلى.

اليك يا نبع الحنان يا من أستلهم من عطفك قوتي حفظك الله يا أمي
وأمدك الصحة والعافية.

الى من أرى فيهم الحياة اخواتي واخواني وأولادهم كل باسمه وفقكم الله
وسدد خطاكم.

الى صديقات الحياة وزميلات الدراسة.

الى من ابتسم لي يوما.

الى كل من أحببته في الله.

اليكم جميعا أهدي عملي هذا وفاء وتقديرا...

سناء.

اهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى

أمي الحبيبة يا أغلى ما أملك في هذا الوجود حفظك الله ورعاك "أمي
الغالية"

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ويا من تعب من أجلي أطال الله في
عمرك "أبي"

إخواتي وأخواتي رافية، منيرة، نصيحة، ابراهيم، عمر الخطاب، جمال،
الصغيرة سهام، إلى أولاد أختي العزيزين دعاء وأيمن

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى صديقاتي، زميلاتي، زملائي في العمل وكل من ساعدني ووقف إلى جانبي
في هذا العمل.

سليمة

الاستثمار الحقيقي هو

الاستثمار في البشر

Tyodor shoultz

مقدمة

تشهد المنظمات الحديثة في سعيها نحو تحقيق أهدافها عدة مخاطر ومشاكل ناتجة عن المتغيرات الجديدة في بيئة هذه التنظيمات والتحولات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم، بفضل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسرعة انتاج المعرفة ومرونة انتقالها، مما زاد من شدة المنافسة بين المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التطور في تحقيق أهدافها.

في هذا الاطار يتوجه الفكر الاداري الحديث نحو إعادة هيكلة الأهمية الممنوحة لمدخلات أو موارد التنظيم بتسليط الضوء على رأس مالها البشري بدلا من التركيز على رأس مالها المادي، في الوقت الذي تعاني فيه معظم المنظمات من أزمة في المورد المادي كمصدر نافذ، بينما يمثل رأس المال البشري الموجه الأساسي للثروة المادية والمصدر الدائم للمنظمات إذا أحسنت استغلاله والاستثمار فيه، في اطار تبني مفاهيم حديثة في مجال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. لذلك ينبغي على إدارة المنظمات الحديثة أن تكون لديها القدرة على بناء وضع تنظيمي استثنائي يتكيف مع كل موقف يواجهه المنظمة ويكون أساسه تمكين العاملين على الاجتهاد والتأقلم مع هذه المواقف والاستفادة القصوى من كل موقف على حدى.

على هذا الأساس عني مفهوم "التمكين" باهتمام الفكر الاداري الحديث بوصفه توجه جديد في ادارة المنظمات المعاصرة، بل الأكثر من ذلك، اذ يعد مقارنة جديدة بمنظور استراتيجي ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتبحث في تأثير التمكين الاداري على المناخ التنظيمي في قطاع خدماتي يتمثل في مديرية وحدة البريد بجيجل، أين تم اجراء الدراسة الميدانية، حيث تبنت أبعاد التمكين الاداري المتمثلة في: التدريب، تفويض الصلاحيات، النمط القيادي المتبع، نظام الاتصال والمعلومات، في حين اتخذت من: الاثراء الوظيفي، تحفيز الموارد البشرية، الاحترام والتقدير وجودة الخدمة كأبعاد للمناخ التنظيمي.

1/ مبررات اختيار الموضوع:

تعددت أسباب اختيار الموضوع بين الذاتية التي تعبر عن رغبات وميول الباحثين الشخصية لدراسة ظاهرة معينة، وبين أخرى تتخطى ذلك كونها أكثر علمية وموضوعية، وتتمثل أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة في ما يلي:

أولاً: المبررات الذاتية: تتلخص عموماً في الرغبة المعرفية في البحث وتوسيع المعارف حول موضوع التمكين الاداري في علاقته بالمورد البشري وتأثيره على المناخ التنظيمي العام للمنظمة. وكذا علاقة موضوع التمكين الاداري بالموارد البشرية باعتباره تخصص الطالبتين ، وكذا الميل والفضول لدراسة المواضيع الحديثة مثل التمكين والمناخ التنظيمي.

ثانياً: المبررات الموضوعية: لعل من أبرز هذه المبررات: ندرة الدراسات العلمية وخصوصاً المحلية التي تناولت متغيري الدراسة، فمن خلال البحث في الأدبيات التي كتبت في الموضوع يظهر نقص كبير في هذا الاتجاه (تناول المتغيرين معا في دراسة خاصة بالمنظمة الجزائرية). ضف الى ذلك قابلية الموضوع للدراسة العلمية الامبريقية وامكانية ملاحظته من خلال مظاهر وسلوكيات تنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

ونتيجة للدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في جودة وتميز الأداء التنظيمي، وجب علينا لفت الانتباه الى واحدة من أجمع الاستراتيجيات الحالية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية ألا وهي التمكين الاداري.

2/ أهمية الموضوع:

أولاً: الأهمية العلمية: يحتل التمكين أهمية كبيرة في الفكر الاداري المعاصر، خاصة في ظل التطورات والمستجدات المتسارعة مما يتطلب عمل اداري قائم على سرعة رد الفعل لا يهتمل البطء والتردد، ويستمد التمكين بعض أهميته من ارتباطه بالعديد من القضايا والمفاهيم الادارية الهامة، كإدارة الجودة الشاملة، اللامركزية الادارية، الميزة التنافسية، فرق العمل وغيرها. بالإضافة الى حداثة الموضوع وتعمده نوعاً ما مما أثار اهتمام وشغف المفكرين في علم الادارة والاقتصاد بمعرفة أدق تفاصيله، ويعتبر التمكين الاداري منفذ العديد من المؤسسات للخروج من كافة أشكال الروتين والبيروقراطية، نحو التحرر والتطور من اجل البقاء والاستمرار، حيث تبحث الدراسة في احدى المقاربات والمداخل التنظيمية الحديثة مما يجعلها تستدعي الكثير من البحث والتمعن، دون اهمال أهمية المناخ التنظيمي ومدى تأثيره بمختلف الممارسات والسياسات داخل التنظيم من بينها التمكين، باعتباره الوعاء الذي يتشكل فيه السلوك التنظيمي وينعكس فيه أداء الأفراد والمنظمة ككل.

ثانياً: الأهمية العملية: تختلف الأهمية العملية للمواضيع الادارية بحسب حاجة ومتطلبات العمل الاداري والاقتصادي لتلك المواضيع والاضافات التي ستقدمها ومدى قدرتها على تغيير الأوضاع الحالية نحو الأحسن، وتستقي الدراسة أهميتها العملية من المنفعة التي يعود بها التمكين على المؤسسة مثل الاستمرارية والبقاء ثم التميز والريادة في بيئة المنافسة، من خلال تكريس العمل الجماعي وتشجيع التفكير المبدع، بالإضافة الى توضيح حيثيات العمل الاداري في ظل هذه المقاربة، باعتماد التمكين كإطلاقة لتطوير العمل الاداري، وكيفيات ممارسته ميدانياً.

3/ أهداف الدراسة:

ان أي دراسة في أي مجال كان، تهدف بالدرجة الأولى الى توضيح المعنى الحقيقي لمتغيراتها وازالة اللبس والضبابية عنها قبل الغوص في دراستها اجرائياً لمعرفة واقعها ومستوى تطبيقها.

أما عن دراستنا فقد رمت الى أهداف فكرية (على مستوى الذهنيات والأفكار)، تتلخص في الاحاطة بالمفهوم النظري لمتغيري الدراسة (التمكين والمناخ التنظيمي)، خاصة بالنسبة للتمكين (فالقليل من الناس من يعرف معناه)، ومعرفة التأثير التي يحدثه التمكين (بصفته متغير مستقل) على المناخ التنظيمي (باعتباره المتغير التابع). ثم بعد ذلك محاولة معرفة الواقع العملي لكلا المتغيرين في مديرية وحدة البريد لولاية جيجل بصفة خاصة، مع تبيان أثر التمكين على المناخ التنظيمي في المؤسسة ذاتها. اضافة الى محاولة لفت الانتباه لهذا المفهوم، والارتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية الجزائرية عموماً ووحدة بريد جيجل بشكل خاص، ودفعها لتغيير منحى المناخ التنظيمي الى الأحسن، اذا ما تم الاخذ في الاعتبار ملاحظات الدراسة حول مواطن القصور والتوصيات واعتمادها مستقبلاً.

4- الدراسات السابقة:

تعد أدبيات الدراسة مصدر من مصادر التراكم المعرفي لأي باحث، فبعد اطلاعه عن الدراسات التي كتبت في موضوعه تتشكل لديه رؤية واضحة حول الظاهرة، والزوايا التي تمت دراستها منها، ونقائص الدراسة لتحديد له بعد ذلك المنطلقات التي يأخذها في الاعتبار لبناء دراسته، ومن بين ما كتب عن موضوعنا نجد:

دراسة "فليب ليجر" و"جآل روهو" (Philippe Liger & Gaelle Rohou) (2016): بعنوان "التمكين: امنح الموظفين قوة المبادرة" (Empowerment : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative) ، والتي بنيت على معطيات ومتغيرات وثيقة الصلة بالتمكين منها: جودة الخدمة، الجاذبية والولاء، الالتزام ومعنى العمل، نوعية الحياة في العمل، التطوير المهني، وتطوير خفة الحركة الادارية.

أثبت من خلالها الكاتبان أن التمكين موضوع مثير وبسيط الفهم وليس معقد، يمكن أن يجلب الكثير للشركات والموظفين. وقد وفق الكتاب في وصف التمكين وشروط نجاحه في مجال الأعمال، استشهاداً بأمثلة واقعية بسيطة لكن لها وقع كبير في الحياة الإدارية مثل الأساليب الفعالة في كوريا الجنوبية وشركة LG الفرنسية، وكذا اعتماد تقارير وشهادات قادة الأعمال الفرنسيين وعدة شركات من مختلف مناطق العالم، مؤكدين أننا في مرحلة انتقالية من الإدارة التقليدية إلى إدارة يجسد فيها التغيير وسنجد فيها التمكين شيئاً فشيئاً رغم التحديات والعقبات.

أما دراسة منار حسن مصطفى حسنين (2015): الموسومة بـ "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، واعتماداً على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات انطلقت الباحثة من محاور: السلطة، المشاركة والمسؤولية، وضوح الهدف، التدريب والتطوير، كمؤشرات لقياس درجة التمكين أما فيما يخص المناخ التنظيمي، فقد اتخذت من: المجالات الانتاجية، سير العمل، القدوة في العمل، والعلاقات الانسانية، كمحاور لبناء تحليلها للمتغير الثاني، وقد توصلت الباحثة إلى وجود ارتباط وطيد وعلاقة ايجابية بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة مع ضرورة تكثيف التدريب على التمكين لدى الموظفين والمديرين على حد سواء، وتشجيع أكثر للعمل الجماعي وروح الفريق ، وإعادة النظر في التفويضات الممنوحة مع توسيع نطاق منح الصلاحيات.

في نفس السياق نجد دراسة تيسير زاهر (2012): بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها" والتي قام فيها بتحليل عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في عملية التمكين على سبيل الحصر في الجوانب التالية: وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والانصاف، الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي، معتمداً في ذلك على أداة الاستبيان.

وقد خلصت دراسته إلى نتائج مقبولة في اثبات التأثير الايجابي والاسهام الكبير لأبعاد المناخ التنظيمي على أفراد العينة خاصة ما يتعلق بمتغير الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، وعلى النقيض من ذلك فيما يخص وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، والعدالة والانصاف، التي تنخفض فيها درجة التأثير، وقد وفق الكاتب حسب وجهة نظرنا في اختيار مجال دراسته، كون قطاع الفنادق من أهم القطاعات التي تتطلب التمكين في عملها نظراً لطبيعة ونوعية

نشاطها وما يدور حولها من تحديات ومنافسة مستمرة، مما يستدعي سرعة ونوعية الخدمات المقدمة، معتمدا فيها الباحث على الاتجاه الادراكي النفسي كمدخل لدراسة التمكين من خلال تركيزه على العوامل السلوكية في طرحه، وهذا ما يبرز وجه الاختلاف في دراستنا حيث ركزنا على المحددات التنظيمية من خلال المدخل الاجتماعي، فالتمكين يبدأ بالجانب النفسي لكنه لا يكتمل إلا إذا توفرت المرتكزات التنظيمية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد ركز الباحث على العلاقة التقليدية للمناخ التنظيمي بالتمكين والتي تعتبر شائعة ومتداولة نوعا ما، فيما قمنا بدراسة نوعية بيئة العمل وكيف تصبح هذه البيئة إذا ما طبقت فيها استراتيجيات التمكين.

كما تناولت دراسة بوتاعة سليمة ومعوج بلال (2015): موضوع "واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز جيغل"، والتي هدفت إلى التعريف بالتمكين والكشف عن واقعه بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة الى أن مستوى إدراك فئة الاطارات وأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ لكل من: التعلم واكتساب المعارف، المناخ الاجتماعي، وجودة الحياة في العمل، جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، ما يعني أن هذه الأبعاد الثلاثة غير مهياً بالشكل المطلوب حتى تساهم في تحقيق التمكين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

اتفقت هذه الأدبيات على تناول موضوع التمكين وتبيان أهميته لكنها اختلفت في المداخل التي تبنتها لمعالجة الموضوع، وكذا في دراسة مؤشرات والمتغيرات التي اعتمدت عليها في البحث. أما عن دراستنا فقد تناولت عامل: التدريب، تفويض الصلاحيات، تحفيز الموارد البشرية، الاحترام والتقدير، وجودة الخدمة، حيث اختلفت عن الدراسات السابقة في المتغيرات التي بنيت عليها، وأثر التمكين الاداري على المناخ التنظيمي والتي أتت اغلبية الدراسات السابقة بدراسة الأثر المعاكس (أثر المناخ التنظيمي على تمكين الموارد البشرية)، وكذا الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية وحدة البريد لولاية جيغل، على أمل أن تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة في حقل العلم والمعرفة واثراء المكتبة والاستفادة منها من قبل الدارسين اساتذة كانوا أم طلبة.

5/ اشكالية الدراسة:

تشهد العديد من المؤسسات وخاصة التي تعمل في مجال الخدمات صعوبات ومشاكل ادارية بشكل يومي في ظل المركزية وغموض الأدوار، الى جانب عدم توفر أنظمة اتصال مفتوحة والتعقد في البيئة المحيطة، في خضم هذه التغيرات وأخرى، كان من الجدير بالمؤسسة البحث عن سبل عمل مغايرة كفيلة بتوسيع نطاق الحرية والمسؤولية ومن ثم المشاركة، ووضوح الأدوار لضمان الكفاءة والفعالية في بيئة تنظيمية صحية من أجل عمل نوعي وخدمة جيدة لمختلف المتعاملين.

من هذا المنطلق، وفي اطار البحث عن أساليب واستراتيجيات تحسين الاداء، تبلور اشكالية الدراسة في التساؤل

الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تمكين الموارد البشرية على المناخ التنظيمي بصفة عامة وعلى مديرية وحدة البريد لولاية جيجل بصفة خاصة؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التدريب على الاثراء الوظيفي بمديرية وحدة البريد بجيجل؟
 - هل لتفويض الصلاحيات أثر على تحفيز الموارد البشرية في ذات المؤسسة؟
 - كيف ينعكس النمط القيادي المتبع على الاحترام والتقدير في وحدة بريد جيجل؟
 - ما أثر نظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة في المؤسسة؟
- أما عن الفرضيات فتتمحور الدراسة اجمالا في الفرضية الرئيسية التالية:
- يفترض أن تمكين الموارد البشرية يؤدي الى تنشيط المناخ التنظيمي بمديرية وحدة البريد لولاية جيجل.
- وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- من المحتمل ان يكون للتدريب أثر كبير على اثناء الوظائف بمديرية وحدة البريد بجيجل.
- من الممكن أن يؤثر تفويض الصلاحيات على تحفيز الموارد البشرية بنفس المؤسسة.
- يحتمل انعكاس النمط القيادي المتبع في وحدة بريد جيجل على احترام وتقدير مواردها البشرية.
- يفترض أن يكون لنظام الاتصال والمعلومات أثر على جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

6/ حدود مشكلة البحث:

بهدف التحكم في البحث، تعالج الاشكالية في الاطار الزمني والمتمثل في: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017. أما الحدود المكانية فقد اقتصرت الدراسة على مديرية وحدة بريد جيجل.

7/ منهجية البحث:

للإجابة على اشكالية الدراسة ومحاولة التحقق من صحة الفرضيات المقترحة، اعتمدت الطالبتان على:

- المنهج الوصفي: الذي يصف متغيرات الدراسة وتشخيص موضوع البحث ومن ثم التحليل على ضوء ذلك.
- المنهج الاحصائي الوصفي: يهتم باستنباط الحقائق من الارقام والصفات بطريقة علمية وكذا جمع البيانات الاحصائية⁽¹⁾.

- المنهج المسحي: ويعد من أكثر المناهج استعمالا في عصرنا هذا وذلك لأن كثيرا من الباحثين يعتمدون على هذا الأسلوب لدراسة الأوضاع الراهنة والتعرف على المتغيرات الاجتماعية، وكيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة والضعف الموجودة بأي قطاع في حالة دراسته وتقييمه. يفيد هذا النوع من المسوح الاجتماعية في قياس اتجاهات الرأي العام أيضا نحو مختلف الموضوعات واعادة النظر في أساليب العمل بحيث يمكن تدارك الأخطاء وادخال

(1) لحسن عبد الله باشيو، وآخرون، البحث العلمي: مفاهيم، أساليب، تطبيقات، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 255.

التحسينات اللازمة التي يطالبها الجمهور، كما يستعمل المنهج للتجديد وادخال الديناميكية في التغيير ومحاربة الجمود، ويركز عليه الباحثون في العلوم السياسية والادارية في الوظائف الاستشارية وفي توصيف الوظائف⁽¹⁾.

كما استعملنا أسلوب دراسة الحالة من خلال اسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية ومحاولة معرفة مدى مطابقة ما جيء به نظريا في الواقع العملي لوحدة بريد جيجل، وذلك باختبار صحة الفرضيات ودرجة ثبوتها.

8/ أساليب جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الخطوة الأولى من خطوات البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في الحصول على المادة الخام لمعالجة بحثه واتمامه، وقد اعتمدت الطالبتان في الاطار النظري على: جمع مختلف المعلومات من المراجع العربية والمتمثلة في الكتب، المجلات، المقالات، المداخلات، الرسائل الجامعية (أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، مذكرات ماستر)، اضافة الى بعض المراجع الأجنبية، والمواقع الالكترونية، كذلك من استشارة لبعض الأساتذة في تخصصات مختلفة منها ادارة الموارد البشرية. أما في الاطار التطبيقي فقد اعتمدنا على :

أولا: استمارة الاستبيان.

بغرض جمع المعلومات بين العاملين بمديرية وحدة البريد لولاية جيجل، تم تصميم استمارة الاستبيان في شكلها الأول وعرضها على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة لاستشارتهم بهذا الخصوص، وعلى ضوء هذه الخطوات تحددت الاستمارة في شكلها النهائي والتي ضمت 35 سؤالاً، موزعة بين أسئلة مغلقة في غالب الأحيان، تحتمل الاجابة بنعم أو لا، وأسئلة نصف مفتوحة عندما تتطلب طبيعة المعلومة المرغوب في الحصول عليها ذلك، والغرض من ذلك هو اعطاء الفرصة للمبحوث التعبير عن رأيه لتوضيح الاجابة أكثر أو عدم وجود اجابته ضمن احتمالات السؤال، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الأربعة التي شملتها هذه الاستمارة.

يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على خمسة أسئلة مرقمة من 01 الى 05 تناولت في مجملها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية في العمل. وتناول المحور الثاني التدريب وكيف يؤثر على اثناء الوظيفة. أما المحور الثالث فيتعلق بتفويض الصلاحيات وتحفيز الموارد البشرية. في حين خصص المحور الرابع للنمط القيادي المتبع، الاحترام والتقدير. فيما عالج المحور الخامس نظام الاتصال والمعلومات وجودة الخدمة.

في الأخير تم ادراج سؤال مفتوح له علاقة بمتغيري الدراسة حتى يتسنى للمبحوث ابداء رأيه عن الموضوع، الأمر الذي يمكن الدراسة من توظيف الاجابة عنه في تحليل الأسئلة السابقة في وتشكيل رؤية عن الموضوع في المؤسسة محل الدراسة، وحدد رقم السؤال ب 35.

ثانيا: المقابلة.

والتي تعد من أحسن أدوات جمع البيانات كونها وسيلة لاختبار وتقييم الصفات الشخصية، وتمكن الباحث من التعرف على الظاهرة عن قرب، مطمئنة اياه لأنه بذلك يكون قد حصل على المعلومات بنفسه وبصفة مباشرة⁽¹⁾.

(1) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 02، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص ص 28-29.

لهذه الأسباب تقرينا من السيد: نائب المدير رئيس فرع التفتيش بمديرية وحدة البريد لولاية جيجل وأجرينا معه مقابلة بغية افادتنا بمعلومات حول موضوع الدراسة.

ثالثا: الملاحظة.

تم اعتماد هذه الأداة في ملاحظة سلوك أفراد مجتمع البحث في معاملاتهم، وعلاقات الاحترام المتبادل وكذا السلاسة والهدوء في جو العمل السائد في الوحدة المركزية لبريد جيجل.

9/ هيكلية الموضوع:

للإجابة عن الاشكالية الرئيسية في ظل الفرضية المذكورة، قسمنا دراستنا الى ثلاث فصول، اثنين نظريين والثالث اجرائي، أما الفصل الأول فخصص للتأصيل المفاهيمي النظري لمتغير التمكين من خلال التطرق لجذوره التاريخية ومراحل تطوره في الفكر الاداري، ومحاولة الاحاطة بمفهومه، ثم الوقوف عند بعض المبادئ والنماذج والنظريات المفسرة له اداريا، وصولا الى مضمون التمكين بما يحتويه من متطلبات، خطوات، وأساليب تطبيقه، وكذا العراقيل التي يواجهها.

وبخصوص الفصل الثاني فقد تناول الاطار العام للمناخ التنظيمي بصفته المتغير التابع في الدراسة، من خلال المفهوم، الأهمية، الخصائص والأنواع، ثم قياس المناخ التنظيمي في المبحث الثاني بعرض مستويات المناخ التنظيمي، نماذجه، مداخل قياسه وطرق تحسينه.

فيما تناول الفصل التطبيقي تقديم المؤسسة بداية ثم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها من خلال أدوات جمع البيانات خاصة استمارة الاستبيان مركزين في ذلك على مؤشرات البحث وتقديم بعض الاقتراحات بخصوص مواطن القصور في المؤسسة محل الدراسة.

(1) عمار بوحوش، المرجع السابق، ص ص 39-40.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للتمكين.

إن أي منظمة وسعيها منها للوصول إلى الريادة في مجال نشاطها، تبحث عن تحقيق ما يميزها عن المنظمات الأخرى، وبما أن المورد البشري يعتبر القلب النابض للمنظمة، والسبب الأول في نجاحها أو فشلها، فقد سارعت المنظمات إلى محاولة الاستغلال الأمثل والاستثمار في هذا المورد، وكيفية جعله أكثر فعالية في بيئتها وبمثيراتها المادية والتنظيمية والمعلوماتية. ويعتبر التمكين من بين الاستجابات الضرورية التي آلت إليها المنشآت للقضاء على المركزية والجمود الذي عانت منه ولعقود طويلة من الزمن، فاتحة بذلك المجال للتفكير المبدع والابتكار.

المبحث الأول: مفهوم التمكين.

يعتبر التطور التكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم المعاصر ضرورة حتمية أدت بالمنظمات لإعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب عملها الإداري، خاصة في ألفية تتطلب المرونة والجودة في السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس فالمنظمة الواعية لا تقوم بالتغيير على المستوى الهيكلي فقط، بل يكون ذلك على مستوى الوظائف والأهداف والاستراتيجيات، محاولة منها لكسب الثقة، الانتماء، ومن ثم الولاء التنظيمي، لتحقيق مكاسبها، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد التمكين الإداري.

المطلب الأول: تطور مفهوم التمكين.

قبل التطرق لتعريف التمكين يجب تتبع البدايات الأولى لظهور هذا المصطلح بغية الإلمام بجوانب الموضوع:

1- التمكين في الفكر الإسلامي:

بالعودة إلى كتاب الله عز وجل نجد أن كلمة "ممكن" ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، ومن بين الآيات الكريمة التي دار مدلولها حول المعنى الذي نبحث فيه عن مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية نذكر ما يلي: (1).

قوله تعالى في سورة يوسف: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ" (2). وقوله في سورة الكهف "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" (3). وسورة الأحقاف: "وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ" (4).

(1) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 15-16.

(2) القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

(3) القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 83.

(4) القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 26.

وقال تعالى لأصحاب الرسول الكريم محمد (ص) في سورة النور: "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ"⁽¹⁾.

كذلك قوله عز وجل من قائل في سورة الحج: "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ"⁽²⁾.

وعن الامام أحمد فقد روى عن أبي كعب رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " بشر هذه الأمة بالسنة والدين والرفعة والتمكين في الأرض، فمن عمل منهم عمل الآخرة للدنيا لم يكن له في الآخرة من نصيب"⁽³⁾.

فمصطلح التمكين ورد في كتاب الله الحكيم في عدة مواطن، وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على أن رسالة الاسلام ثقيلة بمعانيها السامية، وما مكن الله أمة الاسلام في الأرض وجعلها قائدة للبشرية برسالتها النبيلة الاحكامية. وبالرغم من أن الأمة الاسلامية كانت السبابة في تبني وممارسة التمكين لنشر رسالتها الاسلامية وتوحيد قلوب الناس، واخراجهم من عبادة الأصنام والعبادة الى عبادة رب العباد، وذلك من خلال مختلف الممارسات في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام ومن تبعه من الخلفاء الراشدين والصحابية، إلا أن مفهوم التمكين في ما بعد ذلك لم يعرف التطور الا عند الغرب، لذلك سنحاول الوقوف على بعض اسهامات المفكرين في هذا الحقل.

2- التمكين في الفكر الغربي:

للحصول على فهم أكبر للمصطلح ومعرفة التطور التاريخي له، قد يكون من المفيد النظر في أصوله بين الحركات الشعبية، التي ظهرت خلال حركات الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات الستينات، بعد أن تم القيام بالعصيان المدني، وجهود تسجيل الناخبين من أجل الحصول على حقوق ديمقراطية للأمريكيين المنحدرين من أصول افريقية، والتي تم تقديمها مع وثيرة ونطاق التغييرات التي حدثت على المستوى السياسي والاجتماعي.

وقد دعا العديد من قادة السود القدامى برئاسة "ستوكلي" و"كارمايكل" (Stokeley & Carmaichael) إلى "القوة السوداء"، التي حددها بأنها: دعوة للناس السود إلى التوحد للتعرف على تراثهم، لبناء شعور المجتمع. إنها دعوة إلى السود للبدء في تحديد أهدافهم الخاصة وربط منظماتهم ودعم تلك المنظمات⁽⁴⁾.

(1) القرآن الكريم، سورة النور، الآية 55.

(2) القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.

(3) محمد بن أحمد بن سالم السفاريني، غداء الأبواب في شرح منظومة الآداب،

http://library.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?bk_no=44&ID=23&idfrom=27&

idto=33&bookid=44&startno=2، تاريخ آخر اطلاع: 27 مارس 2018.

(4) Carolyn Medel-Anonuevo , **Women, Education and Empowerment : Pathways towards Autonomy**, Germany: UNESCO Institute for Education, 1995, p. 13.

وفي هذا السياق أشار "بودنر" (Bodner) في دراسته الموسومة بـ "تقييم أبعاد التمكين في المنظمات" (Dimensionel assessment of empowerment in organization) إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات "التون مايو" (Elton Mayo) في مصانع (Hawthorne) كانت الأساس والانطلاق في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين. ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relation school) هي التي شكلت حجر الأساس للتمكين⁽¹⁾. التي كانت بدورها كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل، والذي تمثل في تأكيد مدرسة الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" (Fredrik Taylor) على الإنتاج بشكل أكثر من الموظفين، وبذلك يمكن اعتبار التمكين بأنه مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي تركز على أهمية مشاركة الموظفين⁽²⁾.

ويرى "هالفورسن" (Halvorsen) أن بداية التمكين كانت أوائل الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور "ادوارد ديمينغ" (W.Edward Deming) و"جوزيف جوران" (Josef M.Jouran) اليابان لتدريب المدراء، إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضا على أمرين مهمين لتبني مبدأ الجودة هما فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة. وفي الستينيات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين⁽³⁾. حيث توجب على المديرين في هذه الفترة (بحكم أهميتها واشتداد المنافسة على الصعيدين الاقتصادي والإداري) أن يكونوا حساسين فيما يتعلق بالموظفين وتدريب الحساسية⁽⁴⁾.

وتزامن هذا التطور مع فترة فقدت فيها الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، في المقابل حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال: متابعة الجودة، تمكين العاملين، التنوع، الإنتاج حسب الطلب، الملائمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة، لتشهد فيما بعد المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بمواضيع الجودة بعدما رجع كل من "جوران" و"ديمينغ" إلى

(1) احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 17.

(2) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص 33.

(3) احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 17.

(4) Hamid Saremi, "Empowerment as a new approach in the management", in **Proceeding international conference on global business, economics, finance and social sciences**, Bangkok, Thailand, 20-22 February 2015, p 05.

الولايات المتحدة الأمريكية لتدريب بعض الأفراد تدريباً يشمل الإدارة والعاملين معاً، وكان ذلك في فترة الثمانينات⁽¹⁾.

وقد تصور "غاندز" (Gandez) عام (1990) التمكين من خلال إعطاء القرارات للموظفين، لكن "زايمرمن" (Zaymermn) أشار في نفس السنة إلى تعريف غير مؤيد ومختلف، ويعتقد أنه من السهل تحديد ما نريد أن نعتبره تمكين بغض النظر عن العجز والتغيير، أما إذا أردنا أن نحدد وفقاً للكثير من الناس فإنه أمر صعب للغاية، وتمكين الموظف هو أداة إدارية يمكن استخدامها لتوجيه إنتاجية الموارد البشرية⁽²⁾.

ومع بداية عقد التسعينات صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد، إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الانتاج الواسع في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الهجوم والانتاجية فضلاً عن الجودة والتنوع، الملائمة والجدول الزمنية. والملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الابداعية الجديدة استبدلت الحرفيين وعمال الانتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين لتصبح المنظمات الجديدة أكثر مرونة. ويذهب كل من "ريس" و"بورتر" (Rees & Porter) الى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم، الذي كان له استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجموعات، وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما المجموعات التي تمثل الأقليات العرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال، إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان الى المستويات الدنيا لمساعدة الادارة في تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الاخرى كالتوزيع، التقليص وانعدام الايمان في التخطيط المركزي. وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة في العولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت الى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل مضطرد وملفت للانتباه⁽³⁾.

وقد أكد تقرير التنمية البشرية لسنة (1995) على أن التمكين يحصل من خلال المشاركة، حيث اعتبر التمكين تطوير يجب أن يكون من قبل الناس، بل يجب أن يشارك الأفراد بشكل كامل في القرارات والعمليات التي تشكل حياتهم، وفي الوقت نفسه يعزز ذلك بدلاً من العزوف على التمكين، وأعطى التقرير أيضاً أهمية للاستثمار في قدرات المرأة وتمكينها من ممارسة خياراتها بل اعتبره أضمن طريقة للمساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة⁽⁴⁾.

(1) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 17-18.

(2) HamidAzad Andish, et all, "concepts and strategies of staff empowerment" in , **Singaporean journal of business economics and management studies**, Vol 01, No11 2013, p 106.

(3) أمال سعود، "التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوايل بسكرة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص 47-48.

(4) Zoe Oxaal, Saly Baden, **Gender and empowerment : definitions, approaches and implications for policy**, Brighton : Development Cooperation Agency(Sida) October 1997, p 02.

اذن مفهوم التمكين قدم باعتباره أفكار نظرية ولكن تجسيده كممارسات فعلية بدأ في منتصف القرن الماضي. ونلاحظ في تطور مفهوم التمكين أنه ارتبط في بداياته الأولى بالسلطة والقوة ثم تجاوز ذلك فيما بعد إلى الانفتاح والمشاركة من خلال ممارسات وسياسات المنظمات العالمية عموماً واليابانية على وجه الخصوص.

المطلب الثاني: تعريف التمكين.

أولاً: التمكين لغة.

إضافة إلى ورود مصطلح التمكين في القرآن الكريم، فقد تضمن معجم لسان العرب لابن منظور على كلمة التمكين ليعبر عنه بلفظة المكنة، فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة، وجمعها مكناء، والتمكين يعني هنا الاستطاعة على فعل الشيء.

كما ورد مصطلح التمكين في معجم Webster's Dictionary بأنه يعني منح السلطة الرسمية والقانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وذلك يعني أن فعل التمكين يقوم على توافق ارادتين، إرادة مانح القوة أو السلطة وهي قيادة المنظمة، وإرادة الشخص الذي ستمنح له هذه السلطة وهو الموظف⁽¹⁾.

أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً، وأمكنه من الشيء أي جعل له على الشيء قدرة وسهل ويسر عليه⁽²⁾.

وقد عرف القاموس الفرنسي التمكين على أنه:

« Autonomisation: liberté de se gouverner autonomie par ses propres lois, indépendance, possibilité de disposer librement de soi ».

التمكين: الحرية في حكم المرء من خلال قوانينه الخاصة، الاستقلالية، وإمكانية التخلص من نفسه بحرية.

ثانياً: التمكين اصطلاحاً.

لقد اختلف الباحثون في تناول التمكين من ناحية تعريفه، وتناول أبعاده ومقوماته، حيث لا يوجد إجماع حول مفهوم معين لهم بل هناك عدة تعاريف تناولته من زوايا مختلفة، فمفهوم التمكين يأخذ مستويات ومعان اصطلاحية عديدة، فوجد تمكين إداري، تمكين سياسي، ديني... الخ، ورغم حداثة المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من (1400) عام⁽³⁾.

ونظراً لصعوبة وحدة المصطلح بسبب تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث وكذا اختلاف الاتجاهات الفكرية لا بد من تناول بعض التعريفات للإحاطة بالمفهوم على أعلى درجة من الموضوعية والإجماع، لكن قبل ذلك يجب التعرّيج

(1) ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثناء للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 242-243.

(2) حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2013). ص 10.

(3) سليمة بوتاعة، بلال معوج، "واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيغل"، (مداخلة بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 24-25 فيفري 2015)، ص 07.

على المدخل التي برزت في مجال أدبيات الإدارة الاستراتيجية أو علم المنظمة والتي عنت بمعالجة مفهوم التمكين وأبعاده ومؤشرات قياسه، ولعل أبرز هذه المدخل ما يلي:

1/ المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين: (Social Structural Empowerment Perspective):
يركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكلية، الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل، وجوهره هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد والتابعين من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، المعلومات، الموارد والدعم، إذ يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات والهياكل الإدارية التي تشجع على الاندماج العالي، اعتماداً على مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات وكذا المكافآت. ومن رواد هذا الاتجاه نجد: "كين" و"سريتزر" (Quinn & Spreitzer)، "بوين" و"لور" (Bowen & Lawler)، "راندولف" (Randolph) وآخرون.

2/ المنظور الإدراكي للتمكين (Psychological Empowerment Perspective): يركز هذا المدخل على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، فالتمكين في هذا الاتجاه تعزيز للدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وتمثل في: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير⁽¹⁾.
أما عن تعريف التمكين فقد تعددت حسب عدسات كل منظور، إذ يرى "دافت" (Daft) أن "التمكين محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المنظمة"، في حين ينظر "اكنس" (Eccles) للتمكين على أنه "منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفعالية"⁽²⁾.
فيما يعرفه "براون" (Brown) على أنه "العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في الشركات"⁽³⁾.
أما "كونجر" (Conger) فقد استخلص أن "التمكين استراتيجي تنظيمي ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلحياً"⁽⁴⁾.

(1) جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، 2010، جامعة القادسية، ص 63.

(2) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 131.

(3) أبو بكر بوسالم، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013)، ص 08.

(4) أمينة سليم سالم الراددي، "التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012)، ص 13.

في المقابل يتفق "لور" و "بوين" (Lawler & Bowen) على أن التمكين اطلاق حرية الموظف، وأنه ذهنية وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها، بل هو حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل اليها.⁽¹⁾

فيما يعرفه البعض على أنه بناء يربط نقاط القوة والكفاءات الفردية، أنظمة المساعدة الطبيعية والسلوكيات الاستباقية للسياسة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي⁽²⁾.

ويعتبر مفهوم التمكين بحسب ما خرج به مؤتمر المرأة في بكين عام (1995)، ومؤتمر الأمم المتحدة العالمي للسكان والتنمية المنظم في القاهرة عام (1994)، بأنه "استخدام القوة الذاتية للقيام بنشاطات مشتركة مع الآخرين لإحداث التغيير"، منوهة الى أن التمكين يشمل القدرة على اتخاذ القرارات واكتساب مهارات الوصول الى الهدف⁽³⁾.

في نفس السياق (تمكين المرأة)، وحسب ما جاءت به اليونيسف (منظمة الأمم المتحدة للطفولة) فإن النساء اللواتي تم تعليمهن أقل عرضة للوفاة أثناء الحمل والولادة، ويمكن تجنب معظم الوفيات من الأطفال دون سن الخامسة إذا عرفت النساء متى يطلبن المساعدة والحصول على رعاية صحية أفضل، باعتبار أن وفيات الأطفال الافارقة دون سن الخامسة تمثل 51% من إجمالي الوفيات في العالم. فتعزيز تمكين المرأة له آثار متعددة في جوانب التنمية، وينبغي أن تكون له أولوية على جميع المستويات والقطاعات⁽⁴⁾.

في مقام اخر يعرف التمكين على أنه عملية التعزيز المتبادل بين الأفراد والمجتمعات أو الجماعات المحلية، الذين هم أعضاء فيها، هذه العملية تؤدي إلى أن تكون أكثر قدرة على تشكيل حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه، وفقا لقيمهم ومشاعرهم الخاصة، وهذا يعني:

- القدرة على اتخاذ قرار مستقل حول الموضوعات التي تؤثر على طريقة حياة المرء.
- الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة لتحديد ظروف المعيشة المستقبلية بشكل متزايد.
- التأثير على القرارات التي ستكون لها تأثير على الوضع، على سبيل المثال من خلال استعمال الضغط لممارسة القوة المضادة والتأثير على الآخرين الذين يقررون في مكاننا ولديهم النفوذ⁽⁵⁾. أما عن "مارووف" (Maeroff) فقد نظر

⁽¹⁾ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الادارة: قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع،

2010، ص 129.

⁽²⁾ Douglas D.Perkins, Mark A.Zimmerman," Empowerment Theory, Reserch, and Application " in, **American Journal of Community Psychology**, N 05, Vol 23, 1995, p 569.

⁽³⁾ نسيم وجدان أبو ليل، التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال المشاريع الصغيرة والمتوسطة، طرابلس، 27-29 أكتوبر 2008، ص 3.

⁽⁴⁾ Asma Ben Lazrak , "Empowerment et économie social et solidaire : étude de cas d'organisations féminines en Afrique de l'Ouest", (Thèse de doctorat, l'école Doctorale de sciences économique, université de Grenoble, 13 Fevrier 2015), p. 06.

⁽⁵⁾ Patrick Vanderhulst , et autres, **Empwermment un apprentissage social document conceptuel**, Belgie : ATOL-South Research, 7 February 2003, p. 01.

إلى التمكين على أنه "القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل"، وهنا نجد أن هذا التعريف يجسد تحقيق الذات في الحياة المهنية.⁽¹⁾

فيما يرى "جاري ديسلر" (Gary Dessler) في التمكين فلسفة يجب توفر العوامل العشرة التالية لتحقيقها:

- تعيين المسؤوليات التي يتحملها العاملون.
- اعطاء العاملين سلطة مساوية للمسؤوليات.
- وضع معايير التميز.
- تلقين العاملين التدريب اللازم مما يؤهلهم لتحقيق درجات التميز.
- اعطاء العاملين المعلومات والمعرفة اللازمة.
- منح التقدير للعاملين لما يقومون به من إنجاز.
- تبني التغذية الراجعة في اعلام العاملين عن أدائهم.
- منح العاملين الثقة الكاملة.
- التعامل مع العاملين بكل احترام وكرامة.
- اعطاء العامل الحق في امكانية الفشل.⁽²⁾

ومن جانبه عرف البنك الدولي التمكين على أنه "تحسين قدرات الشخص أو الجماعة على صنع الخيارات وتحويلها الى أفعال ونواتج مرغوبة".

وقد وقع اختيار الأمم المتحدة على هذا المفهوم ليشكل حجر الزاوية في منظومتها التنموية التي تبنتها في الربع الأخير من القرن العشرين، والتي استهدفت دمج النساء والفئات المهمشة في عملية التنمية بعد اقصائها لعقود عديدة، ومنذ ذلك الحين جرت محاولات لتأسيس مفهوم التمكين وتحويله اجرائيا الى عدد من البرامج التنموية، وهو ما أدى الى انتشاره عالميا على صعيد جد واسع⁽³⁾.

واتجه "روبل" (Rubel) في سياق تعريف التمكين إلى منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص 31.

(2) كامل محمد المغربي، الادارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع تحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 82-83.

(3) محمد السعيد جوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015)، ص ص 32-33.

أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل⁽¹⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن التمكين الإداري مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف⁽²⁾. وانطلاقا من أدبيات التمكين فإن هذا الأخير يأخذ اتجاهين، أحدهما اتصالي والآخر تحفيزي: فالاتصالي يقصد به العملية التي تتم من الأعلى الى الأسفل، ويفترض أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا الادارة الدنيا في السلطة، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات: كإثراء الوظيفة، فرق الادارة الذاتية واستقلالية فرق العمل. وأما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، الذي يظهر في الكفاية والثقة في أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بالمعنى الحقيقي للعمل⁽³⁾.

المطلب الثالث: أهمية التمكين.

تبرز الأهمية البالغة للتمكين على مختلف جوانب ومستويات العمل الاداري لذلك سنحاول تقسيمها الى ثلاث أقسام:

1- بالنسبة للأفراد.

فالتمكين يعد جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم، حيث يؤدي الى تهديب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الابداع، ويكتسب أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال من الملكية والرضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، اذ أن العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن ادراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للفرد والمنظمة معا⁽⁴⁾.

كذلك يعتبر التمكين نهجا بناءا كونه يحقق الثقة في نفوس العاملين، تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي، الجودة في عملية صنع القرار وما يتبعها من تنفيذ ورقابة، وكذا وضوح المسؤوليات، ومنه زيادة مستوى الانتماء الوظيفي⁽⁵⁾. إضافة إلى ذلك يؤدي التمكين إلى إثارة التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره

(1) نهاية التلباني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم

الانسانية)، المجلد 27 (4)، 2013، جامعة الأزهر، غزة، ص 739.

(2) إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد 01، المجلد 03، 2017، ص 37.

(3) تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، 2012، ص 265.

(4) زكرياء مطلق الدوري، أحمد على صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 28-29.

(5) ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، المرجع السابق، ص 246.

الخاص بأداء العمل بجرية وقوة، دون إهمال انه يزيد من التواصل الفعال بين الإدارة وموظفيها وبين الموظفين انفسهم، ويسمح ببناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً⁽¹⁾.

2- بالنسبة للمنظمة.

تتأثر منظمة اليوم بعوامل مثل المنافسة العالمية المتزايدة، التغيرات السريعة، الحاجة الى جودة خدمات ما بعد البيع، محدودية الموارد وغيرها من المتغيرات، وذلك تحت ضغوط عالية. وبعد سنوات عديدة من الخبرة، تم التوصل الى استنتاج مفاده أن: المنظمة اذا أرادت أن تكون رائدة يجب أن تتوفر لديها المهارة، الابداع والدافعية العالية، فهناك علاقة مباشرة بين رأس المال البشري والانتاجية في المنظمة.

والمنظمة الناجحة تتكون من الأشخاص المثقفين والأفكار والأهداف المشتركة التي تتوفر مع العمل الجماعي في التنظيم المرن، الخبرة والمعرفة مع زيادة تقدم الحب للإدارة، لذلك فإن أي فرد يقوم بأداء طلبات المؤسسة سيشعر بالملكية⁽²⁾.

والمنظمات التي يشارك فيها عدد كبير من الأشخاص محليا، من الممكن أن تؤدي إلى تطوير كفاءة المجتمع وحظر مناهج الاستبعاد والتمييز، فمجتمع التمكين واحد حيث الناس سواء بشكل فردي أو من خلال المنظمات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الكفاءة المجتمعية⁽³⁾.

ويساعد التمكين على تحسين سياسة المنظمة وزيادة فرص النمو والتطور التنظيمي لديها وذلك من خلال:

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وذلك بمنح الأفراد السلطة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من اختيار البديل الأفضل، وتحقيق الديمقراطية في اتخاذ القرارات فتصبح الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.
- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، فالتمكين يمنح الفرصة الكاملة للمدير للتفرغ والقيام بمهامه الرئيسية منها التخطيط.
- زيادة الانتاجية والتنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.
- كما أنه يساهم في عمل المجموعات وفرق العمل ببناء على:
- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض الأداء مما ينتج عنه زيادة الاحساس بالهوية والشعور بالتركز على الهدف وتفعيل قنوات الاتصال.
- بناء فريق قوامه الثقة، فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها للفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بقدرات الفريق وبالتالي يقدم هذا الأخير أفضل ما عنده، ناهيك عن زيادة قدرته على الإبداع والمخاطرة والتحليل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الاسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2009، ص

⁽²⁾ HamidAzad Andish, et all, *op.cit.*, p.106.

⁽³⁾ Centre documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, **L'empowerment et l'intervention social**, Mottréal: Février 2003, p30.

3- بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكنة لموظفيها.

فقد أكدت الدراسات أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحلات والوكالات التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية الى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يسبب البطء في انجاز الخدمة، وهذا العامل (أي السرعة في انجاز معاملات الزبائن) يعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات⁽²⁾.

وبناء على نموذج "فيورينو" (Fiorino) الذي ينظر في المشاركة، فقد حدد ثلاثة أنواع من المنافع للتمكين وتتمثل في: 1- الفوائد المعيارية: هي فوائد يزعم أنها جيدة، جوهرية بصرف النظر عن أي عواقب لها على نتائج تقديم الخدمات. وفي سياق الديمقراطية تميل الفوائد المعيارية الى أن تكون منافع ديمقراطية، على سبيل المثال، فان فرصة المشاركة في عملية صنع القرار تعتبر في بعض الأحيان جيدة في حد ذاتها لأنها أكثر ديمقراطية بغض النظر على كيفية استخدام هذه القوة.

2- فوائد عالية تسلط الضوء على فائدة التمكين كوسيلة لتحقيق الأهداف والغايات المحددة، هذه الأهداف محددة سلفا وجوهرية لنظام معين.

3- الموضوعية: حيث تستند الى المفهوم المستقل للنتائج التي ينبغي تقديمها وليس الأهداف الموجودة مسبقا لمجموعة معينة من صانعي السياسات⁽³⁾.

وقد لخص كل من الكاتبان "فليب ليجر" و"جال رو هو" (Philippe Liger & Gaelle Rohou) في كتابهما: "التمكين: امنح الموظفين قوة المبادرة" (L'empowerment: Donner aux salariés le pouvoir d'initiative) لخصا أهمية التمكين في مثال بسيط ذو ايجاب قوي في افتراضهما لحديقة ترفيهية، في هذا النوع من الأماكن يحث المديرون قادة الفرق الذين يعملون على الموقع أن يكونوا يقظين ومتفاعلين لأخذ المبادرة عندما يرون طفلا يبكي، تحيل طفل يبكي لأن البالون الخاص به يمثل شخصية الحديقة، وقد حلقت بعيدا، يمكن للموظف أن يقرر بمفرده على الفور لتقديم بالون جديد للطفل. وراء هذا العمل البسيط العديد من المزايا: - الآباء راضون.

⁽¹⁾ توفيق كرمية، "تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2008)، ص ص 70-72.

⁽²⁾ حسن مروان عفانة، المرجع السابق، ص 14.

⁽³⁾ Sam Mclean , Edward Andersson, **Activating empowerment : empowering Britain from the bottom up**, London : Ipsos MORI Social research institute, June 2009, p p 39-40.

- طفل سعيد سيتحدث عن ذلك وعن متعاون سيشعر بالتقدير والاعتراف في وظيفته، وبالتالي سيكون أكثر مسؤولية.

- التكلفة الاقتصادية للعملية: صفر تقريبا.

- النتائج التسويقية والتجارية والإدارية كبيرة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: التمكين والمفاهيم ذات الصلة.

لإزالة اللبس والتداخل بين التمكين والمصطلحات الإدارية الأخرى، حاولت الطالبتان التطرق لبعض هذه المفاهيم المشابهة والتي لها علاقة بمتغير الدراسة نذكر منها:

1- التفويض.

فالتمكين يتطلب توفير كافة الامكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وابرار قدراته وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير الدعم المناسب للفرد من تدريب لبناء قدراته، وكذا الدعم الفني والتقني الملائم⁽²⁾. فالمركزية في الشركات لم تمت، وأيا كان مستوى أهمية ما يمكن للموظف القيام به، يجب عليه الرجوع الى التسلسل الهرمي، وكثيرا ما يكون الجواب في وقت متأخر، فتكون المشكلة في الأصل سهلة الحل لتصبح أكثر تعقيدا للتسوية، وهذا الموقف يؤخر سلسلة الإنتاج والخدمة بأكملها، لا يشجع المبادرة ويخلق الهزيمة، والتمكين مستحيل في ظل هذه التسلسلات الهرمية الصارمة، بل يجب على القائد أن يثق في الموظف الذي بالرغم من كونه الأقرب من المشكلة إلا أنه يواجه صعوبات في حلها، إضافة إلى ما ينجر عن ذلك من ضياع الوقت، فقدان المال، فقدان جودة الخدمة.... والقائمة طويلة لعواقب التسلسل من طرف الرؤساء⁽³⁾.

وعلى هذا الأساس فإن التفويض شرط أساسي لتحقيق عملية التمكين. ويختلف التمكين على التفويض كون أن الأول يكون فيه الفرد متحمل للمسؤولية بأكملها، كما أنه يتم وفقا للمنصب لا للشخص، أما الثاني فالمسؤولية يتحملها المدير، ويتم تحديده وفقا للفرد وليس تبعا للمنصب⁽⁴⁾.

2- الاندماج.

ان الاندماج مع الجماعة يعني لغويا أن ينضم شيء الى شيء آخر بحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة مجموعات العمل الى كافة مستويات التنظيم والمؤسسة الى اجتماعات للتفكير جماعيا في أساليب العمل بغية التوصل الى قرارات نوعية تحظى بقبول الجميع، تكون بمثابة اعتراف من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل في حالة دعوة العاملين للمشاركة والانطواء تحت العمل الجماعي وتكريس فرق العمل.

(1) Philippe Liger , Gaelle Rohou, **L'empowerment : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative**, 3^e éd, Paris: DUNOD, 2016, p. 03.

(2) سامح عامر، التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2014، ص 63.

(3) Philippe Liger, Gaelle Rohou, *op. cit.*, p. 04.

(4) نعيم ابراهيم الظاهر، النظم الإدارية: المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية، الأردن: جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، 2009، ص 28 .

3- الإدارة بالمشاركة.

تعد الإدارة بالمشاركة طريقة إدارية تشمل مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المؤسسة، وفي هذا النوع من الإدارة يتقاسم الموظفون في جميع المستويات المعلومات، المعرفة، السلطة والمكافأة، حيث أنهم يستطيعون التأثير والحصول على تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات مع الموظفين، كما يشمل ذلك صنع القرارات⁽¹⁾. ومن دون إشراك الموظفين في صنع القرارات لن يتم الحفاظ على قاعدة القرارات الصحيحة وبالتالي لا يمكن لأعضاء المنظمة أن يكونوا مسؤولين عن جودة مهامهم. يجب أن يفكر أعضاء المنظمات بشكل استراتيجي، وبواسطة إشراك الموظفين في صنع القرار ينبغي توجيه الموارد البشرية للعمل نحو رضا العملاء أفضل من ذي قبل⁽²⁾. هنا يمكن القول أن التمكين يتوافق كثيرا والإدارة بالمشاركة، بل يعد أحد صورها.

4- الأثر الوظيفي.

اعتبر البعض التمكين مرادفا للإثراء الوظيفي والذي عرفه "بيوكانان" و"هيوكنسكي" (Buchanan & Huczynski) بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير والتحكم في وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، ويهدف الإثراء إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، بينما التمكين يعمل على توسيع محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى⁽³⁾.

5- الملكية.

قد ينظر البعض إليها من منظورين، ملكية رسمية (ملكية الفرد لأسهم مالية مثلا)، وملكية نفسية، وهي ناتجة عن السماح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأثير على العمل في المنظمة، بحيث يشعر أنه يمتلك المنظمة، وبالتالي فنجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها، فالموظف المالك لملكية نفسية، يشعر بازدياد إحساسه بالجدوى في عمله، فضلا عن تنامي شعوره بالمسؤولية، وهنا تظهر الملكية النفسية أقرب للتمكين من الملكية الرسمية، أما عن وجه الاختلاف بينهما فيكمن في أن الموظف قد يشعر بملكية نفسية من خلال امتلاكه للملكية الرسمية، وليس من خلال

⁽¹⁾ عبد الحليم جعلاب، "استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، 2016)، ص 98.

⁽²⁾ Kemal Demirci, Employee empowerment and its effect on organizational performance, in 2nd international symposium on sustainable development , June 8-9 , 2010, Sarajevo, P 142.

⁽³⁾ يوسف اسماعيل سليمان الزامل، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013)، ص 34.

علاقته بسلوك رئيسه، بينما يتطلب التمكين وجود علاقة شخصية بين الموظف ورئيسه، كالثقة والتعاون، وتقاسم حل مشاكل العمل⁽¹⁾.

6- الإبداع.

والذي يكمن سره في تفجير طاقات البشر، وتمكنهم من الأداء بحرية وشفافية، وقد أشار كل من "بيترز" و"وترمان" (Peters & Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز" إلى أن فروع الإبداع تظهر من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويجاول حل مشاكلهم⁽²⁾.

المبحث الثاني: التمكين: المبادئ، النماذج والنظريات المفسرة له.

باعتبار التمكين محور الاستراتيجية التي تبني عليها المنشأة سنحاول التطرق للقيم التي يركز عليها، دون أن نهمّل التنظير الإداري الذي كان ثمرة جهود واهتمام العديد من الباحثين في حقلي الإدارة والموارد البشرية على حد سواء.

المطلب الأول: مبادئ التمكين.

وفي هذا السياق قام "توماس ستير" (Tomas Stirr) بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower، والتي تمثلت في المبادئ التالية:

- **التعليم (Education):** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد من المنظمة، لأنه يؤدي إلى فعالية الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها.
 - **الدافعية (Motivation):** فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، من خلال برامج التوعية، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا⁽³⁾.
 - **الغرض (Purpose):** ان جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، هذه الأهداف تعتبر جوهر التمكين يتم تحقيقها عن طريق الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للمورد البشري.
 - **الملكية (Ownership):** حيث اقترح "ستير" (Stirr) معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة عناصر: السلطة+ المساءلة= الانجاز. (Authority+ Accountability= Achievement)
- ولتحقيق الانجاز يجب قبول المسؤولية، التي يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة اذا ما تم تشجيعهم على تقديم

(1) حنان رزق الله، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010)، ص ص 29-30.

(2) عبد الحكيم عبد القادر الشريف، "واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات الليبية العامة بمدينة بنغازي"، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 08 سبتمبر 2014)، ص 22.

(3) صابرة قسوم، "أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر بسكرة"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017)، ص 23.

أفكارهم.

- الرغبة في التغيير (Willingness to change): ان التمكين فلسفة ادارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير الى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير.
- نكران الذات (Ego Elimination): تقوم الادارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعد الرؤساء بحب الذات والميل الى اتباع النمط الاداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون الى التمكين على أنه انقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا وعمليا، فالتحلي بنكران الذات أهم أبعاد نجاح برامج التمكين⁽¹⁾.
- الاحترام (Respect): ان تعزيز وسائل وسبل الاحترام وبناء الثقة بين الادارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم، يؤدي بلا أدنى شك الى تحقيق نجاح المنظمة في تمكين العاملين واعتماده وسيلة أساسية للمشاركة والمسائلة والانجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المنظمات الانسانية المختلفة⁽²⁾.

المطلب الثاني: نماذج التمكين.

1- نموذج العوامل المؤثرة ل "كونجر" و "كاننجو" (Conger & Kanungo):

- ظهر هذا النموذج سنة 1977 مقترحا بأن التمكين مماثل لمفهوم القوة، وقد اعتمد في طرحه على العوامل المؤثرة على أداء التنظيم والتي تؤثر بدورها في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد، مما يترتب عليه تحديد نقاط القوة ودعمها، ونقاط القصور ومعالجتها، وفي ذلك دفع لعملية التمكين في الاتجاه الصحيح، وقد حصر هذه العوامل في:
- عوامل تنظيمية: مثل تفشي البيروقراطية ضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، المركزية، ونمطية التسيير الاداري.
- عوامل تحفيزية: تتجسد في ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
- عوامل وظيفية: ومن ذلك عدم وضوح الاختصاصات، انخفاض تنوع المهام، وضعف التدريب والدعم التقني.
- عوامل إشرافية: تتمثل في تركيز الرقابة على تصيد الأخطاء لا على تصحيح الانحرافات⁽³⁾.
- وقد تبني الكاتبان هذا النموذج كمدخل للتحفيز الفردي باعتبار أن التمكين عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية، وعلى الادارة التقصي ومعرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور، وعند معرفتها لهذه الظروف يمكنها تبني استراتيجية التمكين بغية اصلاح تلك الظروف⁽⁴⁾.

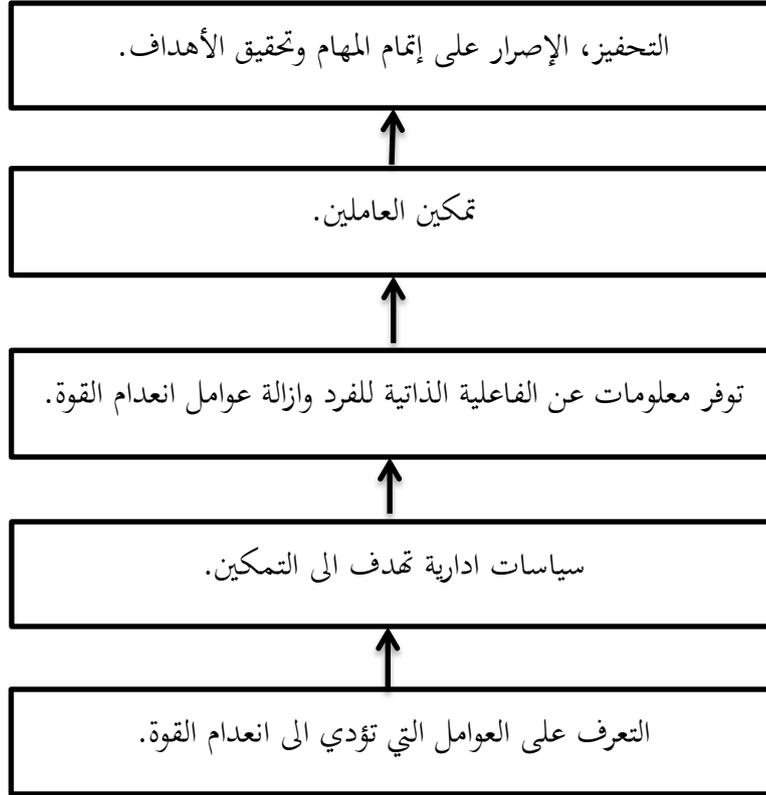
(1) محمد سعيد جوال، المرجع السابق، ص ص 69-70.

(2) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 119.

(3) وليد بن حميد بن محمد العجمي، "تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 28 فيفري 2012)، ص ص 33-34.

(4) سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص 94.

الشكل رقم (1) : نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونجر" و "كاننجو".



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، (أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 08 جوان 2011)، ص36.

2- نموذج متطلبات التغيير لـ "توماس" و "فلتهاوس" (Tomas & Velthouse) :

جاءت كتكملة لما جاء به كل من "كونجر" و "كاننجو" (Conger & Kanungo) فبنا الكاتبان نموذج التمكين الإدراكي، وأشاروا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن هذا النظام كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساساً لتمكين الموارد البشرية وهي: ⁽¹⁾

- التأثير الحسي أو الإدراكي: وأن الفرد يمكنه أن يؤثر في عمل وقرارات الآخرين وفي شتى المستويات.
- الكفاية: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة.
- إعطاء معنى للعمل، والمقارنة بين متطلبات الدور ومعتقدات الفرد.
- الاختيار: فالمسؤولية المسببة لتصرفات الفرد متعلقة بمدى شعوره بحرية الاختيار ⁽²⁾.

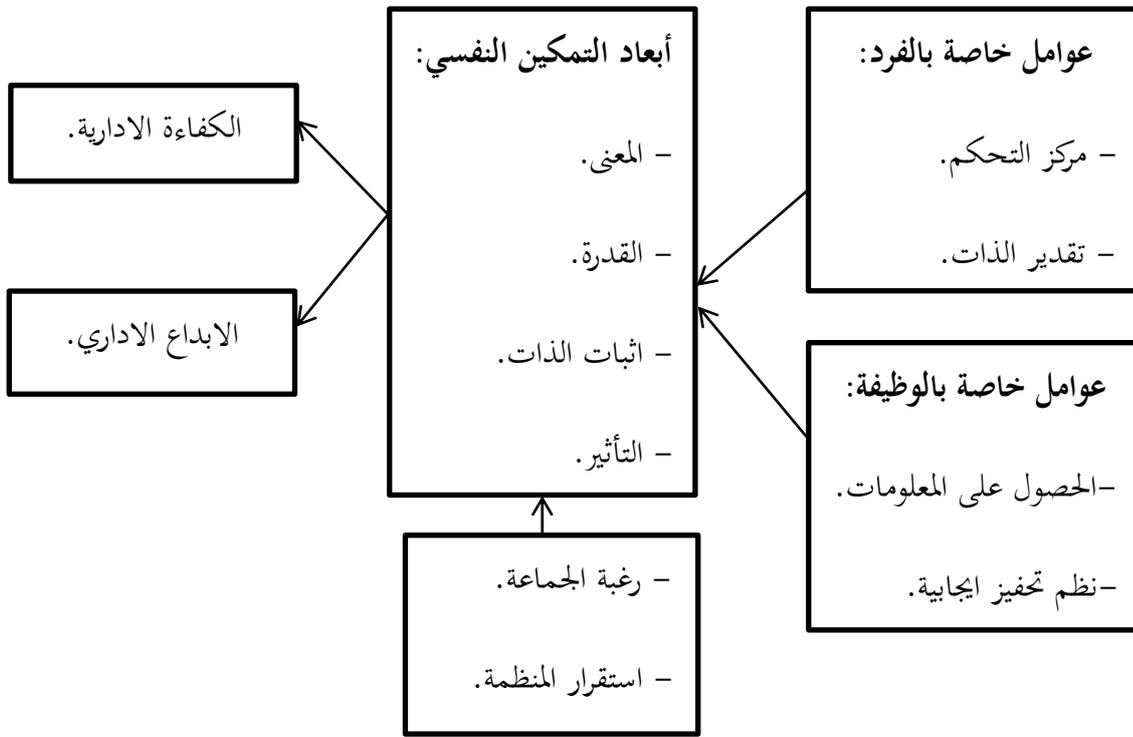
⁽¹⁾ عبد الحكيم عبد القادر الشريف، المرجع السابق، ص 32-33.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 313-314.

3- نموذج التمكين السيكولوجي والاداري ل "سبريتزر" (Spritzer):

والذي جاء سنة (1995) بالاهتمام بالجانب النفسي الذي يحرك اتجاه العاملين من خلال الثقة، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية اختيار كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل، وأوضح النموذج أن التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات للعاملين والادارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الاداري بهدف توفير البيئة الملائمة له، وقسم العوامل المساهمة في تمكين الموارد البشرية الى قسمين: أحدهما خاص بالفرد ذاته والآخر وظيفي يتمحور أساسا في مرونة المنظمة في تزويد العاملين بالمعلومات والحوافز، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل ايجابي لتنتهي الى التمكين بأبعاده المختلفة (المعنى، الكفاية، التصميم الذاتي، والتأثير). شرط أن تتوفر الرغبة في التفوق لدى العاملين، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي⁽¹⁾.

الشكل رقم (2): نموذج "سبريتزر".



المصدر: محمد بن مسفر الشمري، "المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض"، (أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 09 أفريل 2014)، ص 103.

4- نموذج المناخ التنظيمي ل "لور" و"بوين" (Lawler & Bowen):

ظهر هذا النموذج عام (1990)، لتوضيح أثر المناخ التنظيمي على مستوى تمكين العاملين، وأوكل المسؤولية للإدارة العليا فضلا عن توفير بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار، والتفكير الاستراتيجي في أداء الأعمال

⁽¹⁾ مصعب بن عبد الله القثامي، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 27ماي 2009)، ص 14.

بهدف تطوير مستويات الأداء وتحقيق نتائج ايجابية تسهم في زيادة الرضى الوظيفي، وفي الوقت ذاته اشباع احتياجات العملاء والمستفيدين من انتاج المنظمة وخدمتها، يتطلب ذلك ما يلي: (1).

- إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.

- التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.

- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار.

ويطرح النموذج أساليب ادارية رئيسة وصولا إلى التمكين، كما يتضح في الجدول التالي: (2).

الجدول رقم (1): نموذج "بوين" و"لولر".

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
- رضا العاملين في أدائهم.	- الإحاطة والتجديد في العمل.	أ- إيجاد نقاط القوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة.
- دافعية أكثر نحو أداء العمل.	- تحقيق المزيد من الوعي بيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	ب- فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
- تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	- زيادة احساس العاملين بالمسؤولية وقيمة العمل.	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.
- تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة.	- بناء ثقافة تنظيمية تسهم في خلق جو الألفة في عمل الافراد.	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

المصدر: سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني، "دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 29 ماي 2014)، ص 24.

5- نموذج الخطوات الثلاث ل "راندولفز" (Randolphs):

يشير هذا النموذج الى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على:

1- بناء الثقة بين الادارة والعاملين من خلال اتاحة فرصة المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.

(1) عبد الحليم جعلاب، المرجع السابق، ص 123.

(2) سعيد بن ظافر علي آل تركي القحطاني، المرجع السابق، ص 24.

2- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.

3- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الاجراءات للبدء في اتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها سياسة التمكين. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب التعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، حيث يختلف عن نموذج المناخ التنظيمي في هذه النقطة⁽¹⁾.

6- نموذج استشارة الدوافع ل"فوجت" و"موريل" (Voget & Murrell) :

قدم الكاتبان هذا النسق عام (1990)، على فرض رئيسي مفاده أن الأفراد ومدى دافعيتهم للعمل هم الطاقة المحركة لاستمرارية وتطور أي منظمة، حيث يتم التأثير على الدافعية نحو العمل من خلال :

- العوامل التي تتعلق بالعمليات الادارية الأساسية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- العوامل التي تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي.

وقد ركز هذا النموذج على استشارة الدوافع التي تدعم التمكين، مما جعله نموذجاً جيداً وقابلاً للفهم في ضوء الواقع التنظيمي⁽²⁾.

المطلب الثالث: المرجعية النظرية للتمكين.

ان فكر التمكين لم يظهر بصورة فجائية وانما جاء كنتيجة تراكمية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الاداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى التأطير النظري لهذا المتغير من خلال بعض المفكرين الذين ساهموا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر الاداري حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين، وبما أن الاتجاهات تعددت في هذا الحقل ستحاول الطالبان ادراج النظريات الأقرب للموضوع والتي تتماشى ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي تبيان ذلك:

1- النظريات الكلاسيكية في الادارة.

رغم اختلاف هذه النظريات في التفاصيل المنهجية التي اتبعتها الا أنها اتفقت في افتراضاتها حول ماهية الانسان، والاتجاهات التي تناولتها حول العمل والانتاجية:

أولاً: نظرية الادارة العلمية ل"فريدريك تايلور" (Fredrik Taylor):

ان الفلسفة الادارية التaylorية الموروثة من الثورة الصناعية عن "آدم سميث" تمحورت حول زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الانتاج، من خلال دراسة الخطوات الضرورية للعمل والابقاء عليها، وتحديد الخطوات غير الضرورية والغائها،

⁽¹⁾ قدرى أحمد معراج، "أثر التمكين على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص ص 24-25.

⁽²⁾ عبد الحليم جعلاب، المرجع السابق، ص 123.

ومن مبادئ هذه النظرية نجد: (1)

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف، وتدريب العاملين لأداء متطلبات وظائفهم.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الرؤساء والعمال مع احتفاظ المدراء بالتخطيط والتنظيم.
- ومن بين الاختلافات التي جاءت بها الإدارة العلمية ومفهوم تمكين العاملين نجد ما يلي:
- مبدأ الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، تعد بمثابة آلة يجب ضبطها، وهذا عكس ما جاء في مفهوم التمكين، والذي ينص على منح الحرية والاستقلالية للأفراد في الأداء وعدم تقييدهم بطريقة واحدة واعتبارها مثالية.
- تقسيم المسؤولية واقتصار التخطيط والتوجيه على الرؤساء فقط، على عكس التمكين الذي يدعو إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وانجازها بجرية.
- التحفيز حسب مبادئ "تايلور" يتوقف على الجانب المادي بهدف زيادة الإنتاج والمزيد من الأرباح وليس بغرض تطوير علاقة الرئيس بالمرؤوسين ولا كسب الانتماء والولاء للمؤسسة، على عكس ما تسعى له استراتيجية التمكين.
- وبالرغم من الاختلافات بين ما تضمنته الإدارة العلمية والتمكين إلا أن هناك بعض المبادئ التي جاء بها "تايلور" والتي لها علاقة بالتمكين منها: تدريب العاملين والمناداة للعمل كفريق واحد، وخلق روح المشاركة والتعاون بين العمال (2).

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية:

التي جاء بها "هنري فايول" (Henri Fayol) عام (1916)، والمتفحص لهذه النظرية يجد فيها درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والثبات في العمل، ولا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وابداء الرأي أو حرية التصرف لكن بمجىء "ماري باركر فوليت" (Mary Parker Follet) بأفكارها الانسانية التي قدمتها في تلك الحقبة سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها "بيتر دراكر" (Peter Drucker)، حيث كان صوتها الوحيد المختلف في عهد المدارس الادارية التقليدية، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت على الحرية في التعبير، ورأت أنه من واجب المدير مساعدة الناس في المنظمة على التعاون وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. كما أنها تؤمن بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة، واليوم وبعد ما يقارب المائة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" (Employee Ownership) و"المشاركة في الربح"، و"المشاركة في المكاسب"، فاهتمام "فوليت" بالبعد الانساني في العمل من خلال نظرتها المتوازنة بين أهداف

(1) بلقاسم جوادى، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص 90.

(2) سليمة بوتاعة، "اشكالية تطبيق العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيغل"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل، 2014)، ص ص 37-38.

العمل وحاجات الانسان أثبت بأن الاهتمام بالعامل الانساني لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.⁽¹⁾

ثالثا: النظرية البيروقراطية ل"ماكس ويبر" (Max Weber):

والتي تسعى الى جعل المنظمة نظام عقلائي من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الاجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على اعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارة العليا.⁽²⁾

وإذا كانت نظرية الادارة العلمية قد تمحورت حول زيادة الانتاج، فان ما جاء به رواد آخرين للنظرية الكلاسيكية، قد دعموا هذا التوجه ووضعوا قواعد وخطوات تمكن المديرين من انجاز مهامهم مركزين في ذلك على دور الادارة، وكان أهمهم "ويبر"، "فايول"، "شستر برنارد" (Weber, Fayol, Chester Barnard).

ومن بين ما تميزت به الادارة البيروقراطية، الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية، حتى يخضع جميع أعضاء المنظمة لمبدأ القواعد والاجراءات الرسمية المتفق عليها، وهذا ما يتنافى وما يتطلبه التمكين.

أما بالنسبة ل"برنارد"، فقد استخدم خبرته وقراءاته الواسعة في حقل العلوم الاجتماعية، يرى أن المنظمة نظام تعاوني يعمل فيها الناس مع بعضهم البعض، وقد ركز على مبدأ التعاون ضمن المجموعة، بحيث يستطيعون تحقيق مالم يستطع الفرد تحقيقه، وعليه فإن بعض أفكار "برنارد" تعد كمقدمة لبداية التمكين الاداري.

ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، عدم اهتمامها بالجانب الانساني واعتبارها للعنصر البشري آلة يجب أن يتوافق في حركته وتصرفاته مع معدل حركة وأداء الآلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى اهتمامها باللوائح والقوانين على حساب العلاقات الانسانية⁽³⁾.

2- الاتجاه السلوكي في الفكر الاداري.

جاء كرد فعل للأساليب الكلاسيكية في الادارة من خلال تعريج دائرة الاهتمام الى الجانب المعنوي الانساني وحرية في التعبير والمشاركة وكذا اعطائه الحق في الاحترام والتقدير، هذا ما يمد الصلة للتمكين الاداري ولو أنه بشكل غير مباشر باعتبار أن هذا المفهوم حديث العهد وجاء كتراكم لما تمخضت عنه مختلف النظريات.

أولا: حركة العلاقات الانسانية ودراسات هاورتون (Hawthorn):

هناك من يرجع جذور التمكين الى نظرية العلاقات الانسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الانساني في معدلات العمل الذي تبنته الادارة العلمية⁽⁴⁾. وقد ساهم بهذه الحركة "التون مايو" (Elton Mayo)

(1) محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 31-31.

(2) قدرتي أحمد معراج، المرجع السابق، ص 14.

(3) حنان رزق الله، المرجع السابق، ص ص 36-37.

(4) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

2008، ص 129.

من جامعة "هارفارد"، والتي أقيمت في شركة "ويسترن الكتريك"، حيث كانت بصدد دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الاضاءة)، وأثرها على الانتاجية الا أن الخطأ الذي وقع في المنهجية المستخدمة والذي سمي "بأثر هاوتورن" (Hawthorn Effect) أسفر عن اكتشاف غير مقصود لمتغير آخر وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل على أنها متغيرات تؤثر على الانتاجية بدلا من الاضاءة أو ظروف العمل المادية. فحادثة "هاوتورن" فحرت ثروة جديدة في الفكر الاداري ومهدت الطريق لحركة العلاقات الانسانية التي كانت انطلاقة لما يعرف اليوم بدراسة السلوك التنظيمي⁽¹⁾.

ثانيا: نظرية الحاجات ل"ابراهيم ماسلو" (Ibraham Maslow):

اشتهرت هذه النظرية بالحاجات البشرية التصاعدية، والتي قسمها "ماسلو" الى خمسة أنواع وهي على التوالي: الحاجات الفيزيولوجية، الأمان، الاندماج الاجتماعي، التقدير وتوكيد الذات. ويمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة اشباعهم، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون له دوره المؤثر في دفع العاملين واستشارتهم للعمل⁽²⁾.

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

ثالثا: نظرية "X و Y" ل"دوجلاس ماكجريجور" (Douglas McGregor):

افترضت النظرية أن المديرين نوعان X و Y حيث يمثل X المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والاشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين اعتماديين ولا ينجزون الا ما طلب منهم فقط. أما Y فيمثل المدير الذي يفترض أن العامل لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة، وبالتالي يخلق موظفين مبدعين، مبادرين، مشاركين، فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم⁽³⁾.

رابعا: نظرية الشخصية البالغة ل"كريس أرجيريس" (Chris Argyris):

اذ يفترض "أرجيريس" في طرحه عن العلاقة بين الشخصية الانسانية والتنظيم الرسمي وذلك سنة (1963) وتزامن ذلك مع بلوغ المدرسة السلوكية ذروتها في التطور، ورأى أن الشخصية تنمو بصورة طبيعية نحو الاستقلال والاعتماد على الذات وعدم الخضوع، ومن أهم آرائه حول التحفيز ودوره في رفع فاعلية المنظمة نجد:

(1) محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص 34.

(2) توفيق كرمية، المرجع السابق، ص 15-16.

(3) هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص، "آلية التمكين الاداري"، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2018)،

ص 14-15.

- وجود تناقض بين حاجات الانسان وحاجات المنظمة.
- أن الهيكل الهرمي البيروقراطي لا يلبي حاجات العاملين أو حاجات المنظمة بفاعلية، لتجاهله العنصر الانساني عن قصد أو من دون قصد.
- ان فرض القيود والنظرة المتدنية للإنسان والفهم القاصر للتحفيز من العوامل التي أدت الي فشل المنظمات المعاصرة في اشباع حاجات الانسان العليا، خاصة الحاجة لتحقيق الذات.
- أن الانسان يملك طاقة سيكولوجية موجهة، فإذا ما شعر بأن أهداف المنظمة قد منحت أولوية على أهدافه الخاصة، فانه يشعر بالإحباط وعدم الرضا ويعمل على اعاقه تحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي في المنشآت على أن يصاحب هذا التغيير تغيير في سلوك العاملين.
- تنتهي المنظمة الهرمية التقليدية المعتمدة على الأسلوب الاداري الهرمي الى تكوين روح العداء بين العاملين والادارة، لتوفيرها مناخا تنظيميا يقوم على مبدأ النصر والهزيمة، مما يتسبب في انعدام الثقة والراحة واخفاء الأخطاء والتنصل من المسؤولية، واصابة المنظمة فيما بعد بالتخلف والجمود.
- وقد انتقد "أرجريس" الطرح الكلاسيكي والممارسات الادارية التقليدية لعدم انسجامها مع الانسان، واحتوائها لمبادئ تمنع الفرد من تحقيق ذاته⁽¹⁾.

3- الاتجاهات الحديثة في الادارة.

حيث تضمنت عدة نظريات أتت مكملة للنظريات السابقة، والبارز في هذا الاتجاه تركيزه على نظم المؤسسات وكيفية تعامل المديرين مع مواقف افتراضية متعددة، كما أنه يهتم بدراسة الأسلوب والسلوك لاستعانة واستقطاب المنظمة لما يناسبها من موارد بشرية، ومن أهم هذه النظريات نجد على الاطلاق:

أولاً: نظرية النظم ل "بيرتالانفي" (Bertalanffy):

والتي أحدثت قفزة نوعية في مجال الدراسات العلمية للمؤسسات، وكانت بمثابة الشرارة الأولى للنظر في المؤسسات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية، فنظرية النظم تقوم على أساس أن الفهم الكامل للإدارة أو تشغيل وحدة ما يتطلب النظر اليها كنظام، ويعرف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة.

ووفقاً لما جاءت به هذه النظرية فإن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة، سواء اعترفت المؤسسة بوجود مكونات هذه البيئة أو تجاهلتها، فإن ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة على أداء المنظمة وفعاليتها. وقد ساهمت هذه النظرية بأفكارها بشكل كبير في تغيير نظرة العاملين من الجزئية الى الكلية الشمولية، والأهداف المشتركة، فبدلاً

⁽¹⁾ عبد الله بن عوض الشهراني، "دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 10 جوان 2009)، ص ص 21-22.

من أن يهتم العامل أو المسير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام منصبا حول الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤيتها ككل متكامل⁽¹⁾.

ثانيا: النظرية الظرفية:

من أبرز روادها "فيرمونت كاست" (Fermont Kast) و"جيمس روزينزويج" (James Rosenzweig)، ارتكزا في طرحهما على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية البيئية التي تواجه المنظمة. وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في اتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني قبل الاقدام على أي عمل، ومن ثم اتاحة عناصر المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير اداري⁽²⁾. جسدت هذه النظرية ما يعرف بالإدارة بالاحتمالات، وانطلقت من فرضية أنه ليس هناك تنظيما واحدا أمثل يناسب كل المواقف ولا هناك أسلوب أمثل للإدارة، وانما توجد مجموعة من المبادئ، وطبقت هذه النظرية على العديد من التطبيقات الادارية خاصة ما يتعلق فيها بالقيادة وتنظيم العمل وتدريب المشرفين والمدراء⁽³⁾. ومن الأسس النظرية التي وضعها الباحثين والمفكرين المهتمين في هذا المجال، تنتقل الى جانب أكثر عملية نوعا ما وذلك من خلال الآليات التي يتطلبها التمكين كاستراتيجية ادارية.

المبحث الثالث: مكاميزمات التمكين.

ولمعرفة كيفية سيرورة عملية التمكين يجب معرفة ما تستدعيه من مجريات ومستلزمات علمية وعملية، فنية وادارية وحتى البيئية منها، والمشاكل التي تواجه تحقيقها.

المطلب الأول: متطلبات التمكين.

عند البدء في تخطيط أي برنامج من برامج التمكين الاداري، يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط المحيطة بالعمل والعاملين من أجل انجاح العملية التمكنية، ومن بين هذه المتطلبات نذكر:

- 1- القوة والسيطرة: فالرغبة والقدرة على التغيير في هيكلية السلطة في المنظمة عامل أساسي يجب توفره على مستوى العاملين والمنظمة على حد سواء.
- 2- الثقة: والتي تنشأ عن الايمان بالنوايا الحسنة من قبل القادة في أي مؤسسة، ومن دعم وتعاون الزملاء في العمل، اضافة الى التجربة الايجابية مع مشاركة الممارسات التنظيمية تساعد في تسريع الثقة التي من شأنها المساعدة في تقوية الاندماج في المنظمة.
- 3- تحمل المخاطرة: هذا ما تحتاجه عملية التمكين، فالتغيير يتطلب المخاطرة والتحول، ومثل هذا التحول يتطلب

(1) سليمة بوتاعة، المرجع السابق، ص ص 46-47.

(2) عبد الله بن عوض الشهراني، المرجع السابق، ص 24.

(3) توفيق كرمية، المرجع السابق، ص 24.

الابتكار والتعليم المستمر، وبالتالي فان قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الجرأة والمغامرة أمر بالغ الأهمية، واذ كان التغيير مهم بالنسبة للمنظمة وتكافئ العاملين عليه فسيصبح ابداع واتجاه جديد، أما اذا كان بدون رغبة لتحمل المخاطرة فالتغيير هنا يصبح مستحيلاً⁽¹⁾.

كما توجد متطلبات أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار منها:

- التشجيع على اكتساب العلوم والمعارف والمهارات وتبادل الآراء، والبحث عن الحلول الجديدة للمشاكل المتكررة، إضافة الى وضع الأفراد المتمكنين في الصفوف الأمامية في المنظمات الخدمية لتحسين صورة المنظمة وارضاء عملائها، واعتماد نظام اتصالات فعال مبني على المعرفة، المهارة وتدقق المعلومات⁽²⁾.
- اتباع برامج المشاركة في المكاسب والأرباح، وفي ذلك تحسين لنظام الحوافز بشكل عام ماديا ومعنويا.
- توفير الأمان الوظيفي مما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي.
- التدريب وتطوير المهارات وفتح المجال للترقية وفق مبدأ المساواة بين العاملين.
- اتباع أسلوب القيادة الممكنة والداعمة للتمكين، وتشكيل فرق العمل والاعتماد عليها في العمل الاداري.
- توفير البيئة المشجعة على الابداع والابتكار وتوسيع تفويض الصلاحيات⁽³⁾.

وقد اتفق كل من "هرنكوهل" (Herenkohl)، "جودسون" (Judson)، "هافنر" (Heffner) عام (1999)، و"وودال" (Wooddell) عام (2009)، على أن تنفيذ مشاريع التمكين يحتاج الى الحفاظ على الشروط الأربعة التالية:

- الرؤية المشتركة: فإذا لم يتم مشاركة الرؤى مع المدير فسيكون من الصعب جدا بل من المستحيل في بعض الأحيان تنفيذ مشروع تمكين الموظف.
- الدعم التنظيمي: من خلال دعم ملموس من المدير، وضمان حضور المشرفين والمديرين للتدريب، لذلك فالمدير التنفيذي له تأثير ودور على التنفيذ الناجح لمشروع التمكين في المنظمة.
- المعرفة والتعلم: مثل الاعتماد على أساليب العصف الذهني، ادارة الوقت، تحسين المناقشة، التدريب على تنمية المهارات القيادية.
- الاعتراف المؤسسي: اذ يجب على أعضاء الفريق الحصول على نطاق واسع من التقدير لمهاراتهم ومساعدتهم⁽⁴⁾.

(1) دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010)، ص ص 23-24.

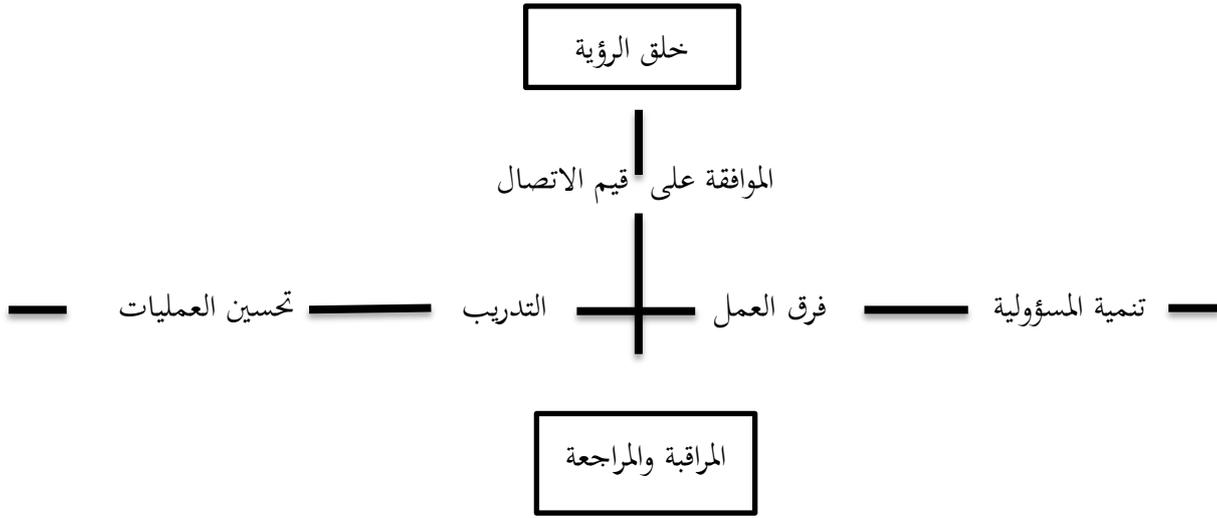
(2) محمد موسى الزعبي، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، (أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 11 ماي 2010)، ص ص 86-87.

(3) محمد بن مسفر الشمراي، المرجع السابق، ص ص 110-117.

(4) Kemal demirci , *op.cit.*, p.143.

وقد ذكر " ليجر " و " روهو " (Liger & Rohou) في كتابهما المذكور سابقا أن التمكين في معناه أكبر من الإدارة التشاركية، والسماح للفريق الذي أعطيت له الوسائل باتخاذ القرارات والمبادرات في نطاق أعماله وربما خارج أوصاف وظيفته، هذا القرار سيؤدي الى تحسين خدمة العملاء وأداء أفضل بالنسبة للشركة، طبعا شريطة أن تحترم هذه المبادرة: القواعد، الحق وأخلاقيات المهنة، هذه القدرة ستسمح بتصرف الموظف بشعور أكثر بالوفاء في عمله والاستفادة من أحد أشكال الاعتراف⁽¹⁾.

الشكل رقم (3): متطلبات التمكين كاستراتيجية ادارية.



المصدر: محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 65.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق التمكين.

ان التمكين ليس بالعملية الفجائية يمكن أن تحدث في أي وقت، لكنها منظومة عملية تتطلب الوقت الكافي وتمر بعدة مراحل، ونظرا لاختلاف وجهات النظر في هذا الصدد فقد تعدد الاتفاق حول خطوات ثابتة وموحدة يتم انتهاجها في كل مؤسسة وفي كل زمن، لذلك سوف نقف على أهم آراء الباحثين والمنظرين في هذا المجال:

يرى "ألباندر" (Alpander) في تطبيق التمكين الخطوات التالية:

- 1- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق هذه الأهداف.
- 2- ارشاد الأفراد لكيفية الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
- 3- ازالة المعوقات البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
- 4- اظهار الثقة في المرؤوسين وقدرتهم على اتخاذ القرارات.
- 5- زيادة فرص مشاركة العاملين في قرارات المنظمة وفي كافة الجوانب.

(1) Philippe Liger, Gaelle Rohou, *op. cit.*, p. 02.

6- تدريب العاملين على التفكير الابداعي لحل المشاكل والحصول على أفضل النتائج⁽¹⁾.

أما "داس" (Dess) وزملائه فأشاروا الى أن نجاح التمكين يعتمد على الخطوات التالية:

1- البداية من الأسفل لفهم حاجات العاملين.

2- تعليم العاملين مهارات الادارة الذاتية وتشكيل السلوك المرغوب به.

3- بناء الفرق لتشجيع السلوك التعاوني.

4- تشجيع تبني المخاطرة المتسمة بالذكاء.

5- الثقة بقدرة الأفراد على الأداء.

في نفس الاتجاه يضع "افانسيش" و"ماتسون" (Ivancevich & Mateson) المسارات التالية كخطوات للتمكين :

1- تحديد الظروف التنظيمية التي تولد شعور العاملين بأنهم غير ممكنين مثل: مشاكل الاتصال وضعف المكافآت.

2- تطبيق استراتيجيات التمكين.

3- استخدام أدوات التمكين كالإدارة بالمشاركة، وضع برامج تحديد الأهداف والاثراء الوظيفي وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة.

4- شعور العاملين بأنهم ممكنين والذي سيجعل سلوكهم سلوك تمكيني⁽²⁾.

ويمكن اختزال خطوات التمكين عموماً بتقسيمها على النحو التالي:

1- تقاسم المعلومات: فتوفير المعلومات الضرورية للموظفين، وسهولة الوصول الى المعلومات يؤدي الى الثقة بالنفس

والوعي لدى العاملين، وإذا لم يتوفر القدر الكافي من المعلومات يصبحوا غير قادرين على اتخاذ القرار الصحيح.

2- الاستقلالية في العمل: حيث يجب انتاج صور واضحة لحدود النشاط في اطار: الواجب، منطق العمل، القيم، المفاهيم، الأهداف، الأدوار وغيرها.

3- استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بالمجموعات المستقلة: اذ يجب على كبار مدراء المنظمات الاعتقاد ودعم

وحماية الجماعات المستقلة، هذه الأخيرة التي تتكون من الموظفين الذين يتولون مسؤولية القيام بعمل أو انتاج منتج من

البداية الى النهاية والمسؤولية في العمل تنقسم بينهم⁽³⁾.

(1) علي عبد الله علي الأحمرى، "التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 19 ماي 2014)، ص 46.

(2) عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 168.

(3) Hamid Saremi, *op.cit.*, p.10.

المطلب الثالث: الأساليب المعاصرة في التمكين.

نظرا لاختلاف زوايا الرؤى ومداخل الباحثين في الموضوع فقد تعددت أساليب ومناهج التمكين الاداري، وارتأت الطالبتان تلخيصها في ما يلي:

1- أسلوب القيادة:

والذي يعد من أحدث الأساليب المساهمة في زيادة فاعلية المنظمة، ويتوقف نجاحه على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الدنيا⁽¹⁾.

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار، وان الموظفين المتمكين يتمتعون بمستويات كبيرة من السيطرة، والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر في استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، فالتمكين هنا ينظر اليه على أنه تجربة فردية في التحكم⁽²⁾.

ان هذا الأسلوب يهدف الى التمكين والقدرة على حل مشاكل العمل اليومية من خلال اتخاذ قرارات مناسبة في أوقات مناسبة، كما يندرج تحت هذا الأسلوب كل التجارب التي من شأنها أن تساهم في جعل الفرد يتحمل مسؤولياته الكاملة عن أعماله داخل التنظيم.

3- أسلوب تمكين فرق العمل:

ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع دوائر وحلقات الجودة في ستينات القرن الماضي، فيقوم التمكين على هذا الأساس ببناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة. ويستخدم هذا الأسلوب في التمكين الاداري من خلال تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي حيث ينسجم هذا مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول الى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من الهرمي، هذا وان منح التمكين للفريق دور كبير في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، من خلال الاسهامات النوعية في القرار الجماعي بدلا من الرأي الفردي الأكثر عرضة للخطأ والقصور⁽³⁾.

(1) عبد الله بن سعد بن جليغم، "واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاعتزاز الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 18 جانفي 2015)، ص 65.

(2) محمد يوسف الزامل، "درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لديهم"، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، 07 ديسمبر 2015)، ص 19.

(3) عبد الوهاب حفيان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015 ص ص 164-165.

4- الأسلوب المتعدد الأبعاد:

يرى هذا الاتجاه أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا للحصول على فعالية هذه العملية، فالجمع بين القيادة والرقابة والدعم واجراء التغييرات الهيكلية والاجرائية أكثر طلبا لنجاح عملية التمكين، وأن على ادارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر، وعلى ربط التمكين بأهداف المؤسسة، اضافة الى تفعيل التغذية العكسية المناسبة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: معوقات عملية التمكين.

هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤثر سلبا على تبني فلسفة التمكين ويمكن تحديدها في العوامل الآتية:

- عوامل تنظيمية: منها ضعف الاتصال، البيروقراطية، عدم الثقة، نمط القيادة والاشراف.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت: فعدم تناسب المكافأة مع الجهود المبذول يؤدي الى عدم الرضى وما له من تأثيرات سلبية على الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل.
- حرص المسؤولين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية وخوفهم من التأثير على سلطتهم.
- المناخ التنظيمي غير الصحي وما ينجر عنه من سلبية على معنويات المورد البشري ومستوى أدائه⁽²⁾.
- ومن جهة أخرى يشير "جريسلي" وآخرون (Greasley, et all) الى عدة صعوبات تواجه تطبيق استراتيجية التمكين من بينها:

- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.
- تخلف السياسات الإدارية وجمود الهياكل التنظيمية.
- المركزية الشديدة في معظم العمليات والمستويات الادارية⁽³⁾.
- جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الابداعية الجديدة).
- ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية وخوفهم المساءلة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 309.

⁽²⁾ عادل بوجمان، موسى عبد الناصر، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 17 جوان 2015، ص ص 303-304.

⁽³⁾ منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 15 جويلية 2015)، ص 16.

⁽⁴⁾ فهد بن أحمد الشعلان، دور التمكين الإداري في اتحاد القرار الأزمووي، <http://platform.almanhal.com/Files/2/75326>

تاريخ آخر اطلاق: 04 أبريل 2018.

- وعموماً يمكن تلخيص الصعوبات التي تقف في طريق تحقيق عملية التمكين في النقاط التالية:
- الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس وأصبحت جزءاً من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وأصبح سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرون.
 - ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، بسبب أعمالهم الروتينية وواجباتهم الوظيفية التي تستغرق كل وقتهم وكثيراً من الأحيان تستحوذ على الوقت الشخصي وهم في منازلهم، وهذا ينطبق أيضاً على المدراء والقياديين.
 - عزوف بعض القياديين عن التمكين، أو على الأقل عدم دعمهم لبرامج التمكين والهروب من توفير المستلزمات لذلك، كما أن وجود قيادات هي ذاتها غير متمكنة أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيمي هذا ما يجعلها في الاتجاه المعاكس للتمكين.
 - تعثر بعض الخطوات المتبعة، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور أفراسات جانبية لم تكن في الحسبان، كما أن نقص الدعم من جانب الإدارة في حالات الاخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين⁽¹⁾.
 - من خلال ما سبق التطرق إليه يمكن القول أن التمكين استراتيجية حتمية ومدخل فعال لتطوير وتحسين أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء، وبالنظر إلى الظروف والتطورات الحاصلة في شتى المجالات، يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية عابرة وحسب، بل يعتبر صيحة عصرية في عالم الإدارة وتسيير المنظمات، والتي ترتقي بمكانة العنصر البشري لما يحمله جوهر هذا المفهوم من مظاهر الثقة بالنفس، حرية الفكر والابداع وتحقيق الذات، هذا من جهة ومن جهة أخرى لما له من أهمية اقتصادية، إدارية، سياسية، اجتماعية، ثقافية وتقنية.

⁽¹⁾ محمد بن مانع علي القحطاني، "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2013)، ص ص 47-48.

الفصل الثاني:

أساسيات حول المناخ التنظيمي.

لقد أصبح مصطلح المناخ التنظيمي محل اهتمام العديد من باحثي وكتاب السلوك التنظيمي، كونه يمثل أحد العوامل المؤثرة بفعالية في نجاح أو فشل أي منظمة، وكون هذه الأخيرة تعمل في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر، وقد أصبح المناخ التنظيمي كثير الاستعمال في الفكر الإداري، حيث أخذ في الظهور منتصف القرن الماضي وازداد الاهتمام به نظراً لأهميته في العديد من العمليات الإدارية.

المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي

نتناول في هذا المبحث المناخ التنظيمي بدءاً بذكر مختلف المفاهيم، الخصائص المميزة له، أهميته، ومختلف أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ تتعلق عادة بطبيعة الموقع الجغرافي وبيئته، تصف فصول السنة والتحويلات الجوية، التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة، فيؤثر فيها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض⁽¹⁾.

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من أكثر المفاهيم التي اختلف الباحثين في تحديدها، لاختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، ويعد "كورنل" (Cornel) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام (1995) في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية⁽²⁾. وقد عرف "جيلمر" (Gilmer) المناخ التنظيمي عام (1961) على أنه تلك الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة⁽³⁾. واتفق "لتوين" و"سترينجر" (Litwin & Stringer) بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽⁴⁾. أما "لورنس" و"كامبل" (Lawrence & Cambell) فوضعا مفهوم المناخ التنظيمي باعتباره "مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ

⁽¹⁾ عيسى قبوق، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008)، ص 62.

⁽²⁾ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دارا لحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

⁽³⁾ Selahattin Turan., **Measuring Organizational Climate And Organizational Commitment In The Turkish Educational Context**, St.Louis, Missouri, Usa: ERIC Clearinghouse on assessment evaluation, October; 29-November, 1, 1998.p 06 .

⁽⁴⁾ صليحة شامي، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010)، ص 05.

يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف، وحتى التوقعات، التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة" (1).

كما عرفه "محمد الصيرفي" بأنه عبارة عن "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" (2). أما "القيروتي" فقد نظر إليه بأنه "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي (Organic)، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً" (3). فالمناخ التنظيمي هو ادراك الفرد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، طبيعة النشاط، القيم والاتجاهات بالتنظيم والتنظيمات غير الرسمية) ومدى توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد، وما يترتب على ذلك من تأثيرات على فعاليته السلوكية في التنظيم (4). وحسب معجم إدارة الموارد البشرية يقصد بالمناخ التنظيمي "جو العمل" (Work Atmosphere) وهو مجموعة النظم، السياسات، المكان، الظروف، العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية بين مستويات الموظفين التي تشكل جو العمل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم (5).

ويقصد بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate) حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت أنه التعبير عن التنظيم بمعناه العضوي، وإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، ويتضمن نظام القيم (Value System) السائد في المنظمة وطبيعة تأثيرها على العملية الإدارية والسلوك الإداري للأفراد والجماعات. كما يعرفه أيضاً على أنه مجموعة من خصائص بيئة العمل تتعلق بمنظمة معينة، ويمكن تقويمها على أسلوب تعامل المنظمة مع عاملها وبيئتها الاجتماعية وبيئة العمل فيها (6). حسب "أرمسترون" (Armstrong) مناخ أي منظمة يشير إلى تلك الجوانب من البيئة التي ينظر إليها عن وعي من قبل أعضاء المنظمة وكيفية إدراك أعضاء التنظيم لهذه الجوانب (7).

(1) عيسى قبوق، المرجع السابق، ص 63.

(2) حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين، 2014)، ص 61.

(3) واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 26.

(4) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط 10، الاسكندرية: مكتبة عين شمس، 2003، ص ص 259-260.

(5) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي - انجليزي، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص 90.

(6) يونس طارق شريف، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 87.

(7) Fouziah Nourdin et all, "Organizational climate And Its Influence On Organizational Commitment", in **International Business Economics Research Journal**, N 02, Vol 01, February 2010 ,P 01.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار المناخ التنظيمي على أنه مجموع السمات والخصائص والمتغيرات التي تتعامل معها المنظمة في بيئتها، والتي تميزها عن غيرها، مؤثرة في ذلك على سلوك واتجاهات ودوافع مواردها البشرية.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي.

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال ما يلي:

- 1- تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين .
 - 2- يحدد المناخ التنظيمي اتجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة بين العاملين، فعلاقات العمل المبنية على أساس روح الفريق تساعد على الإبداع والابتكار، وتوفر الكفاية في الرئيس والعاملين وتحقيق الفرص المتكافئة بين الجميع ووضوح الأهداف والسعي بكفاية إلى إنجازها⁽¹⁾.
 - 3- المناخ التنظيمي هو حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية⁽²⁾.
 - 5- المناخ التنظيمي يجعل هيكليّة إتخاذ القرار واضحة للموظفين مع مراعاة الفروق الفردية.
 - 6- المناخ التنظيمي يمكن الموظفين في ما يتعلق بالمسؤوليات والعمليات التشغيلية⁽³⁾.
 - 7- إن وجود مناخ تنظيمي إيجابي يعطي العاملين الحق في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، فهو منطلق لإجراء التحسينات المستمرة في الجودة من خلال تحديد مناطق الخلل وعدم الكفاءة في الأداء من قبل العاملين من كافة المستويات في المنظمة عن طريق اتصالات فعالة بينهم وبين الإدارة.
- وتتضح أهمية المناخ التنظيمي كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين بلوغ أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في "التطوير التنظيمي" (Organizationl Development) من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها⁽⁴⁾.
- ويلعب المناخ التنظيمي دورا هاما سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم، فقد أشار

⁽¹⁾ وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط3، الرياض: مركز عبد العزيز للحوار الوطني ، 2013، ص ص 31-33.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003، ص18.

⁽³⁾ Shelley Phipps et all, " Striving For Excellence : Organizational Climate Matters" , in **Conference Paper , Evidence Based Library And Information Practice , United States Of America , 2013,8 , 2, P p 23- 24 .**

⁽⁴⁾ طارق الأسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق"، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015)، ص32.

" لتوين " و " ستريجر " (Litwin & Stringer) عام 1963 إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا هاما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد، نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية⁽¹⁾ .

- يحدد المناخ التنظيمي السلوك الوظيفي للعامل وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل، هذا فضلا عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفعالية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل⁽²⁾.

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.

- توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتمثل هذه السمات في ما يلي:
- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات وطبيعة العمل.
 - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
 - المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
 - المناخ التنظيمي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية لما له من تأثير أساسي وقوي على دافعية الأفراد العاملين وأدائهم وقناعتهم ورضاهم الوظيفي⁽³⁾.
 - إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتا، وفي ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء استراتيجية. أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار.
 - المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحا بديلا عنها.
 - يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعا مميذا للبيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى⁽⁴⁾.

(1) أحمد عبد إسماعيل الصفار، "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 26، 15 مارس 2009، ص 73.

(2) سميرة مزمار، نورة قحمان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل عيادة 40 هكتار"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيغل، 2016)، ص 50.

(3) حنان بوشلاغم، "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيغل، 2016)، ص 56-57.

(4) عثمان عبد الرزاق ابان، عبد الستار محمود ناجي، "تقوم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"، مجلة جامع كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 2، 2012، ص 8-9.

- المناخ التنظيمي مجموعة من التصورات المقاومة نسبيا لدى أعضاء المنظمة في ما يتعلق بخصائص ونوعية الثقافة التنظيمية⁽¹⁾.
- المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءا أو بعدا في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على العاملين، وقد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية سواء كانت اجتماعية، إنسانية أو اقتصادية⁽²⁾.
- يرتبط المناخ التنظيمي في هيكله ارتباطا وثيقا بتلك الخصائص الموضوعية التي تفهم على أنها خصائص البيئة المادية والهيكلية وأدوار العمل⁽³⁾.
- المناخ التنظيمي يعكس القيادة المشتركة والاحترام المتبادل بين الموظفين.
يذكر "فليه" و"عبد المجيد" خصائص المناخ التنظيمي كما يلي:
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- المناخ المحدد للسلوك يعمل في اتجاهات وتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك⁽⁴⁾.
- تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من مسؤوليات وسياسات ونظم العمل وما تحمله من اتجاهات وهذا من خلال الفلسفة التي تتبناها⁽⁵⁾.
- المناخ التنظيمي يعكس القيادة المشتركة والاحترام المتبادل بين الموظفين⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ Abdulkadir Danlami Sani, "Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate", in **Business Intelligence Journal**, Nigeria , January ,2012, N 01, Vol 05, P 10.

⁽²⁾ محمد قاسم القربوي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، ط 5، عمان: دار وائل للنشر، 2009 ، ص 170.

⁽³⁾ Eugenia.P. Bitsani , "Theoretical Approaches To The Organizational Culture And The Organizational Climate : Exploratory Research Examples And Best Policies In Health Care Services", in **Journal Of Human Resource Management**, No04, Vol 01, December,10,2013, P,50

⁽⁴⁾ فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005 ، ص ص 295 - 296 .

⁽⁵⁾ بلال قادي، عبد الرحيم لحم، "أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016)، ص 13.

⁽⁶⁾ Shelley Phipps, et all , *op. cit.*, P . 23 .

المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي.

تعددت تقسيمات وأنواع المناخ التنظيمي بحسب تعدد وجهات نظر ومداخل المفكرين حوله، وسنحاول التطرق لبعض هذه التقسيمات انطلاقاً من بعض آرائهم.

إقترح "التوين" و"سترينجر" (Litwin & Stringer) نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي لخصاه في:

1- **المناخ السلطوي:** يمتاز بمركزية اتخاذ القرارات (ما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ).

2- **المناخ المتبني (الحاضن):** وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

3- **المناخ الانجازي:** تتاح فيه الفرصة لكافة المستويات الإدارية المشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها، واتخاذ القرارات بشأنها⁽¹⁾.

هناك من يقسم المناخ التنظيمي الى:

1- **المناخ التنظيمي الإيجابي:** وهو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- يميل العمل في ظل هذا المناخ إلى الإبداع ويتعد عن الروتين، إضافة إلى الحالة المعنوية العالية لدى العاملين.
- المكافأة مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقويم الأفكار الجديدة.
- يقوم فيه العمل على اللامركزية، ويحظى المرؤوسون بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- الترقية والتقدم في الوظيفة مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- العلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

2- **المناخ التنظيمي السلبي:** عكس المناخ التنظيمي الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل روتيني ويتعد تماماً على الإبداع وروح الابتكار.
- المكافأة مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والابداع.
- العمل يقوم على المركزية، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.

(1) أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 52.

- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الحديثة.

- لا يتمتع الموظفون بضمانات، وبالتالي يكونون مهذبين بالعزل وانحاء الخدمة⁽¹⁾.

أما "ليكرت" (Likert) فقد صنف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي:

1- مناخ ديموقراطي مشارك (Participative Democratic Climate):

هو المناخ الذي يثق فيه المديرين ثقة تامة بمساعدتهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

2- مناخ ديموقراطي استشاري (Consultation Democratic Climate):

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدون ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدون وفي كلا الاتجاهين.

3- مناخ أوتوقراطي محسن (Benevolent Democratic Climate):

ويوصف بأنه مناخ انساني نوعا ما، حيث تقوم الإدارة بمشاركة المساعدون في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين للعمل ضمن الأنظمة والقوانين.

4- مناخ أوتوقراطي مستغل (Expolitive Democratic Climate):

يتميز هذا النوع بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدون بشكل عام، وهم نادرا ما يشركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل⁽²⁾.

ويرى "هالبن" و"كروفت" (Halpin & Crofts) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ

المفتوح في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج توجد ستة أنواع من المناخ التنظيمي نذكرهم كما يلي⁽³⁾:

1- المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد فيه بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا ويلتزمون بواجباتهم، ويقوم مدير المنظمة بتسهيل إنجاز مهامهم دون إرهاقهم بالروتين، وفي هذا النوع من المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهم على الآخر⁽⁴⁾.

(1) حمد علي عبد الله عيسى، المرجع السابق، ص 80-81.

(2) ايهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008)، ص 22-23.

(3) أمينة مامش، "المناخ التنظيمي ودوره في ادارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهربائية والمنزلية والمكاتب EDIED بالبويرة"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015)، ص 17.

(4) مريم بزية، فطيمة شلوش، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل"، (مذكرة ماستر،

2- المناخ التنظيمي المستقل:

وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة وتنبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ولذا فإن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وترتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين ولكن بمستوى أقل من النمط الأول⁽¹⁾.

3- المناخ التنظيمي الموجه (المراقب): يهتم هذا النوع من المناخ بإنجاز العمل وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ويقوم المدير في إطاره بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، لأن اهتمامه الأول منصب على إنجاز العمل⁽²⁾.

4- المناخ التنظيمي العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل⁽³⁾.

5- المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، وانخفاض مستوى تماسك الجماعة، ووجود جماعات فرعية، وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية والاهتمام بالعمل من جانبه، متزن يهتم بالأفراد، وانخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، مع الفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة⁽⁴⁾.

6- المناخ التنظيمي المغلق:

يسود هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل بتركيزه الشديد على تنفيذ الأعمال الروتينية، تنخفض فيه الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة كبيرة، بينما ترتفع درجة التفكك بشكل أكبر، ويتميز أيضا بانخفاض مستوى الألفة بين العاملين والاهتمام بالشكلية في العمل⁽⁵⁾.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016)، ص 18.

(1) أحمد محمد عوض بني أحمد، المرجع السابق، ص 51.

(2) أمينة مامش، المرجع السابق، ص 18.

(3) فوزية هواين، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية بلدية عين قشرة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014)، ص 76.

(4) حنان بوشلاغم، المرجع السابق، ص 61.

(5) مروى شايب الدرغ، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات العموميتين الاستشفائيتين جيجل والطاهير"، (مذكرة

- وقد أشارت نتائج بحوث "بورتون"، "لورديسن" و"أوبل" (Burtun, Lauridsen And Obel) عام 1998 إلى أربعة أنواع من المناخ التنظيمي والمتمثلة في:
- مجموعة مناخ تشير إلى انخفاض التوتر وارتفاع المقاومة نحو التغيير.
 - المناخ التنموي منخفض التوتر لكن منخفض المقاومة، أكثر توجهها إلى العالم الخارجي مع الشعور بالمغامرة.
 - المناخ الهادف العقلاني لديه مقاومة منخفضة نحو التغيير، يقودها توجه خارجي نحو النجاح كما تم قياسه.
 - مناخ العمليات الداخلية يتميز بارتفاع التوتر ومقاومة عالية نحو التغيير، وترى بأن التغيير هو تهديد للطرق الحالية لعمل الأشياء وبياناتهم تشير إلى أن مفاهيم التوتر والمقاومة نحو التغيير تبرز بشكل جيد الجوانب الأساسية للمنظمة ويمكن استخدامها كأبعاد أساسية للمناخ التنظيمي⁽¹⁾.

المبحث الثاني: قياس المناخ التنظيمي.

نتطرق في هذا المبحث الى المستويات المختلفة للمناخ التنظيمي، ومعرفة ما يدور في هذه المستويات من سلوكيات من أجل تحديد نموذجه لكي يتسنى قياس هذا المناخ، لننتقل إلى الحديث عن الطرق المختلفة التي نحسن من خلالها المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي.

يوجد للمناخ التنظيمي ثلاثة مستويات:

1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل.

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير⁽²⁾.

2- المناخ التنظيمي على مستوى الجماعة.

تدرك كل مجموعة من الأفراد المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ التنظيمي. وهذا الإدراك ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، نظرا لما يحمله الأفراد من قيم واتجاهات، فالأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم و تأثيرهم على المناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذلك فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد، يساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي⁽³⁾.

ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015)، ص 14.

(1) Abdulkadir Danlami Sani , *Op .cit.* , P. 11 .

(2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 13.

(3) فوزية هواين، المرجع السابق، ص 85.

ويرى "ألتمان" (Altman) وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري، حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، ويفترض أن كل من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران على سلوك القيادة وينتقل التأثير في العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار خصائص الأفراد والتي تلعب دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة وفاعلية الأداء، ومن ناحية أخرى فإن مناخ الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، فهو يؤثر على عمل الإدارة الوسطى ومن ثم على عمل الإدارة العليا⁽¹⁾.

3- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي.

يتشكل هذا المستوى من المناخ في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل، السن، الجنس، التعليم، موقع الفرد داخل المناخ التنظيمي، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل⁽²⁾. والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه. ومن ثم يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية⁽³⁾.

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي.

تأتي أهمية نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر والخصائص التي تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، ونذكر من هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج "ليكرت" (Likert):

يعد "ليكرت" من أوائل الباحثين الذين أسهموا في ارساء قواعد المناخ التنظيمي ومن أوائل المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة ونتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى⁽⁴⁾. وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين

(1) محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006)، ص ص 14-15.

(2) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 13.

(3) نيمان أكساس، " المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012)، ص 34.

(4) ابراهيم بن حمد البدر، " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2006)، ص 23.

العوامل الظاهرية والعوامل الباطنية المكونة للمناخ التنظيمي. واعتمد في طرحه على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، ديمقراطيا أو مشاركا، فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي⁽¹⁾.

2- نموذج "كامبل" وزملائه (Campbel et all):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل" وزملائه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ (صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة) وهي: هيكل بناء المنظمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، الإنجاز، التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التميز والتشجيع، كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام⁽²⁾. ويعتبر هذا النموذج المقدم من طرف كامبل وزملائه الأكثر شيوعا⁽³⁾.

3- نموذج "تيم" و"بيترسون" (Timm & Peterson) (1982):

يحدد هذا النموذج ستة أبعاد للمناخ التنظيمي نذكرها في ما يلي:

- **الثقة:** تعمل الثقة على تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد. ومستوى الثقة في المنظمة يؤثر على مستويات استخدام الخدمات والمشاركة فيها⁽⁴⁾.
- **المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا البعد مدى إدراك الموظفين لمساندة رؤسائهم لهم، وأن العلاقات المتبادلة سواء كانت بين الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.
- **المشاركة:** وتشمل مدى مشاركة موظفي المؤسسة الإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة⁽⁵⁾.
- **الصدق والصراحة:** ونقصد بها مدى اطلاع العاملين وحصولهم على المعلومات والوضوح في الرؤية والصدق في التعامل مما ينعكس على رفع الروح المعنوية.
- **الاتصالات المساعدة:** ويتناول هذا البعد مدى إصغاء إدارة المؤسسة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة⁽⁶⁾.

(1) صليحة شامي، المرجع السابق، ص 21.

(2) فوزية هواين، المرجع السابق، ص 78-79.

(3) مسعودة بن مخلوف، ليلي حاروش، "المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيجل"، (مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2017)، ص 87.

(4) أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

(5) مسعودة بن مخلوف، ليلي حاروش، المرجع السابق، ص 87.

(6) أحمد فتحي أبو كريم، المرجع السابق، ص 119 - 120.

- الأداء الوظيفي: ويربط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من الناحية الكمية وجودة العمل المطلوب، أو من ناحية الوقت المحدد للقيام به⁽¹⁾.

4- نموذج "فورهند" و"جيلمر" (Forhand & Gelmer):

حدد فيه الباحثان عناصر المناخ التنظيمي والتي تتمثل في ما يلي:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، وكذا الرسمية في الإجراءات، إضافة الى درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

- درجة تعقد التنظيم: أي عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لهيكل الأهداف الخاصة.

- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة⁽²⁾.

6- نموذج "ستيرز" (Steers):

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية نذكرها في مايلي:

- السياسات والممارسات الإدارية: يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك.

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن نطاق الإشراف، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

- تكنولوجيا العمل: يشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل.

- البيئة الخارجية: التي تتمثل في العناصر المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

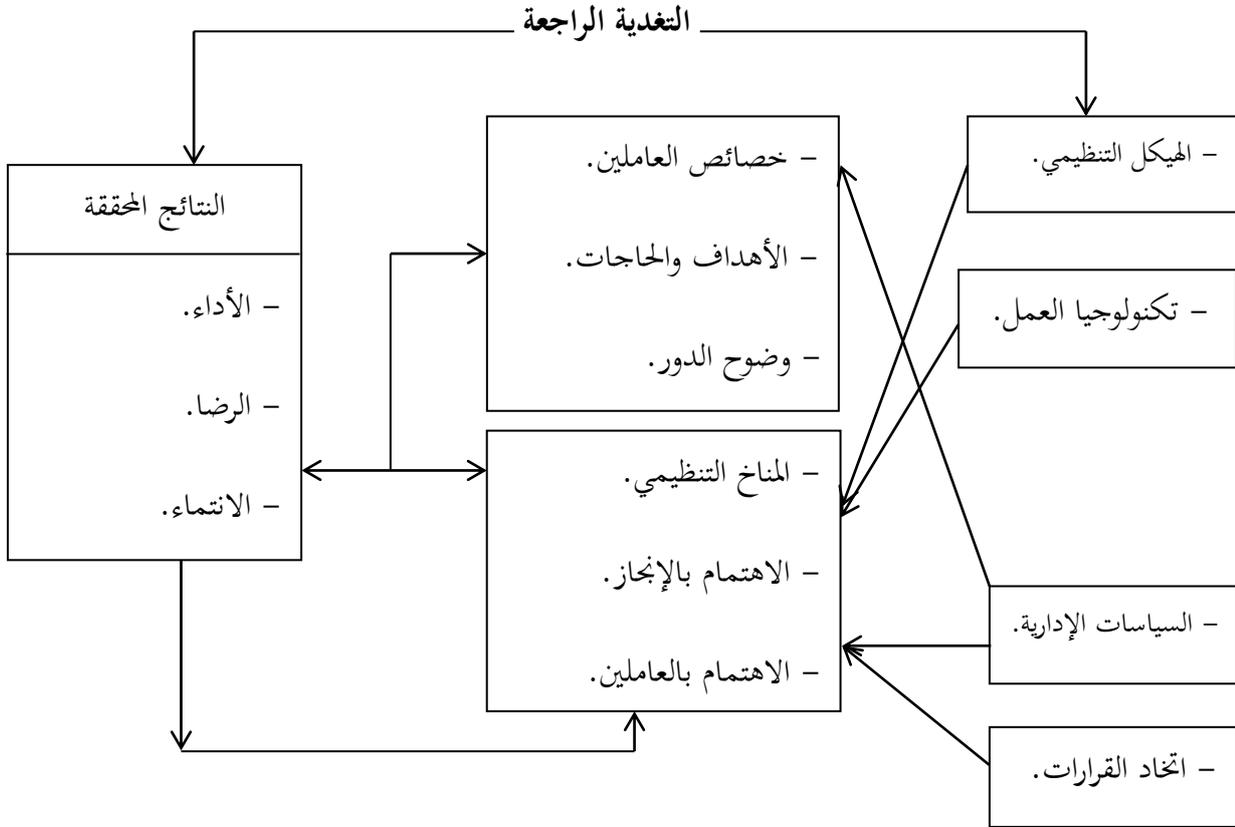
وقد وضع "ستيرز" العناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال الشكل التالي:⁽³⁾.

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 130.

(2) صليحة شامي، المرجع السابق، ص 26.

(3) واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 36.

الشكل رقم (04): عناصر المناخ التنظيمي عند "ستيرز".



المصدر: واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 36.

7- نموذج "لتوين" و"سترينجر": (Litwin & Stringer):

يمكن قياس ادراك مناخ المنظمات عن طريق استقصاءات والتي تغطي ثمان فئات:

- الهيكل: الإحساس بالقيود والحرية في التصرف ودرجة الرسمية أو عدمها في جو العمل.
- المسؤولية: الإحساس بكونك شخصا موثوقا به لتنفيذ العمل الهام.
- المخاطرة: الإحساس بالمخاطرة والتحدي في الوظيفة وفي المنظمة.
- الدفء: وجود صداقة ومجموعات اجتماعية غير رسمية.
- الدعم: إدراك مساعدة المديرين والتعاون بين العاملين للتأكيد أو عدم التأكيد على الدعم المتبادل.
- مقاييس إدراك أهمية الأهداف السطحية والتضمينية ومقاييس الأداء: من خلال التأكيد على فعل الشيء الجيد وأن التحدي يكون ممثلا في الأهداف الشخصية والجماعية.
- الصراع: بالتركيز حل المشكلة بشكل منفتح بذل تجاهلها أو عدم التعامل معها.
- الكيان: الإحساس بأنك تنتمي إلى المنظمة وأنتك عضو ذو أهمية في فريق العمل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ مايكل آرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إناس الوكيل، (د.ب.ن)، مجموعة النيل العربية، 2008، ص 147.

9- نموذج "أرموسترون" (Armstrong):

جاء هذا النموذج عام (2003) وقام بفحص أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

- **التصميم التنظيمي:** يشير التصميم التنظيمي إلى عملية بناء وتعديل المنظمة لتحقيق أهدافها مثل الإثراء الوظيفي.
- **الاتصال:** هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إرسال الأفكار الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم.
- **القيادة:** تنطوي في التأثير على العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة في الوقت والمكان المناسبين بواسطة المهارات لجعل الأفراد يعملون بجد.
- **العمل الجماعي:** هو عملية تعاون بين مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق الهدف.
- **الثقافة التنظيمية:** يعبر عنها في نمط من الافتراضات الأساسية التي يتم تصنيفها بشكل صحيح ويشعر بها في المنظمة.
- **الرضا الوظيفي:** هو حالة عاطفية ايجابية ذات تقرير ذاتي ناتجة عن تقييم وظيفة واحدة أو مجموعة من الخبرات.
- **التحفيز:** أو الدافع، والذي يشير إلى حالة داخلية وهو بمثابة الشرط الذي ينشط السلوك ويعطي الاتجاه لتطوير الرغبة وتفجير الطاقات⁽¹⁾.

وعلى الرغم من تعدد نماذج المناخ التنظيمي وما تضمنته من متغيرات فرعية إلا أن اهتمامها قد انصب على أربعة جوانب هي: النمط القيادي، نمط العلاقات السائد بين أفراد التنظيم، محتوى الوظيفة، ووضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة⁽²⁾.

المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي.

أظهرت الدراسات الحديثة وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

1- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

وفقا لهذا المدخل فإن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وأطلق عليه البعض اسم المدخل الهيكلي. وانطلاقا منه فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتمثل في: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة، درجة تحكم القواعد والسياسات المتبعة في ضبط تصرفات وسلوك الأفراد⁽³⁾.

2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

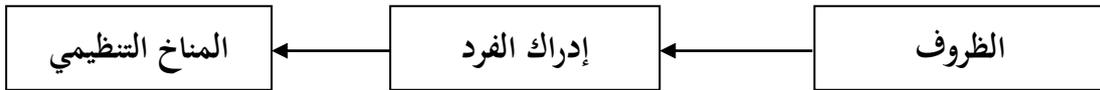
⁽¹⁾ Fouziah Noordin, et All ,*Op. Cit.* ,P. 02 .

⁽²⁾ حنان بوشلاغم، المرجع السابق، ص 72.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 14 .

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة والتي تركز على المقاييس الشخصية، مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي والقابلية للعمل. ويلاحظ أن هذا المدخل هو أكثر المدخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول، وكما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا يعتبر من المدخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي⁽¹⁾.

الشكل رقم(05) : قياس المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية.

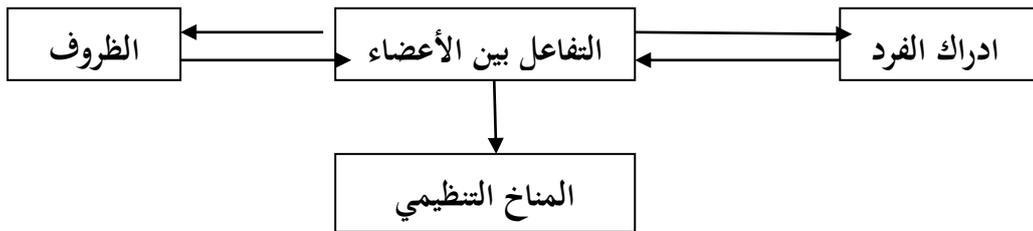


المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع سابق، ص14.

3- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

أو كما يسميه البعض المدخل التفاعلي، يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. والمناخ التنظيمي حسب هذا المدخل هو عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): يوضح تفاعل العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي مع المناخ التنظيمي.



المصدر: محمد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 15.

يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة يتشكل المناخ التنظيمي⁽²⁾.

(1) خالد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006)، ص24.

(2) محمد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 15.

- وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية⁽¹⁾. وهو من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد لأي منظمة.
- ويعتبر نموذج "لتوين" و"سترينجر" (Litwin & Stringer) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي. حيث استخدمه الكثير من الباحثين لأنه يتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية أو العامة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان. فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:
- شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.
 - شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
 - إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة.
 - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
 - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
 - مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
 - مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.
 - الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء والزملاء.
 - مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

المطلب الرابع: طرق تحسين المناخ التنظيمي.

تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة إلى تحسين المناخ التنظيمي، نظراً للأهمية البالغة التي حظي بها هذا الأخير، ونظراً لارتباطه الوثيق بأداء العاملين فقد أصبحت عملية التطوير تهتم بتحسين الأداء والمناخ التنظيمي على حد سواء. ولتحقيق هذا الأخير لا بد من توفر جملة من الشروط من بينها:

- 1- **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** هذا يتطلب تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المشابهة في تقسيمات أو وحدات، والعمل على خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾. ذلك لأن الهيكل التنظيمي الجيد يسمح بتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بالشكل الذي يمنع التضارب والازدواج فيها⁽¹⁾.

(1) ايهاب محمود عايش الطيب، المرجع السابق، ص 18 .

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 164.

2- الاهتمام بالسياسات: وفي ذلك وضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية الخارجية وتعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها. كما أن هذه السياسات

يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح وأن تكون هناك عدالة في التعامل من حيث وضع أنظمة عادلة وغير منحازة من حيث المكافآت، الترقية، الأجور، فالأجور العادل في التعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها⁽²⁾.

3- الاهتمام بتدريب العاملين: من خلال اهتمام الإدارة العليا بتطوير كفاءات العاملين وتمكينهم من المهارات والمؤهلات المطلوبة⁽³⁾، والعمل على رفع معنوياتهم وذلك حتى يكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في أداء الأعمال المطلوبة منهم⁽⁴⁾، بما يحقق الرضا لدى العاملين ويشعرهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لديهم والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة⁽⁵⁾.

4- الاهتمام بأنماط الاتصال: نظام الاتصالات يعتبر ركنا أساسيا في الهيكل التنظيمي⁽⁶⁾، لذلك لا بد من ضرورة وجود قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء، حتى تسمح بانسياب المعلومات في سهولة ويسر، من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

5- الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم: مثل ديناميكية الجماعة وتوسيع وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة لتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بالعمل على:

- تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للعاملين.
- مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.
- الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين، يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه.
- إيجاد توزيع أكبر للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات⁽⁷⁾.

(1) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية: دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ص 60.

(2) شامي صليحة، المرجع السابق، ص 54 .

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مدخل استراتيجي، ط 2، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 130.

(4) مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، (د،ب،ن)، إترك للنشر والتوزيع، 2005، ص 87.

(5) أنير حسو إسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 26، المجلد 8، 2012، ص 101.

(6) مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 62.

(7) محمد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص ص 28-31.

- مشاركة العاملين في صناعة القرار وتمكينهم من تحمل المسؤوليات يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من شعورهم بالأهمية داخل المنظمة⁽¹⁾.

المبحث الثالث: التمكين والمناخ التنظيمي.

في هذا المبحث سوف يتم عرض مختلف العناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه باعتباره نظاما مفتوحا، وإلقاء الضوء في ذلك على تأثير التمكين في المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي.

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجازها في العناصر التالية :

1- الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة، فهو يوضح نمط السلطة واتخاذ القرارات وكذلك التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾. والهيكل التنظيمية أشكال منها:

- النموذج الآلي: والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة.
- النموذج العضوي: الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة⁽³⁾.

2- نمط القيادة:

يعطى له أهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد من خلال مساهمته في رسم الخطوط العريضة لذلك المناخ وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين⁽⁴⁾.

ونمط القيادة يعني الأسلوب المتبع في المنظمة هل هو تسلطي أم تشاركي، حيث أن وجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والإنتاجية ويقتل روح الإبداع والابتكار، أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والنقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على الانتماء للمنظمة وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء⁽⁵⁾.

(1) بلال قادري، المرجع السابق، ص 31.

(2) الشيماء احمد عبد الله عدوان: " المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012)، ص 23.

(3) محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 307.

(4) أحلام نعمة الجنابي، "مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل، العدد 22، 2015، ص 418.

(5) أحمد محمد عوض بني أحمد، المرجع السابق، ص ص 49-50.

3- نمط الاتصال:

يعد الاتصال ثنائي الاتجاه (الهابط والصاعد) من أنجع أشكال الاتصال، والذي يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والحمول في التفكير باعتباره أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء⁽¹⁾.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

حيث يتيح للعاملين فرص إبداء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل لديهم⁽²⁾.

5- طبيعة عمل المؤسسة:

هل هو روتيني يكرس الملل ويحد من الإبداع، أو يثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة والإبداع والابتكار⁽³⁾.

6- التكنولوجيا:

إن تكنولوجيا العمل لها تأثيراتها الواضحة في المناخ التنظيمي، فإن كانت نمطية روتينية اتجه المناخ نحو السلبية في نظر المرؤوسين وقلت الإبداعات، ونجد عكس ذلك ان امتلكت المنظمة تكنولوجيا متطورة باستمرار مما يساعد على نجاعة الاتصالات وزيادة الإبداعات وتقبل الفرد لإنجاز مهامه وتطوير إمكانياته⁽⁴⁾.
ومن خلال التطرق للعناصر سابقة الذكر يتبين أنها متداخلة، متكاملة ومتربطة فيما بينها حيث لا يمكن تفريق عنصر عن آخر⁽⁵⁾.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

كما سبق وأن ذكرنا فالمناخ التنظيمي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف المتغيرات الأساسية للوظيفة والعمل الإداري، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات:
أولاً: العوامل الخارجية: وتمثل في:

(1) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 308.

(2) سلطان بن حسن بن عبد الرحمن الشمري، "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، (رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008)، ص 42.

(3) عيسى قبوقب، الجموعي مومن بكوش، "الدافعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للعامل"، انعكاسات الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمة، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5.

(4) ليلي حسن عبد الله القرشي، "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية"، (أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2004)، ص 110.

(5) واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 37.

- 1- **البيئة الاقتصادية:** التي تلعب دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي، حيث تحتوي على مجموعة من المؤشرات تؤثر على سلوك المنظمات والعاملين فيها، فندرة الموارد الأولية وقلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة، كل ذلك يشكل مجالات متعددة التأثيرات السلبية والإيجابية على المنظمة، كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرا أساسيا في مجالات التأثير على المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة⁽¹⁾.
- 2- **البيئة التكنولوجية:** كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ نحو السلبية من وجهة نظر العاملين، وينخفض فيه الابتكار، وعلى النقيض من ذلك فاستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة، زيادة الثقة، الإبداع، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية وإنجاز العمل⁽²⁾.
- 3- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، درجة الميل نحو السلطة وعدم التفويض⁽³⁾.
- 4- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالزواج، الأبناء، الضغوط المالية إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد التي قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء⁽⁴⁾.

ثانيا: **العوامل التنظيمية:** وتمثل في:

- 1- **الثقافة التنظيمية:** هناك من يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يقترب إلى حد كبير من المناخ التنظيمي فقد عرف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تعرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد⁽⁵⁾.
فيما عرفها "كوسن" (Kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يحملها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية لتلك المنظمة"⁽⁶⁾.

وتعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على

(1) حنان بوشلاغم، المرجع السابق، ص 75.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 27.

(3) صليحة شامي، المرجع السابق، ص 46-47.

(4) عبد الله عبد الغني الطحج، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 255.

(5) سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"، (رسالة

ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2011)، ص 26.

(6) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 311.

اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة (1).
2- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي " سواء فيما يتعلق بالأنظمة أو السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق (2).
3- النمط الإشرافي والقيادي: فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع عنها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفز على البقاء والعطاء، بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحي بالتسلط، يحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس (3).

4- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم (4). فكلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وأدى إلى تحسين المناخ التنظيمي، وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة (5).

5- درجة تماسك الجماعة: تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة، وقد أكد "لتوين" و"سترينجر" على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، كما أن الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف، إضافة إلى أن حجم الجماعة، درجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفي، اختلاف الإدراك، العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل، كل هذه من شأنها تحديد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة (6).

6- القيم المهنية والإدارية: فالمنظمة التي تشيع فيها القيم الخيرة، والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح عشا آمنة للبقاء والعطاء، بعكس المنظمات الاستغلالية التي توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها مما يسهم في ضعف ولاءهم التنظيمي (7).

7- غموض التعليمات: تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم

(1) حنان بوشلاغم، المرجع السابق، ص 76.

(2) فوزية هواين، المرجع السابق، ص 89.

(3) كريم دروازي، " الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو"، (رسالة ماجستير، فرع الادارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص 106.

(4) واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 35.

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 23.

(6) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 254.

(7) وفاء التويجيري، المرجع السابق، ص 83.

اتباع بعض السلوكيات ويترتب على ذلك شعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة وقلّة الثقة بالنفس وقلّة الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

ثالثاً: العوامل الشخصية: تتمثل اجمالاً في السمات الشخصية للأفراد وقدراتهم وكذا الفوارق الذهنية والمعرفية لديهم ويمكن تلخيص ذلك في مايلي:

1- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته⁽²⁾.

2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعور لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجه⁽³⁾.

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء⁽⁴⁾.

المطلب الثالث: تأثير أبعاد التمكين على متغيرات المناخ التنظيمي.

تمكين العاملين معناه إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وتفويضها للعاملين مما يفسح المجال أكثر بالنسبة للموارد البشرية للتصرف واتخاذ القرار، ولتطبيق التمكين وفق المعنى السابق يحتاج إلى إعادة بناء تصورات المنظمة تجاه مفهوم التمكين وتأثيره الإيجابي على الموارد البشرية ومن ثم خلق المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف المنظمات التي خلقت من أجلها بكفاءة وفاعلية من جودة الأداء والخدمة باعتبار أن المناخ التنظيمي هو المتغير الوسيط بين المتطلبات الوظيفية للمنظمات ومتطلبات التمكين .

وعلى الرغم مما تثيره بعض الدراسات العلمية من تساؤلات حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في "إدارة المنظمات" وصعوبة تفعيل تأثيره الإيجابي على المناخ التنظيمي، كون عملية التمكين تحكمها طبيعة الفعل الإداري فقط، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد استراتيجية التمكين الموجهة للفعل الإداري نحو التأثير في المناخ التنظيمي، هذه الاستراتيجية التي تتضمن القيم الاجتماعية، النفسية والقيم السلوكية، التي تتناسب مع الفعل الإداري المحدد مع أبعاد التمكين و المتمثلة في التدريب ، التفويض و المشاركة ، النمط القيادي المتبع، نظام الاتصال والمعلومات .

(1) حنان بوالشلاغم، المرجع السابق، ص 77.

(2) فوزية هواين، المرجع السابق، ص 90.

(3) خالد محمد الوزان، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين "، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006)، ص 28.

(4) فوزية هواين، المرجع السابق، ص 90.

وعليه يمثل هذا العنصر من مفهوم الدراسة محاولة للتشخيص والتحليل ومن ثم فهم تأثير تمكين الموارد البشرية على المناخ التنظيمي.

أولاً: تأثير التدريب على الإثراء الوظيفي.

يعمل التدريب على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات الوظيفية التي تساهم في زيادة قدراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم الذاتية إضافة إلى إكسابهم الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة والتدريب على تحمل المسؤولية والاستعمال الجيد للسلطة. وباعتبار التمكين مازال حتى الآن يعرف جدل ونقاش بين منظري الفكر الإداري حول قدرته في تحقيق نتائج ايجابية في المؤسسة باعتباره يتعلق بالموارد البشري وما لهذا المورد من خصوصيات نفسية واجتماعية متداخلة ومعقدة وبالتالي يحتاج التمكين كخطوة قبل تنفيذه في المؤسسة إلى تدريب وتكوين هذا المورد وتهيئته حتى يتحمل المسؤوليات والصلاحيات المفوضة.

حيث يرى " كينيكي " و "كريتنر " (Kinicki And Kreitner) عام (2008)، أن وضوح الأهداف والإكثار من تدريب الموارد البشرية يعد أمراً جوهرياً للنجاح، فتقدم برامج تدريبية يجعل المورد البشري يتمتع بمهارات عالية المستوى والتزامهم الإيجابي تجاه المنظمة وانتماء يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

فالتدريب يعد أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية، بغية رسكلة قدرات وطاقت أفرادها على حل المشاكل والحد من فرص الأخطاء، تفعيل الاتصال، إدارة الصراع، العمل وفق منطق الفريق والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية⁽²⁾، كذلك تحقيق السلوك المرغوب فيه لينعكس ذلك على قبولهم للتكيف مع المتغيرات الطارئة باعتبار أن المناخ التنظيمي يتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية .

فلا بد من تغيير حدود العمل، وذلك من خلال توسيع المعاني والأطر وتحديد وظائف جديدة تناسب رؤية المنظمة ورسالتها⁽³⁾، لذلك فتدريب الموظف على وظيفته بصفة مستمرة من خلال إكسابهم المعرفة والمعلومات يزيد من الخصائص الأساسية للوظيفة (تنوع في نشاط الوظيفة الواحدة) التي تقوم أساساً على تنوع المهارة، هوية المهمة التي تؤديها وأهميتها، الاستقلالية وما ينتج عنها من إحساس بالمسؤولية والتي يطلق عليها بالإثراء الوظيفي .

هذا النموذج الذي طوره "هاكمان" و"اولدهام" (Hackman & Oldham) والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستقلالية ومنح الحرية للموظف للسيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله كذلك اتصاله المباشر لمن يستخدم نتائج وظيفته في شكل تغذية راجعة وما ينتج عن ذلك من إحساس بالمسؤولية ومعرفة النتائج، كذلك الإحساس بالجدوى (معنى

(1) احسان دهب جلاب، المرجع السابق، ص 83 .

(2) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 50.

(3) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 90.

العمل)، هذه الحالات النفسية (الإحساس بالمسؤولية والجدوى) يمكن أن تؤدي إلى ظهور عدد من المحصلات الإيجابية بالنسبة للمورد البشري وشعوره بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، وأيضاً خلق مناخ تنظيمي انجازي (دافع للإنجاز) يشعر فيه المورد البشري بالدافعية نتيجة المهام الوظيفية التي يؤديها، دون إهمال تمتعهم بالحرية والمعرفة اللازمة لهيكلتهم والذين يكون له تأثير إيجابي على زيادة مستوى الرضا الوظيفي⁽¹⁾، جودة الأداء والقرار. هذه الخصائص تمثل في مجملها جوهر الإثراء الوظيفي.

ثانياً: التفويض أثره على تحفيز الموارد البشرية.

حسب " دافت " (Daft) عملية تفويض السلطة هي محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المنظمة⁽²⁾. وتتم هذه العملية من خلاله منح الموارد البشرية المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات واعطائهم الحرية لأداء العمل بطريقة أفضل وأسرع والذي يختارونه، وكذا تأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والذي يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات مواردهم البشرية، وأيضاً السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف وحل المشكلات باعتبار المورد البشري أدري بمشاكل التنظيم وتشجيعهم على تبني المبادرات في محيط عملهم هذه العملية التي يجب أن تكون واضحة المعالم أي المشاركة بالتصويت والاختيار، فالمورد البشري يجب أن يساهم بآرائه حول قضية ما وأن يكون له صوت في اتخاذ القرار⁽³⁾. وذلك حتى تكون لامركزية في التسيير واتخاذ القرار، والذي يتطلب التوسيع في تفويض الصلاحيات لتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة⁽⁴⁾.

فمن خلال تفويض السلطة للمورد البشري، يشعره ذلك بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمله للمسؤولية وأيضاً زيادة الحماس والإبداع والتطوير مما يشعره بالانتماء الحقيقي لعمله وبأن له صوت فعال وسلطة فعلية في العمل مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والتنظيمي، ويزيد من قدرة الأفراد على تلمس نتائج أعمالهم وتحمل مسؤولية الأعمال المناطة بهم والشعور بهوية الانتماء للمنظمة. ضف إلى ذلك يكون لديه شعور إيجابي نتيجة امتلاكه مستوى من التأثير عن الأحداث التي تحصل في العمل وأن عمله ذات مغزى الأمر الذي من شأنه أن يساهم بصورة أساسية في زيادة دافعية المورد البشري وبالتالي إدراكه للتمكين⁽⁵⁾، كما يزيد من إشباع الحاجات الإنسانية والشعور بالملكية والرضا عن العمل.

فتوسيع نطاق الصلاحيات والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر بمثابة تحفيز يدفع نحو أداء أفضل وزيادة المحصلات المؤسسية وذلك من خلال ربط العمل الذي يقومون به بهويتهم، ويزيد الاستقرار الوظيفي⁽⁶⁾.

(1) رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 59-64.

(2) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، المرجع السابق، ص 131.

(3) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 78-79.

(4) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 146.

(5) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص 90-108.

(6) رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 61-65.

ثالثاً: تأثير النمط القيادي المتبع على الاحترام والتقدير:

ونعني به الأسلوب القيادي المتبع في التسيير هل هو مركزي هرمي أم لامركزي تشاركي، فوجود القيادة المركزية أو النمط القيادي التسلسلي في المنظمة هذا لا يشجع على تمكين الموارد البشرية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، حيث تعد الهرمية والمركزية من أهم العوامل التي توفر بيئة مناسبة للخوف لدى المورد البشري وتؤثر على أمنه الوظيفي وتقتل روح الإبداع والمبادأة لديه، إضافة إلى التركيز على نقاط ضعف العاملين وتصيد أخطائهم لمعاقبتهم على ذلك، هذا ما يحطم معنوياتهم ويهز ثقتهم بأنفسهم وبمسؤوليتهم⁽¹⁾، كذلك اعتماد هذا النوع من القيادة في الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي والذي يؤثر سلباً على مستوى الأداء⁽²⁾.

في حين القيادة التشاركية هي التي تعمل على تمكين مرؤوسيه ومنحهم صلاحيات والسماح لهم بالمشاركة والمبادأة وتبدي اهتمامها واحترامها لمواردها البشرية وتتيح لهم حرية التفكير والنقد ومناقشة القرارات قبل اتخاذها، كذلك تغرس الثقة بالذات وترفع من مستويات التمكين والقدرة على التفكير الابداعي والمشاركة الفاعلة والشجاعة على التصرف بأريحية، والسماح بالفشل لأن الفشل هو مقدمة النجاح في كثير من الأحيان ولذلك فالسماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقود إلى التميز الأداء في العمل⁽³⁾، بالإضافة إلى ذلك فهي تعتمد على نمط الاتصال المفتوح الذي يتيح للعاملين الاتصال أفقياً وعمودياً وفي جميع الاتجاهات مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يشجع على الانتماء وزيادة مستويات الأداء ومستوى عال من الانجاز بالنسبة للموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة⁽⁴⁾.

فالقيادة الناجحة (التمكينية) تقوم على نشر ثقافة التمكين في المنظمة وتعمل على توفر الظروف المناسبة للعمل الإداري وتحرص على دوام تدريب وتعليم مواردها البشرية المهارات اللازمة من أجل القدرة على تحمل المسؤولية وتشجيعهم على ذلك.

هذه الثقافة تعمل على بناء الثقة في كل فرد من أفراد المنظمة، تقول "كانتر" (Kanter) أنها تحتاج إلى معايير وقيم ورؤى ينشرها القائد ويرى صداها في سلوك المرؤوسين، لذلك توجب على القادة بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها، كذلك يصبحون أكثر تركيزاً في مهامهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يقومون به⁽⁵⁾. هذا ما يشعر الفرد بالاحترام والثقة بقدراته وتعزيز شعوره بالمشاركة

(1) يحي ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص 82 - 84.

(2) أحمد محمد عوض بني أحمد، المرجع السابق، ص ص 49 - 50.

(3) يحي ملحم، المرجع السابق، ص 86.

(4) أحمد محمد عوض بني أحمد، المرجع السابق، ص 50.

(5) يحي ملحم، المرجع السابق، ص 82.

والمبادأة التي تقوده لإدراك ذاته وأيضاً شعوره بأهميته ومكانته الضرورية إضافة إلى شعوره بالتقدير والاهتمام جراء الجهود الاستثنائية والمتميزة التي يبذلونها في إنجاز الواجبات والمهام المناطة بهم⁽¹⁾، وتعزيز مستويات الثقة من أجل المساهمة في نجاح المنظمة، كذلك خلق مناخ تنظيمي دافع للإنجاز جراء الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية والذي يؤدي بدوره إلى جودة الأداء والخدمات المقدمة .

رابع: تأثير نظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة.

يعد الاتصال من الوسائل الهامة التي تسمح بتوفير الجو الملائم داخل العمل من خلال الاستخدام السليم لنظم الاتصالات وتمكين الموارد البشرية من الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة في الوقت المحدد، المبنية على المعلومات المسبقة والذي يتطلب توافر نظم اتصالات فعالة تحقق ذلك⁽²⁾. كالاتصال ذو اتجاهين الذي يتيح للموارد البشرية فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات، والاتصال الأفقي⁽³⁾. أي في جميع الاتجاهات (الاتصال الشبكي) والذي يسمح لكل مورد بشري بالتواصل بحرية مع جميع الأشخاص الآخرين (لامركزية الاتصالات)، فنجاح التمكين يتوقف على قدرة الموارد البشرية للوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة والمرونة والدقة المطلوبة في ايصالها⁽⁴⁾.

حيث يعتمد تطبيق التمكين على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية تسيير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الأشخاص العاملين فيها والتي تعتبر خطوة أولى في بناء منظمة متمكنة وتساعد على تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار (تقويم البدائل المتاحة واختيار أفضلها)⁽⁵⁾، أيضاً مساعدة الموارد البشرية بالمؤسسة على أداء أعمالهم وتعريفهم بأدوارهم والوصول إلى متخذي القرار وشرح مواقفهم لتحقيق الأهداف⁽⁶⁾، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي يمتلكونها باعتبار أن القرار الذي يهدفون إلى تحقيقه قد ساهموا في اتخاذه لأن المورد البشري هو جزء من التنظيم وهو أدرى بما يحصل داخل التنظيم، فإتاحة المعلومات لجميع الأشخاص عن كيفية تسيير الأعمال في المنظمة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين عبر قنوات الاتصال وحرص الإدارة على تزويد الموارد البشرية بأحدث المعلومات والذي يقود إلى بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حيث يقول "كريسيري"

(1) حسن أحمد الطعاني، عمر رسلان السويبي، " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية "، مجلة العلوم التربوية، المجلد

40، الملحق 01، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 308.

(2) عادل هادي البغدادي، المرجع السابق، ص 187.

(3) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 308.

(4) Fred C . Lunenburg , " Network Patterns And Analysis : Underused Sources To Improve Communication Effectiveness" ,in **National Forum Of Educational Administration Supervision** ,N 04, Vol 28 , 2011 , P. 02 .

(5) احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، المرجع السابق، ص ص 97-98.

(6) أيمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 148.

(Griseri) أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم والتي تعتبر رسالة مهمة لكل فرد وتؤكد أن الإدارة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة للمنظمة وأهدافها .

كما أشار "بلانشارد" وزملاءه (Blanchard Et All) عام (1996) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأشخاص العاملين فيها⁽¹⁾. كخلاصة للفصل يمكن القول أن هناك طرق وأساليب حديثة للتطوير الإداري وأن تطبيقها تطبيقا جيدا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي وإضفاء المرونة عليه، ومن خلال ما سبق ذكره رأينا كيف للتمكين أن يترك أثره على المناخ التنظيمي نظريا وسنحاول اسقاط ما تم التطرق اليه في دراسة اجرائية لمعرفة واقع كل من المتغيرين ومدى تأثير التمكين كمقاربة حديثة في الادارة على المناخ التنظيمي.

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص ص 79 – 80.

الفصل الثالث:

أثر التمكين على المناخ التنظيمي
لمديرية وحدة بريد جيغل كمجال
للدراسة.

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة وإبراز أثر التمكين على المناخ التنظيمي، كان لا بد من اسقاط اجرائي لما تم التطرق اليه نظريا، فوقع اختيارنا على مديرية وحدة البريد لولاية جيغل، وشملت الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بها لإضفاء طابع الواقعية على دراستنا.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن وحدة بريد جيغل.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

بريد جيغل مؤسسة عمومية إدارية ذات طابع تجاري تعمل ضمن الاطار العام لبريد الجزائر، هذه الأخيرة التي كانت تعمل تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، تحتم على قطاع البريد والمواصلات مسايرة هذه التحولات، فترجمت هذه النقلة بصدور قانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد، حيث نشأت هذه المؤسسة بموجب القرار رقم 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 الذي جاء لتعزيز هيكل قطاع البريد.

تنشط مؤسسة بريد جيغل برئاسة مديرة تعمل على توجيه المديريات الفرعية التي تقوم بدورها بتحديد مهام كل مكتب تحت تصرف أي مديرية فرعية، وهي تابعة للمديرية الإقليمية بسطيف وتتكون من: المديرية الفرعية للتفتيش، المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة، المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية، المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات البريدية المالية والتنويع، المديرية الفرعية للإعلام الآلي. ولوحدة بريد جيغل علاقات خارجية تربطها بالمواطن وهي علاقة مباشرة، حيث خصصت المؤسسة يومين في الأسبوع لاستقبال شكاوي المواطنين واستعلاماتهم أو انتقاداتهم وحتى طلبات التوظيف والترقيات وغيرها.

كما تحتوي على وحدات موزعة عبر بلديات الولاية حسب حجم السكان، تقوم هذه الوحدات بتقديم الخدمات مباشرة للمواطنين كل على حسب طلباته ومن بين هذه الخدمات: البريد السريع، العادي، تحويل الأموال، سحب الأموال، دفع فواتير الكهرباء والهاتف، البطاقة الذهبية للدفع الإلكتروني. حيث تضع هذه الوحدات موظفين موزعين كل على حسب مهامه من مسؤول عن الوحدة وموظفين مكلفين بالزيائن موزعين عبر الشبكات بالإضافة إلى موزع البريد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة بريد جيغل.

1- مديرية الوحدة: برئاسة المديرية، وهي المسير الأول والرئيسي لمكتب الوحدة البريدية لولاية جيغل وتم تعيينها من طرف المدير العام لبريد الجزائر لضمان السير الحسن للمؤسسة، من مهامها: التخطيط والمتابعة، تنظيم وادارة فريق العمل، الرقابة وحل المشكلات ومتابعه تحقيق النتائج وضع الخطط البديلة للتغلب على المعوقات التي تواجهها عند التشغيل.

2- الأمانة العامة: جهاز السكرتارية يختاره المدير ضمن مواصفات معينه مثل الكفاءة والثقة، حيث يقوم بمساعدته في إنجاز أغلب المهام والأعمال العامة والسرية.

3- المديرية الفرعية للتنفيذ: هيكل منظم من موظفين لهم علاقة مباشرة بمديرية الوحدة البريدية الولائية، تتكون من نائب المدير وأربع مفتشين، من مهامها: مراقبة تنفيذ برامج المفتشية، السهر على السير الحسن للمكاتب البريدية وتنظيم العمل بها، إنجاز التحقيقات التي يكلفون بها من طرف المدير وإعداد التقارير، تقييم قباض المكاتب البريدية والقيام بالزيارات المفاجئة لها إضافة إلى تسجيل ودراسة الحالات القضائية المطروحة.

4- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: تساهم في المحافظة على استمرار وتطوير العمل تهتم بـ: تنظيم لجنه الموظفين، التعيين، الترقية في الرتب، التربصات، تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز، إعداد برامج التكوين والإعلام وتحسين المستخدمين، السهر على تجهيز قطاع البريد وصيانتها، تحتوي على قسمي: الموارد البشرية وقسم الوسائل العامة ومعدات الاعلام الآلي. الأولى تتكفل باحتياجات المؤسسة البشرية وتنظيمها، والثانية تسيير الموارد والامكانيات المادية.

5- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: تشرف على محاسبة ومراقبة المكاتب البريدية والسهر على السير الحسن لكل العمليات المالية على مستوى جميع المكاتب والتنسيق بين جميع المديريات الفرعية بالمديرية.

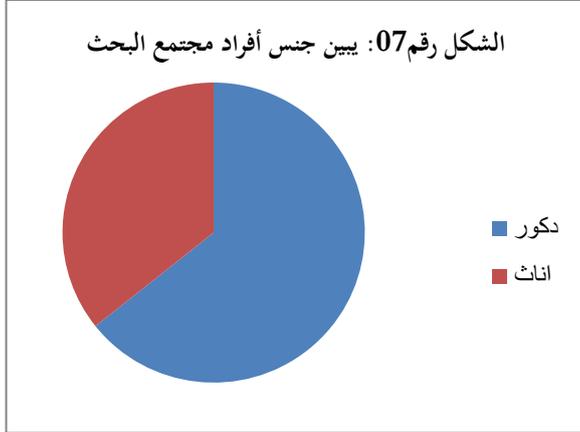
6- المديرية الفرعية للاستغلال الخدمات المالية البريدية والتنوع: تقوم بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية وكذا المديرية الفرعية للمفتشية لتسوية الفروقات والأخطاء المعلن عنها من طرف المديرية. مهامها رقابية محضة تتمحور في تتبع تسيير المكاتب، مراقبة السير الحسن للشبايك وجل العمليات في المديرية.

7- المديرية الفرعية للإعلام الآلي: تسهر على توفير وتوزيع الآليات والأجهزة لمكاتب البريد. والحرص على عدم انقطاع شبكة الربط في مكاتب البريد والإعلام بجميع القطاعات لدى الجهات المعنية: (Alg - Telecom- Mobilis). الى خلية الإعلام الآلي التي تعمل عبر التراب الولائي، وتقوم بصيانة برمجيات الإعلام الآلي، ومعالجة مقترحات البرامج، تركيب وإصلاح شبكة الإعلام الآلي في مكاتب بالولاية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



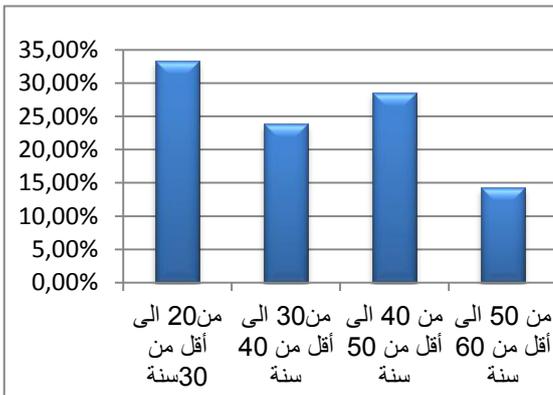
النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
64.28%	27	ذكر
35.71%	15	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (07)، يتضح أن مجتمع الدراسة يتصدره جنس الذكور بنسبة 64,28% مقابل الإناث بنسبة 35,71%. يمكن القول أن هذه النسبة تؤشر على درجة مقبولة من التنوع في الموارد البشرية إلى حد ما، وبخصوص النسبة الأخيرة لم تكن الفرصة متاحة في السابق للمرأة لممارسة العمل الإداري بالرغم من إمكانية ممارستها للوظيفة الإدارية وهذا يرجع إلى الطبيعة الثقافية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، وبالرغم من تغير نظرة المجتمع لهذا النوع من العمل بالنسبة للمرأة، إلا أن المؤسسة محل الدراسة يطغى عليها جنس الذكور على حساب الإناث، ولربما يرجع ذلك لعنصر الخبرة والكفاءة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن.

الشكل رقم 08: يبين الفئات العمرية لمجتمع الدراسة.



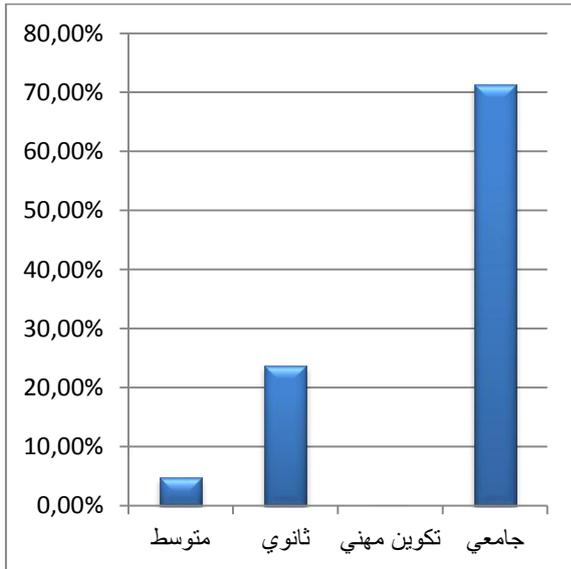
النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
33.33%	14	من 20 إلى أقل من 30 سنة
23.80%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة
28.57%	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.28%	06	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

وقد قامت الدراسة بتوزيع مجتمع البحث حسب فئات عمرية عشرية، ويتضح ذلك من خلال الجدول أعلاه فالفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة تمثل أكبر نسبة من مجتمع البحث، والتي بلغت نسبة 33.33%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، بنسبة 28.57% ثم الفئة من 30 إلى أقل من سنة 40 بنسبة 23,80% مقابل 14,18% للفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة. ومن خلال هذه البيانات يمكن الاستنتاج أن مجتمع البحث يطغى عليه المنتمين إلى الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة وهي فئة الشباب والذين يملكون عنصر القابلية والقدرة لاكتساب المهارات وتطوير القدرات.

الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم 09: يبين المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث.



مجموع البحث الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية %
متوسط	02	4.76%
ثانوي	10	23.80%
تكوين مهني	/	/
جامعي	30	71.42%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

أشارت نتائج الدراسة في الجدول والرسم البياني أعلاه أن ما يمثل نسبة 71,42% من مجتمع البحث لديهم مستوى تعليمي جامعي، وهذا نظرا لطبيعة الأعمال الإدارية التي تتطلب المستويات العالية ما يشير على توافر المؤهلات المتميزة والكفاءات الإدارية، إضافة إلى ذلك مديرية وحدة البريد تحرص على استقطاب الموارد البشرية ذوي التأهيل العالي والتي تمتلك القدرات والمهارات لشغل الوظائف. تليها نسبة 23,80% ذو مستوى ثانوي في حين كانت نسبة 4,76% لذوي المستوى المتوسط.

الجدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة المشغولة.

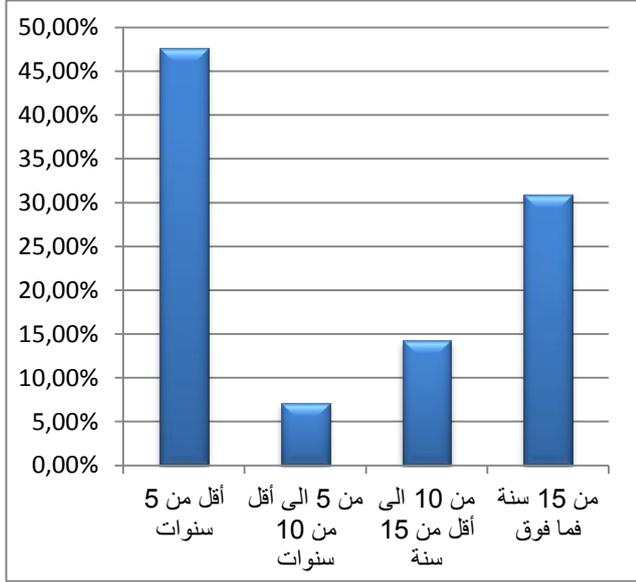
النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
30.95%	13	مكلف بالدراسات
09.52%	04	نواب المفتيش
2.38%	01	رئيس المفتشين
2.38%	01	محامي
09.52%	04	محققين
14.28%	06	مهندسين
2.38%	01	أمين مخزن
4.76%	02	سائق
2.38%	01	مساعد مراقبة الجودة
2.38%	01	عون استقبال
09.52%	04	رئيس مصلحة
09.52%	04	متصرف إداري
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

بالنسبة للوظائف التي يشغلها أفراد مجتمع البحث تقريبا كلها نسب متقاربة فهم موزعين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. حيث أكبر نسبة من مجتمع البحث يتصدرها المكلفون بالدراسات بنسبة 30.95% نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها وظائفهم، تليها فئة المهندسين بنسبة 14.28%، ثم فئة نواب المفتشين والتي تتساوى مع، المحققين، رؤساء المصالح و المتصرفين الإداريين بنسبة 09.52%.

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية في العمل.

الشكل رقم10: يبين أقدمية العمل لأفراد مجتمع الدراسة.



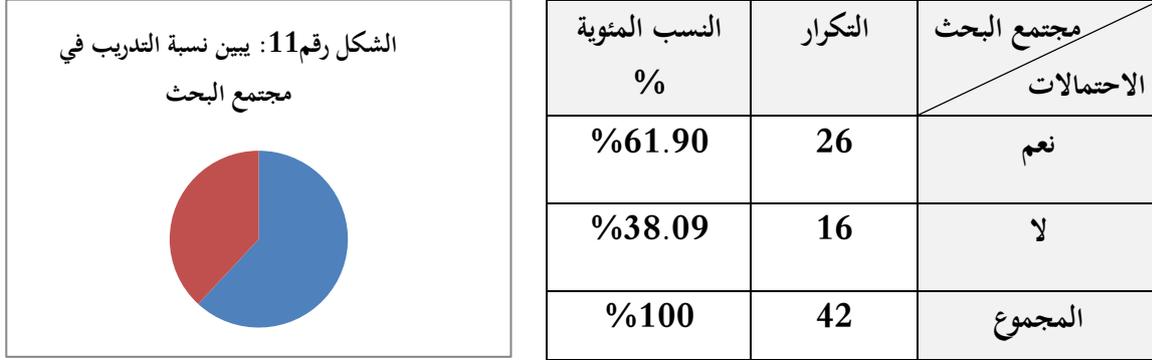
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات مجتمع البحث
47.61%	20	أقل من 5 سنوات
7.14%	03	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.28%	06	من 10 إلى أقل من 15 سنة
30.95%	13	من 15 سنة فما فوق
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (10)، أن أكبر نسبة حول الأقدمية في العمل تتمركز في الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 47,61 % من مجتمع البحث وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها نسبة 30.95 % للفئة 15 سنة فما فوق، ثم الفئة من 10 إلى أقل من 15 بنسبة 14,28 % في المقابل الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت نسبتها ضئيلة لم تتجاوز 7,14 %، في حين النسبة من 15 سنة فما فوق وهي نسبة كبيرة نوعا ما ممن يمتلكون الخبرة والتي توفر لهم السهولة في تحقيق الأهداف، كذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا لربط العلاقات المهنية والإنسانية بين العمال وإفادة بعضهم البعض، مما يمكن أن يحقق الشعور بالارتياح والاستقرار في العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج تأثير متغير التدريب على الإثراء الوظيفي.

الجدول رقم (07): تلقي البرامج التدريبية في الوظيفة:



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول رقم 07 والدائرة النسبية رقم 11، تبين الدراسة أن الذين تلقوا برامج تدريبية في وظيفتهم ممثلة بأعلى نسبة وهي 61,90% وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد تولي أهمية بالغة لتدريب مواردها البشرية وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لديهم خاصة وأننا في عصر التكنولوجيا، وما يتطلبه من معلومات واتصالات والسرعة والدقة في الأداء لمواكبة المعايير الدولية في ما يتعلق بنوعية الخدمة، إضافة إلى أن التدريب يعتبر الخطوة الأولى لنجاح التمكين في المؤسسة والذي يمهد الطريق لتطبيق باقي الأبعاد الأخرى. والنسبة المتبقية 38,09% لم تتلق أي تدريب في وظيفتها. أما فيما يخص اجابة المبحوثين حول الفائدة من التدريب فنجد مايلي :

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
92.30%	25	تنمية مهارتك و قدرتك المعرفية
26.92%	07	زيادة ثققت بنفسك
23.07%	06	وضوح الدور في بيئة العمل
15.83%	04	زيادة الانتماء للمنظمة
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول أعلاه بينت الدراسة أن نسبة 92.30% صرحت بأن التدريب أفادها في تنمية المهارة والقدرة المعرفية، تليها نسبة 23.07% أفادها في وضوح الدور في بيئة العمل مقابل نسبة 26.92% تؤكد على زيادة الثقة بالنفس والنسبة المتبقية من مجتمع البحث و الممثلة ب15.83% ترى أن التدريب أفادها في زيادة

الانتماء للمنظمة، فمن خلال الخضوع لدورات تدريبية يؤدي ذلك إلى تنوع في الأنشطة الوظيفية، كذلك يمنح للموظف القدرة في السيطرة على المهام والواجبات الوظيفية وتحديد كيفية تنفيذها وإحساس الفرد بمسؤولية تجاهها، والذي يزيد بالإحساس بمعنى العمل وأهمية الوظيفة التي يشغلها ويكون له نتائج ايجابية على الرضا الوظيفي وجودة الأداء المقدم من قبل الموارد البشرية.

الجدول رقم (08): تلقي المعلومات والبرامج التعليمية والتدريبية في الوقت المناسب.

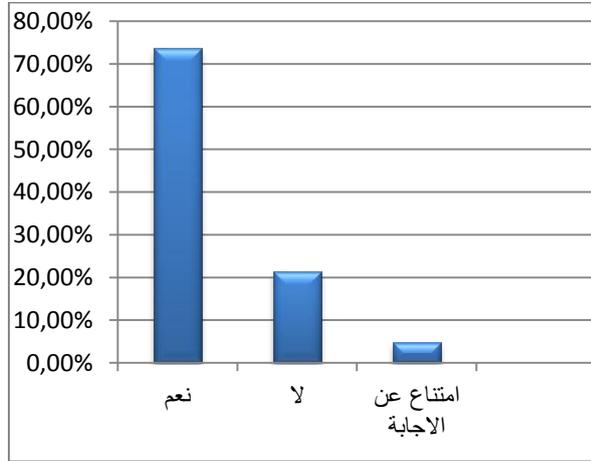
النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
52.38%	22	نعم
35.71%	15	لا
11.09%	05	امتنعوا عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن اغلب أفراد مجتمع البحث يتلقون التدريب في الوقت المناسب بنسبة 52,38 %، ويمكن تفسير هذه النتائج حسب طبيعة عمل كل مورد بشري ومعرفته بالمتطلبات الأساسية للوظيفة ومن ثم فهم احتياجاته التدريبية وفي الوقت المناسب لتلقيه التدريب، كذلك حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها مثلا تقديم خدمات الإعلام الآلي، ونظرا لأن البيئة التكنولوجية سريعة التغيير والتجديد وظهور تقنيات وبرامج متطورة بين الحين والآخر والتي تتطلب تقديم حصص تدريبية وشروحات حول ذلك من أجل التكيف معها وتقديم الخدمة بالدقة والسرعة اللازمة. وما نسبته 35,71 % من مجتمع البحث لا يتلقون التدريب في الوقت المناسب ما يقف عائقا أمام تجسيد التمكين في شكله المطلوب، في حين النسبة المتبقية والتي تمثل 11,09 % من مجتمع الدراسة كانت حيادية في إجاباتها.

الجدول رقم(09): يمثل استمرارية وتجديد البرامج التدريبية.

الشكل رقم12: يبين مدى استمرارية وتجديد التدريب.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
73.80%	31	نعم
21.42%	09	لا
4.77%	02	امتنعوا عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول رقم 09 والرسم البياني رقم 12، بينت الدراسة أن ما نسبته 73.80% يقرون أن هناك استمرارية وتجديد البرامج التدريبية وما نسبته 35.71% لا ترى استمرارية وتجديد البرامج التدريبية مقابل 14,28% من أفراد مجتمع البحث امتنعوا عن الإجابة، هذا يدل على أن مؤسسة وحدة البريد تحرص على استمرارية وتجديد البرامج التدريبية نظرا للتغيرات التكنولوجية، التغيير في الوظائف والترقيات والذي يتطلب استمرارية تدريب الموارد البشرية على المسؤوليات الجديدة والقيام بالعمل على أكمل وجه أي التدريب على تحمل المسؤولية والأعباء الموكلة إليهم، كذلك توظيف المعارف والمعلومات التي اكتسبوها في استعمال السلطة الجديدة وتوظيفها في خدمة أهداف المؤسسة الأمر الذي يزيد من ثقتهم بأنفسهم وأدائهم ورضاهم الوظيفيين.

الجدول رقم (10) : عدالة البرامج التدريبية.

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
50%	21	نعم
35.71%	15	لا
14.28%	06	امتنعوا عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

حسب بيانات الجدول أعلاه تبين أن 50% من مجتمع البحث ترى أن هناك عدالة في البرامج التدريبية في حين 35,71% ترى العكس مقابل 14,28% امتنعوا عن الإجابة أي أن مؤسسة وحدة البريد تركز في تحديد احتياجاتها التدريبية على بعض الوظائف دون الأخرى نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف، إضافة إلى أن التدريب مرتبط بالمؤسسة المركزية للبريد وليس الوحدة محل الدراسة وعليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على اعتبارات وظيفية وليس شخصية، وبذلك فمسألة العدالة في أي مؤسسة يصعب تحديدها أو قياسها لأنها ترتبط بمعايير ذاتية كالجدارة والكفاءة، فمن الباحثين من يراها عادلة ومنهم من يرى العكس.

الجدول رقم (11): وضوح البرامج التدريبية:

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
50%	21	نعم
35.71%	15	لا
14.28%	06	المتنعين
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن 50% من مجتمع الدراسة ترى بان البرامج التدريبية التي يتلقونها تتميز بالوضوح وهي نسبة متوسطة ويرجع ذلك إلى الدور المهم للبرامج التدريبية سواء على مستوى تطوير أداء الموظف أو أداء الإدارة أو إلى متغير الخبرة الوظيفية مما يسهل عليهم التعامل مع أي برنامج تدريبي، كذلك وجود الفئة العمرية الشابة التي تكون لديها القابلية للاستيعاب. في حين نسبة 35,71% ترى بأنها لا تتميز بالوضوح، ربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم المقدرة على الاستيعاب أو ضعف وغموض برامج التدريب أو عدم استمراريتها مقابل 14,28% من الباحثين التزموا حياديين.

الجدول رقم (12): يمثل القائمين على العملية التدريبية.

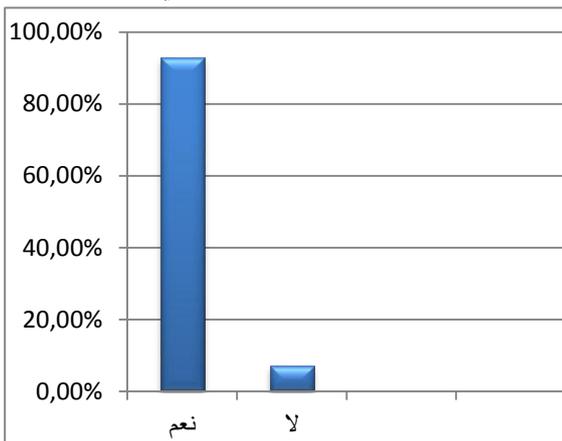
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
57.14%	24	مختصين من داخل المؤسسة
35.71%	15	خبراء مدربين من الخارج
7.14%	03	امتنعوا عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

انطلاقاً من بيانات الجدول رقم (12) يظهر لنا ما نسبته 57,14% من مجتمع البحث يرون أن القائمين على العملية التدريبية مختصين من داخل المؤسسة و35,71% ترى أن القائمين على العملية التدريبية هم خبراء ومدبرين من خارج المؤسسة، هذا دليل على أن مؤسسة وحدة البريد تتوفر على الكفاءات البشرية المؤهلة لإجراء دورات تدريبية وأيضاً ربحاً للوقت وذلك نظراً لطبيعة هذه المؤسسة ذات طابع اقتصادي الخدماتي والتي تتعامل مع جميع قطاعات المجتمع من زبائن وجميع الشرائح في المجتمع ومختلف المؤسسات الأمر الذي يسهل على القائمين على العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية أولاً ومعرفة النقائص الموجودة بالمؤسسة ثم إجراء الدورات التدريبية. في حين أن 7.14% من مجتمع البحث كانوا حيايين في اجابتهم.

الجدول رقم(13): يمثل امتلاك القدرة المعرفية والفنية المطلوبة في حالة طلب منك تعويض زميلك في العمل.

الشكل رقم 13 : يبين مدى امتلاك افراد مجتمع البحث القدرة المعرفية والفنية لتعويض زملائه في العمل.



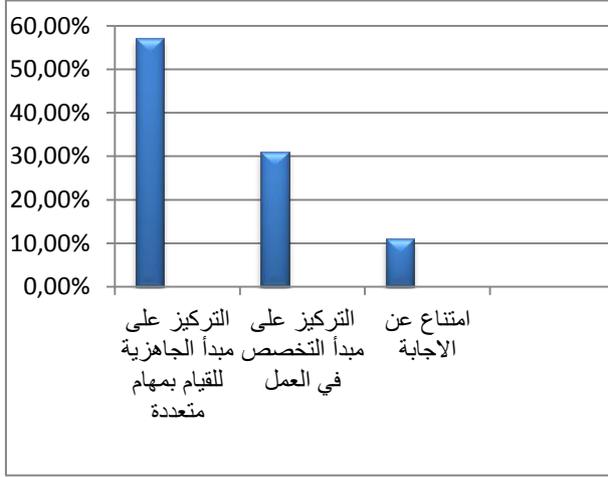
مجتمع البحث	التكرار	النسب المئوية %
نعم	39	92.85%
لا	03	7.14%
المجموع	42	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح كل من الجدول والشكل البياني رقم (13) أن أغلبية مجتمع الدراسة بنسبة 92,85% اقروا أن لديهم القدرة المعرفية والفنية المطلوبة في حالة طلب منهم تعويض زميل لهم في العمل، ربما يرجع السبب في ذلك لامتلاك المورد البشري للخبرة والمهارة العالية والكفاءة الذاتية التي تؤهله للقيام بمختلف الأدوار والأعمال بإتقان وتحمل المسؤولية إزاء ذلك، الأمر الذي يشعره بالأهمية في المؤسسة، أو يعود إلى تلقيه البرامج التدريبية في الوقت المناسب كما أشرنا إليه في السؤال رقم (07)، هذا ما يزيد من شعورهم بالأهمية في المؤسسة والاعتزاز وبالنفس والاستقرار الوظيفي، في مقابل 7,14% من مجتمع البحث ترى بأن ليس لديها القدرة المعرفية والفنية لذلك والتي تعتبر نسبة ضئيلة، قد يعود السبب في ذلك إلى عدم حصولهم على البرامج التدريبية في الوقت المناسب، ويمكن أن يكون السبب في ذلك تخوف من تحمل مسؤوليات وأعباء غير منسوبة اليه وظيفياً.

الجدول رقم(14): تقوم المؤسسة على تدريبك علي أساس:

الشكل رقم14: المبادئ التي تركز عليها المؤسسة في التدريب.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
57.14%	24	مبدأ الجاهزية للقيام بمهام متعددة في وظيفتك
30.95%	13	مبدأ التخصص في العمل
11.09%	05	امتنعوا عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

انطلاقاً من البيانات الموضحة في الجدول والشكل البياني أعلاه بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته 57.14 % من مجتمع البحث تقوم المؤسسة بتدريبهم على أساس الجاهزية للقيام بمهام متعددة في وظائفهم باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن بيئة متغيرة وكثرة المتعاملين والشركاء الاجتماعيين من زبائن وجميع شرائح المجتمع ومسيري المؤسسات الاقتصادية والخدمية على حد سواء، لذلك كان عليها تدريب مواردها البشرية على أساس الجاهزية للتعامل مع مختلف الظروف والمواقف التي تصادفها وعلى طول الوقت، في حين ما نسبته 30,90 % من مجتمع الدراسة ترى بان المؤسسة تقوم على التدريب على أساس مبدأ التخصص في العمل والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها وكذلك وجود بعض المناصب التي تتطلب التخصص أكثر في العمل لتجنب الأخطاء التي قد تكلف المؤسسة وتكلف الزبون أيضاً خاصة في الجانب المالي والتي تتطلب السرعة والدقة في الأداء.

المطلب الثالث : عرض تحليل نتائج أثر تفويض الصلاحيات على تحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم(15): الطريقة المتبعة من المدير في أداء المهام.

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
33.33%	14	استشارتك وإبداء الرأي والاقتراح فقط
23.80%	10	السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار
11.90%	05	تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيذ القرار
28.57%	12	الكل معا
2.39%	01	لم يجيبوا
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

اعتمادا على نتائج الدراسة المدونة أعلاه يتبين أن الطريقة المتبعة من المدير في أداء المهام في المؤسسة محل الدراسة هي الاستشارة وإبداء الرأي والاقتراح فقط وذلك بنسبه 33,33% تليها نسبة 28,57% من مجتمع البحث، والتي ترى كل هذه العناصر مجتمعة، ونسبة 23,80% أجابت أن الطريقة المتبعة من المدير في أداء المهام هي السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار، هذه النتائج تثبت طبيعة القيادة الإدارية المركزية نوعا ما في وحدة بريد جيغل التي تسمح بإبداء الرأي والاقتراحات فقط، والتي أبدت تحفظها في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات من خلال النسبة المحتشمة (11,90%)، واقتصار هذه التفويضات على فئة المفتشين لاختصاصهم في الجانب القانوني وامتلاكهم الصلاحية والسلطة اللازمة لتكليف حيثيات وظروف وحوادث العمل مع الجانب القانوني وأداء مهامهم دون الرجوع الى الإدارة العليا⁽¹⁾، وهذا لضرورة تكيف المؤسسة مع كل موقف. لكن هذه النتائج تتناقى بشكل تام مع فلسفة التمكين التي تعتبر تفويض السلطة جزءا لا يتجزأ من فلسفتها، رغم ذلك فإن السماح للموارد البشرية بإبداء الرأي والمقترحات يضمن الثقة الموجودة نوعا ما بين المدير والموارد البشرية.

(1) مقابلة مع السيد مولود بريني، نائب المدير رئيس فرع التفتيش بمديرية وحدة بريد لولاية جيغل ، الجزائر، 14ماي2018، من 15:00 الى 16:00 زوالا.

الجدول رقم(16): تفويض الصلاحيات نابع من:

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
40.47%	17	ثقة رئيسك بقدرتك على الإنجاز
35.71%	15	ضرورة العمل تتطلب ذلك
14.28%	06	الغموض في بيئة العمل
9.53%	04	الممتنعين عن الإجابة
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

وبالنظر الى معطيات الجدول أعلاه يتبين أن تفويض الصلاحية نابع من ثقة الرئيس بقدرته الموظف على الانجاز بنسبه 40,40% نظرا لإثبات قدراته وجاهزيته للعمل جراء حصوله على التدريب المناسب تليها ضرورة العمل تتطلب ذلك بنسبه 35,71% وذلك لكثرة المهام الإدارية والتي تتطلب تظافر الجهود بين الجميع كذلك إضفاء نوع من المرونة على جو العمل السائد بالمؤسسة وهما نسبتان متقاربتان عموما، وما نسبته 14,28% رأوا بأن الغموض في بيئة العمل هو ما يحتم على المدير تفويض الصلاحية والمسؤولية للموارد البشرية وذلك لانشغال المدير بأمر استراتيجي وذات أهمية وارتباطات المديرية، كالتنقل بين الحين والآخر لحل المشاكل العالقة والتي لا يمكن حلها على مستوى الوحدة، ويرجع السبب في ذلك أيضا إلى التحول الموجود على مستوى المؤسسات الاقتصادية وانفتاحها على المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 9,53% فقد امتنعوا عن الإجابة.

الجدول رقم(17) السماح لك بإبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرار:

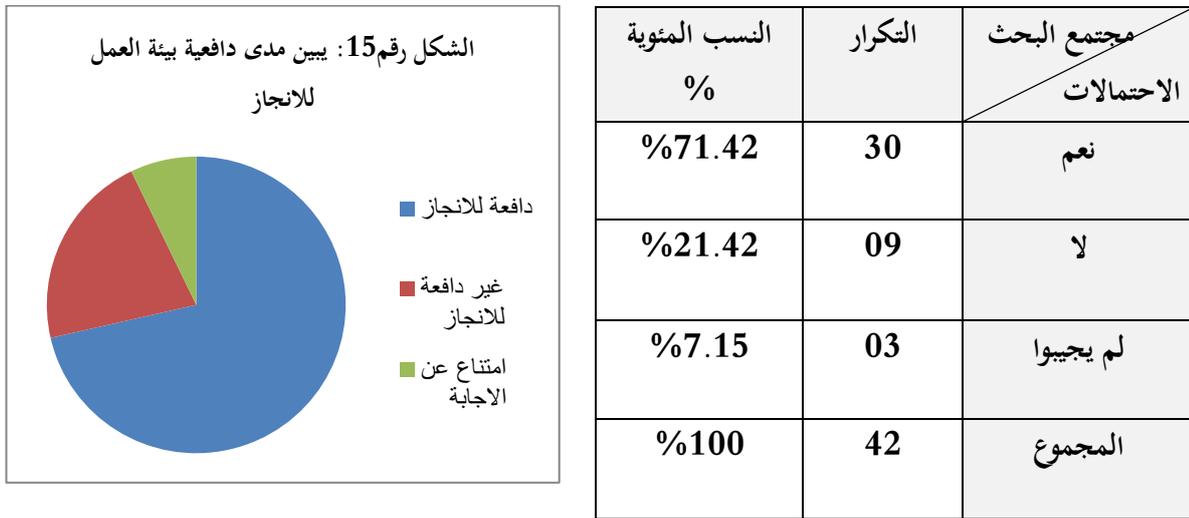
النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
52.38%	22	يزيد من احساسك بالثقة و المسؤولية
45.23%	19	يزيد من الرح المعنوية لديك
40.47%	17	طرح أفكار لتحسين طرق و بيئة العمل
21.42%	09	الحد من المشاكل و الصراعات التنظيمية
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

المجموع هنا يفوق عدد المبحوثين لأنه يمكن للمبحوث اختيار أكثر من اقتراح.

إن اغلب إجابات المبحوثين كانت متقاربة حول السماح لهم في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، فما نسبته 52,38% ترى أنه يزيد من الإحساس بالثقة والمسؤولية مقابل 45,23% ترى بأنه يزيد من الروح المعنوية لديهم في حين ترى نسبة 40,47% أنه يساعدهم على طرح أفكار لتحسين طرق العمل في بيئة العمل والنسبة المتبقية من مجتمع الدراسة الممثلة في 21,42% رأت انه يجد من المشاكل والصراعات التنظيمية، هذا ما يشعر المبحوثين بأهميتهم ومكانتهم بالمؤسسة ويزيد بالإحساس بجدوى العمل بالإضافة إلى ذلك يشعرهم بالمسؤولية ويزيد من ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم وهذا ما يدفع للإنجاز أكثر والقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه وتحقيق مستويات عالية في الأداء، كذلك السماح لهم بإبداء الرأي من شأنه أن يساهم في طرح بدائل وتوليد حلول إبداعية للمشكلات التي قد تحدث وبعض القضايا العالقة بالمؤسسة وابتكار طرق جديدة لتحسين الأداء المقدم مما يؤثر على الجو العام للمؤسسة أو المناخ التنظيمي السائد.

الجدول رقم(18): يبين ما اذا كانت بيئة العمل المادية دافعه للانجاز:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

حسب بيانات الجدول رقم (18) والدائرة النسبية رقم (15)، فإن ما نسبته 71.42% من مجتمع البحث ترى بأن بيئة العمل المادية دافعة للإنجاز وهذا يعني أن مؤسسة وحدة البريد توفر لمواردها البشرية الظروف الفيزيائية للقيام بمختلف الأعمال والمهام على أكمل وجه، مقابل 21.42% من مجتمع البحث ترى أن بيئة العمل المادية غير دافعة للإنجاز والتي تعبر في مضمونها على الحوافز المعنوية وأن غيابها من شأنه أن يؤثر على الأداء والرضا الوظيفي للموارد البشرية أما النسبة المتبقية والممثلة بـ 7,15% لم تدلي بأرائها.

في ما يخص الإجابة على السؤال رقم(18): الحوافز المادية والمعنوية المتوفرة في المؤسسة :حسب إجابات الباحثين بنسبة 85,71% من مجتمع البحث يرون أنه لا توجد حوافز بالمؤسسة مقابل 14.28% يرون أن الحوافز المتوفرة بالمؤسسة تتراوح ما بين الترقية وبعض المنح السنوية والقليلة كما أجاب البعض أن الحوافز المقدمة تكمن في التشجيع المستمر من الرئيس المباشر في العمل، وهذه الأخيرة تدخل ضمن الحوافز المعنوية المشجعة على العمل واعتمادها في أي مؤسسة يؤدي إلى الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم الفعالية في الإنجاز فالاستمرارية في منح الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تنشيط المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وإضفاء نوع من المرونة عليه حتى يكون قادرا على الاستجابة لجميع المتغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وعلى المؤسسة محل الدراسة مراجعة نظام الحوافز حتى ينسجم مع متطلبات الوظيفة وطموحات الموارد البشرية يتماشى بذلك وفلسفة التمكين.

الجدول رقم (19): عدالة نظام الحوافز.

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
33.33%	14	نعم
59.52%	25	لا
7.14%	03	امتنعوا
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

حسب بيانات الجدول رقم(19) ما نسبته 59,52 % لا تلمس العدالة في توزيع نظام الحوافز ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي لا تتوفر على أنظمة حوافز فعالة ووجود نظام الأجور والحوافز المركزي الذي يعتمد في تحديده للأجور والحوافز حسب المتطلبات الفعلية لكل وظيفة أو مجال تخصص لكل وظيفة، تليها نسبة 33,33% التي ترى أن هناك عدالة في توزيع نظام الحوافز بالمؤسسة والنسبة المتبقية والتي تمثل 7,14% لم تدلي بأرائها. فمجتمع الدراسة بصفة عامة غير راض عن نظام الحوافز في وحدة بريد جيغل.

الجدول رقم (20): حول توافق الحوافز مع الجهد المبذول في العمل :

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
28.57%	12	نعم
64.28%	27	لا
7.14%	03	لم يجيبوا
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

ان مجتمع الدراسة وبأكبر نسبة 64,28 % حسب نتائج الجدول رقم (20) ترى بأن الجهد المبذول في العمل لا يتوافق مع الحوافز المقدمة، وهذا ما يفسر ويؤكد السؤال السابق الذي يبين عدم وجود نظام حوافز عادل ممثل بنسبة 59.52 %، في حين نسبة الباحثين الذين يرون أن الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول هذا من شأنه أن يزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز وتقدم الأفضل والشعور بالأمان الوظيفي، كانت 28,57 % مقابل 7,14 % لم تجيب على ذلك.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج أثر النمط القيادي المتبع على الاحترام والتقدير.

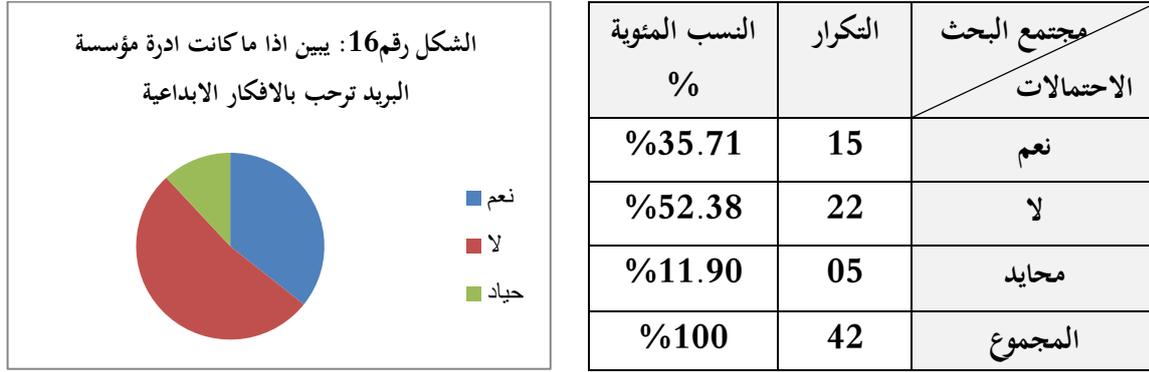
جدول رقم(21): أسلوب القيادة المتبع في مديرية وحدة البريد بجيجل.

الاحتمالات	مجتمع البحث	التكرار	النسب المئوية %
مركزي	26	61.90%	
لامركزي تشاركي	09	21.42%	
حياد	07	16.66%	
المجموع	42	100%	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

تشير إجابات الباحثين عن الأسلوب الإداري والقيادي المتبع في المؤسسة محل الدراسة حسب ما تقدم عرضه من نتائج في الجدول أعلاه، على مركزته وذلك بنسبة 61.90 %، في حين تراوحت النسب المتبقية بين 21.42 % ممن رأوا في إدارتهم لا مركزية تشاركية، و 16.66 % ممن اكتفوا بالموقف الحيادي. ويعود السبب في النسبة الأخيرة إلى ذلك النوع من التحفظ الذي تشهده اغلب المؤسسات والإدارات إذ لم نقل جميعها، خوفا من الموظف وحرصا منه على تجنب الخلافات والصراعات بينه وبين الإدارة والزملاء، أما فيما يخص نسبة المركزية في النظام الإداري والتي فاقت المتوسطة، فإنّ دلّ ذلك على شيء فإنّه يدل على نظام الإشراف المحكم في المؤسسة، وأنّ هذه النسبة من الباحثين غير راضية على هذا النمط في مؤسستهم ولا يحقق مستوى طموحهم في حرية التصرف النسبية، هذا ما يتنافى وأبعاد التمكين، فالنمط القيادي المرن يعتبر من أهم ما تنادي به فلسفة التمكين. ومن خلال التمعن في نسبة من صرّحوا بلامركزية النظام المتبع، نجد أنّها من أصحاب المؤهلات العلمية العالية (جامعيين) بنسبة 100 %، مع اختلاف وظائفهم بين رؤساء مصالح ومكلفين بالدراسات، معناه أنّ الإدارة العليا تسجل التوافق والتجانس مع الموظفين ذوو المستويات العليا من التأهيل.

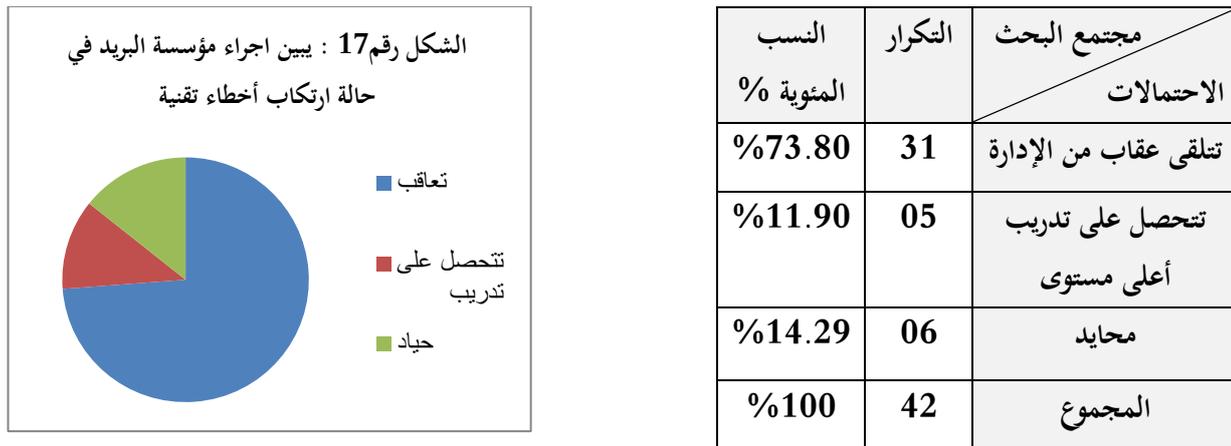
الجدول رقم(22): يبين إذا ما كانت القيادة الإدارية تفتح المجال لطرح الأفكار الإبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

هذا ما يربطنا مباشرة بالسؤال رقم (23)، حول ما إذا كانت القيادة الإدارية ترحب بطرح الأفكار الإبداعية، وحسب ما تبينه النتائج المسجلة في الجدول رقم (22) والرسم البياني رقم (16)، فقد اتفق المبحوثين بنسبة 52.38% على عدم فتحها لمثل هذا المجال، وأجاب 35,71% على عكس ذلك (تفتح المجال للإبداع)، و11,90% كان رأيهم حيادي، ما يجعل ذلك أكثر تكريسا لمبادئ البيروقراطية والجمود الإداري والجو الروتيني في العمل، هذا ما يؤثر سلبا على سلوك وأداء المورد البشري، لذا يجب على القيادة الإدارية محاولة تحسين نمطها لإثارة وتحريك دوافع الإنجاز على مستوى الفرد وكذا فرق العمل، باعتبار أنّ تجسيد التمكين يتوقف على الإبداع والابتكار وخلق الأفكار الجديدة والمناسبة للعمل الإداري، والمنظمة الممكنة لموظفيها تسعى دائما لتشجيع أفكار موظفيها غير العادية وتحتفظ بها في أرشيف الإنجازات إلى ما بعد انتهاء مساهمهم الوظيفي.

الجدول رقم(23): في حالة ارتكاب خطأ تقني في العمل.

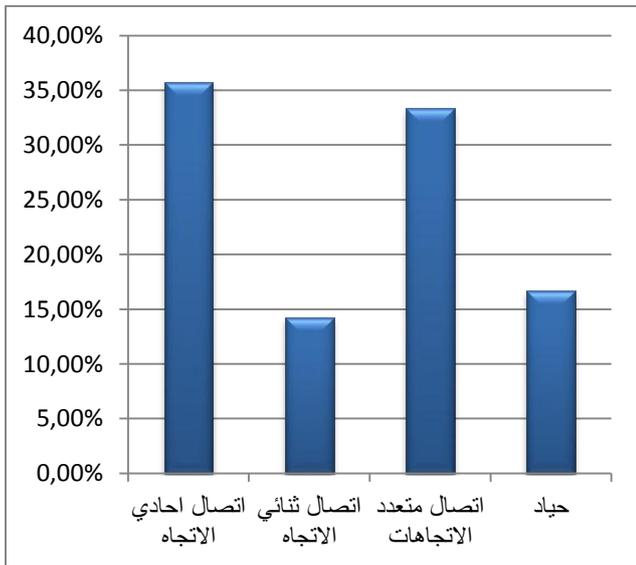


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

وفي تحليلنا لإجابات الموظفين حول ارتكاب خطأ تقني في العمل فإننا نلمس نوع من الكلاسيكية في النمط الإداري وحفاظه على البقاء في التوجه التقليدي للعمل (الخطأ = العقاب)، بعد ما أجاب ما نسبته 73.80% بتعرضهم للعقاب في حالة خطئهم (نقصد بها الاخطاء التقنية لا الوظيفية التي تحكمها ضوابط وقوانين الوظيفة العمومية)، فيما كانت نسبة من يحصلون على تدريب جراء الخطأ لا تتجاوز 11.90% واكتفى البقية بالرأي المحايد بنسبة 14.29%، حيث نلاحظ أن الفئة التي تحصل على التدريب بعد الخطأ في الأداء هي التي حصلت على أدنى نسبة بشكل واضح، في حين أنها من المفروض أن تحصل على أعلى نسبة، وهذا ما يقع في المسار المعاكس للتوجه الحديث للعمل (الخطأ = التصحيح والتوجيه)، وما يقف أيضا عائقا أمام سيرورة استراتيجية التمكين، هذه الأخيرة التي تعطي الموظف الحق في الخطأ على أن يحال على تدريب أعلى مستوى بغية استدراك أوجه القصور ومعالجتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لاحظنا أن من يحصلون على هذا النوع من التدريب من فئة الجامعيين بنسبة 100% وهذا غير مقبول من الناحية الفلسفية والعملية لمفهوم التمكين القائم على التدريب الشامل لمختلف الفئات الوظيفية دون إقصاء، من أعلى مدير إلى أدنى موظف، وذلك بحسب ما تقتضيه الاحتياجات التدريبية التي يحددها الخبراء والمختصين في هذا المجال، إضافة إلى أن هذه الفئة لم تتجاوز أقدميتهم الوظيفية الخمس سنوات وبنسبة 100%، معناه أن نظام المؤسسة يقتصر على تدريب موظفيها في بداية مساهم الوظيفي بشكل استثنائي، الشيء الذي يتنافى واستمرارية وتجديد البرامج التعليمية والتدريبية كواحدة من المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة المتمكنة، فالعامل فيها حتى وإن كان ذو أقدمية كبيرة إلا أنه يستفيد من التدريب طيلة مساره المهني لمواكبة التطورات الحاصلة وكسب الرهانات.

الجدول رقم(24): نمط الاتصال المعتمد من قبل ادارة وحدة البريد جيغل.

الشكل رقم18: يبين نوع الاتصال المعتمد من طرف الادارة.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
35.71%	15	في اتجاه واحد
14.28%	06	ثنائي الاتجاه
33.33%	14	متعدد الاتجاهات
16.66%	07	محايد
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

ومن بين النقاط التي يجب معرفتها في موضوع القيادة نجد أيضا نمط الاتصال الذي تعتمده الإدارة، ونلاحظ أن الاتصال التنازلي (أحادي الاتجاه) تحصل على نسبة 35.71%، واكتفى الاتصال الثنائي (مزدوج الاتجاه) بنسبة 14.28% والمتعدد الاتجاهات ب 33.33%، أما النسبة المتبقية (16,66%) فقد كان موقفها حيادي. كما هو مبين في الجدول والشكل البياني أعلاه، ومن الملاحظ هنا أن أكبر نسبة عادت للاتصال أحادي الاتجاه الذي يتلقى فيه المورد البشري، المعلومة، التوجيه والقرار دون مشاركة المسؤولين في ذلك، على خلاف ما يدعو له التمكين الإداري من تبادل للمعلومات والخبرات (سواء أكان ذلك مع باقي الموظفين أو مع الإدارة العليا) عبر مختلف صور وأوجه الاتصال، بل أكثر من ذلك، فالقيادة الإدارية تحتاج المساعدة من الإدارات التنفيذية والوسطى بخصوص المعلومات والتقارير والمعطيات وحتى الاقتراحات لحل المشاكل والأزمات كون هذه الإدارة هي الأقرب في التعامل مع الأزمات.

الجدول رقم(25): حول ما إذا كان نوع من الاحترام في علاقة الموظف بزملائه ومسؤوليه.

النسب المئوية %	التكرار	الإحتمالات / مجتمع البحث
92.85%	39	نعم
4.76%	02	لا
2.38%	01	محايد
100%	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

وإذا عرّجنا على مؤشر الاحترام في علاقة العامل بزملائه ومسؤوليه في وحدة البريد جيغل، فإن أعلى نسبة من المستجوبين والتي بلغت 92.85% اتفقت على وجود علاقة احترام تربطهم ببعض، فيما أسفرت نسبة 4.76% عن عدم وجود هذه العلاقة، وامتنع ما يساوي 2.38% عن الإجابة.

الجدول رقم (26): يبين درجة الاحترام إذا ما كانت الإجابة السابقة بنعم.

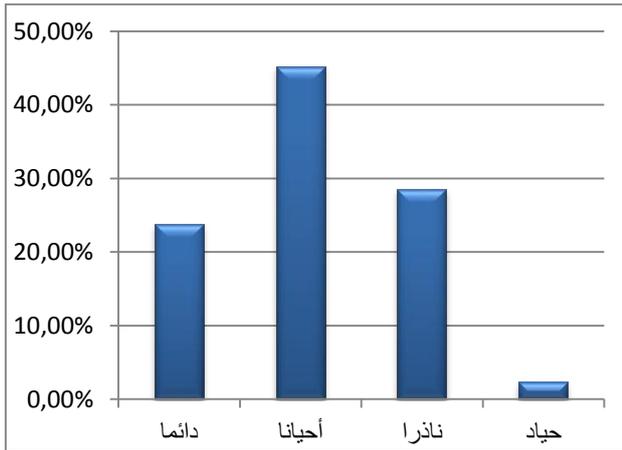
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
56.41%	22	عالية
41.02%	16	متوسطة
02.56%	01	منخفضة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

ما يعني أنّ الأغلبية المطلقة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة راضون عن روابطهم الوظيفية المبنية على الاحترام المتبادل، وهذا ما لاحظناه خلال تردنا على المؤسسة لعدّة مرات والتعامل مع المبحوثين، واستشعار نوع من المعاملات التي يطبعها التقدير والاحترام، و رغم أنّ درجة هذا الاحترام كانت مرتفعة جدا، إلا أنّها كانت متفاوتة حسب آراء الفئة الموافقة لوجوده، فكانت عالية لدى ما يقارب 56.41% منهم، ومتوسطة لدى 41.02%، ومنخفضة في نظر 2.56%، ويعود هذا التشتت في النسب إلى اختلاف اتجاهات وميول الأفراد المترجمة لسلوكهم الوظيفي، وكذا سماتهم وظروفهم الشخصية مما يحدد توافق بينهم أحيانا واصطدام لمصالحهم أحيانا أخرى. وعلى الإدارة احتواء مثل هذه السلوكيات وفرض جو عمل يسوده الهدوء والاحترام.

الجدول رقم(27) : حول الحصول على الاعتراف والتقدير للمجهودات المبذولة و النتائج المحققة.

الشكل رقم19: يبين درجة الاعتراف وتثمين الجهود.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
23.80%	10	دائما
45.23%	19	أحيانا
28.57%	12	نادرا
02.38%	01	محايد
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

وفيما يخص توجه الإدارة نحو الاعتراف بالمجهودات والنتائج المحققة والمعبر عنه في السؤال (28)، فقد استولى اقتراح: الاعتراف أحيانا على 45,23%، وحصل اقتراح: الاعتراف دائما على 23.80%، ونادرا ب 28,57% والتزام مانسبته 2.38% بالحياد. من هنا نستنتج أنّ مديرية وحدة البريد بجيغل تعتمد على أسلوب التثمين والاعتراف بالجهود لكن ليس بالشكل المطلوب فالنسب المبينة في الجدول أعلاه توحى بحيادية الإدارة في الإفصاح عن جهود الموظفين بصفة عامة.

الجدول رقم (28): حول تأثير الاعتراف و تمكين الجهود على أداء المبحوث.

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
42.85%	18	زيادة الثقة بالنفس
52.38%	22	التزام أكثر في العمل
09.52%	04	خلق طرق عمل جديدة
42.85%	18	جودة الخدمة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

المجموع هنا يفوق عدد المبحوثين لأنه يمكن للمبحوث اختيار أكثر من اقتراح.

ومن بين انعكاسات تسمين الجهود على الموظفين، حاز متغير: الالتزام أكثر في العمل على أعلى نسبة من الإجابات، والمقدرة ب 52.38%، ثم يليه عاملي زيادة الثقة بالنفس وجودة الخدمة بنسب متساوية (42.85%) لكل منهما، أما عامل خلق طرق جديدة في العمل فكانت ضعيفة بنسبة 9.52%، مع ملاحظة تداخل في بعض الإجابات حيث جمع العديد من المبحوثين بين اقتراحين إلى ثلاث اقتراحات في نفس الإجابة. وتشير هذه النسب إلى أنّ تقدير الجهود من طرف المسؤولين يزيد من مستوى الالتزام في العمل بشكل كبير، مع تزايد الثقة بالنفس، وتنامي الشعور بالمسؤولية، وتفطن الضمير المهني، هذا ما يؤثر بشكل مباشر وفعال على مستوى الأداء وجودة الخدمة، فكلما كان اعتراف وتقدير للجهود كلما زاد حماس العاملين لبذل واعطاء المزيد وتفجير الطاقات الكامنة خاصة إذا توجت هذه الجهود بتحقيق النتائج المطلوبة.

المطلب الخامس: عرض وتحليل أثر نظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة.

الجدول رقم(29): حول ما اذا كانت المؤسسة محل الدراسة توفر للمبحوث المعلومات اللازمة والكافية لأداء الأدوار.

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
66.66%	28	نعم
28.57%	12	لا
04.76%	02	محايد
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال تتبع البيانات المسجلة في الجدول رقم (29)، يتبين أنّ أغلبية المستجوبين أكدوا على أنّ مديرية وحدة البريد لولاية جيغل توفر لهم المعلومات اللازمة والضرورية لإنجاز مهامهم وذلك بنسبة 66.66%، في المقابل رأى ما نسبته 28.57% عكس ذلك، وامتنع ما يساوي 4.76% عن تقديم إجابة، واعتمادا على هذه النتائج نقول أنّ تدفق المعلومة بين العاملين في المؤسسة تتراوح بين متوسطة الى حسنة، فحصول الموظف على المعلومة ضرورة ملحة لكل مؤسسة خدمتية ذات طابع تجاري خاصة وأنا نتحدث عن وحدة بريدية، مع وجوب الحرص على إيصالها في الوقت المناسب. هذا ما أثبتته النتائج في الجدول رقم (31) أسفله.

الجدول رقم (30) هل تتلقون المعلومات في الوقت المناسب.

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
82.14%	23	نعم
17.85%	05	لا
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج استمارة الاستبيان.

فوجد 82.14% من بين من أكدوا على توفير المعلومات اللازمة أجمعوا على تلقيها في وقتها الملائم، اما النسبة المتبقية 17.85% فقد أبدت رأيها المغاير، ويعود هذا الفارق الكبير بين مؤيد ومعارض إلى نوع النشاط الذي تمارسه مديرية وحدة البريد جيغل، وضرورة قيامها على نظام اتصال فعال يعتمد على التدفق السريع للمعلومة، خاصة مع الطفرة النوعية التي حققتها مؤسسة بريد الجزائر معتمدة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، محاولة منها إرضاء الزبائن والمتعاملين.

الجدول رقم (31): حول تأثير هذه المعلومات على الفاعلية الذاتية من خلال المتغيرات التالية:

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
42.85%	18	وضوح الدور ومتطلبات العمل
33.33%	14	السرعة والدقة والجودة في الأداء
14.28%	06	زيادة الإبداع والابتكار
30.95%	13	بناء الثقة بين الموظف والإدارة
09.52%	04	زيادة الالتزام والانتماء للمنظمة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج استمارة الاستبيان.

المجموع هنا يفوق عدد المبحوثين لأنه يمكن للمبحوث اختيار أكثر من اقتراح.

حيث تؤثر هذه المعلومات حسب ما جاء في الجدول أعلاه على الفاعلية الذاتية للعامل من خلال وضوح الدور ومتطلبات العمل بنسبة 42.85%، زيادة الابتداع والابتكار ب 14.28%، السرعة والدقة والجودة في الأداء بنسبة 33.33%، أما بناء الثقة بين العامل والإدارة فقد حازت على نسبة 30.95%، وزيادة الالتزام والانتماء للمنظمة بأقل نسبة وتمثلت في 09.52%. فهذه المؤشرات رغم إيجابيتها وأهميتها في تحقيق الفاعلية الذاتية للفرد إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة فكل النسب كانت دون المتوسط، والملاحظ أنّ أكبر هذه النسب كانت لمتغيري: وضوح الدور ومتطلبات العمل، والسرعة والدقة والجودة وكذا بناء الثقة بين العامل والإدارة بنسب متقاربة، ومن الواضح أنّ نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم بشكل أكبر نوعاً ما في تفعيل المتغيرات الأخيرة على حساب غيرها، ما من شأنه المساهمة في وضوح غرض وهدف المؤسسة ورسالتها، فوضوح الغرض وامتلاك المعلومة دافع قوي نحو تخطي العقبات واختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة، وكما يتفق علماء السياسة والإدارة فإنّ من يملك المعلومة يملك القرار. وتوفر المعلومة يزيد من إمكانية إيجاد الحلول السريعة للمشاكل العالقة من جهة، ويزيد من ثقة المورد البشري في معاملاته ومزاولة مهامه بكل أريحية مع الزبائن والمتعاملين من جهة أخرى، هذه الخصائص يجب توفرها في المؤسسات التجارية والاقتصادية عموماً ووحدات البريد خصوصاً. لكن رغم ذلك لا يجب إهمال المتغيرات الأخرى لأنها تتوفر على قدر كبير من الأهمية.

الجدول رقم(32): حول نمط الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة.

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات / مجتمع البحث
07.14%	03	شفهي
33.33%	14	كتابي
14.28%	06	إلكتروني
57.14%	24	الكل معا
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

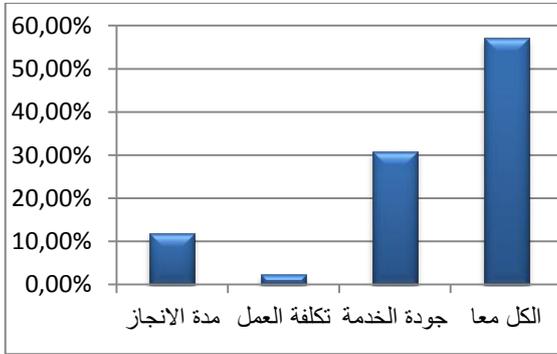
المجموع هنا يفوق عدد المبحوثين لأنه يمكن للمبحوث اختيار أكثر من اقتراح.

وفي طريقة إيصال وانسيابية المعلومة يعالج السؤال رقم (33) الموضح في الجدول أعلاه هذا الجانب، فاقترنت نسبة الاتصال الشفهي على 7.14%، أما الكتابي فأخذ حصة 33.33% من المبحوثين، في المقابل لم يتجاوز

الاتصال الالكتروني نسبة 14.28% التي تعتبر منخفضة جدا مقارنة مع طبيعة ونوعية نشاط المؤسسة محل الدراسة، واتفق الأغلبية بنسبة 57.14% على أن إدارة المؤسسة تجمع بين الأنواع الثلاثة في عملها، هذا ما يدل على عدم تحليها على الأساليب التقليدية في الاتصال رغم تطور أنظمتها، معتمدة على المزج بين نمطين أو أكثر من الاتصال في غالب الأحيان. ورغم وجود بعض المهام التي تقتضي تبني الاتصال الشفهي أو الكتابي بحكم طبيعتها وضرورة العمل إلا أنه من المفروض أن يتحصل الاتصال الالكتروني على أعلى نسبة بالنظر لمتطلبات مهام وحدة البريد.

الجدول رقم(33): تركيز مؤسستك في العمل على:

الشكل رقم 20: اهتمامات الانجاز في المؤسسة محل الدراسة.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
11.90%	05	مدة الإنجاز
02.38%	01	تكلفة العمل
30.95%	13	جودة الخدمة
57.14%	26	الكل معا
100%	45	المجموع

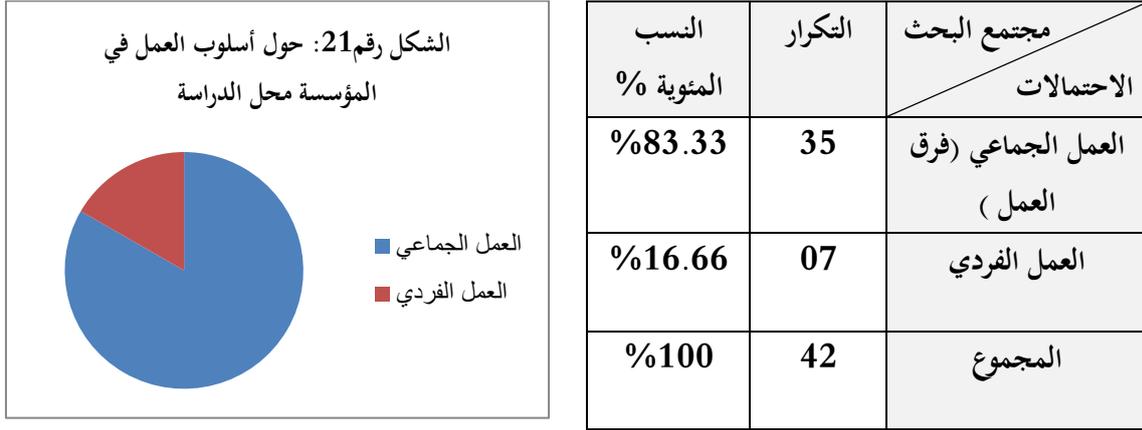
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان.

المجموع هنا يفوق عدد المبحوثين لأنه يمكن للمبحوث اختيار أكثر من اقتراح.

وإذا ما انتقلنا للنظر في انجاز مديرية وحدة بريد جيجل حسب ما جاء في السؤال رقم (34) وكما يوضح الجدول رقم(33) والشكل البياني رقم (20)، فإنه يتبين تركيزها على مدة الإنجاز بنسبة لا تتعدى 11.90%، وتكلفة العمل بنسبة أقل 2.38% أما جودة الخدمة فقد حصلت 30.95%، واتفق المبحوثين بنسبة 61.90% على الجمع بين المراكز الثلاثة معا. وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تولي اهتمامها لتكلفة العمل والوقت المستغرق في إنجازها بقدر ما تهتم بنوعية الخدمة المقدمة وإرضاء الزبائن والمتعاملين، والأخذ بعين الاعتبار الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، ما يستدعي الحرص على سرعة وجودة الخدمة. ونستشهد في هذا السياق بوحدة من مقالات مجلة "ساعي البريد"، أين اعتبرت السيدة "غنية هوادرية" المديرية العامة لبريد الجزائر، أن نوعية الخدمة ثقافة ومبدأ مستقل بذاته، ومفهوم فرض نفسه في جميع المؤسسات. ومن جهته حدّد بريد الجزائر من خلال مديرياته برنامج عمل واسع النطاق لتحقيق المعايير الدولية فيما يتعلق بنوعية الخدمة وهذا يخلق انسجام ثنائي بين الموارد المادية والتقنية وكذا الموارد البشرية للمؤسسة. وجاء في تصريح للسيدة: "ملاذ إسماعيل" (مكلف عن الوحدة

الولائية لبريد تندوف)، أنّ بريد الجزائر في مجال نوعية الخدمة يعاني عائقا رئيسيا لاستكمال هذه الخطوة يكمن في التصرفات والذهنيات الواجب تغييرها جذريا وكذا تفعيل الاتصال وتوسيع مناهج مراقبة نوعية الخدمة من اجل ضمان خدمة بريدية عصرية للجميع¹. هذه التصرفات والذهنيات لا تقف عائقا أمام تطبيق ونجاح سياسة التمكين وحسب، بل تجعل من المناخ التنظيمي مرضيا وكابحا لمختلف أشكال التطور في ممارسات العمل الاداري.

الجدول رقم (34): تعتمد المؤسسة على أساليب العمل :



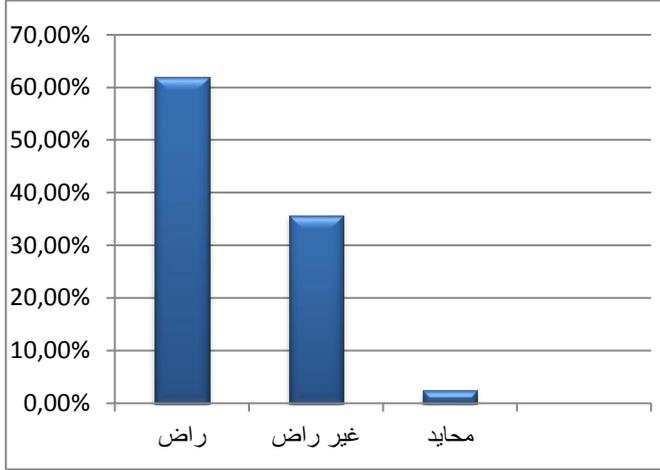
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

في سياق آخر وانطلاقا من المعطيات المسجلة في الجدول رقم (34) والموضحة بيانيا في الشكل رقم (21)، اتفقت نسبة 83.33% من المستجوبين على أنّ مديرية وحدة البريد جيجل تعتمد على العمل الجماعي وهي نسبة جيدة مقارنة مع حصة العمل الفردي التي لم تتجاوز نسبته 16.66%، ما يثبت احتواء المؤسسة لعمل الجماعة الذي من شأنه تعزيز ثقافة التمكين من خلال الأداء المتداخل والمنسق والتشاركي، هذا البعد يخلق شعور العامل بالراحة والاستقلالية أكثر ويساعد على انصهار الفرد داخل الفريق مما يزيد من درجة التمكين النفسي لديه.

¹ مديرية الاتصال لبريد الجزائر، نوعية الخدمة، "هي الهدف أكثر من أي وقت مضى"، ساعي البريد، رقم 42، 2007، ص 5.

الجدول رقم (35): حول رضا الموظف عن وضعيته الوظيفية:

الشكل رقم 22: يبين درجة الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة.



النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
61.90%	26	نعم
35.71%	15	لا
02.38%	01	محايد
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبانة.

هذا الاتجاه يقودنا إلى ضرورة التطرق للرضا الوظيفي للعاملين وتشير النتائج المبينة في الجدول السابق أنّ 61.90% من عمال وحدة بريد جيغل راضون عن وضعيتهم الوظيفية على عكس 35.71% الذين أثبتوا عدم رضاهم فيما امتنع 2.38% عن الإجابة، هذه النتائج تعتبر مقبولة إلى حد ما طالما أن نسبة الرضا في المؤسسة فاقت المتوسط.

الجدول رقم (36): عن رغبة الموظف تغيير وظيفته إذا سئحت له فرصة أخرى

النسب المئوية %	التكرار	مجتمع البحث الاحتمالات
50%	21	نعم
50%	21	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

وفي هذا الصدد تسجل المؤسسة محل الدراسة التعادل بين من يريد تغيير وظيفته إذا أتاحت له الفرصة وبين من يحافظ عليها مثلما يوضح الجدول أعلاه، وذلك بنسبة 50% لكل من الفئتين، فبعض العمال رغم رضاهم عن وظيفتهم والبيئة المحيطة بعملهم إلا أنّهم يطمحون دائماً فيما هو أفضل، فقد تكررت بعض الإجابات حول بيئة العمل على أنّها جد مقبولة خاصة من ناحية الظروف المادية والصحية للعمل على عكس الظروف التنظيمية.

الجدول رقم(37): حول ما اذا كانت نوعية الحياة في العمل سبب في التفكير بتغيير الوظيفة مستقبلا بالنسبة لمن أجابوا بنعم في السؤال رقم (37).

الاحتمالات	مجتمع البحث	التكرار	النسب المئوية %
نعم	14	66.66%	
لا	05	23.80%	
محايد	02	09.52%	
المجموع	21	100%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة.

وتبعاً لإجابة الباحثين دائماً فإنّ ما يساوي نسبة 66.66% أكدوا أنّ نوعية الحياة في العمل ستكون سبب في تفكيرهم بتغيير وظيفتهم مستقبلاً و 23.80% منهم أجابوا بعكس ذلك و 9.52% امتنعوا عن إعطاء الإجابة مع العلم أن هذه النسب أخذت من بين نصف الباحثين الذين صرّحوا برغبتهم في تغيير عملهم. هذه النتائج تبعث بالقلق حيث لا نسجل انتماء حقيقي للعامل لهذه المؤسسة ومن ثم لا يوجد ولاء تنظيمي بالمستوى المطلوب ويمكن أن يؤدي ذلك إلى خسارتها لمواردها البشرية خاصة المؤهلة منها لذلك توجب عليها إعادة النظر في العوامل التنظيمية الفيزيائية للعمل، نظام الاتصال والحوافز ونمط القيادة والإشراف من أجل تحسين بيئة العمل وجعلها صحية أكثر.

في آخر فقرة من الاستبيان ارتأينا إدراج السؤال بصيغة مفتوحة لمعرفة آراء الباحثين حول أثر التمكين كمقاربة جديدة على المناخ التنظيمي ورغم الإجابات السطحية لهم إلا أنّها كانت في صلب الموضوع، فقد أجمع المستجوبون على وجود علاقة طردية بين المتغيرين فكلّما ارتفع مستوى التمكين أدى ذلك إلى تحسين المناخ التنظيمي علاوة على أنّ التمكين يمثل العامل الأساسي لتنظيم العمل ومن ثم استقرار المناخ التنظيمي، أيضاً يزيد التمكين من مستوى الثقة والإحساس بالمسؤولية وما ينجر عنه من إتقان وجدية في العمل وجودة في الخدمة وتحقيق للأهداف المسطرة، كما أنّه يساعد استحداث مناهج وصيغ جديدة في العمل، مع الاستغناء على بعض الأساليب التقليدية والتي لا تتماشى والدهنيات وطرق التفكير المبدعة والابتكارية.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- يؤثر التدريب على الإثراء من خلال المعرفة والمهارة اللازمة لأداء الوظائف.
- يفيد التدريب في زيادة القدرة على تحمل المسؤولية من خلال حرية التصرف والشعور بالملكية تجاه الوظائف التي المشغولة.
- السماح بالمشاركة وإبداء الرأي والمقترحات يزيد من بناء علاقات الثقة بين الموارد البشرية والإدارة ويزيد من إبداعهم في تقديم حلول للمشاكل التي قد تعترضهم.
- مؤسسة الدراسة تفوض الصلاحيات لفئة محددة من الموارد البشرية.
- الحوافز المعنوية لها دور في دفع الموظف نحو تقديم أفضل ما لديه.
- القيادة الإدارية بالمديرية تتميز بالمركزية مع إبداء نوع من المرونة في المشاركة وإبداء المقترحات.
- اهتمام القيادة الإدارية بالموارد البشري يشعره بالأهمية من خلال الاعتراف وتثمين الجهود.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب يساعد الموارد البشرية على التصرف أكثر في العمل ويزيد من الرضا الوظيفي وتقديم أداء وخدمة ذات جودة من خلال العمل الجماعي والتشجيع على المشاركة والمبادرة.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية الأولى: التي تفترض أن للتدريب أثر كبير على اثراء الوظائف بمديرية وحدة البريد جيغل: أظهرت نتائج الدراسة بأن مؤسسة وحدة البريد تولي أهمية لتدريب مواردها البشرية، وتحرص على استمرارية البرامج التدريبية حسب الظروف والمستجدات وذلك على أساس الجاهزية وأداء الخدمة، كما أظهرت النتائج بأن التدريب أفاد الموارد البشرية بذات المؤسسة في تنمية المهارات والقدرات الفنية والإبداعية والتي بدورها تفيد في القدرة على التحكم والسيطرة على المهام الوظيفية الموكلة إليهم وتحمل المسؤولية إزاء ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للمورد البشري والتحكم في الوظيفة التي يشغلها أو التي يعوض فيها زملائه في العمل بالإضافة إلى تمكنه من تحديد طريقة تنفيذه لهذه الأنشطة والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله وهذا ما يدعو إليه "هيوكزنسكي" و"بيوكانان" (Buchanan & Huczynski) ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل حتى يشعر العامل بالفعالية والقدرة على فهم الأفراد والظروف والمواقف المحيطة بالعمل، وتحقيق درجات التميز وقبل ذلك تحتاج وحدة البريد إلى أن تبذل جهود معتبرة لتدريب موظفيها، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة التي بينت أهمية التدريب بالنسبة لمديرية وحدة بريد جيغل، باعتبار أن

تدريب الموارد البشرية كبعد من أبعاد التمكين والذي يعتبر الخطوة الأولى لنجاح التمكين. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: التي تحتمل تأثير تفويض الصلاحيات على تحفيز الموارد البشرية: فالإدارة العليا في أدائها للمهام تأخذ بآراء واقتراحات مواردها البشرية، والمشاركة في بعض الأحيان أما في ما يخص تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فهناك نوع من التحفظ على ذلك حيث يقتصر التفويض على فئة المفتشين كما ذكرنا سابقا، ويمكن تفسير هذا التوجه لطبيعة السلطة المركزية، لأن التفويض يقتصر على منح بعض الموارد البشرية مسؤولية محددة من قبل المدير الذي يمكنه في أي وقت إشراك هذه السلطات الممنوحة ومن دون إكمال هذا المورد المهام المنوطة به، ودون أن يخرج عن الأسس والقواعد التنظيمية الرسمية، وهذا النوع من تفويض الصلاحيات يفقد هذه الأخيرة المتطلبات الأساسية مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وأهمية الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة، هذه المتطلبات الأساسية لا تتوفر إلا بالتمكين الذي ينظر من خلاله إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين والمرحلة الأولى في تنفيذه بعد التدريب والتأهيل الضروريين للمورد البشري، كما أظهرت نتائج الدراسة أن السماح للموارد البشرية بإبداء الرأي والمشاركة يزيد من دافعيتهم للإنجاز حيث يركز "كامبل" وزملائه (Campble Et All) على الإنجاز للقيام بمختلف المهام الموكلة اليهم على أحسن وجه، ما من شأنه أن يساهم في طرح حلول إبداعية تحسن من طرق العمل وتقضي على المشكلات التي قد تعترضهم، كما يزيد من رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة، الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أبعاد المناخ التنظيمي حسب "أرمسترون" (Armustrong)، في حين أظهرت نتائج الدراسة أن هناك متغيرات أخرى تؤثر على هذا الشعور، بالمقابل ظروف العمل المادية والمعنوية غير عادلة لا تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم، وهذا ما يؤثر على دافعيتهم للإنجاز والرضا الوظيفي، الأمر الذي يتنافى مع ثقافة التمكين التي تنادي بوضع نظام حوافز فعال كأحد متطلبات التمكين. وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت بنسبة متوسطة.

3- تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة التي تفترض انعكاس النمط القيادي المتبع على احترام وتقدير الموارد البشرية في مؤسسة بريد جيجل: حيث أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي المتبع هو النمط المركزي وهذا يرجع لطبيعة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي تتبع النظام البيروقراطي، الذي يحد من قدرات الموارد البشرية في التصرف يشعروهم بعدم الرضا تجاه وظائفهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يتعرضون للأخطاء في عملهم يحاولون مباشرة للعقاب والذي يتنافى مع فلسفة وثقافة التمكين التي تنادي بالسماح بالفشل وإعطاء المخطئ فرصة أخرى هذا ما يدعو إليه "جاري ديسلر" (Gary Dessler) ومن ثم إحالته على التدريب لتجنب تلك الأخطاء لاحقا لأن الفشل في كثير من الأحيان هو مقدمة النجاح، وهذا راجع

لطبيعة القيادة التي تقوم على المركزية والتشدد وتصيد الأخطاء، عكس القيادة التشاركية التي تتميز بالمرونة وإعطاء حرية التصرف للمورد البشري في اطار تطبيق سياسة التمكين، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة بالمؤسسة تبدي احترامها لمواردها البشرية في اطار العلاقات الرسمية رغم وجود المركزية في التسيير والأعمال اليومية، ضف إلى ذلك فهو نوع من الاعتراف والتقدير بالجهود المقدمة من قبلهم يزيد التزامهم بالعمل ويدفعهم لتقديم الأفضل، وعليه الفرضية الجزئية الثالثة تحققت هي الأخرى بنسبة متوسطة (50%).

4- تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة المحتملة لوجود أثر لنظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة في العمل: حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مديرية وحدة البريد تحرص على إيصال المعلومة في الوقت المناسب وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، ومن متطلبات التمكين توافر نظام اتصال فعال، والذي تبني عليه قاعدة المعلومات والبيانات كما تطرق إليه "ميلز" (Miles) ما من شأنه أن يسهل الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبالسرعة والدقة اللازمة، التي تؤثر على الكفاءة والفاعلية الذاتية للمورد البشري وتزيد من ثقته بنفسه ويادارته هذا من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي صحي يتميز بالمرونة والشفافية، وأيضا يساعد على وضوح الدور في العمل نتيجة لحصولهم على المعلومات وهذا ما يدفع للإنجاز الأمر الذي يزيد من جودة الاداء ومن ثم جودة الخدمات المقدمة التي تعتبر من المخرجات المعيارية للمناخ التنظيمي، هذا وقد أثبتت النتائج أن المديرية محل الدراسة تعتمد في أدائها على العمل الجماعي والذي اشار إليه "ادوارد ديمينج" (Edward Deming) بسبب ظهور المستحجات والتغيرات والتقنيات المتطورة وعصر الجودة والذي يتطلب المشاركة الجماعية من أجل التكيف مع هذه المتغيرات وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وبالتالي تحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية على أحسن وجه، اضافة اي توصل نتائج الدراسة الى نسبة متوسطة لرضا الموارد البشرية رغم أن الجهود التي يبذلونها لا تتوافق والحوافز المقدمة بالنسبة لهم، إلا أن العمل أو الحصول على منصب في مؤسسات بريد الجزائر يبقى طموح العديد من الشباب خريجي الجامعات بسبب الامتيازات المرتبطة به من أجر وحوافز مادية ومعنوية باعتبار هذه المؤسسات اقتصادية وتعطى لها الحصة الكبيرة في المجتمع الجزائري على حساب المؤسسات الإدارية والإنتاجية وعليه يبقى نظام حوافرها ومكافآتها يتميز عن باقي مؤسسات المجتمع، ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت أيضا بنسبة متوسطة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية:

ولا يتم ذلك إلا من خلال الفرضيات الجزئية السابقة، والفرضية العامة التي يفترض مفادها أن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى تنشيط المناخ التنظيمي بمديرية وحدة البريد بجيجل، وهذا الافتراض بوجود تأثير ايجابي على المناخ التنظيمي صحيح نظريا حسب ما أثبتته النظريات والنماذج التي تطرقنا إليها سابقا في الفصول النظرية مثل: نموذج "كوبنجر" حول إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداء العمل، نموذج "سبريتزر" من خلال

مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات.... الخ، لكن الدلالة النسبية لهذا الافتراض في ميدان الدراسة كانت متوسطة.

بما أن الفرضية الأولى حول التدريب والإثراء الوظيفي قد تحققت في ميدان الدراسة الراهنة، وذلك من خلال تمكين الموارد البشرية عن طريق تدريبهم وإكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة مع استمرارية هذا التدريب، كذلك التدريب على تحمل المسؤولية وحرية التصرف في المشكلات لأنهم الأقرب للزبائن والاحتكاك معهم، حيث يكون له تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي من خلال الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل وهنا يبرز الأثر الإيجابي للتمكين من خلال التدريب على إثراء الوظائف بالمؤسسة.

أما الفرضية الثانية حول المشاركة وتفويض السلطة فقد أثبتت أن مديرية وحدة البريد تسمح لمواردها البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي والمقترحات رغم اقتصار تفويض الصلاحيات والمسؤوليات على فئة المفتشين وإعطائهم حرية التصرف وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها، لينعكس بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة من خلال تقديم أداء متميز لمختلف المتعاملين والزبائن ويزيد أيضا من مستويات الإبداع وروح المبادرة وحرية الاختيار بالنسبة للمورد البشري، فيصبح له الحق في المبادرة بين البدائل واختيار البديل المناسب لتنفيذ القرار بما يتناسب مع متطلبات العمل، إضافة إلى ذلك مؤسسة وحدة البريد توفر لمواردها البشرية الظروف المادية للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، رغم أن النتائج تظهر أن نظام الحوافز بالمؤسسة غير فعال ولا يتوافق مع طموحات الموارد البشرية، لأن الحوافز المعنوية تعتبر ضرورة ملحة من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار والذي يحتم على المؤسسة ضرورة مراجعته.

وبسبب عدم تحقق تفويض الصلاحيات بالشكل المطلوب يمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تعكس طبيعة الجهاز الإداري البيروقراطي حيث لا يزال يهتم بجانب على حساب جوانب أخرى، ويظهر ذلك من خلال فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وهو مبدأ من مبادئ اللامركزية، لكن السلطة تبقى مركزية وعليه لا نلمح أي تكامل بين هذين المبدأين اللذين سوف يتعارضان في التطبيق الفعلي للقرار، فرغم مشاركة المورد البشري برأيه إلا أن رأيه يبقى قاصرا عند التنفيذ لأن القرار الأخير يبقى في يد السلطة المركزية، وعليه التصور الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه تمكين الموارد البشرية من السلطة أظهر فجوة على مستوى التطبيق في الواقع.

أما بخصوص الفرضية الرابعة حول تأثير نظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة فقد أثبتت تحققها بنسبة كبيرة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة الذي يعتمد على توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموارد البشرية لأداء المهام والأدوار على أكمل وجه.

وعليه بتحقيق الفرضية الأولى والرابعة بنسبة كبيرة وتحقق الفرضية الثانية والثالثة بنسب متوسطة يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت لكن ليس بنسبة كلية.

من خلال هذا الفصل حاولنا توصيف أثر التمكين على المناخ التنظيمي بمديرية وحدة البريد جيغل من خلال محاولة التقرب ودراسة واقع هذا الأثر وتوصلنا الى وجود بعض الآثار الايجابية وأخرى سلبية في هذه العلاقة الا أنها غير كافية على الاطلاق، بل أكثر من ذلك فالتمكين يغيب في عدة مظاهر ومعايير ناتجة عن نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

ختاماً يمكن القول أن التمكين يعتبر من أحدث الأساليب الإدارية التي يتطلبها التوجه نحو التغيير والتجديد ومن ثم التطور المستمر من خلال تدريب الموارد البشرية ومنحهم صلاحيات ومسؤوليات وتوفير المعلومة اللازمة وبالوسيلة اللازمة لانتقالها، دون أن نغفل دور القيادة الإدارية في نشر هذه الثقافة وتشجيع موظفيها وتحفيزهم على ذلك، والذي يزيد من قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الموكلة إليهم بالشكل المرغوب وتحملهم المسؤولية إزاء ذلك وزيادة دافعيتهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من جودة الأداء وجودة الخدمة والتي تعتبر من مخرجات المناخ التنظيمي، كذلك يزيد من استقرارهم الوظيفي والتزامهم وانتمائهم للمنظمة وهذا ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي صحي قادر على التكيف مع جميع المستجدات والتغيرات على مستوى البيئة الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والتكنولوجية، الداعمة لهذا التغيير، ويوظفها بذلك لخدمة المنظمة والعاملين فيها من أجل زيادة مستوى ونوعية الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه.

ومما زاد من أهمية التمكين هو ذلك الأثر الذي يتركه على مناخ أي مؤسسة أو جو العمل السائد بها، فالمؤسسة التي تعمل على تطبيق المداخل الحديثة في الإدارة والتسيير والذي يعتبر التمكين أحد أوجهها، تضيء عليه نوع من المرونة وتخلق الدافعية للإنجاز وبالتالي أداء العمل بكفاءة وفعالية وذلك من أجل تحقيق التميز، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تتنافس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والذي يعكس بدوره على جودة وتميز الأداء والخدمة في ظل كثرة المتعاملين والزبائن الذين يستفيدون من هذه الخدمة والذي يكون له تأثير على رضاهم على الأداء المقدم، هذه الأساليب الجديدة والمتطورة في التسيير تنعكس بالإيجاب على التجديد والتغيير وكسر الجمود والروتين الذي تعيشه أغلب المؤسسات لما لذلك من أثر على المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة.

لذلك يستحسن على المسؤولين بوحدة البريد تطبيق هذا الأسلوب الحديث في الإدارة والتسيير بحذافيره من أجل تحسين المناخ السائد بالمنظمة وإضفاء نوع من الإيجابية عليه لتحقيق الجودة في الأداء والتميز في العمل. ووفقاً لما تقدم ذكره تصل الدراسة الراهنة في الختام إلى تقديم جملة من الاقتراحات التي استنتجناها من واقع مديرية وحدة بريد جيجل والتي وضعت كالتالي:

- تدريب الموارد البشرية على اختلاف مؤهلاتها وتخصصاتها دون تمييز لأن جميع الوظائف مكتملة لبعضها البعض، وأن أي خلل في وظيفة ما يؤثر على الوظائف الأخرى، مع ضرورة أن يكون هناك عدالة في التدريب كمرحلة سابقة لتنفيذ مدخل التمكين في أي مؤسسة.
- توسيع تفويض الصلاحيات وعدم اقتصرها على فئة معينة وهذا لإحداث التوازن والانسجام بين الوظائف ولتحقيق متطلبات التمكين والتي يعتبر التفويض أحد أبعادها، وعليه التوجه نحو اللامركزية في القيادة والسلطة والتي تعتبر ضرورة قصوى ومتأخرة في الاعتماد بالمؤسسة الجزائرية.
- مراجعة نظام الحوافز ليتماشى مع الجهود التي يبذلونها يتميز بالعدالة والشفافية وما لهذه الحوافز من دور في تحريك الدافع للإنجاز والذي يؤثر بدوره على جو العمل والأداء والخدمات المقدمة والتي تعتبر من مخرجات

- المناخ التنظيمي، مما يتطلب إعادة تحليل وتوصيف الوظائف في قطاع بريد الجزائر مما ينجر عنه تحديد الحوافز وفق الجهد المبذول وليس الجهد المفترض.
- الانفتاح أكثر على القيادة التشاركية والتي تتميز بالدينامكية والمرونة من أجل تجاوز النمط التقليدي والمركزي في التسيير الذي أفرز منظومة إدارية بيروقراطية تعطل العمل بدلا من أن تسهله.
 - تفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات الصاعد، النازل، الأفقي حتى يسهل من انتقال وانسيابية المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة ولمن هم بحاجة إليها في الوقت المناسب.
 - تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وخلق حلول إبداعية جديدة تحسن من الأداء في العمل وتساعد على التكيف مع المستجدات.
 - تكثيف الجهود بين الإدارة العليا والاستشاريين من أجل إنجاح عملية التمكين والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء وتحسين الخدمة المقدمة وتعمل أيضا على رضا الزبون، هذه الأخيرة والتي تعتبر من أولويات التمكين والذي جاء في ظل إدارة الجودة لأن رضا الزبون من جودة الأداء والخدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

1: القرآن الكريم.

- 1- القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.
- 2- القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 26.
- 3- القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 83.
- 4- القرآن الكريم، سورة النور، الآية 55.
- 5- القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

2: المعاجم.

- 1- الصحاف، حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي - انجليزي، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
- 2- شريف، يونس طارق، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنترنت، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

3: الكتب.

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. (د،ب،ن)، اترك للنشر والتوزيع، 2005.
- 2- أبو كريم، أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- آرمسترونج مايكل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (ترجمة الوكيل ايناس)، (د.ب.ن)، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 4- البغدادي، عادل هادي، والحداوي، رافد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 5- البناء، حسين موسى قاسم، والخفاجي، نعمة عباس، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- 6- التويجري، وفاء بنت حمد، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية. ط3، الرياض: مركز عبد العزيز للحوار الوطني، 2013.

- 7- الخطيب، أحمد، ومعايعه، عادل سالم، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 8- الدوري، زكرياء مطلق، وصالح، أحمد علي، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 9- الشماغ، خليل محمد حسن، ومحمود، خضير كاظم، ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- 10- الظاهر، نعيم ابراهيم،النظم الإدارية: المفهوم، المبادئ، الأساسيات، الأهمية. الأردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 12- الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود، قضايا معاصرة في الادارة: قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 13- المعاني، أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 14- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003.
- 15- المغربي، كامل محمد، الادارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع تحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007.
- 16- المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: دارا لحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 17- الوادي، محمود حسين، التمكين الاداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 18- اندراوس، رامي جمال، ومعايعه، عادل سالم، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 19- باشيو، لحسن عبد الله، وآخرون، البحث العلمي: مفاهيم، أساليب، تطبيقات. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- 20- بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. ط 2، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب

- 21- جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. الاسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2009.
- 22- جرادات، ناصر محمد سعود، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير. عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2013.
- 23- جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم طاهر، ادارة التمكين والاندماج. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 24- حرحوش، عادل صالح، والسالم، مؤيد سعيد، مدخل استراتيجي. ط 2، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 25- حفيان، عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. الطبعة العربية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- 26- حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 27- عفيفي، صديق محمد، وعبد الهادي، أحمد ابراهيم، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. ط 10، الاسكندرية: مكتبة عين شمس، 2003.
- 28- عوض بني أحمد، أحمد محمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 29- غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 30- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 31- كامل، مصطفى مصطفى، ادارة الموارد البشرية: دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، (د.ت.ن).
- 32- يحيي ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 33- السكارنة، بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 34- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط 5، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- 35- عامر، سامح، التمييز الاداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2014.

4: المجلات.

- 1- أبان، عثمان عبد الرزاق، وناجي، عبد الستار محمود، "تقويم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية". مجلة جامع كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2012.
- 2- الجنابي، أحلام نعمة، "مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل، العدد 22، 2015.
- 3- اسحاق، أثير حسو، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى". مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 26، 2012.
- 4- التلباني، نهاية، وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 27 (4)، 2013.
- 5- السويحي، عمر رسلان، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية". مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، الملحق 01، 2013.
- 6- الصفار، أحمد عبد إسماعيل، "أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 15 مارس 2009.
- 7- الطراونة، إخلاص إبراهيم، والنهدي، سميرة محمد مبارك، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 01، 2017.
- 8- بوجمان، عادل، وعبد الناصر، موسى، "التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة". أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 17 جوان 2015.
- 9- راضي، جواد محسن، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.
- 10- زاهر، تيسير، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، 2012.
- 11- علي، عالية جواد محمد، وأحمد، سيف الدين عماد، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.

12- عيسات، فطيمة الزهرة، وجميل، أحمد، "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة". المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.

13- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، "نوعية الخدمة هي الهدف أكثر من أي وقت مضى". مجلة شهرية لمديرية الاتصال، العدد 42، أبريل 2007.

5: الدراسات غير منشورة.

1- الشقصي، سعيد بن عبد الله بن ناصر، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2011.

2- الأحمرى، علي عبد الله علي، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 19 ماي 2014.

3- البدر، ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2006.

4- الجعبري، دعاء عبد العزيز، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.

5- الراددي، أمينة سليم سالم، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

6- الزاملي، محمد يوسف، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 07 ديسمبر 2015.

7- الزاملي، يوسف اسماعيل سليمان، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

8- الزعبي، محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 11 ماي 2010.

9- الشريف، عبد الحكيم عبد القادر، واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات الليبية العامة بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 08 سبتمبر 2014.

- 10- الشمرائي، محمد بن مسفر، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين :دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 09 أبريل 2014.
- 11- الشمري، سلطان بن حسن بن عبد الرحمن، المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008.
- 12- الشنطي، محمود عبد الرحمن ابراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- 13- الشهراني، عبد الله بن عوض، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 10 جوان 2009.
- 14- القشامي، مصعب بن عبد الله، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 27 ماي 2009.
- 15- القحطاني، سعيد بن ظافر علي آل تركي، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 29 ماي 2014.
- 16- القحطاني، شائع بن سعد مبارك، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 08 جوان 2011.
- 17- القحطاني، محمد بن مانع علي، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2013.
- 18- القرشي، ليلي حسن عبد الله، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2004.
- 19- الوزان، خالد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 20- باقبص، هدى بنت عمر بن عبد الله، آلية التمكين الإداري. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2018.

- 21- بزية مريم، شلوش فطيمة، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016.
- 22- بن جليغم، عبد الله بن سعد، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 18 جانفي 2015.
- 23- بن مخلوف، مسعودة، وشاروش، ليلي، المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن جيجل. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2017.
- 24- بوتاعة، سليمة، اشكالية تطبيق العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2014.
- 25- بوسالم، أبو بكر، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
- 26- بوشلاغم، حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2016.
- 27- جعلاب، عبد الحليم، استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، 2016.
- 28- جوادي، بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 29- جوال، محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015.
- 30- حسنين، منار حسن مصطفى، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 15 جويلية 2015.

- 31- دروازي، كريم، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزيوزو. رسالة ماجستير، فرع الادارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2011.
- 32- رزق الله، حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 33- سعود، أمال، التمكين الاداري وعلاقته بأهداف المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 34- شامي، صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 35- شايب الدرغ، مروى، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات العموميتين الاستشفائيتين جيغل والطاهير. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل، 2015.
- 36- عدوان، الشيماء احمد عبد الله، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 37- عفانة، حسن مروان، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2013.
- 38- عيسى، حمد علي عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين، 2014.
- 39- قادري، بلال، ولحمر، عبد الرحيم، أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيغل، 2016.
- 40- قبوقب، عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 41- قسوم، صابرة، أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

- 42- كرمية، توفيق، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 43- مامش، أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في ادارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب EDIED بالبويرة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015 .
- 44- مزماز، سميرة، وقحام، نورة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل عيادة 40 هكتار. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيغل، 2016.
- 45- معراج، قدرى أحمد، أثر التمكين على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 46- نزيان، اكساس، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي علاقات العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012.
- 47- هواين، فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.
- 48- العجمي، وليد بن حميد بن محمد، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 28 فيفري 2012.
- 6: المؤتمرات والملتقيات.**
- 1- العتيبي، سعد بن مرزوق. أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004.
- 2- قبقوب، عيسى، وبكوش، الجموعي مومن. " الدافعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للعامل"، انعكاسات الثقافة التنظيمية على تنمية الابداع الاداري فيالمنظمة، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة،
- 3- أبو ليل، وجدان نسيم. التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال المشاريع الصغيرة والمتوسطة، هون طرابلس، 27-29 أكتوبر 2008.

4- بوتاعة، سليمة، ومعوج، بلال. "واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيغل"، (مداخلة بجامعة محمد خيضر بسكرة، 24-25 فيفري 2015).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1: الكتب:

1- Liger, Philippe, et Rohou, Gaele., **L'empowerment : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative**, 3^e éd, Paris: DUNOD, 2016

2- Mclean, Sam, and Andersson, Edward, **Activating empowerment : empowering Britain from the bottom up**, London : Ipsos MORI Social research institute, June 2009.

3- Medel-Anonuevo, Carolyn, **Women, Education and Empowerment : Pathways towards Autonomy**, Germany: UNESCO Institute for Education, 1995.

4- Oxaal, Zoe and Baden, Saly, **Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy**. Brighton: October, 1997.

5- Turan, Selahattin, **Measuring Organizational Climate And Organizational Commitment In The Turkish Educational Context**, St. Louis, Missouri Usa: ERIC Clearinghouse on assessment evaluation, October; 29-November, 1, 1998.

6- Vanderhulst Patrick , et autres, **Empwerment un apprentissage social document conceptuel**, Belgique : ATOL-South Research, 7 February 2003.

2: المجلات.

1- Azad Andish, Hamid, & all, "concepts and strategies of staff empowerment" ,in **Singaporean journal of business economics and management studies**, Vol01, Islamic Azad University, Iran No11 2013.

2- Bitsani, Eugenia.P, "Theoretical Approaches To The Organizational Culture And The Organizational Climate : Exploratory Research Examples And Best Policies In Health Care Services", in **Journal Of Human Resource Management**, No04, Vol 01, December 10, 2013.

3- Danlami, Abdulkadir Sani, "Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate", in **Business Intelligence Journal**, N 01, Vol 05, Nigeria, January 2012.

4-Lunenburg, Fred C, " Network Patterns And Analysis : Underused Sources To Improve Communication Effectiveness,"in **National Forum Of Educational Administration supervision**.N04,vol 28 2011.

5-Nourdin, Fouzia, and all"Organizational climate And Its Influence On OrganizationalCommitment", in **International Business Economics Research Journal**, N 02, Vol 01,February 2010.

6-Perkins, Douglas.D, and, Zimmerman Mark. A, "Empowerment Theory, Reserch, and Application ", **American Journal of Community Psychology**, N 05, Vol 23, 1995.

3- الرسائل الجامعية:

1-Ben Lazrak, Asma,**Empowerment et économie social et solidaire étude de cas: d'organisations féminines en Afrique de l'Ouest**. Thèse de doctorat, l'école Doctorale de sciences économique, université de Grenoble, 13 Fevrier 2015.

4: المؤتمرات والملتقيات:

1- Centre documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, "Les journées d'animation",**L'empowerment et l'intervention social**, Motréal, Fevrier 2003.

2-Demirci,Kemal,2nd international symposium on substainable development: Employee empowerment and itseffect on organizational performance,Sarajevo, June 8-9, 2010.

3- Phipps, Shelley, et all,"Striving ForExcellence:OrganizationalClimate Matters", in **Conference Paper, Evidence Based Library And Information Practice** , United States Of America, 2013,8 , 2.

4-Saremi,Hamid, "Empowerment as a new approach in the management", in **Proceeding international conference on global business, economics, finance and social sciences**, Bangkok, Thailand, 20-22 February 2015.

ثالثا: المواقع الالكترونية.

1-السفاريني،محمد بن أحمد بن سالم ، غداء الألباب في شرح منظومة الآداب،

http://library.islamweb.net/newlibrary/display_book.php?bk_no=44&ID=23&idfrom=27&idto=33&bookid=44&startno=2، تاريخ آخر اطلاع: 27 مارس 2018،

الساعة:17:48.

قائمة المراجع

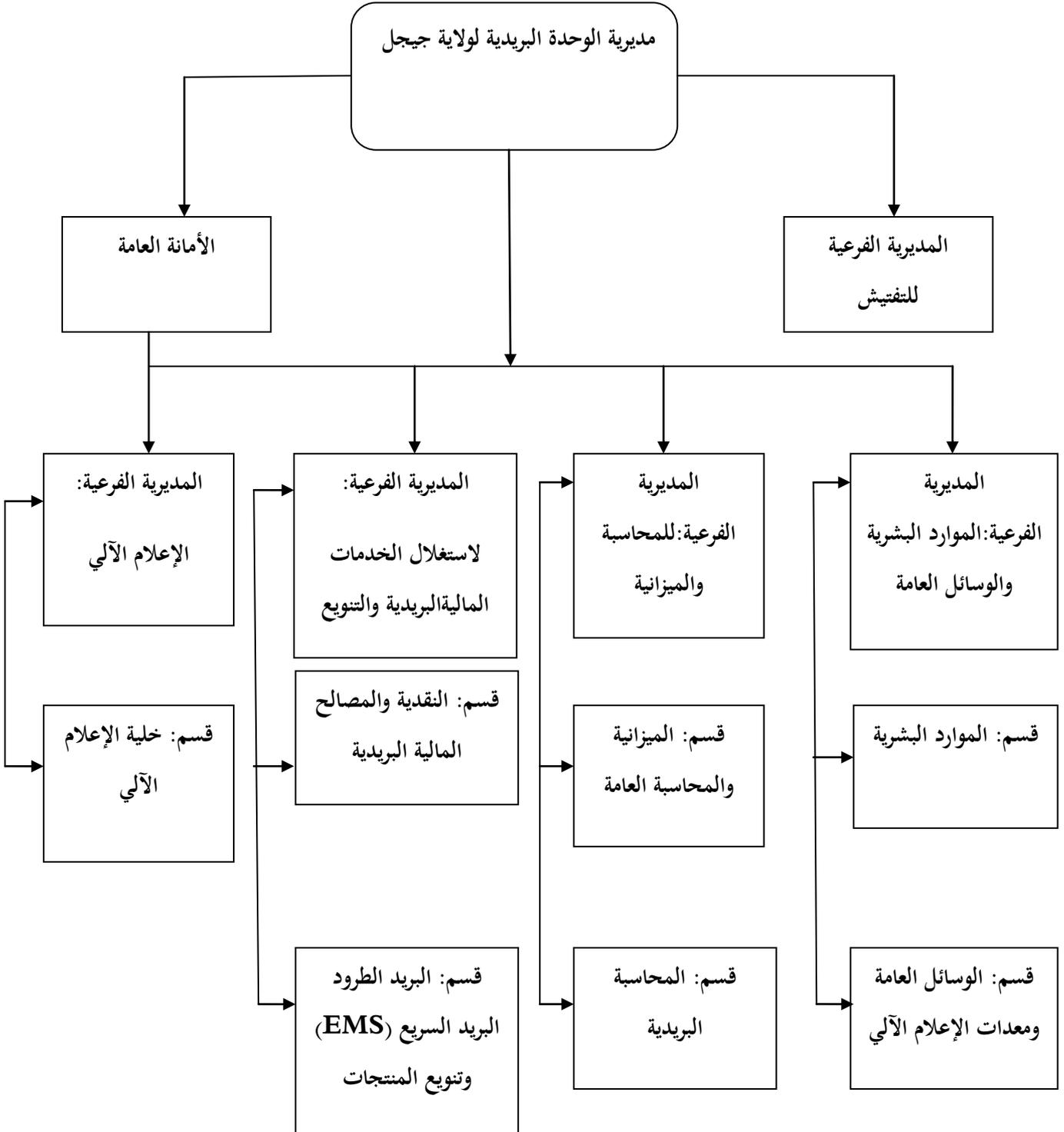
2- الشعلان، فهد بن أحمد، دور التمكين الاداري في اتخاذ القرار الأزموي،

تاريخ آخر اطلاع: 04 أبريل 2018، الساعة: <http://platform.almanhal.com/Files/2/75326>

.16:00

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية جيجل.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

استمارة بحث بعنوان:

مقاربة تمكين الموارد البشرية وأثرها على المناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد لولاية جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ:

- بن شعبان رمضان.

من إعداد الطالبتين:

- بوكحيل سناء.

- كنيوة سليمة.

*نضع بين أيديكم هذه الورقة البحثية لاستخدامها في إطار البحث العلمي فقط،

وبكل سرية، فنرجو منكم إفادتنا بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية.

شكرا لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2017-2018م

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 20 الى أقل من 30من 30الى أقل من 40 سنة
- من 40 الى أقل من 50 من 50 إلى أقل من 60 سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي
- 4-الوظيفة:

متصرف رئيس مصلحة مكلف بالدراسات مهندس

أخرى اذكرها:.....

5-الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات من 05 الى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: التدريب والإثراء الوظيفي

6- هل تلقيت تدريب في وظيفتك؟ نعم لا

- اذا كانت الإجابة بنعم، فيما أفادك هذا التدريب؟

- تنمية مهارتك و قدرتك المعرفية زيادة ثقتك بنفسك
- وضوح الدور في بيئة العمل زيادة الانتماء للمنظمة

7- هل تتلقون المعلومات و البرامج التعليمية والتدريبية في الوقت المناسب؟

نعم لا

الملاحق

8- هل تحرص مؤسستكم على استمرارية و تجديد برامج التدريب ؟

نعم لا

9- هل تتصف البرامج التدريبية بالعدالة ؟ نعم لا

10- هل تتصف البرامج التدريبية بالوضوح ؟ نعم لا

11-القائمين على العملية التدريبية:

مختصين من داخل المؤسسة خبراء و مدربين من خارج المؤسسة

12-هل لديك القدرة المعرفية والفنية المطلوبة في حالة طلب منك تعويض زميلك في العمل ؟

نعم لا

13-هل تقوم المؤسسة بتدريبك على أساس :

الجاهزية للقيام بمهام متعددة في وظيفتك مبدأ التخصص في العمل

أخرى أذكرها :.....

المحور الثالث : التفويض والتحفيز .

14- الطريقة المتبعة من المدير في أداء المهام غالبا ما تكون:

تفويض الصلاحيات و المسؤوليات لتنفيذ القرار السماح لك بالمشاركة في اتخاذ القرار

استشارتك و إبداء الرأي و الاقتراح فقط الكل معا

15- هل تفويض الصلاحية نابع من:

ثقة رئيسك بقدرتك على الانجاز ضرورة العمل تتطلب ذلك الغموض في بيئة العمل

16- السماح لك بإبداء الرأي والاقتراح والمشاركة في اتخاذ القرار:

- يزيد من إحساسك بالثقة و المسؤولية

- يزيد من الروح المعنوية لديك و يدفعك لتقديم الأفضل.

- طرح أفكار لتحسين طرق وبيئة العمل.

الحد من المشاكل و الصراعات التنظيمية.

17- هل بيئة العمل المادية دافعة للإنجازات ؟

من حيث الشروط والظروف الصحية للعمل: (التهوية، الإضاءة، درجة الحرارة، اتساع المكتب.....)

نعم لا

18- ما هي الحوافز المادية و المعنوية المتوفرة في مؤسستكم؟

.....

19- يتسم نظام الحوافز بالعدالة في التوزيع ؟

نعم لا

20- هل تتوافق هذه الحوافز مع المجهود المبذول في العمل ؟

نعم لا

المحور الرابع: النمط القيادي المتبع و الاحترام و التقدير .

21- أسلوب القيادة المتبع في مؤسستكم :

مركزية لامركزية تشاركية

22- القيادة الإدارية في مؤسستكم تفتح المجال لطرح أفكار إبداعية :

نعم لا

23- في حالة ارتكابك لخطأ في العمل:

تتلقى عقاب من الإدارة تحصل على تدريب أعلى مستوى

24- ما نوع الاتصال الذي تعتمد عليه القيادة في المؤسسة:

في اتجاه واحد (تنازلي) ثنائي الاتجاه (تصاعدي) (متعدد الاتجاهات)

25- هل تلمس نوع من الاحترام في علاقتك بمسئوليك ؟

الملاحق

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما درجته؟

عالية متوسطة منخفضة

26 - هل تحصل على الاعتراف و التقدير للمجهودات المبذولة و النتائج المحققة؟

دائما أحيانا نادرا

27- كيف يؤثر الاعتراف و تسمين الجهود على أدائك المستقبلي؟

زيادة الثقة بالنفس التزام أكثر في العمل خلق طرق عمل جديدة
جودة الخدمة

المحور الرابع: نظام الاتصال والمعلومات وجودة الخدمة في المؤسسة.

28- هل توفر لكم المؤسسة المعلومات اللازمة و الكافية لأداء الأدوار؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، هل تتلقونها في الوقت المناسب؟

نعم لا

29- كيف تؤثر هذه المعلومات على فاعليتك الذاتية؟

وضوح الدور ومتطلبات العمل السرعة والدقة والجودة في الأداء زيادة الإبداع والابتكار

بناء الثقة بينك و بين الإدارة زيادة الالتزام والانتماء في المنظمة

30- نمط الاتصال المعتمد في المعاملات الإدارية:

شفهي كتابي الكتروني الكل معا

- تركز مؤسستك في العمل على:

مدة الانجاز تكلفة الانجاز جودة الخدمة الكل معا

31 - هل تعتمد المؤسسة على أساليب العمل:

الملاحق

أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) العمل الفردي

32- هل أنت راض عن وضعيتك الوظيفية:

نعم لا

33- إذا أتاحت لك فرصة عمل أخرى هل تغير مؤسستك؟

نعم لا

34- هل نوعية الحياة في العمل سبب في تفكيرك مستقبلا في تغيير الوظيفة التي تشغلها؟

نعم لا

35- في رأيكم كيف يؤثر تمكين العاملين على المناخ التنظيمي ؟

.....
.....
.....

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	يمثل نموذج المناخ التنظيمي ل " لولر " و" بوين "	01
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
72	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	05
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	06
74	حول تلقي البرامج التدريبية في الوظيفة	07
75	يمثل تلقي المعلومات والبرامج التعليمية في الوقت المناسب	08
76	يمثل استمرارية وتجديد البرامج التدريبية	09
76	يمثل عدالة البرامج التدريبية	10
77	يمثل وضوح البرامج التدريبية	11
77	يمثل القائمين على العملية التدريبية	12
78	يمثل القدرة المعرفية والفنية المطلوبة في حال طلب منك تعويض زميل لك في العمل	13
79	يمثل الأساس الذي تدرب عليه المؤسسة الموارد البشرية	14
80	يمثل الطريقة المتبعة من المدير في أداء المهام	15
81	يمثل مسببات تفويض الصلاحية	16
81	حول السماح بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار	17
82	حول ما إذا كانت البيئة المادية دافعة للإنجاز	18
83	حول نظام الحوافز والعدالة في توزيعه	19
83	حول مدى توافق الحوافز مع الجهد المبذول في العمل	20
84	يمثل أسلوب القيادة المتبع بمديرية وحدة البريد بجيجل.	21
85	حول ما إذا كانت القيادة الإدارية تفتح المجال لطرح أفكار إبداعية	22
85	حول ارتكاب خطأ تقني في العمل	23
86	حول نمط الاتصال المعتمد من قبل الإدارة	24

87	حول وجود الاحترام في علاقة الموظف بزملائه ومسؤوليه	25
87	حول درجة الاحترام	26
88	حول الحصول على الاعتراف والتقدير للمجهودات المبذولة والنتائج المحققة	27
89	يمثل تأثير الاعتراف وتثمين الجهود على أداء المبحوث	28
89	حول ما إذا كانت مؤسسة الدراسة توفر المعلومات اللازمة والكافية لأداء الأدوار	29
90	حول تلقي المعلومات في الوقت المناسب	30
90	حول تأثير المعلومات على الفاعلية الذاتية	31
91	حول نمط الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة	32
92	الأساس الذي تركز عليه مؤسسة الدراسة	33
93	يمثل أساليب العمل التي تعتمد عليها المؤسسة	34
94	حول رضا الموظف عن وضعيته الوظيفية	35
94	حول إمكانية تغيير الوظيفة إذا سمحت له الفرصة	36
95	حول ما إذا كانت الحياة في العمل سبب في التفكير بتغيير الوظيفة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	نموذج العوامل المؤثرة "لكونجر" و"كانجو"	01
25	نموذج التمكين السيكولوجي والإداري "لسريترز"	02
34	متطلبات التمكين كإستراتيجية إدارية	03
52	عناصر المناخ التنظيمي عند "ستيرز"	04
54	قياس المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية	05
54	يمثل تفاعل العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي مع المناخ التنظيمي	06
70	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس	07
70	عمود بياني يمثل الفئات العمرية لمجتمع الدراسة	08
71	عمود بياني يمثل المستوي التعليمي	09
73	عمود بياني يمثل أقدمية العمل لأفراد الدراسة	10
74	دائرة نسبية تمثل نسبة التدريب في مجتمع الدراسة	11
76	عمود بياني يمثل مدى استمرارية وتجديد برامج التدريب	12
78	عمود بياني يمثل مدى امتلاك الأفراد القدرة المعرفية والفنية لتعويض الزملاء في العمل	13
79	عمود يمثل أسس تركيز المؤسسة في العمل	14
82	دائرة نسبية مدى دافعية بيئة العمل للإنجاز	15
85	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت المؤسسة ترحب بالأفكار الإبداعية	16
85	دائرة نسبية تمثل إجراء المؤسسة لحالة ارتكاب خطأ تقني	17
86	عمود بياني يمثل نوع الاتصال المعتمد	18
88	عمود بياني يمثل درجة الاعتراف وتثمين الجهود	19
92	عمود بياني يمثل اهتمامات الانجاز في المؤسسة	20
93	دائرة نسبية تمثل أسلوب العمل في المؤسسة	21
94	عمود بياني يبين درجة الرضا الوظيفي	22

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	فهرس الموضوعات
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية للتمكين	
09	المبحث الأول: مفهوم التمكين
09	المطلب الأول: تطور مفهوم التمكين
13	المطلب الثاني: تعريف التمكين
17	المطلب الثالث: أهمية التمكين
20	المطلب الرابع: التمكين والمفاهيم ذات الصلة
22	المبحث الثاني : التمكين ،المبادئ ،النماذج ،والنظريات المفسرة له
22	المطلب الأول: مبادئ التمكين
23	المطلب الثاني: نماذج التمكين
27	المطلب الثالث: المرجعية النظرية للتمكين
32	المبحث الثالث: ميكانيزمات التمكين
32	المطلب الأول: متطلبات التمكين
34	المطلب الثاني : خطوات تطبيق التمكين
36	المطلب الثالث: الأساليب المعاصرة في التمكين
37	المطلب الرابع : معوقات التمكين
الفصل الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي	
40	المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي
40	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
42	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
43	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي
45	المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي
48	المبحث الثاني : قياس المناخ التنظيمي
48	المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

49	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
53	المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي
55	المطلب الرابع: طرق تحسين المناخ التنظيمي
57	المبحث الثالث: التمكين والمناخ التنظيمي
57	المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
61	المطلب الثالث: تأثير أبعاد التمكين على أبعاد المناخ التنظيمي
الفصل الثالث: أثر التمكين على المناخ التنظيمي لمديرية وحدة بريد جيجل كمجال للدراسة	
68	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية وحدة البريد لولاية
68	المطلب الأول : تقديم المؤسسة
68	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
70	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
70	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية
74	المطلب الثاني : تأثير التدريب على الإثراء الوظيفي
80	المطلب الثالث: تأثير تفويض الصلاحيات على تحفيز الموارد البشرية
84	المطلب الرابع: تأثير النمط القيادي المتبع على الاحترام والتقدير
89	المطلب الخامس : تأثير نظام الاتصال والمعلومات على جودة الخدمة
96	المبحث الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
96	المطلب الأول: نتائج الدراسة
96	المطلب الثاني : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
102	الخاتمة
102	التوصيات والاقتراحات
105	قائمة المراجع
118	الملاحق
125	قائمة الجداول
127	قائمة الاشكال
	فهرس المحتويات