



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## الدعم التنظيمي و علاقته بتمكين

العاملين دراسة ميدانية : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

SPE.Spa - وحدة المسيلة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية.

تحت إشراف:

الدكتور: يوسف جفلولي

إعداد الطالب:

حكيم علام

السنة الجامعية 2015/2014





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## الدعم التنظيمي و علاقته بتمكين

العاملين دراسة ميدانية : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

SPE.Spa - وحدة المسيلة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية.

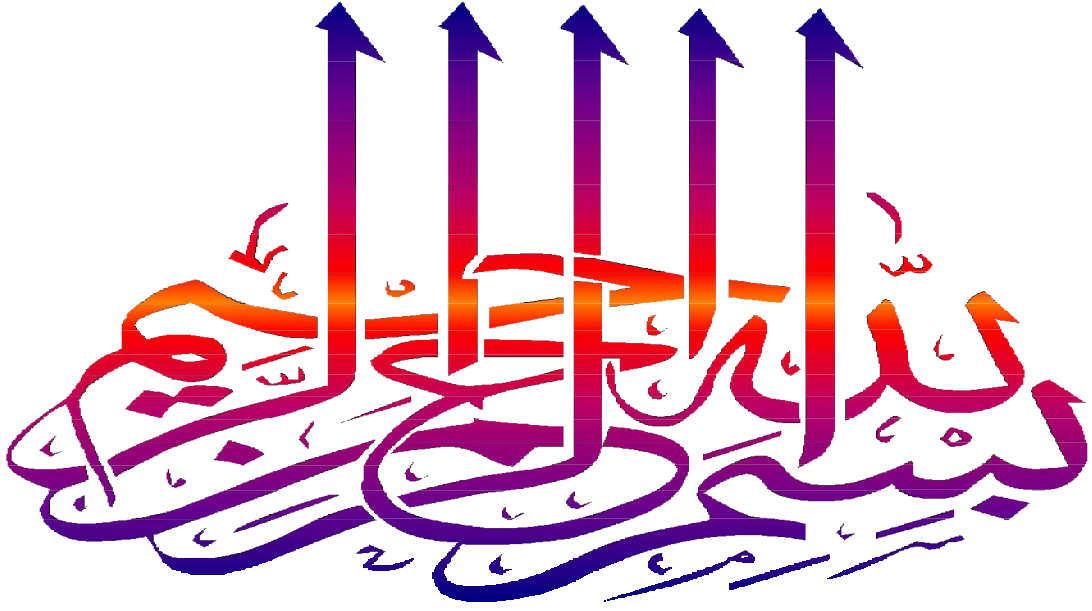
تحت إشراف:

الدكتور: يوسف جفلولي

إعداد الطالب:

حكيم علام

السنة الجامعية 2015/2014



يقول تعالى في ذكره الكريم:

"فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ

الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية: 19 سورة النمل

# تشكرات

الحمد لله، و الصلاة و السلام على رسول الله و على آله و صحبه.  
يقول الله عز وجل في محكم تنزيله : " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ "

الآية: 07 سورة إبراهيم.

و مصداقا لقول رسول الله صل الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

رضاك خير من الدنيا وما فيها \*\*\*\*\* يا ملك النفس قاصيها ودانيها.

فليس للروح آمان تحققها سوى \*\*\*\*\* رضاك هذا أمانينا.

فنظرة منك بسؤالي وبأملتي \*\*\*\*\* خير لي من الدنيا وما فيها.

و إيماننا مني بأن الشكر يزيد في النعم أتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان العظيم للأستاذ الفاضل

"الدكتور: يوسف جفلولي"

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الذين نهلت منهم مبادئ العلم والمعرفة وساهموا في  
دعمي طيلة السنوات الدراسية الجامعية من قريب أو بعيد.

وإلى كل عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- فردا فردا.

إلى كل من علمنا حرف وأمدنا بفكرة وأعارنا كتاب وأخذنا بيدنا لحظات الشدة.

وإلى كل هؤلاء فائق التقدير والاحترام.

# إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز).  
إلى من أرضعتني الحبو الحنان  
إلى رمز الحب و بلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة).  
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي، أزواجهم،  
زوجاتهم كل باسمه).  
إلى الروح التي سكنت روحي (زوجتي الغالية و العزيزة).  
إلى فلذتا كبدي و بلسم جروحي و طبيبا نفسي  
عائشة الرزان و البراء عبدالله لأنهما حياتي  
ونورا عيوني و العليل الذي أتنفسه.  
و البرعمة أمينة بدري  
إلى كل الأهل و الأصدقاء، إلى زملاء الدراسة كل باسمه.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ب-ج	مقدمة
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1- تحديد الإشكالية
7	2- الفرضيات
7	3- أسباب الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
9	6- المقاربة النظرية
11	7- تحديد المفاهيم
16	8- الدراسات السابقة
22	الدراسة النظرية
23	الفصل الثاني: الدعم التنظيمي
24	تمهيد
25	1- أهمية الدعم التنظيمي
26	2- المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي
34	3- فوائد و مزايا الدعم التنظيمي لكل من الأفراد و المنظمات
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثالث: تمكين العاملين
38	تمهيد
39	1- جذور مفهوم التمكين-النظريات الإدارية-
39	1-1- الأساليب السلوكية في الإدارة
40	1-2- الأساليب الحديثة في الإدارة
42	2- أسباب و دواعي الاهتمام بتمكين العاملين
44	3- أبعاد تمكين العاملين
46	4- مفاهيم ذات صلة بالتمكين و أساليب التمكين
46	1-4 مفاهيم ذات صلة بالتمكين

50	2-4 أسلوب التمكين المعاصر
53	5- مبادئ التمكين
55	6- خصائص المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن
56	1-6 خصائص المؤسسة المتمكنة
57	2-6 خصائص العامل المتمكن
58	7- نتائج و معوقات تمكين العاملين
58	1-7 نتائج تمكين العاملين
60	2-7 معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين
62	خلاصة الفصل
63	الدراسة الميدانية
64	الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة
65	تمهيد
66	1- التعريف بميدان الدراسة
73	2- منهج المستخدم في الدراسة
74	3- مصادر جمع البيانات
74	4- أدوات جمع البيانات
75	5- المعالجة الإحصائية
75	6- أسلوب اختيار العينة و خصائصها
82	خلاصة الفصل
83	الفصل الخامس: تحليل و تفسير النتائج
84	تحليل إجابات أفراد العينة
131	دراسة العلاقة من خلال تفسير النتائج
138	الاستنتاج العام
140	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
10	المنظمة الصناعية بوصفها نظاما مفتوحا	01
51	مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل النبط	02
53	الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين	03
72	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية إنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة-	04
85	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	05
86	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	06
87	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	07
88	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرة	08
89	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة إحدى عشرة	09
90	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتا عشرة	10
91	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث عشرة	11
93	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع عشرة	12
94	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس عشرة	13
95	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست عشرة	14
96	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع عشرة	15
97	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان عشرة	16
98	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع عشرة	17
99	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرون	18
101	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحدة و عشرين	19
102	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و عشرين	20
103	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و عشرين	21
104	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و عشرين	22
105	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و عشرين	23
106	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست و عشرين	24
107	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع و عشرين	25

108	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان و عشرين	26
110	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع و عشرين	27
111	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاثون	28
112	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد و ثلاثين	29
113	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و ثلاثين	30
114	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و ثلاثين	31
116	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و ثلاثين	32
117	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و ثلاثين	33
118	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست و ثلاثين	34
119	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع و ثلاثين	35
120	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان و ثلاثين	36
122	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع و ثلاثين	37
123	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربعون	38
124	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد و أربعين	39
125	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و أربعين	40
126	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و أربعين	41
127	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و أربعين	42
128	توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و أربعين	43
129	المتوسطات الحسابية و النظرية لأفراد عينة الدراسة	44

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
47	الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض	01
51	مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل المنبسط	02
59	نتائج إستراتيجية تمكين العاملين	03
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	05
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية	08
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	09
84	الدرجة الكلية لممارسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	10
85	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	11
86	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	12
87	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	13
88	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرة	14
89	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة إحدى عشرة	15
90	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتا عشرة	16
91	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث عشرة	17
92	الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات	18
93	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع عشرة	19
94	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس عشرة	20
95	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست عشرة	21
96	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع عشرة	22
97	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان عشرة	23
98	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع عشرة	24
99	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرون	25
100	الدرجة الكلية لدعم الثقة التنظيمية	26

101	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد و عشرين	27
102	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و عشرين	28
103	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و عشرين	29
104	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و عشرين	30
105	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و عشرين	31
106	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست و عشرين	32
107	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع و عشرين	33
108	الدرجة الكلية للمشاركة بالمعلومات	34
109	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان و عشرين	35
110	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع و عشرين	36
111	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاثون	37
112	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد و ثلاثين	38
113	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و ثلاثين	39
114	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و ثلاثين	40
115	الدرجة الكلية لبناء فرق العمل	41
116	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و ثلاثين	42
117	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و ثلاثين	43
118	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست و ثلاثين	44
119	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع و ثلاثين	45
120	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان و ثلاثين	46
121	الدرجة الكلية للقوة التنظيمية	47
122	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع و ثلاثين	48
123	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربعون	49
124	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد و أربعين	50
125	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين و أربعين	51
126	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث و أربعين	52
127	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع و أربعين	53
128	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس و أربعين	54
129	إحصائيات الاستمارة	55

### مقدمة

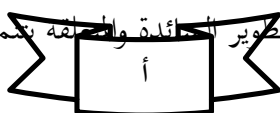
في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و الضغوط المرافقة للمنافسة الحادة والتقنية المتطورة تكون المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح أنه لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجة متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائماً على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

فبدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون أي تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية بهذا المورد فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، و عملت البيئة الداخلية و الخارجية لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب، ضبط و استغلال الموارد و الإمكانيات المادية، الفنية، المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و المهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف. و هذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونها العنصر الذي يملك طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، و التي تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، و يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم و يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيظه لبذل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تنموية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع الإدارة بالمكانة و القيمة و السلطة و الخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، وهذا لرفع من فاعلية تسيير الموارد البشرية.

و لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً

في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في

المقام الأول. وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير الحديثة والحلقة المحلقة بنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.



وفقاً لذلك فإن الشركات والمؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

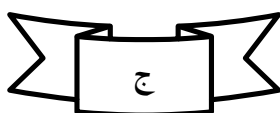
فالمؤسسات في العالم المعاصر تسعى في معظم حالاتها إلى محاولة التطوير و التغيير المستمر لما هو أحسن في محاولة منها لتحقيق التكيف و الصبرورة الدائمة لمتطلبات البيئة الخارجية من زبائن و عملاء و منافسين يتميزون بنفس ميزة العمل الذي تزاوله المؤسسة، و لإحداث التغييرات المرجوة من المؤسسة و التي تكون من السرعة في السرعة التي خلقتها البيئة التنافسية للمؤسسة.

و بغرض دراسة مدى مساهمة الدعم التنظيمي في نجاح سياسات الشركة من خلال تمكين العاملين، فقد تطلب منا البحث إبراز مدى تطبيق الدعم التنظيمي و تمكين العاملين في الواقع التنظيمي الجزائري الذي نجده حسب رأينا أنه هذا الواقع متجاهل لهذه التطورات الحاصلة في الفكر الإداري عموماً إلا بعض المؤسسات ذات الإمكانيات الكبيرة. و اخترنا مجتمع دراستنا من خلال القطاع الصناعي المتمثل في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- لما تمثله هذه الشركة من نموذج مثالي لدراسة التطورات الإدارية الحاصلة على المستوى المحلي، نظراً لكونها تساهم بشكل أساسي في تطور مستوى تصنيع الكهرباء و الارتقاء به ليوكب التطورات الحاضرة.

و قد تناولنا في هذا الموضوع جانبين من الدراسة، الأول الدراسة الميدانية و شملت ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة (تحديد الإشكالية و صياغتها، الفرضيات، أسباب و أهمية و أهداف، المقاربة النظرية للدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة). في حين تناولنا في الفصل الثاني ما تعلق بالدعم التنظيمي، أما الفصل الثالث فقد احتوى على تمكين العاملين. أما الثاني تمثل في الدراسة الميدانية وتمثلت في فصلين،

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بمجال الدراسة و المنهج المستخدم و مصادر جمع البيانات و أدواتها بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية و في الأخير أسلوب اختيار العينة و خصائصها، أما الفصل الثاني تناولنا فيه تحليل إجابات أفراد العينة، ثم بعد ذلك قمنا بدراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج على ضوء الفرضيات، و في الأخير





# الفصل التمهيدي

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة:

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- المقاربة النظرية للدراسة.
- 7- تحديد المفاهيم.
- 8- الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

إن أحد أهم الأطر التي ظهرت مؤخرًا لتفسير العوامل التي تؤثر في الاتجاهات نحو العمل وسلوكيات الموظف تم استقاؤها من نظرية التفاعل أو التبادل الاجتماعي، وتركز هذه النظرية على أن الفرد في تعامله مع أطراف أخرى يرتبط بعقد غير مكتوب معهم يتضمن بان يعيد إليهم المنافع التي يحصل عليها منهم. ومن هذا المنطلق فإن المنظمة التي تعامل موظفيها معاملة حسنة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما، فهم مرتبطون بما يعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بان يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد. وبعبارة أخرى أن الموظفين لكي يشعروا بمستوى عالي من الالتزام ينبغي لهم أن يؤمنوا في المقام الأول أن المنظمة تحمل الولاء لهم، ومثل هذا الأيمان هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي.

يعد الدعم التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزامًا تجاه منظماتهم، حيث أن حصول العاملين على المزيد من المزايا المتعلقة بالراتب والترقيات والتطوير الوظيفي تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لمساهماتهم وبالتالي المساهمة في الدعم التنظيمي، والدعم التنظيمي يزيد بدوره من توقعات العاملين بان الأداء العالي سوف يحظى بالمكافأة.

فلا بد من النظر للمورد البشري على أنه شريك أساسي في المنظمة، داعم لها و متخذ قراراته بنفسه دون الرجوع لمستويات إشرافية أعلى، و النظر إليه أيضا كأهم مورد يصنع النجاح و يساهم إدراكه بالمسؤولية و الارتياح و أهمية وظيفته في تشكيل مفهوم "التمكين" الذي يشجع روح المبادرة و الابتكار وسرعة في اتخاذ القرار في زمن أصبح فيه الوقت من أغلى الموارد غير الملموسة.

إن اليوم في المنظمات العالمية تم تبني مثل هذه المفاهيم (الدعم التنظيمي، تمكين العاملين)، بينما المنظمات العربية

عامّة و الجزائرية خاصة فقد تناولته بجزر مرات، بشكوك مرات أخرى وربة أحيانا وباهتمام ورعاية أحيانا ثانية، و ما كان هذا الشك والاهتمام والريبة ليحدث لو أن الأمر متعلق بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو في زيادة أرباح المنظمات أو الحصول على عدد أكبر من العملاء أو زيادة حصص المساهمين، أو غيرها من الأمور الملموسة التي لا تعد ولا تحصى.

ولكن عندما يتعلق الأمر بقضية سياسية كالسيطرة والنفوذ، فإن الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول على النفوذ والسيطرة والقوة والسيادة وموضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ، ولا يختلف الأمر لدى المنظمات فقضية تمكين المورد البشري بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة و حقوق التصرف واتخاذ القرار. وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة الهيكلة للمنظمة كذلك.

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين الدعم التنظيمي والتمكين لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة-.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تصورات واتجاهات العاملين نحو الدعم التنظيمي الذي تقدمه الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- و بيان مدى مساهمة هذا الدعم في خلق التمكين لديهم، وتحاول هذه الدراسة تحديدا الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يساهم السلوك القيادي في زيادة القوة التنظيمية بالمنظمة ميدان الدراسة؟.
- ما مدى تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات في نجاح المشاركة بالمعلومات بالمنظمة ميدان دراسة؟.
- ما العلاقة بين دعم الثقة التنظيمية و بناء فرق العمل بالمنظمة ميدان الدراسة؟.

2- فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها: "إجابة عن تساؤلات الإشكالية، أي أنها تندرج ضمن حركية سؤال و جواب في ظل

العلاقة الترابطية بين الإشكالية و الفرضية"<sup>1</sup> و من خلال هذا التعريف تم صياغة الفرضيات التالية انطلاقا من معالجتنا

لإشكالية البحث، و قد جاءت الفرضيات على الشكل التالي:

#### الفرضية العامة:

مستوى الدعم التنظيمي الذي يتلقاه العاملين و علاقته بتمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة.

#### الفرضيات الفرعية:

- يساهم السلوك القيادي في زيادة القوة التنظيمية بالمنظمة ميدان الدراسة.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد في نجاح المشاركة بالمعلومات بالمنظمة ميدان دراسة.
- لدعم الثقة التنظيمية علاقة ببناء فرق العمل بالمنظمة ميدان الدراسة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابعا من عدة أسباب و تتمثل فيما يلي:

- يعتبر بحثنا في مجال تخصص دراستنا-علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية-.
- حداثة الموضوع، إذ يعتبر حديث الساعة لما له من انتشار و تأثير واضح في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها.
- إبراز أهمية الموارد البشرية في المنظمات، و القيمة التي تتميز بها في المنظمات المعاصرة.
- أهمية كلا من الدعم التنظيمي و تمكين العاملين داخل المنظمات و ارتباطهما بالموارد البشري، الوظيفة و المنظمة.
- الاتجاه المتزايد للمنظمات نحو تبني الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومنها الدعم التنظيمي و التمكين و غيرها.
- معاشتنا الأوضاع التنظيمية الراهنة في المنظمات الجزائرية.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر،

- إبراز دور الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساعد الموارد البشرية على تطوير قدراتهم و مهاراتهم.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع دراستنا في كونه يهتم بالجانب الاجتماعي، و ذلك من خلال محاولة الوقوف عن العلاقة بين الدعم التنظيمي و تمكين العاملين داخل المنظمات. كما أن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع كانت تركز على الجانب الاقتصادي، فهم يهتمون بالفرد من أجل تحقيق العائد و المنفعة و كيفية استغلال قدراتهم على العمل لرفع إنتاجيتهم، و ليس محاولة معرفة الدوافع و الاتجاهات.

لفت انتباه المنظمات الجزائرية لأهمية عمليتي الدعم التنظيمي و التمكين و الاستفادة من مواردها البشرية، من خلال تبني استراتيجيات بناء اتجاه مواردها البشرية بالاهتمام بعملية تطويرها و صقل مهاراتها و تغيير سلوكياتها إلى سلوكيات تساهم في رفع مكانة المنظمة داخليا و خارجيا ضمن بيئة العمل التنافسية التي نشهدها اليوم كما يكتسي الموضوع أهمية في كونه من الدراسات القليلة في تخصص-علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية-، و تتجلى أهميته من الجانب الشخصي الذي دفعنا إلى البحث و حب الاطلاع العلمي و العملي على واقع المنظمات الجزائرية و مدى استخدامها للأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

#### 5- أهداف الدراسة:

التعريف بتغيرات الدراسة خاصة من جانب الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات و كيفية الاستفادة منها كعملية ممنهجة تقوم على أسس علمية، ذات فلسفة موجهة و رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.

- الوقوف على واقع الأساليب الإدارية المستخدمة بالمنظمة ميدان الدراسة.

- الكشف عن تأثير استخدام الأساليب الحديثة (الدعم التنظيمي، التمكين) في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ميدان

الدراسة.

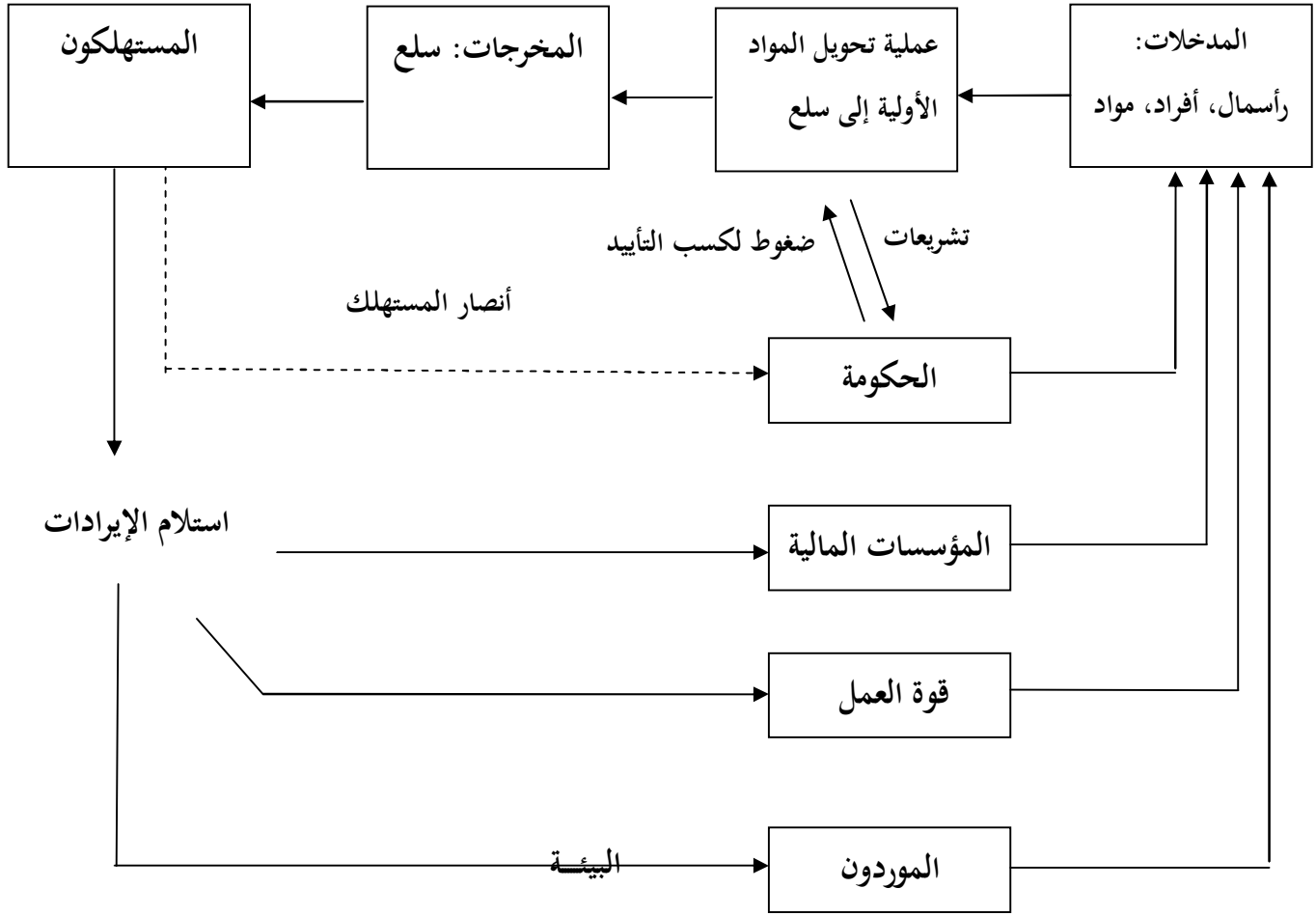
- محاولة معرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي و تمكين العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة.

- محاولة توجيه أفكار المسؤولين في منظماتنا إلى الاهتمام بالموارد البشري، و إبراز أهمية الاستثمار فيه لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمات الجزائرية.

## 6- المقاربة النظرية للدراسة:

من المعروف أنه لكل دراسة أو موضوع مجموعة من النظريات التي تناولت الموضوع، و على الباحث أن يختار أو يتبنى النظرية المناسبة و ذلك من أجل تحقيق الأهداف و التحقق من وجود أثر بين متغيرات الدراسة. و سنعتمد في مقاربتنا النظرية على النظرية البنائية الوظيفية لأنها أنسب نظرية لموضوع دراستنا، و تركز النظرية على ما يقدمه الجزء إلى الكل من أجل البقاء و الاستمرار، و تعتبر التنظيم نسق مفتوح على البيئة الخارجية أي أن التنظيم يؤثر في البيئة الخارجية و يتأثر من خلال المدخلات و التغذية الراجعة من البيئة الخارجية.

و الدعم التنظيمي و التمكين كلاهما يعتبر المنظمة نظام مفتوح على متغيرات البيئة الخارجية و يضمن استمراريته من خلال توافق مهامه و متطلباته مع احتياجات البيئة الخارجية و أن هذه الاستمرارية لا تتحقق إلا من خلال أداء الوظائف الخاصة بالتنظيم و التي لا تقتصر على الأداء بل تعطي صبغة تكاملية بين وظائفها من خلال التنسيق بين الوظائف لكي لا تختل وظيفة المنظمة، و أن صفة التكامل حسب منهج (الدعم التنظيمي و التمكين) لا يتم إلا من خلال تكامل الفرد العامل و توافق قدراته و مهاراته مع متطلبات الوظيفة في حد ذاتها، و أن الفاعلية لا تكون إلا من خلال قيام الإدارة بمسؤولياتها الإستراتيجية و دعم العمال و تمكينهم درجة من الحرية في التصرف و الأداء مما يضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية تقوم على أساس الثقة و هذا ما نادى به النظرية البنائية من خلال تحديدها لأنواع القرارات في التنظيم كالقرارات السياسية المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية للإدارة، و القرارات التوزيعية المرتبطة بتوزيع المهام و المسؤوليات، و القرارات التنسيقية المسؤولة على المحافظة على تكامل التنظيم مع البيئة الخارجية، لذا فمنهج (الدعم التنظيمي و التمكين) يعمل على تكامل الوظائف في المنظمة من خلال تفعيل أداء العامل في إطار الوظيفة و التي تؤدي بدورها إلى المساهمة في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العمال و متطلبات البيئة الخارجية.



من إعداد الطالب الشكل رقم (01): المنظمة الصناعية بصفتها نظاما مفتوحا.

### 7- تحديد المفاهيم:

تعد المفاهيم من بين الدعامات الأساسية التي يقوم عليها البحث السوسولوجي، و هذا ما جعل من تحديدها و ضبطها أمرا لا مئاض منه، خاصة في العلوم الاجتماعية، فإذا كانت الرموز و المصطلحات في مجال العلوم تتسم غالبا بالثبات و الحصر و الوضوح، فان الأمر في العلوم الاجتماعية علم خلاف ذلك، فهي تعج بالعديد من المفاهيم و

المصطلحات التي تتباين و تعد التعريفات و التصورات التي تعطى لها، باختلاف المواقع الإيديولوجية و المذاهب السياسية و المدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد قد يحمل أكثر من معنى و من تعريف، و المفهوم هو أساس لغة التعامل الإنساني و وسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار و حالات و أوضاع محددة، إذ يكتسي أهمية قصوى في البحث العلمي عامة و البحث الاجتماعي خاصة، فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحرص المعلومات التي عليه جمعها، و يمكن للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذاك، ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو يعطى لها تفاسير مختلفة، لها دلالة باختلاف المجتمعات و اختلاف العقائد.

إذا فالتحليل المفهومي هو "سيرورة تدريجية لتحسيد ما تريد ملاحظته في الواقع، و يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضياته، و يستمر أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستؤخذ بعين الاعتبار، ثم يتم تشريح كل بعد و تحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة، يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى و هو ما يسمى بالدليل"<sup>1</sup>.

### 7-1- الدعم التنظيمي:

لقد تعددت مفاهيم الدعم التنظيمي بتعدد الكتاب و الباحثين في هذا المجال، و تطلعتنا أدبيات الإدارة بالعديد من التعاريف، نورد هنا فيما يلي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص ص، 157، 158.

اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.<sup>1</sup>

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان للباحث Eisenberger المساهمة الأكبر في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما لأجل بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها ، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم ، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المنظمات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك POS.<sup>2</sup>

كما يعرفه (Masterson &) على أنه ”إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده. و لذلك فإنه كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالموظفين و تقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها”.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي للدعم التنظيمي: هو عبارة عن السياسات و الإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات لغايات تمكين العاملين و تشجيع مبادراتهم و إبداعاتهم فيما يتعلق بتطوير أعمالهم.

## 7-2- تمكين العاملين:

<sup>1</sup> George, Jennifer M.,(1999) **Organizational Behavior**. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company , pp. 319 – 320.

<sup>2</sup> Eisenberger, R., Huntington, S., & Soma, D. (1986), **Perceived Organizational Support** , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3,PP. 500-507.

<sup>3</sup> Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S.(2000).” **Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships**”. *Academy of Management Journal*, Vol.43, PP:738–748.

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب و الباحثين في هذا المجال، و تطلعتنا أدبيات الإدارة بالعديد من

التعاريف، نوردتها فيمايلي:

التمكين هو تفعيل مصدر للفعل الرباعي (أمكن أو مكن) يقال: (أمكنه) من الشيء أي أجعل له عليه سلطانا

و قدرة.<sup>1</sup>

يعرف (أفندي) التمكين بأنه: "منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء

العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة".<sup>2</sup>

كما يعرف (Shakletor) التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر

من الأفراد في المستويات الدنيا".<sup>3</sup>

بينما يعرف التمكين لدى البعض بأنه: "تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على روح

المبادرة و الإبداع".<sup>4</sup>

في حين يرى (العتيبي) أن التمكين هو "عبارة عن أسلوب إداري يعنى بتأهيل العاملين و منحهم سلطات أكبر

من خلال التدريب و الثقة و التشجيع".<sup>5</sup>

و أيضا يعرف (Ettorre) التمكين بأنه: "منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية

التصرف كشركاء في العمل و التركيز على مستويات الإدارة العليا".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمد بن محمدي الصاعدي: دعائم التمكين للمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد110، بدون سنة نشر، ص23.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، مصر2003، ص11.

<sup>3</sup> V.Shakletor, **Business leadreship**, London, Route Ledge, 1995,p130.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، مصر2003، ص06.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي: تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة و التنمية والموارد المنعقد بمسقط للفترة

من 11-13 ديسمبر، 2004، ص4.

التعريف الإجرائي للتمكين: عملية منح العاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار

الأحكام والتقدير وحرية التصرف في ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن البيئة

التنظيمية، و هذا ما يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم و مسؤولين عليها.

## 8- الدراسات السابقة:

### 8-1- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي:

-تعريف الدراسة : من إعداد الباحثة هديل كاظم سعيد بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق

الالتزام التنظيمي ،وهي دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.

#### - أهداف الدراسة:

- الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي للعاملين ودور كل منهما في الحياة الوظيفية.
- الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين التي يتمتع بها العاملين في المنظمة المبحوثة وأنواع، الالتزام التنظيمي السائدة بينهم.

#### -فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين عل مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي عل مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.

<sup>1</sup> Barbara Ettore, The Empowerment Gap, Hype VS Reality, Br Focus, 1997, p04.

- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.
- تؤثر العدالة التنظيمية وأبعادها تأثيرا موجبا وهي ذات دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.
- تؤثر العدالة التنظيمية وأبعادها تأثيرا موجبا وهي ذات دلالة معنوية في التمكين.
- يؤثر التمكين وأبعاده تأثيرا موجبا وهو ذو دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.
- يزداد تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها في الالتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط.

#### - منهج الدراسة:

اعتمد البحث في جانبه الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اعتمدت الباحثة على الاستمارة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت الباحثة على مقياس (Likert) الخماسي، أما فيما يخص عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة نسبة (60 %) من المجتمع الكلي للبحث بمعنى (54) مبحوث هو حجم العينة المبحوثة .

#### -الاستنتاجات العامة:

1. اتضح أن العدالة في المنظمة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى متوسط، ويعود ذلك إلى ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف في التعامل مع مرؤوسيههم.
2. احتلت العدالة التوزيعية الأولوية من اهتمام عينة البحث مما يعكس اهتمامهم بشأن عدالة ما يحصلون عليه من عوائد مقابل الجهود التي يبذلونها.
3. هناك مستويات تعد جيدة من التمكين لاسيما في مجال الاستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات.
4. هناك مستويات تعد جيدة من الالتزام التنظيمي، جاء بالمرتبة الأول الالتزام العاطفي وهو نابع من حبهم لدائرتهم والتعلق بها.
5. دلت علاقات الارتباط والتأثير على أن هناك أهمية للعلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والتمكين وبالتالي التكامل

بينهما في المنظمة المبحوثة مما يعكس أهمية كل منهما

6. أفرزت علاقات الارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والتمكين وأبعادهما الفرعية و الالتزام التنظيمي عل أن هناك علاقات ارتباط عل المستوى الإجمالي إلا أن العلاقات كانت ضعيفة وغير معنوية بين معظم الأبعاد الفرعية للمتغيرات التفسيرية. و الالتزام المعياري وهو يدل عل أن هذا النوع، من الالتزام لا يكون انعكاسا للعدالة التنظيمية كونه نابع من تعلق العاملين بدائرتهم بغض النظر عن مستويات العدالة السائدة فيها.
7. عكست علاقات التأثير أهمية متغير العدالة التنظيمية لكل من التمكين والالتزام التنظيمي عل المستوى الإجمالي فضلا عن وجود تأثير للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذا تحققت جميع فرضيات التأثير.
8. توصلت نتائج تحليل المسار إل أن متغير التمكين وإبعاده يمكن أن يكون وسيطا مناسبا لوصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال زيادة تأثير العدالة التنظيمية وبعديها (الإجرائية والتوزيعية) في الالتزام التنظيمي.
9. لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي فلم تحقق زيادة في التأثير غير المباشر للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي.
- وجه الاستفادة: تمثلت مشكلة البحث في شعور العاملين بانخفاض مستويات العدالة التنظيمية والتمكين وانعكاس ذلك عل الالتزام التنظيمي للعاملين لذا تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني، و هي مشابهة لموضوع بحثنا إلى حد كبير حيث تمكنا من خلالها توضيح بعض الملتبسات أو العقبات التي كانت لدينا في بداية الأمر. لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها عاجلت الموضوع من جانب واحد و هو الجانب الاقتصادي، و قد جاءت دراستنا من أجل توصيف و تحليل الموضوع من ناحية سوسيولوجية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الدعم التنظيمي و تمكين العاملين في المنظمة.

ب- الدراسة الثانية : العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين:

-**تعريف الدراسة :** من إعداد الباحث: طيف نوري عبد الحميد و الباحث ناظم جواد الزيدي بعنوان العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين وهي دراسة ميدانية بدائرة الصحة ببغداد الكرخ.

**- أهداف الدراسة:**

هدف هذا البحث إل تحديد أثر الاختلاف في إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.

**- فرضيات الدراسة:**

1-افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية

عل المستوى الكلي،وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية.

**- مجتمع وعينة الدراسة:**

اختيرت دائرة صحة بغداد الكرخ و هي إحدى دوائر وزارة الصحة كميدان لتطبيق الجانب العملي من البحث، و اشتملت عينة البحث على (19) مدير وطبيب يشكلون(80 %) من العدد الكلي البالغ (24)، تم الاعتماد عل الاستبانة كعامل أساسي في جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إل إجراء المقابلات مع عينة البحث بالإضافة إل السجلات الرسمية.

**- الاستنتاجات العامة:**

1-إن إدراك العاملين لأهمية العدالة التوزيعية يفوق باقي الاهتمامات بالنسبة للعدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، وهذا يعطي مؤشرا حقيقيا للإدارة القائمة عل هذه الدائرة بضرورة أن تكون عادلة في هذا الجانب الذي يدركه الأفراد بشكل كبير ومن ثم اعتماده كعامل دفع وتحفيز في إنجاز وظائفهم.

2-خضع جزء مهم من إدراكات المبحوثين لتأثيرات عدة حادثة أثرت عل انطباعاتهم الإدراكية و النفسية.

3- عدم إدراك المنظمة المعنية بالدراسة لأساليب العمل الجماعي والتفكير الجماعي وتعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي الذي يعد عنصرا مهما في خلق رأس المال الفكري.

4- تراجع برامج التدريب وإكساب المهارات العقلية الإدراكية بشكل واضح إزاء برامج التدريب المهني و الاختصاص.

5- لا يوجد هناك جهد إداري يوجه إدراكات العاملين ومهاراتهم الفكرية والأنشطة التنظيمية الأخرى ويخلق نوعا من التفاعل بين الخبرات والمعارف الطبية والإدارية.

- وجه الاستفادة: حاولت هذه الدراسة تحديد أثر الاختلاف في إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة قيد البحث، وقد تم اعتماد الإدراك كمتغير تابع في حين كانت العدالة التنظيمية بأبعادها متغير مستقل. و كانت هذه الدراسة عبارة عن نقطة الانطلاق أو السبب الرئيسي للولوج في اختيار الموضوع، و من ثم إيضاح الرؤية بالنسبة للباحث سواء ما تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الدعم التنظيمي أو المتغير المستقل تمكين العاملين.

## 8-2- الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الثالثة: التمكين الوظيفي و دوره في تنمية قدرات العاملين.

-تعريف الدراسة : من إعداد الطالب: خاوي عبدالحكيم بعنوان التمكين الوظيفي و دوره في تنمية قدرات العاملين، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2012/2013.

## - أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في التعريف بهذه العملية خاصة من جانب الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات و الاستفادة منها كعملية ممنهجة تقوم على أسس علمية.

الوقوف على واقع المناهج الإدارية المستخدمة في المؤسسات الجزائرية الخاصة منها و العامة.

محاولة توجيه أفكار المسؤولين في مؤسساتنا للاهتمام بالموارد البشرية و إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد في تحقيق

الفاعلية التنظيمية.

-فرضيات الدراسة:

تؤدي عملية التمكين الوظيفي إلى تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

و تفرعت عليها الفرضيات التالية:

1- تساهم المعرفة و المهارة في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

2- تساهم عملية الاتصال و تدفق المعلومات في تطوير آليات اتخاذ القرار لدى العمال بالمؤسسة ميدان

الدراسة.

3- تساهم الحوافز المادية و المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

-مجتمع وعينة الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بينما كانت العينة تشمل جميع أفراد البحث (أسلوب المسح الشامل)

-الاستنتاجات العامة:

1- تعتم المؤسسة في توظيفها للأفراد على عملية التوظيف و التوجيه.

2- تتبنى المؤسسة فيسير عملياتها على العملية الاتصالية بنوعها الرسمية و غير الرسمية.

3- تعتمد المؤسسة في تنمية قدرات عاملها على عملية التدريب الداخلية و الخارجية.

4- سيرورة العمل تتم بالعملية الحساسة التفويض.

5- تعتمد المؤسسة على الحافز المادية و المعنوية في عملية تحفيز العمال لأداء أعمالهم بكفاءة عالية.

وجه الاستفادة: حاول الطالب في هذه الدراسة تسليط الضوء على عملية التمكين الوظيفي ودوره في تنمية قدرات

العاملين. و قد زدتنا هذه الدراسة في ضبط إشكالية موضوع بحثنا و المقاربة المنهجية للموضوع، لكن ما يمكن التعقيب

عليه في هذه الدراسة أنها ركزت على التمكين الوظيفي عملية إدارية تهدف إلى تنمية قدرات العاملين لتحسين الأداء مما

جعلها تغاضى عن علاقة تأثيرها على المورد البشري، و هذا ما جاءت دراستنا لتسليط الضوء على هذه العلاقة بالموارد البشرية و ربطها بالمتغير المستقل الدعم التنظيمي.

# الدراسة النظرية

# الفصل الثاني:

## الدعم التنظيمي:

- 1- أهمية الدعم التنظيمي.
- 2- المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي.
- 3- فوائد و مزايا الدعم التنظيمي لكل من الأفراد و المنظمات.

تمهيد:

إن الدعم التنظيمي يعتبر من العوامل التي تساعد الموظفين بزيادة الاهتمام بهم مما ينعكس أثره في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها، فإن الدعم يخلق لدى الموظف شعورا بان المنظمة مهتمة به و تقدر اسهاماته في نجاحها و إن هذا الاهتمام سوف ينعكس في أداء المنظمة بتحسين الأداء العام للمنظمة.

و لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى لمحة وجيزة عن الدعم التنظيمي فابتدأنا بأهمية الدعم التنظيمي و منه إلى المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي إن صح القول أبعاد الدعم التنظيمي ثم انتقلنا إلى فوائد و مزايا الدعم التنظيمي لكل من الأفراد و المنظمات.

## 1- أهمية الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.<sup>1</sup> و بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها ، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول

و يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء ، حيث يرى (Richard, et al., 1991) أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل ، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله ، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه.

و يمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية

<sup>1</sup> George, Jennifer M:(1999) **Organizational Behavior**. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company , pp. 319 – 320.

لإدراك الدعم و التي تتمثل غالبا في العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى العاملين، وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز.<sup>1</sup>

## 2- المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي :

يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية ، كذلك يؤثر على العديد منها ، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات.

### 2-1- العدالة التنظيمية:<sup>2</sup>

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد و ينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين: أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسات أيضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، كما خلصت تلك الدراسات إلى

<sup>1</sup> جمال عبد الحميد على عبد السميع: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة، 2002، ص ص 349-393.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبدالفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص ص 287-

أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مروده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

إن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين، و من ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة.

## 2-2- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:<sup>1</sup>

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم.

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.

ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 288-289.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو بما يؤثر على الأداء التنظيمي .

إن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

أ - ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاساً للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.

ب - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.

ج - زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

### 2-3- المشاركة في اتخاذ القرارات:<sup>1</sup>

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها. ولهذا يجب على المدير أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية. وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلى من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات. ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 289-290.

الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين:

- أ - رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- ب - إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي و حقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كما أثبتت الدراسات أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

#### 2-4- الثقة التنظيمية:

يعرف الباحثين (صبيحة، زياد)<sup>1</sup> الثقة التنظيمية الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

و يرى كل من (Alto, and Krammer, 1999, 569) ان الثقة تشير إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.

بينما عرفها (متعب والعطوي) بأنها " محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك . "

<sup>1</sup> صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العابدي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، السنة 2010، ص45.

وترى ( الطائي)<sup>1</sup> "بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة".

## 2-5- دعم وتأکید الذات لدى العاملين:<sup>2</sup>

يشير دعم وتأکید الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين، ودعم وتأکید الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأکید الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأکید الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.

ولقد انتهت دراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تأکید الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي، وكذلك هناك علاقة بين تأکید الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر. حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل). ودعم وتأکید الذات لدى الأفراد.

ومن نتائج الدراسات يتضح تأثير دور المنظمة في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين، هذا بجانب التأكيد على أهمية دور المنظمة في بناء وتأکید الذات لدى العاملين حيث ثبت أن الأفراد يحققون ذاتهم واحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بأدوار مختلفة ومتنوعة في هذا التنظيم.

<sup>1</sup> الطائي رنا ناصر: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص 62.

<sup>2</sup> عبالحمد عبدالفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 290-291.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع دعم وتأكيد الذات لدى الأفراد فإنه لا توجد دراسات قد تعرضت لدراسة علاقة دعم وتأكيد الذات بإدراك الدعم التنظيمي في أي صورة من صور التأثير سواء كمتغير تابع أو مستقل بصورة فردية أو جماعية بحسب علمنا، مع الأهمية الواضحة لذلك حيث يمكن الاستفادة من مفهوم دعم وتأكيد الذات كأحد المحددات المؤثرة على إدراك الدعم التنظيمي نظراً للعديد من المتغيرات المؤثرة فيه.

## 2-6- الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:

توصلت دراسة (Eisenberger) إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسات أن الالتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوع التنظيمي والأداء داخل الدور، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري، من خلال زيادة درجات الالتزام العاطفي، الالتزام الذاتي، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الالتزام من جانب الفرد. وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمنظمة.

ولقد خلصت دراسات تحليل علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والمنظمة من ناحية، وقائدهم والمشرف المباشر عليهم من ناحية أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي من ناحية والالتزام التنظيمي، سلوك الدور، والمواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. ولقد نادى بعض المدارس منذ بداية

<sup>1</sup> عبد الحميد عبدالفتاح المغربي: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003، ص ص 09-10.

الثمانينيات بمبادئ ومحددات الدعم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تنمية الالتزام التنظيمي، ومن أهم ما أبحث إليه تلك الدراسة في خلاصتها الموضوعات التالية :

أ - يؤثر الدعم التنظيمي إيجابيا لدى العاملين في الالتزام التنظيمي، واستمرار الالتزام، والرضا الوظيفي والأداء، ولكنه يرتبط سلبيا بالرغبة في ترك العمل .

ب - هناك ارتباط واضح بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومن ثم الرضا الوظيفي .

ج - يعد الدعم التنظيمي مؤثرا قويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما يعد تأثيره ضعيفا على أداء العمل .

د - بمقارنة العوامل الأخرى للدعم التنظيمي، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم .

هـ - بصفة عامة يقيم العاملين الممارسات التنظيمية وفقا لخبراتهم ودرجة ارتباط ذلك باتجاهاتهم وسلوكياتهم بصورة أكثر من كونها اختلافا بين الوضع الحقيقي و المتوقع .

و - عندما يزداد التعاون والإتحاد بين الأفراد داخل المنظمة فإنه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض عوامل ومحددات الدعم التنظيمي بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية .

ز - هناك طرق مختلفة للوقوف على مجالات الاختلاف والتناقض بين الأفراد من حيث التوقعات والمواقف الفعلية المؤثرة على العاملين واتجاهاتهم، ومن ثم سلوكهم وتصرفاتهم.

وفي ضوء الدراسات السابقة يتوقع الباحث أن يسهم إدراك الدعم التنظيمي ( من خلال مختلف العوامل

والتغيرات المؤثرة فيه ) في تنمية الالتزام التنظيمي لسببين جوهريين هما :

أ - أن الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهم أو ذاتيتهم.

ب - زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه على مجهوداته ، اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي Social

.Exchange Approach

## 2-7- دافعية الإنجاز لدى العاملين:

تمثل الدافعية لدى الأفراد الرغبة في بذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض الحاجات لدى الفرد، و بالتالي لا بد وأن يكون هناك جهداً مبدولاً، و أهدافاً تنظيمية يعمل الفرد على تحقيقها، وحاجات يسعى الفرد لإشباعها، فالجهد يشمل الجانبين الكمي و النوعي و يكون هذا الجهد موجهاً و متسقاً مع أهداف المنظمة، أما الحاجات - وهي الشعور الداخلي بالنقص في بعض الجوانب لدى الفرد - والتي تدفعه للقيام بعمل ما فيجب أن تكون متسقة مع أهداف المنظمة و بالتالي فإن الجهد والحاجات موجهة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

يرى البعض أن الدافعية للعمل تشير إلى وجود مشاعر إيجابية لدى الفرد عندما يؤدي بشكل جيد، وأن الرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل، فضلاً عن أثرها الإيجابي المعنوي على العلاقة بين نطاق الوظيفة و الدافعية الداخلية للعمل. كما قامت بعض الدراسات باختبار العلاقة بين دافعية العمل و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية، و توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية للعمل و بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي. و توصلت دراسات أخرى إلى أن تأثير المكافآت على

<sup>1</sup> مصطفى أحمد تركي: الدافعية للإنجاز عند الذكور والإناث في موقف محايد وموقف منافسة، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، المجلد 16، العدد الثاني، 1998، ص 167.

دافعية الإنجاز تأثيرا غير مباشر، في حين تؤثر المهام و مدى الاستقلالية في أدائها، و صعوبة الأهداف، و تحديها لقدرات الأفراد، تأثيرا إيجابيا في دافعية الأفراد للعمل<sup>1</sup>.

### 3- فوائد و مزايا الدعم التنظيمي لكل من الأفراد و المنظمات:

إن من بين تلك الفوائد والمزايا مايلي:

يرى شاهين<sup>2</sup> أن الفوائد و المزايا الخاصة بالدعم التنظيمي تتمثل في:

- أ. يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
- ب. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
- ج. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
- د. يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما حدد (المغربي)<sup>1</sup> الفوائد في:

<sup>1</sup> محمد محمد عريشة: بيئة العمل ومعارف ومهارات العالية وأخلاقيات العمل كمتغيرات معدلة للعلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثالث، 1994، ص 78.

<sup>2</sup> محمد عبد التواب البكري شاهين: الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، 2002، ص 16.

- أ. يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
- ب. يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ج. العمل على تحسين صورة المنظمة و الدفاع عنها.
- د. ينمي الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة
- هـ. للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
- و. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ز. زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- ح. اهتمام المديرين بدعم و تنمية تابعيهم.
- ط. تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي و الإبتكاري.

### خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> عبدالحمد عبدالفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 297.

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الدعم التنظيمي من الأساليب الحديثة في الإدارة، و يشير إلى اعتقاد الأفراد و شعورهم باهتمام المؤسسة بأفكارهم من قبل رؤوسهم و مساندتهم لهم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالاستقلالية في أداء المهام الوظيفية، العدالة التنظيمية في جميع أشكالها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات). بالإضافة إلى الثقة التنظيمية و دعم و تأكيد الذات لدى العاملين كل هذا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي الذي تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه و بالتالي تحقيق الغايات و الأهداف التنظيمية التي أنشئت من أجلها.

# الفصل الثالث:

## تمكين العاملين:

- 1- جذور مفهوم التمكين.
- 2- أسباب و دواعي الاهتمام بتمكين العاملين.
- 3- أبعاد تمكين العاملين.
- 4- مفاهيم ذات صلة بالتمكين و أساليب التمكين.
- 5- مبادئ تمكين العاملين.
- 6- خصائص المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن.
- 7 - نتائج و معوقات تمكين العاملين.

## تمهيد:

يعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتحسين و تطوير النظم التي تتبعها المؤسسات و هو بالطبع إن كان مفهوما جديدا إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات و استراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة. فيعتبر البعض التمكين بأنه القوة بوصفه أداة الربط بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ المهام في المؤسسات، فمن خلال هذا الفصل سنقدم حوصلة عامة حول المتغير التابع "تمكين العاملين"، و سيتم تناول جذور مفهوم التمكين و أسباب الاهتمام به و أبعاده بالإضافة إلى مفاهيم ذات صلة بالتمكين أساليبه، ثم نتطرق إلى المبادئ و خصائص المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن، و في الأخير تحديد نتائج و معوقات التمكين.

## 1- جذور مفهوم التمكين:

بدأ التركيز عام 1920م على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته وتنمية وحل مشاكله، و إنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية) ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد و احترامه).

بدأ الاهتمام بمفهوم التمكين في أواخر القرن الماضي أي في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات و تحول التنظيمات من مؤسسة الأمر إلى مؤسسة التمكين.<sup>1</sup>

أولاً: النظريات الإدارية: و من أهم تلك النظريات ما يلي:

## أ- الأساليب السلوكية في الإدارة:

- دراسات هوثورن "Hawthorn" و حركة العلاقات الإنسانية: بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل، ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.
- نظرية الحاجات لـماسلو "Maslow": حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (Job Rotation) و تفويض الصلاحيات وتوسيع العمل (Jon Enlargement) و إثراء العمل (Job Enrichment)<sup>2</sup>.
- نظرية (X) و (Y) لـ Douglas<sup>1</sup>: افترضت هذه النوعية أن المديرين X و Y، حيث:

<sup>1</sup> أيمن عودة المعاني، عبدالحكيم عقلة، أخوار رشيدة: التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 239.

<sup>2</sup> ولد حميد سيد محمد: تمكين العاملين في أداء المؤسسة، دراسة حول مؤسسة العمل البحثي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 66.

## العاملين

(X) المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول، ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزويده بهذه السيطرة و الإشراف المباشر وبالتالي يخلق عاملين سلبيين و اعتماديين و لا يعملون إلا ما طلب منهم.

(Y) المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة الداخلية والتميز: فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق عاملين مبدعين، متفوقين، مبادرين، مشاركين، فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

• الشخصية البالغة لدى كرس آرجريس "Chris Argyris": حيث ينظر للإنسان أنه بالغ و ناضج و

عقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، فهو ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياته و منحه حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.<sup>2</sup>

ب- الأساليب الحديثة في الإدارة:

• نظرية النظم: النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من

البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل القادر على المساهمة الفاعلة، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيق لتحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

• النظرية الظرفية: تقوم النظرية الظرفية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم: المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 33

<sup>3</sup>L.Bertalanffy: the history & status general systems theory, Academy of Management journal, 1972, Vol 15, p26.

## العاملين

بالتالي في مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.<sup>1</sup>

• **الجودة الشاملة:** تعني "بمشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي

يعملون في ظلها."

وعليه يمكن القول بأنها تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة و من خلال العمل الجماعي وفرق العمل

بالمؤسسة وبالإضافة إلى قدرتهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

• **نظرية Z:** هي نظرية يابانية أمريكية قدمها William Ouchi & Richard Tanner، تركز

هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين، والتي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف

أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الطريق و التركيز

على مشاركة العاملين و انخراطهم في المؤسسة.<sup>3</sup>

• **المؤسسة المتعلمة:** يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغير

المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.<sup>4</sup>

ويرى Marsick & Watkins لأنّ منظمات التعلّم تتصف بقدراتها على تمكين العاملين، تشجيع التعلم،

التعاون، الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمؤسسة والمجتمعات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 34.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008، ص 42.

<sup>3</sup> يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 35.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 259.

<sup>5</sup> كامل حمود الخواجيرة: مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص 07.

## العاملين

وعليه فالمؤسسة المتعلمة هي التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم بالتعلم من تجارثها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، فإنها تحقق التميز والنجاح ليتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، من خلال التعلم والتعليم التي تعتبر مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف. مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون و المشاركة و روح الفريق، و بالتالي نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2- أسباب و دواعي الاهتمام بتمكين العاملين:

من الناحية التقليدية فإن العمل بجد و إخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، و لكن مع تقدم المنافسة العالمية و الحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافيا، بل إنه يجب العمل بذكاء أيضا، بعض صناع القرار يفسرون العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة و المتقدمة، و هذا يمكن تقليده بيسر من قبل المنافسين، لكن من أهم عناصر العمل بذكاء هي إشراك العاملين و تمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعاتهم و ترويح للتفكير في المستقبل و أخذ المبادرات من قبلهم، فإن من الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني التمكين هو أن هذا الأخير يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع العاملين و مبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة و يتحقق هذا الأخير من خلال طرح أسئلة بشكل مستمر كالتالي:

- لماذا يتم عمل هذا بهذه الطريقة؟.
- كيف يكمن أن تصنع بشكل أفضل؟.
- هل سيرغب الزبائن بالمنتجات على هذا الشكل؟.

العاملين

مثل هذه الأسئلة تعد خطوة مهمة في إضافة أي تحسينات، بالتالي سيعملون على إيجاد أفكار أفكارهم ضمن جماعات إيجابية تدعم تطورهم فالتمكين يقود نحو زيادة ثقة العامل بنفسه و رغبته في اتخاذ القرارات و تحمل المخاطر في سبيل إدخال التحسينات.<sup>1</sup>

و عليه يمكن القول أن ما يس في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، هو أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب للناس للمشكلة و أكثر احتكاكا و تأثيرا بمشكلته.<sup>2</sup>

و عليه يمكن تلخيص أهمية تمكين العاملين في المؤسسات كالاتي:

1. رغبة المؤسسة في أن تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن و إرضائهم.
2. تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
3. عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية ذات الأجل الطويل.<sup>3</sup>
4. الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا المورد البشري لتطوير المنتجات المقدمة.
5. السرعة في اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحضير و الانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
9. منح الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمال أكبر من علمهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 122.

<sup>2</sup> عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

<sup>3</sup> شذى أحمد علوان، عبدالرحمان عبدالله عبدالرحمان: التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام و الخاص البصرة، كلية

الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، ص 108.

## العاملين

10. التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية و المرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن.

11. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي (Organizational Learning) لتطوير مهارات العاملين.

12. التمكين يحقق الفاعلية التنظيمية، التي تنمو من خلال مشاركة العاملين في السلطة و التحكم، كما أنه يلعب دورا حيويا في بناء و تطوير فرق العمل و الجماعات و الحفاظ عليها.<sup>2</sup>

و من خلال ما تقدم، فيعتقد (Conger) أن ازدياد الاهتمام بالتمكين كان نتيجة ل:<sup>3</sup>

1. الدراسات التي تناولت القيادة و المهارات الإدارية و التي اقترحت أن تمكين العاملين يؤدي إلى الكفاءة و الفعالية الإدارية.

2. تحليل القوة و السيطرة ضمن المؤسسة يوضح أن قوة و فعالية المؤسسة يمكن بمشاركة المدير لعامله في القوة الصلاحيات.

3. بعض التجارب المتعلقة بفرق العمل ضمن المؤسسة اقترحت أن تقنيات التمكين مكن أن تلعب دورا مهما في تطوير هذه المجموعات.

و عليه اتفقت مجموعة من الدراسات، منها دراسة (Lee & Koh) أن ازدياد الاهتمام بمفهوم التمكين كان نتيجة لتوسع المنافسة العالمية و التي تتطلب من العاملين أن يكونوا خلاقين و مبدعين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 109.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص 28-29.

<sup>3</sup> مريم موسى شرع: أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، مذكر ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 30.

## 3- أبعاد تمكين العاملين :

يرى (Spector, 2001)<sup>2</sup> أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

**3-1-1: البعد المهاري :** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات

التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

**3-1-2: البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .

وقد حدد<sup>3</sup> (Lashely & McGoldrick, 1994) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو

تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي :

**3-2-1: البعد الأول : المهمة (Task) :**

يهتم هذا البعد بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها ، أي يأخذ هذا

البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم

توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات

المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين

مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

**3-2-2: البعد الثاني : القوة (Power) :**

<sup>1</sup> Lee Mushin & Koh: **Is Empowerment Really a new concept ? International journal of human resource**, 2001, p 684.

<sup>2</sup> معالي ، فهمي حيدر: دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ، ص23.

<sup>3</sup> C., Lashley, & J., McGoldrick: **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization**, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38.

العاملين

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

3-2-3: البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

3-2-4: البعد الرابع : الثقافة (Culture) :

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها .

4- مفاهيم ذات صلة بالتمكين و أساليب التمكين:

4-1: مفاهيم ذات صلة بالتمكين:

العاملين

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض المشاركة الاندماج و الإبداع و غيرهما، على الرغم من أنه عند تفويض سلطة لعامل ما أو تكون مشاركة له أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين و تلك المفاهيم، لذا يستوجب توضيح تلك الفروق التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم.

4-1-1: التمكين و التفويض:

عرف Dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين.<sup>1</sup>

وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإن يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسئولا أمام رئيسه و ما قام به من أعمال.<sup>2</sup>

و عليه يمكن تعريف التفويض على أنه الصلاحيات التي يمنحها المسئول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين المسؤولية ، و تنفيذ هذه المهام.<sup>3</sup>

و الجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض:

الجدول رقم: (01) الفروق الرئيسية بين التمكين و التفويض

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.	نقل جزء من صلاحيات للمرؤوس.

<sup>1</sup> Gay Dessler: **Management Principales & practices for Tomorrows Leadres**, Florida

International, University, person, prentice hall,2006, p 500.

<sup>2</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 71.

<sup>3</sup> عبدالعزيز محمد الحلو: أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير، الجامعات الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 13.

العاملين

تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات العاملين في نطاق واسع و متفق عليه.
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس).	النجاح ينسب للموظف الممكن، و الفشل مسؤوليته.
في التفويض، يقاد العامل.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس.
إن أخطأ الفرد قد يحسب بالتفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب و يعالج.
التفويض قد يكون مؤقتا، و قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل قناعة و خيارا إستراتيجيا مستمرا.

المصدر: أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص130.

هناك تشابه بين التمكين و التفويض، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ، إلا أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات لكن ليس دوما، و إنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى يكفلونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكين أو الذين أثبتوا كفاءتهم و يتمتعون هؤلاء بمهارات فائقة و ذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أنه كلا من عمليتي التمكين و التفويض لها حدود لأنه إذا كان الأمر يتعدى حدود معينة فإن المسئول هو من سيتكفل هذا الأمر.

#### 4-1-2: التمكين و المشاركة:

يرى (شيرمرهون SHERMERHON) المشاركة أنها : السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي.<sup>1</sup>

#### 4-1-3: التمكين و الاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، أة المنشأى لاجتماعات التفكير جماعيا و ليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد اسماعيل: مصطلح التمكين.... ماذا يعني؟ مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.hrdiscussion.com>، نشرت في

## 4-1-4: التمكين و الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه: القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة، أو بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة.<sup>2</sup>

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسة الناجحة إلى تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، و ذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية و الريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، و توفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه و يحاول حل مشاكلهم، كما يقوم "توم بيترز و وترمان " في كتابهما " البحث عن التميز "يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، و تمكينهم من الأداء بحرية و شفافية<sup>3</sup>.

فالتمكين يعني إعطاء صوت حقيقي للعاملين من أجل تحقيق الإبداع، و ذلك من أجل بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن و تسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس و أطر إرشادية محددة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد أو المدير.

لذلك فالتمكين ليس حلا سحريا، و لا علاجا سريع الأثر، ولكنه يعتبر برنامج أو عملية تغيير و تجديد إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية جيدة.<sup>4</sup>

## 4-1-5: تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

<sup>1</sup> مطر بن عبدالمحسن الجميلي: الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 37.

<sup>2</sup> أميرة محمد النعمة: التمكين كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكريمن خلال الابتكار و الإبداع المعرفي دراسة تحليلية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 18،

<sup>3</sup> يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 278.

<sup>4</sup> مطران بن عبدالحמיד الجميلي، المرجع السابق، ص 39.

## العاملين

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.<sup>1</sup>

## 4-2: أساليب التمكين المعاصرة:

تختلف أساليب التمكين المعاصرة وفق الرؤى للمنهجيات المتبعة المتعددة، و يمكن القول إن من أهم أساليب التمكين المعاصرة ما يلي:

## 4-2-1: أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر كل من (Kanter) و (Bennis) و (Mc lelland) و آخرون تمكين

المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، و النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين العاملين، و منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة و هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 4-2-2: أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ

العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

## 4-2-3: أسلوب تمكين الفريق: بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي و

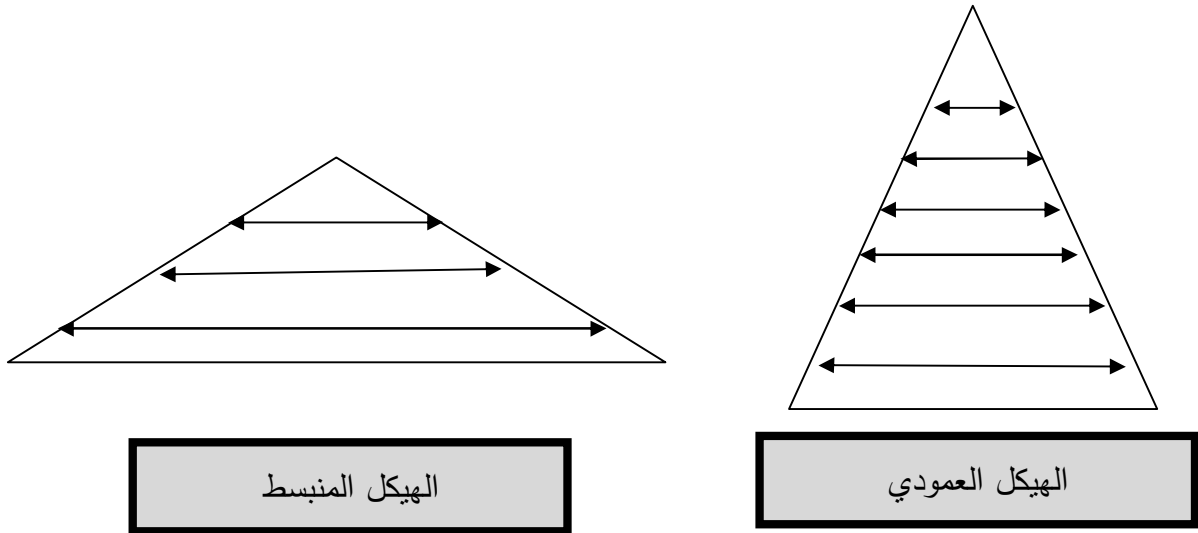
التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة

<sup>1</sup> جعفر ، أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 124.

العاملين

و العمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي، و هو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف، و التحول إلى الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية العمومية.<sup>1</sup>

و فيما يلي توضيح لشكل كل من الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل المنبسط:<sup>2</sup>



الشكل رقم(02): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي و الهيكل المنبسط.

المصدر: يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص142.

و عليه لا بد من توضيح خصائص كل منها، و هذا من خلال الجدول رقم (02) التالي:

<sup>1</sup> مطران بن عبد الحميد الجميلي، المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 145.

العاملين

هرمي منبسط	هرمي عمودي	نوع الهيكل
		الخصائص
كبير	قليل	عدد العاملين في قاعدة الهيكل التنظيمي
قليل	كبير	العدد في الإدارة الإشرافية
كبيرة	قليلة	صلاحيات العاملين في قاعدة الهيكل
قليل	كبير	عدد المستويات الإدارية
متسع	ضيق	نطاق الإشراف

الجدول رقم (02) مقارنة بين الهيكل التنظيمي العمودي والهيكل المنبسط.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التمكين، مفهوم إداري معاصر لـ: يحيى سليم ملحم.

يكون الهيكل المنبسط أكثر فعالية و كفاءة، عندما تتحقق شروط المعرفة و المهارة و الاستقلالية لدى العاملين، و عندما يتوافر لهم التمكين و الحق في التصرف بحرية و اعتمادية متبادلة.<sup>1</sup>

#### 4-2-4: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، و أنه حتى

تكون عملية التمكين فاعلة فلا بد أن تقوم على أسس متعددة، و هي: التعليم، الرقابة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم، التشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة و التفاعل بين هذه الأسس جميعا.

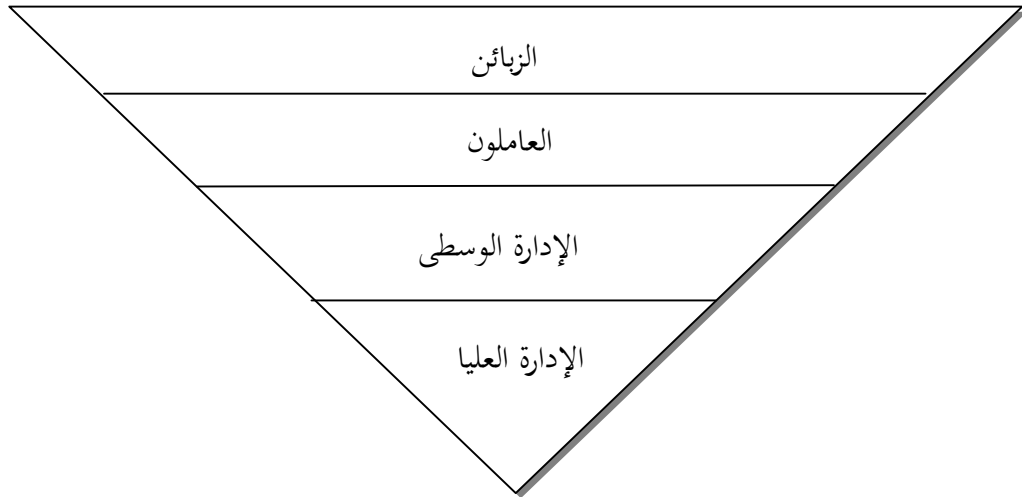
و عليه وفق هذا الأسلوب الجميع يعلمون كشركاء (Partners)، و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، مع ضرورة ملائمة العلاقات بين المديرين و العاملين على أساس من الثقة و الاحترام و التواصل، و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 146.

## العاملين

4-2-5: الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المؤسسة المتمكنة يكون لها هيكل واضح و مناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية و ذلك ليسهل انسياب و تدفق المعلومات في اتجاهين. و هذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المدير نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية المعتمدة على الهيكل العمودي.<sup>1</sup>

و عليه نطاق الإشراف الواسع يحقق مديرون أقل و بالتالي تكلفة أقل و كفاءة و مرونة كبيرة و استجابة أكبر للسوق و الزبائن، ويعتبر الشكل الموالي هو الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:



الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين.

المصدر: يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 141 .

<sup>1</sup> عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص ص 42-43.

## العاملين

و عليه فإن الاتجاه المعاصر في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين، يقوم على أساس إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وقلبه رأساً على عقب من أجل منح أهمية أكبر للزبائن يليهم العاملون في الصفوف الأمامية للمؤسسة، باعتبارهم الأقرب للزبائن و بالتالي الأقرب لمعرفة مشاكلهم و حلها، و هكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا.<sup>1</sup>

## 5- مبادئ تمكين العاملين:

و قد أشار توماس ستير (Stirr) أن مفهوم التمكين مستمد من كلمة "Empower" حيث أن

أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين أو أبعاد التمكين وهي:

## 5-1: تعليم العاملين Education: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية

العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها من خلال المشاركة بالمعلومات.

## 5-2: الدافعية Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و لبيان دورهم

الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية، و بناء فرق العمل المختلفة، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

## 5-3: وضوح الأهداف Propose: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم تكن لدى كل فرد في المؤسسة

الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهنة و أهداف المؤسسة إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 5-4: الملكية Ownership: هذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات أو

من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد و امتيازات العاملين، حيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول و مزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع

صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.<sup>1</sup>

## العاملين

و لقد أكد (Stirr, 2003) إلى أن معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث أحرف أطلق عليه (AS3) و هذه تشير إلى أن عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين هي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الأداء}^2 / \text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achivement}$$

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

#### 5-4-1: الرغبة في التغيير Willingness to Change: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق

الحديثة في أداء مهامها، و إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، و ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.<sup>3</sup>

#### 5-4-2: نكران الذات Ego Elimination: إن نكران الذات و ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من

أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء و الانتماء و الإخلاص في الأداء سيما و أن تصعيد وتيرة الولاء للمؤسسة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة و مخلصه في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد الحراشنة، صلاح الدين: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، ص246.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 118.

<sup>3</sup> محمد الحراشنة، صلاح الدين، المرجع السابق، ص 146.

العاملين

**3-4-5: الاحترام Respect:** إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام و بناء الثقة بين الإدارة و العاملين و الاحترام المتبادل

بين العاملين أنفسهم يؤدي أدنى شك إلى تحقيق المؤسسة لنجاحها في تمكين العاملين و اعتماده وسيلة أساسية للمشاركة و المساعدة و الإنجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المؤسسات الإنسانية المختلفة.<sup>1</sup>

**6- خصائص المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن:**

من خلال العناصر السابقة تم التوصل إلى أن تمكين العاملين يتمثل في تحرير العامل من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية، وخصوصا تلك التي تحد من حرية التصرف وهو أمر يعود للمؤسسة نفسها وإدارتها، فإذا كانت الإدارة المؤسسة تشجع عملية تمكين العاملين فيتحتّم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءتهم في الرقابة على عملهم، وما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء الأعمال ذات معنى.<sup>2</sup> والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح عاملا متمكنا فإن جهود المؤسسة و إدارتها ستفشل. وعليه فإن عملية تمكين العاملين يمكن تصورها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المؤسسة والعامل كما يلي:

**إدارة ممكنة + عامل قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين**

فمن الممكن أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني إستراتيجية التمكين و تشجيعها و التخطيط لها، و تقديم كل ما يلزم لإنجازها، و لكنها تواجه بعامل ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، و ليس لدى مستوى عال من الثقة بالنفس، و كذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة، و في المقابل قد نجد عاملا لديه كافة متطلبات أي خصائص العامل الممكن، و لكنه يقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، و لا تجدد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل إستراتيجية التمكين العاملين أيضا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 119.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم، المرجع السابق، ص 06.

<sup>3</sup> أحمد يوسف عريقات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، على

## العاملين

وعليه لكي يتحقق النجاح لإستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة، فلا بد من توافر جملة من الخصائص لدى طرفي المعادلة، بالنسبة للمؤسسة ككل والعامل أيضا، وبالتالي لا بد أن تكون لدينا مؤسسة متمكنة وعامل متمكن.

### 6-1: خصائص المؤسسة المتمكنة: تتمتع المؤسسة المتمكنة بخصائص عدة تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات حيث

تختلف هذه الخصائص من مؤسسة متمكنة و إلى أخرى وفقا لاختلاف النظم و المجتمعات و الظروف البيئية والثقافية المحيطة بها كذلك العادات والتقاليد وعوامل الضغط الفاعلة فيها، وفي هذا الخصوص هناك مجموعة من الخصائص المشتركة المهمة التي تعتبر بمثابة مستلزمات ينبغي توافرها لقيام المؤسسة المتمكنة ونورد فيها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة وجود إيمان صادق و رغبة جامحة لتبني التغيير نحو الأفضل بعزم و إرادة تحس بها القيادة و يقنع بها العاملون، ليكونوا جميعا يد واحدة من أجل تحقيق الأهداف.

- ثناء ثقافة تنظيمية تتبنى احترام الفرد و تقدر الإمكانيات و قدرات العاملين و تشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة و المبادرة و التأثير في وضع السياسات و رسم الخطط و معالجة المشكلات و أنهم جميعا مسئولون و متضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف، فثقافة التمكين تدعوا إلى إحلال الثقة محل الشك، و الالتزام محل الرقابة، و الفرق محل الفرد، و القائد محل المدير و التعامل مع التدريب كاستثمار و ليس تكلفة.

- تبني المؤسسة التعلم التنظيمي كمنهج و سياسات، أو العمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات و مواكبة المستجدات و التشجيع على تبادل الأفكار و إثرائها، و البحث عن البدائل و الحلول الجديدة للمشاركة المتجددة.

- مشاركة الجميع في تبادل المعلومات دون قيود تعيق حركتها، لتعكس صورة الواقع القائم و الاحتمالات -المستقبلية واضحة للجميع.

- إحلال العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، و ذلك من خلال رسم الأدوار و توصيف المهام

<sup>1</sup> علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري: دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص ص 145-146.

### العاملين

للجماعات و ليس للأفراد، مع تأدية المهام و الأعمال من قبلهم ذاتيا كل حسب اختصاصه و قدرته ما يتطلبه الموقف دون الرجوع لمن هو أعلى للحصول على الموافقات المسبقة أو اللاحقة.

• إحلال الثقة بتصرفات و نوايا الآخرين محل الشك و إحلال الانتماء و الالتزام محل التحكم و السيطرة و

الإشراف المباشر مع منح حرية التفكير و التعبير و التصرف للبحث عم هو أفضل و أنفع للجميع.

• توظيف أكثر الأفراد تمكنا في الخطوط الأمامية و التنفيذية للمؤسسات، و تحسين صورة المؤسسة و توفير الوقت و

الجهد فهدف التمكين هو مساعدة العملاء و تلبية احتياجاتهم.

**6-2: خصائص العامل المتمكن:** لا يتحقق تمكين المؤسسة إلا بتمكين العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم ولا بد

أن يتوفر العامل المتمكن أو الذي يسعى للتمكين على الخصائص التالية:<sup>1</sup>

• الكفاءة الذاتية (Self- Efficacy).

• الحافزية و الدافعية (Motivation).

• التوجيه الذاتي (Self- Direction).

• الالتزام (Commitment).

• إدراك الهدف (Sense Of Purpose).

• الموهبة و القدرة (Charisma).

• الحماس (Enthusiasm).

• إدراك المسؤوليات (Sense Of Responsibility).

و هناك من يحدد من الكتاب بأن أهم خصائص العاملين المتمكنين ما يلي:

<sup>1</sup> تمارا يعقوب: ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص58.

العاملين

6-2-1: التقرير الذاتي: أي لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم و شعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

6-2-2: الأهمية الذاتية: فهم يشعرون بقيمة الأعمال التي يقومون بها.

6-2-3: ثقتهم بأنفسهم: فهم يثقون بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

6-2-4: قدرتهم على التأثير: فهم يؤمنون بدورهم في المؤسسة و أن الآخرين يشعرون بهم و يسمعون لنصائحهم و يستفيدون منها.<sup>1</sup>

7- نتائج و معوقات تمكين العاملين:

7-1: نتائج تمكين العاملين.

إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين بناء على المراحل السابقة الذكر و مع توفير متطلبات التمكين وتتوفر كل من المؤسسة المتمكنة و العامل المتمكن أو القابل للتمكين، يحقق العديد من الفوائد و النتائج سواء للمؤسسة أو العاملين فيها أو الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (03) : نتائج إستراتيجية تمكين العاملين.

المؤسسة	العاملين	الأطراف الخارجية
---------	----------	------------------

<sup>1</sup> علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، المرجع السابق، ص146.

العاملين

<p>عن العامل الممكن، و الذي يتمتع بالحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرار و لديه المعرفة و المهارة الكافية يستطيع أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يوفر كافة المعلومات التي يحتاجها العملاء به عن للسلعة أو الخدمة.</li> <li>- القدرة على حل مشاكل العملاء بشكل أفضل.</li> <li>- المرونة وسرعة الاستجابة في التعامل مع العملاء ودون الرجوع للمدير أو التعليمات أو المركز.</li> <li>- إدراك ومراعاة الاختلاف في رغبات العملاء ومن ثم تقديم الاحتياجات للعملاء بموجب الطلب.</li> <li>- كل ما سبق يؤدي إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل الخاص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة.</li> <li>- زيادة مستوى الرضا عن العمل.</li> <li>- اكتساب معارف و مهارات جديدة.</li> <li>- زيادة الثقة بالنفس.</li> <li>- زيادة السيطرة على المهام اليومية.</li> <li>- زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل.</li> <li>- تنمية الشعور بالمسؤولية و زيادة الشعور بالملكية في العمل.</li> <li>- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة من خلال مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف الخاصة بهم و بالمؤسسة.</li> <li>- زيادة الاحترام بين العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة وتعزيز الولاء و الالتزام.</li> <li>- تحسين الجودة و الربحية و زيادة الحصة السوقية وسمعة المؤسسة.</li> <li>- مساعدة المؤسسة في تنفيذ برامج التطوير و التجديد.</li> <li>- الاستجابة للمتغيرات في السوق و زيادة القدرة التنافسية.</li> <li>- زيادة فرص الإبداع، و الابتكار، نتيجة الحرية و التصرف و تشجيع روح المبادرة و تقديم الأفكار الخلاقة.</li> <li>- زيادة فعالية الاتصال، لتحقيق جودة العلاقات بين أعضاء الفريق، و الإدارة و العاملين.</li> <li>- انخفاض نسبة الغياب و معدل دوران العمل.</li> <li>- زيادة التعاون على حل المشكلات.</li> <li>- زيادة الإنتاجية و خفض التكلفة.</li> </ul>
---	---	--

المصدر: علي محمود عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سابق، ص154

الجدول رقم (03) يبين نتائج وفوائد التمكين التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني إستراتيجية تمكين العاملين، التي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، و تحصل منها على أفضل إبداعاتها من أجل التحسين المستمر لأدائها

## العاملين

لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، يحصل فيها العاملون على المعلومات و التدريب و المكافآت ... إلى غير ذلك من الإمكانيات و الموارد التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بسير الأعمال و العمل على تنفيذها بصورة جيدة.

### 7-2: معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

إن إيجاد بيئة عمل صالحة لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتطلب التعرف على العقبات أو المعوقات التي تواجه المؤسسات و تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، توجز أهمها في:

- البناء التنظيمي الهرمي و المركزي في سلطات اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم و السلطة.
- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام الحوافز و المكافآت.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- الاختلاف في أهداف كل من الإدارة و العاملين.

إن التغلب على هذه العقبات والصعوبات يتطلب إتباع أساليب متعددة لتنفيذ عملية التمكين وهذه الأساليب تم ذكرها

سابقاً.<sup>1</sup>

خلاصة الفصل:

## العاملين

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل الأهمية الكبرى للتمكين و الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بزيادة العائد لأصحاب المصالح مع المؤسسة لذلك فإن الهدف الرئيسي هو إرضاء العميل الذي يطلب دوما إجابات في نفس وقت طرح الأسئلة، و لن يتمكن ذلك الفرد من وقت طرح أي سؤال أو حل مشكلة وقت ظهورها إن لم يكن مسيطرا على أعماله و متمكنا منها، أي إن لم يكن عاملا ممكن، نتيجة لهذا زاد اهتمام المؤسسات بإستراتيجية تمكين العاملين و زاد اهتمامها بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية و لكن لا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي و القائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للمتغيرات المتسارعة فالتحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق.

و لقد تزايدت أهمية تمكين العاملين في المؤسسات نتيجة تزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، و خاصة يعد الألفية الثالثة و زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و توسع شبكة الإنترنت و تعاظم خدماتها و التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال و في التكنولوجيا بشكل عام، فلم تعد الكثير من المؤسسات تحتاج لرؤوس الأموال لبنائها التحتية، فتحولت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوة العاملة، و الطاقات البشرية المسلحة بالخبرة و المعرفة من أجل تمكينها بكفاءة و فعالية لما لإستراتيجية تمكين العاملين من نتائج إيجابية سواء على المؤسسة أو العامل، أو أصحاب المصالح، لكن تطبيقها يلقي في بدايتها صعوبات عديدة و أخيرا يتضح أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، و إنما عملية متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها و أبعادها.

لذا على المؤسسة اعتماد تخطيط إستراتيجي مبني على متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية يكون للعاملين المتمكنين أثر فيه باعتبارهم الأكثر احتكاكا بالبيئتين من أجل صياغة رؤية ورسالة المؤسسة يشارك فيها الجميع لتحقيق أهداف يتم وضعها من خلال اشتراك جميع المستويات الإدارية.

# الدراسة الميدانية

# الفصل الرابع:

## منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة:

- 1- التعريف بميدان الدراسة.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- مصادر جمع البيانات.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- المعالجة الإحصائية.
- 6- أسلوب اختيار العينة و خصائصها.

تمهيد:

بعد معالجتنا لموضوع الدعم التنظيمي و تمكين العاملين ارتأينا أن نخصص هذا العنصر للدراسة التطبيقية أو دراسة

الحالة.

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض

الواقع التي رأينا أن تكون في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.Spa وحدة المسيلة و من خلالها سوف نعرف

بالشركة، نشأتها، تطورها، وهيكلها التنظيمي، المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث، و في الأخير أسلوب اختيار

العينة وخصائصها.

## 1- التعريف بميدان الدراسة:

## 1-1: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

لقد تم إنشاء مؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر) (E.G.A) في العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز محل (كهرباء وغاز الجزائر) (E.G.A) في 1969 بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.

وقد مرت بعدة مراحل نوجزها في ما يلي:

إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز في 1983 وفيها تم خلق المؤسسات التالية:

مؤسسة إشعال الكهرباء (كهريف KHARIF)، مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية (كهركيب KHARKIB)، مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز KANAGAZ)، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (انيرفا INERGA)، مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب ETTERKIB)، مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (ام س AMC).

تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز في 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفقا للقرار التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 1991/12/14.

تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر قمي تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 وفقا للقرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17.

وفي نفس القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي:

- إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، التوزيع العمومي للغاز، المحافظة على شروط الجودة والأمن، البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز. CREDEG

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات

MPV.

- وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات

الكهربائية. SKMK

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.

- شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع

سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC ، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI ، أنشئت في 1998.
- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info ، أنشئت بدورها في 1998.
- وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG ، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:
- مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
- كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، لتكون قطب (المهن القاعدية).
- يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:
- شركة كهرباء ترقية SKT
- شركة كهرباء كدية الدروش SKD
- شركة كهرباء البروقية SKB

• شركة كهرباء سكيكدة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإيجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

• شركة أشغال الكهرباء KAHRIF

• شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB

• شركة إيجاز القنوات KANAGHAZ

• شركة إيجاز المنشآت الأساسية INERGA

• شركة التركيب الصناعي ETTERKIB

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إيجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز. IFEG. وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

• الشركة الجزائرية للطاقة AEC

• الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC

• الطاقة الجديدة الجزائر NEAL

• شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. ALGESCO

• الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. SAFIR

• شركة كهرباء حجرة النوس. SKH

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).

### 1-2: لمحة جغرافية عن المؤسسة ميدان الدراسة :

تقع وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة على بعد حوالي 07 كلم من وسط المدينة على جهة جانب الغربي على طريق الرابط بين المسيلة- أولاد منصور (ذراع الحاجة)، تتربع على مساحة تقدر بـ 63 هكتار، و يمكن إعطاء بطاقة فنية لمؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة:

### 1-3: الإطار الزمني لميدان الدراسة:

قصد التمكن من جمع المادة الميدانية حول موضوع الدراسة، كانم النزول إلى ميدان الدراسة خلال الفترة ما بين 2015/04/10م إلى 2015/04/21م على مرحلتين:

• المرحلة الأولى: استغرقت يومان من 2015/04/10م إلى 2015/04/11م والتي قمنا من خلالها بجولة

استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة، أين قمنا بإجراء مقابلات حرة مع كل من رئيس قسم الموارد البشرية إضافة إلى بعض الموظفين بالمؤسسة ميدان الدراسة، و بعد أن تم تحضير استمارة أولية تخدم الموضوع و جمع المعلومات عن الوحدة و بعدها قمنا باختيار عينة البحث، تم اختبار الاستمارة على عدد من الموظفين قدروا بخمسة موظفين وذلك يوم 2015/05/11 و هذا ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

• المرحلة الثانية: بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، تم النزول بالاستمارة و توزيعها على العينة يوم 2015/04/18م، و في 2015/04/21 قمنا باسترجاع الاستمارات المملوءة.

#### 1-4: لمحة ديمغرافية تنظيمية عن ميدان الدراسة :

تعتمد المؤسسة في نشاطها و مهامها على طاقة من الموارد البشرية التي تضمن السير الحسن لمختلف مصالحها و تتشكل هذه التركيبة البشرية من :

المجموع = 263 عامل.

-الإطارات : 72 إطار.- عون تحكم : 145 عون.- عون تنفيذ: 46 عون.

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

**المنهج:** هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتائج معينة، فمشكلة البحث هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين. عرف لويس كوهين المنهج على أنه "الأساليب و المداخل المتعددة للباحث، التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه، و التي يصل من خلالها إلى نتائج و تفسيرات أو تنبؤات"<sup>1</sup> ومن أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة و محاولة لاختبار صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و أبعاده ثم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية.

**المنهج الوصفي:** وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث. حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجالات أو عبر مواقع على الانترنت.

## 3- مصادر جمع البيانات :

### 3-1: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الكتب و المجلات و الدوريات و الأطروحات و المعاجم.

### 3-2: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بالمسيلة.

<sup>1</sup> لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية، ترجمة كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1990، ص 62.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة و هي عبارة عن قائمة من الأسئلة يحاول الباحث من خلالها تغطية جوانب الموضوع و تعتبر الاستمارة بأنها نموذج يضمن مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>1</sup> و قد تضمنت الاستمارة 45 سؤال مقسمة كما يلي:

• **المحور الأول:** خاص ببيانات عامة تبيّن لنا خصائص عينة الدراسة و يضم 06 أسئلة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الفئة السوسيو مهنية، متمثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

• **المحور الثاني:** خاص بمدى اهتمام الشركة بالدعم التنظيمي و يضم 21 سؤال من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 27.

• **المحور الثالث:** خاص بمستوى تمكين العاملين و يضم 18 سؤال من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 45. وكانت الإجابات في القسم الثاني و الثالث ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (1- إطلافاً، 2- نادراً، 3- أحياناً، 4- غالباً، 5- دائماً).

#### 5- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفرغ بيانات الاستبيان إلى درجات خام تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :  
**5-1: النسبة المئوية:** لوصف مستوى الدعم التنظيمي و تمكين العاملين وكذا وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في البيانات الأولية.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002م، ص 123.

5-2: المتوسط الحسابي : وذلك من أجل تقييم مستوى كل من الدعم التنظيمي، تمكين العاملين السائدين في الشركة.

5-3: الانحراف المعياري : وذلك بهدف قياس درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

أسلوب اختيار العينة و خصائصها:

6-1: أسلوب اختيار العينة: إن القيام بدراسة ميدانية لا بد من اختيار عينة تنطبق على دراستنا حتى نستطيع التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها و تطبيقها على المجتمع الكلي الذي أخذت منه العينة، و عليه تم اختيارنا للعينة العشوائية البسيطة و التي تعرف على أنها " احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة فلكل فرد فرص متساوية لاختياره ضمن العينة، و اختيار فرد من العينة لا يؤثر على اختيار أي فرد آخر".

و قد تم اختيار أفراد العينة العشوائية بحيث كان مجتمع البحث يتمثل في 263 عامل، و تم سحب أفراد العينة عشوائيا من مجتمع البحث، حيث تم توزيع 90 استمارة استرجع منها 78 استمارة، 06 منها فارغة و 06 غير قابلة للتحليل الإحصائي لنقص البيانات وعدم إتمام ملئها كاملة أي بنسبة استجابة ما يقارب (86.67 %) من مجموع العينة المدروسة.

6-2 : خصائص عينة الدراسة:

إن تحليل خصائص مجتمع البحث الفردية و الاجتماعية و التعليمية و المهنية تساعد على تحديد ملامح مجتمع البحث، التي تفيدنا في ربط مؤشرات الدراسة بسياقها العام، من خلال الكشف عن العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي الذي يتلقاه العمال و درجة تمكين العاملين في الشركة كلا حسب طبيعته المحددة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي و المستوى المهني.

فجاء توزيع الاستمارة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 92.30	72	الذكور
% 7.70	06	الإناث
% 100	78	المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم (04) أن الاتجاه العام في المؤسسة سجل بنسبة 92.30 % بالنسبة للعينة خاص بجنس الذكور، بينما يمثل نسبة الإناث إلا 7.70 % وهذا ما يدخل في الجانب التحليلي للخصائص الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الجزائري التي تقلل من مشاركة المرأة في ميدان العمل، بالإضافة إلى متطلبات العملية الإنتاجية و ظروف العمل التي تثنى القوة العضلية لتسيير الآلات لهذا اقتضت الاحتياجات التنظيمية إلى توظيف الجنس الأنثوي و الاعتماد عليه في الأعمال الإدارية و فقط.

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
% 33.33	26	[30-25]
% 24.36	19	[35-30]
% 3.85	03	[40-35]
% 23.08	18	[46-40]
% 15.38	12	[46 فأكبر]
% 100	78	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) يتبين لنا أن الاتجاه العام للفئات العمرية لدى فئة [30-25] سنة بنسبة 33.33%، و ثاني نسبة سجلت 24.36% لدى فئة [35-30] سنة و هي قيمة معتبرة توضح الطابع الشبابي للمؤسسة، و كذلك تبين سياسة التوظيف المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة كمنطق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة للحفاظ على مكانتها في قطاعها الطاقوي.

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23,1 %	18	أعزب
76,9 %	60	متزوج
-	-	مطلق
-	-	أرمل
100 %	78	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتجلى لنا أن الاتجاه العام في المؤسسة سجل لدى فئة العمال المتزوجين و قد عبروا عن ذلك بنسبة 76.9 %، و سجلنا نسبة 23.1 % لدى فئة المال العزاب، بينما لاحظنا غياب فئة المطلقين و الأرمال. تدل هذه الإحصائيات في المساعدة على الكشف عن عمال المؤسسة ذوي قدرة و مسؤولية اجتماعية جد معتبرة و هذا ما يسمح بخلق سياسة الدعم التنظيمي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين العمال و الإدارة تؤدي بالضرورة إلى تمكين العاملين كمنهج و آلية معاصرة تنتهجها المنظمات في العالم بأسره محاولة التخلي على الأساليب الإدارية التقليدية في التسيير و التنظيم و التنمية لما هو أفضل للعمال و المؤسسة معا.

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	أمي
% 2.60	02	ابتدائي
% 5.10	04	متوسط
% 29.50	23	ثانوي
% 62.80	49	جامعي
% 100	78	المجموع

أما فيما يخص المستوى التعليمي فلقد أكدت الشواهد الكمية أن الاتجاه العام كانت حسب الجدول (07) قد سجلت نسبة 62.80 % ذوي المستوى الجامعي (حاملو الشهادات الجامعية)، تليها نسبة 29,50 % من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، و بنسبة تكاد تحمل لذوي المستوى التعليمي المتوسط 5.10 % و بسبة 2,60 % للمستوى التعليمي الابتدائي، بينما تنعدم نسبة الأمي.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين أن المؤسسة تظم موارد بشرية ذات كفاءة علمية جيدة، منها ما هو ذو مستوى تعليمي قابل للتنمية و التطوير من ناحية المعارف الفنية و المهنية، و هذا ما تسعى المؤسسة من خلال الأساليب التدريبية الداخلية و الخارجية -خاصة الملتحقين حديثا- لتطوير المهارات المختلفة التي يحتاجها المورد البشري في أدائه لمهامه وفق مخططاتها (القريبة، المتوسطة و البعيدة الأجل) لتحقيق أهدافها و غاياتها التنظيمية.

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
37.20 %	29	إطار
37.20 %	29	عون تحكم
25.60 %	20	عون تنفيذ
100 %	78	المجموع

من خلال نتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (08) يظهر لنا أن الاتجاه العام قد سجل لدى فئتين سوسيو مهنتين (الإطارات، أعوان التحكم) بنسبة تمثلت في 37.20 % بينما فئة أعوان التنفيذ فكانت نسبتها معبرة و مهمة 25.60 %، و هذا لأن جميع عمال المؤسسة على علاقة وطيدة و يومية بالدعم التنظيمي المقدم من الإدارة سواء تعلق الأمر بالمسؤول المباشر أو المشرفين على الأقسام و زيادة شعورهم بدرجة التمكين داخل المؤسسة.

جدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	29.50 %
6-10 سنوات	21	26.90 %
11-15 سنة	07	9 %
16-20 سنة	13	16.70 %
أكثر من 21 سنة	14	17.90 %
المجموع	78	100 %

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن فئة أقل من 5 سنوات من الأقدمية (ليس لديها خبرة) هي الأكثر و قدرت النسبة بـ 29.50 %، ثم تلتها فئة من [6-10] سنوات أقدمية و ذلك بنسبة 26.90 %، ثم فئة أكثر من 21 سنة بنسبة 17.90 %، لتأتي الفئة من [16-20] سنة أقدمية، و في الأخير فئة من [11-15] سنة أقدمية بنسبة 9 % بحيث هذه النسب تبين مدى استقرار العمال داخل المؤسسة نظرا للأوضاع الاقتصادية المعاشة اليوم و قلة فرص العمل و كذا الظروف التنظيمية المناسبة، كل هذا في إطار السياسة التوظيفية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية و الدالة على توقف سياسة التوظيف مدة معين المقدرة تقريبا خلال الفترة الممتدة من [1998 - 2005].

## خلاصة الفصل:

تهتم الدراسات الاجتماعية اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي الذي يتبعه الباحث في الدراسة، فهو الذي يحدد له وجهة ومعالم دراسية، وعليه فقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم والدراسة الاستطلاعية، وكذا العينة ومواصفاتها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة.

وباعتماد ما جاء في هذا الفصل سيتم في الفصل الموالي عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الخامس:

## تحليل البيانات و تفسير النتائج:

- 1- تحليل إجابات أفراد العينة.
- 2- دراسة العلاقة من خلال تفسير النتائج.
- 3- الاستنتاج العام.

1- تحليل إجابات أفراد العينة حول استبيان الدعم التنظيمي:

■ تحليل إجابات أفراد العينة حول سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

يتضمن بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين 07 مؤشرات كما هي موضحة في الجدول التالي :

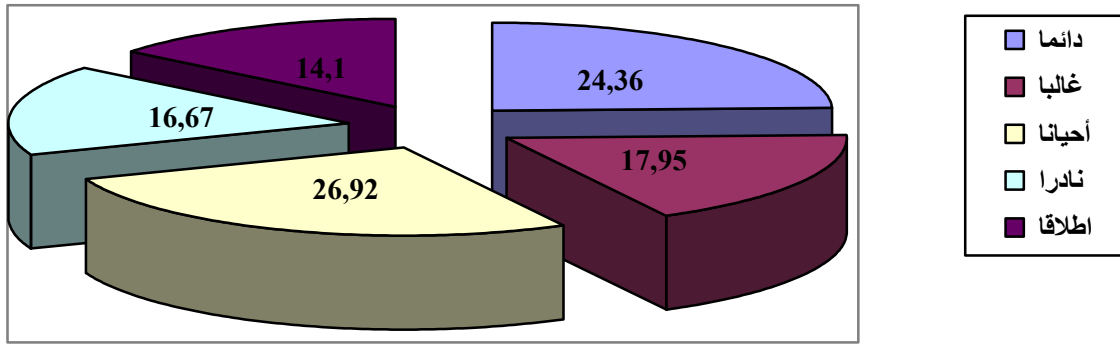
الجدول رقم (10) الدرجة الكلية لممارسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
2	1.36	3.22	78	11	13	21	14	19	07	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
5	1.42	3.09	78	16	11	16	20	15	08	
1	1.46	3.27	78	14	10	17	15	22	09	
6	1.38	3.06	78	14	12	24	11	17	10	
3	1.26	3.14	78	12	8	27	19	12	11	
4	1.41	3.12	78	13	17	13	18	14	12	
7	1.38	2.95	78	18	8	25	14	13	13	
/	1.38	3.12	المتوسط العام							

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرداً، قدر 3.12 و انحراف معياري 1.38 يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث احتلت الإجابة على العبارة التاسعة على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.27 و انحراف معياري 1.46 هو مؤشر إيجابي يدل على القدر الكبير الذي يحظى به العمال خاصة فئة أعوان التحكم عموماً و غالبية فئة الإطارات، بينما أدنى نسبة كانت لصالح العبارة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي قدره 2.95 و انحراف معياري 1.38، وهو مؤشر يدل على عدم إتقان معظم أفراد العينة على الأسلوب المنتهج في توزيع المنح و المكافآت للعمال، وسيتم تحليل إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن سبعة عبارات جاءت كما يلي :

الجدول رقم (11) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
24.36 %	19	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
17.95 %	14	غالبا	
26.92 %	21	أحيانا	
16.67 %	13	نادرا	
14.10 %	11	إطلاقا	

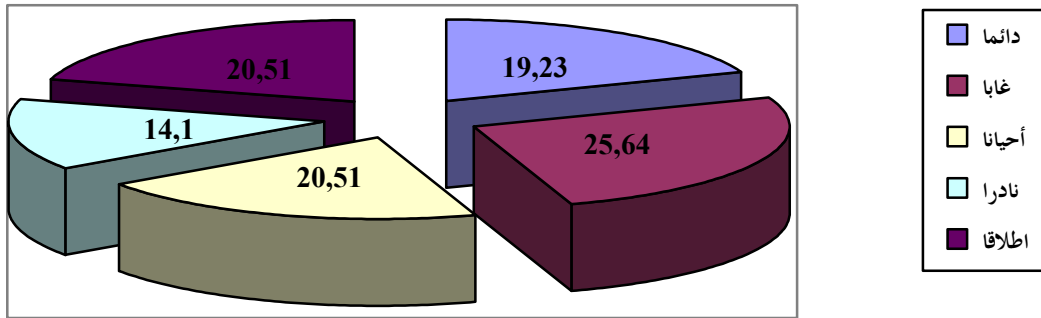


الشكل رقم (05) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 19 فردا دائما أي بنسبة 24.36 %، جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا غالبا بنسبة قدرت 17.95 % وهي دلالة واضحة على مدى دعم و استغلال القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل و تجلت في فئتي الإطارات و أعوان التحكم (54 فردا حسب جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية) على حدا سواء و لكن بنسب متفاوتة حسب الخبرة المكتسبة، بينما فئة أعوان التنفيذ فلا يجدون الدعم التنظيمي من قبل الرئيس المباشر ، حيث كانت إجابات أفراد العينة نادرا 13 فردا أي بنسبة 16.67 % و إطلاقا 11 فردا أي بنسبة قدرت 14.10 %، و هي تمثل في مجموعها فئة أعوان التنفيذ (20) فردا حسب جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية) كما هو موضح في الشكل رقم (05).

الجدول رقم ( 12 ) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19.23 %	15	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
25.64 %	20	غالبا	
20.51 %	16	أحيانا	
14.10 %	11	نادرا	
20.51 %	16	إطلاقا	

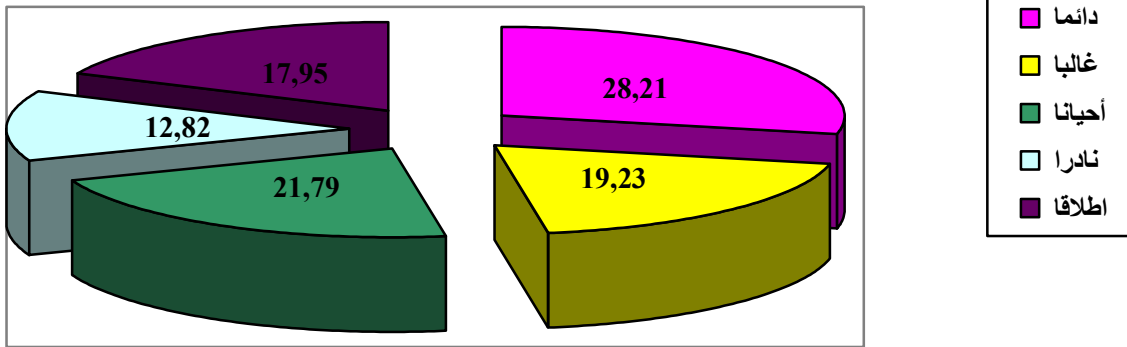


الشكل رقم (06) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 20 فردا غالبا بنسبة قدرت 25.64 %، تلتها إجابات 16 فردا أحيانا و مثلها إطلاقا أي بنسبة 20.51 %، جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا دائما بنسبة قدرت 19.23 %، و أخيرا إجابات 11 فردا نادرا بنسبة قدرت 14.10 % وهي دلالة واضحة على أن هناك تقارب في طريقة تسيير المصالح فجدد رؤساء يجتدون فتح روح المبادرة بين المرؤوسين و مناقشة أفكارهم من أساليب الدعم و تنمية المهارات الوظيفية في حين الرؤساء الآخرين يجدونها غير ذلك و يعتبرونها من الأساليب التي تؤدي إلى بروز جماعات التنظيم غير الرسمي التي تهدد مستقبل المشرفين، وكل ذلك يرجع إلى العوامل التنظيمية و الشخصية للرئيس المباشر في حد ذاته، و مدى امتلاكه لمهارات إدارة فرق العمل و التحكم فيها إضافة إلى كفاءته في مجال تخصصه كما هو موضح في الشكل رقم (06).

الجدول رقم (13) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسعة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
28.21 %	22	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
19.23 %	15	غالبا	
21.79 %	17	أحيانا	
12.82 %	10	نادرا	
17.95 %	14	إطلاقا	

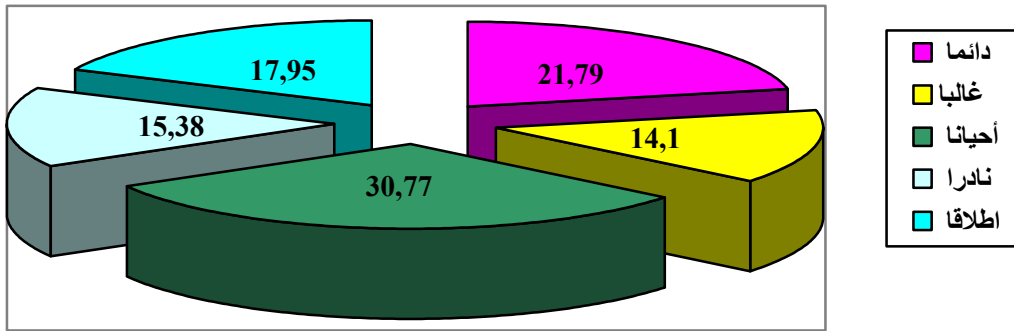


الشكل رقم (07) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة العبارة تسعة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 22 فردا دائما بنسبة قدرت 28.21 %، تلتها إجابات 17 فردا أحيانا أي بنسبة 21.79 %، جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا غالبا بنسبة قدرت 19.23 %، ثم بعد ذلك إجابات 14 فردا إطلاقا بنسبة 17.95 % و أخيرا إجابات 10 أفراد نادرا بنسبة قدرت 12.82 % . وهي نسب دالة على دعم كبير تتبعه الشركة و هذا بوجود استقلالية و حرية التصرف للعاملين في إنجاز المهام الموكلة إليهم، مما ينجر عنه مسؤولية إنجاز الأعمال التي من خلالها تحدد قيمة المكافآت الممنوحة كما هو موضح في الشكل (07) .

الجدول رقم (14) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
21.79 %	17	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
14.10 %	11	غالبا	
30.77 %	24	أحيانا	
15.38 %	12	نادرا	
17.95 %	14	إطلاقا	

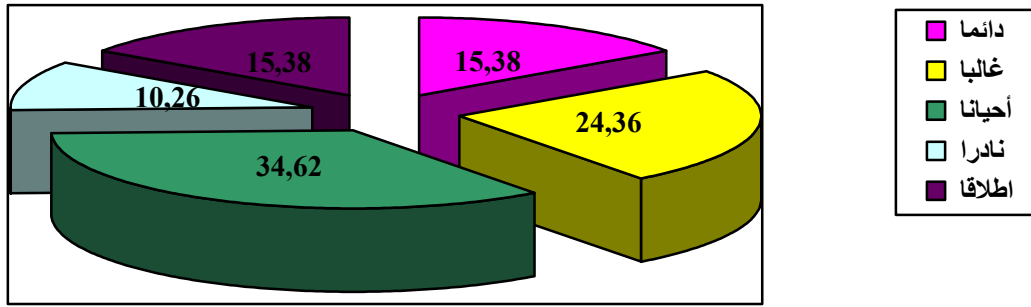


الشكل رقم (08) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 24 فردا أحيانا بنسبة قدرت 30.77 %، تلتها إجابات 17 فردا دائما أي بنسبة 21.79 %، جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 17.95 %، ثم بعد ذلك إجابات 12 فردا نادرا بنسبة 15.38 % و أخيرا إجابات 11 فردا غالبا بنسبة قدرت 14.10 % . و هي نسب دالة على وجود دعم كبير تتبعه الشركة و هذا بوضوح المشاركة الفاعلة في تحديد شكل و ملامح العمل في مراحله الأخيرة بالنسبة لفتتي الإطارات و أعوان التحكم من ذوي الخبرات، كما هو موضح في الشكل (08).

الجدول رقم (15) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة إحدى عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
15.38 %	12	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
24.36 %	19	غالبا	
34.62 %	27	أحيانا	
10.26 %	8	نادرا	
15.38 %	12	إطلاقا	

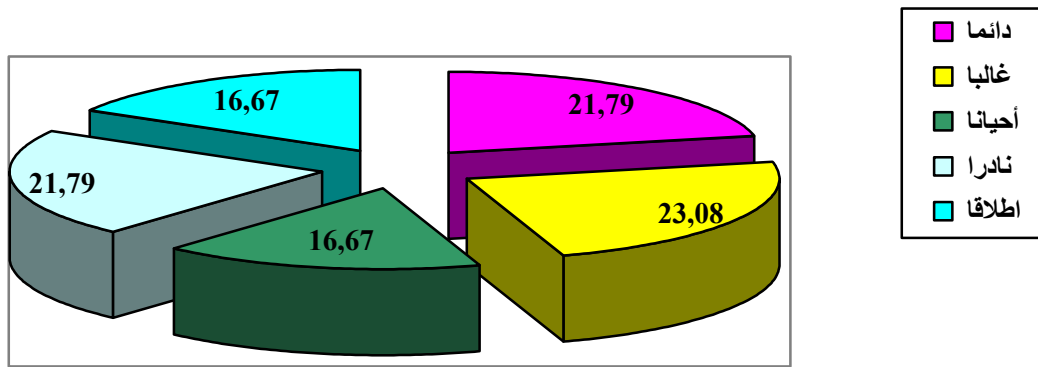


الشكل رقم (09) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة إحدى عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 27 فردا أحيانا بنسبة قدرت 34.62 %، تلتها إجابات 19 فردا غالبا أي بنسبة 24.36 %، جاءت بعد ذلك إجابات 12 فردا دائما و مثلها إطلاقا بنسبة قدرت 15.38 %، و أخيرا إجابات 8 أفراد نادرا بنسبة قدرت 10.26 % . و هي نسب دالة على وجود دعم متوسط تتبعه الشركة يجعل الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم كما هو موضح في الشكل (09) .

الجدول رقم (16) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتا عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
21.79 %	17	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
23.08 %	18	غالبا	
16.67 %	13	أحيانا	
21.79 %	17	نادرا	
16.67 %	13	إطلاقا	

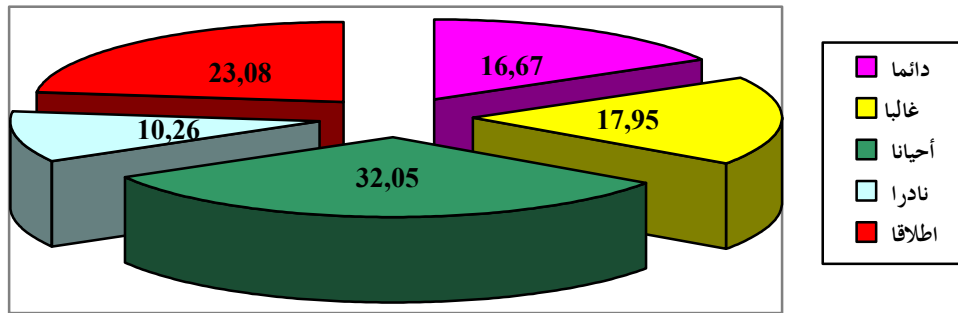


الشكل رقم (10) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة اثنتا عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 18 فردا غالبا أي بنسبة قدرت 23.08 %، تلتها إجابات 17 فردا دائما و مثلها نادرا أي بنسبة 21.79 %، و أخيرا إجابات 13 فردا أحيانا و مثلها إطلاقا بنسبة قدرت 16.67 % . و هي نسب متفاوتة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر يدعم مرؤوسيه من خلال منظومة الاتصال المتبعة في الشركة وهذا بتفاوت المناصب المشغولة حيث يلاحظ أن فئة الإطارات على علم بكل صغيرة و كبيرة في الشركة وهذا جراء اجتماعات العمل اليومية Briefing، بينما فئتي أعوان التحكم و أعوان التنفيذ تكون المعلومة محدودة و خاصة سواء تعلق الأمر بالعمل أو غيره كما هو موضح في الشكل (10).

الجدول رقم (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
16.67%	13	دائما	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
17.95%	14	غالبا	
32.05%	25	أحيانا	
10.26%	8	نادرا	
23.08%	18	إطلاقا	



الشكل رقم (11) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة ثلاث عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 32.05 %، تلتها إجابات 18 فردا إطلاقا أي بنسبة 23.08 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا غالبا بنسبة قدرت 17.95 %، ثم بعد ذلك إجابات 13 فردا دائما بنسبة 16.67 % و أخيرا إجابات 8 أفراد نادرا بنسبة قدرت 10.26 % . وهي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر لديه القدرة على تحفيز العمال و كسب تأييدهم، و المكافآت المادية و المعنوية تتناسب و الأداء في كثير من الأحيان، وبهذه العدالة (التوزيع و المعاملات) يكون الرئيس قد حفز العمال من خلال أن المعيار الأساسي للمكافآت هو الأداء و بالتالي يكسب تأييدهم، و في المقابل هناك من يرى غير ذلك كما هو موضح في الشكل (11) .

تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتضمن بعد إدارة الإدارة 07 مؤشرات موزعة كما يلي في الجدول التالي :

الجدول رقم (18) الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات

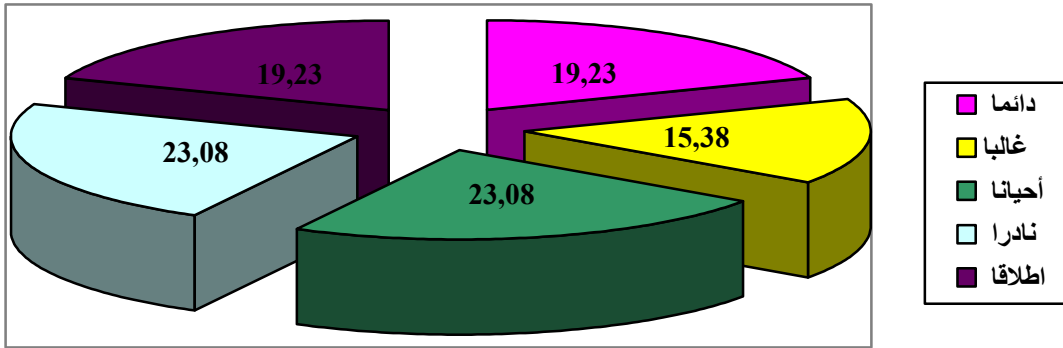
رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
4	1.39	2.92	78	15	18	18	12	15	14	المشاركة في اتخاذ القرارات
2	1.33	3.15	78	11	14	21	16	16	15	
1	1.44	3.18	78	16	8	18	18	18	16	
6	1.22	2.79	78	15	14	29	12	8	17	
3	1.27	3.13	78	10	13	27	13	15	18	
5	1.25	2.90	78	13	16	25	17	10	19	
7	1.32	2.33	78	28	19	15	9	7	20	
/	1.32	2.92	المتوسط العام							

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرداً، قدر 2.92 و انحراف معياري 1.32، يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث احتلت الإجابة على العبارة السادسة عشر على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 2.33 و انحراف معياري 1.44، هو مؤشر ايجابي يدل على القدر الكبير الذي يحظى به العمال خاصة فئة الإطارات عموماً و غالبية فئة أعوان التحكم، بينما أدنى نسبة كانت لصالح العبارة العشرون بمتوسط حسابي قدره 2.95 و انحراف معياري 1.32 وهو مؤشر يدل على عدم فتح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات أمام الجميع و هذا يخدم الواقع التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على التكوينات النفسية للموارد البشرية و بالتالي تكوين اتجاهات منسجمة مع أهداف المنظمة، كما لا تؤدي فقط إلى زيادة فاعلية العمال، وإنما تؤدي أيضاً إلى زيادة درجات الرضا عن العمل و سيتم تحليل

إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن سبعة عبارات جاءت كما يلي :

الجدول رقم (19) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19.23%	15	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
15.38%	12	غالبا	
23.08%	18	أحيانا	
23.08%	18	نادرا	
19.23%	15	إطلاقا	

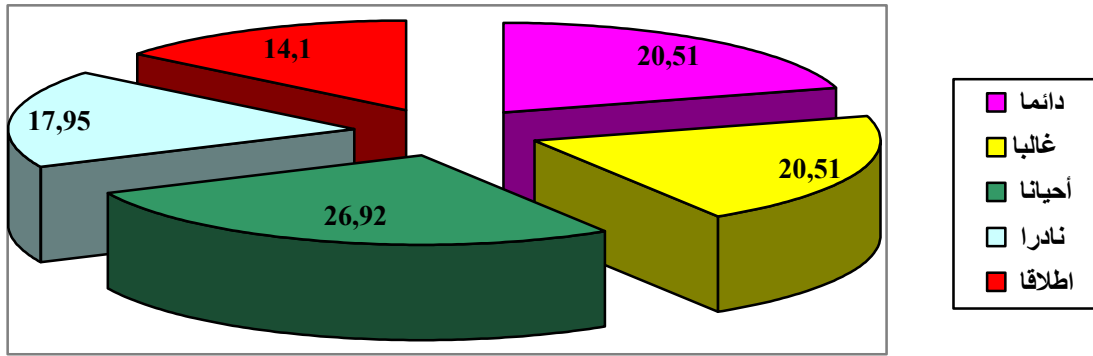


الشكل رقم (12) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة أربع عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 18 فردا أحيانا و مثلها نادرا أي بنسبة قدرت 23.08 %، تلتها إجابات 15 فردا دائما و مثلها إطلاقا أي بنسبة 19.23 %، و أخيرا إجابات 12 فردا غالبا بنسبة قدرت 15.38 %. وهي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر لديه مهارات فائقة في الحوار و النقاش، فجاءت إجابات العينة متقاربة إلا أنها تغزى الحقيقة إلى التكوين الشخصي للرئيس المباشر و تحديث مهاراته الاتصالية و هذا ما تأكده الدراسات أن أغلب المشاكل العمالية تحل بالحوار ذلك كما هو موضح في الشكل (12).

الجدول رقم (20) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
20.51%	16	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
20.51%	16	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
17.95%	14	نادرا	
14.10%	11	إطلاقا	

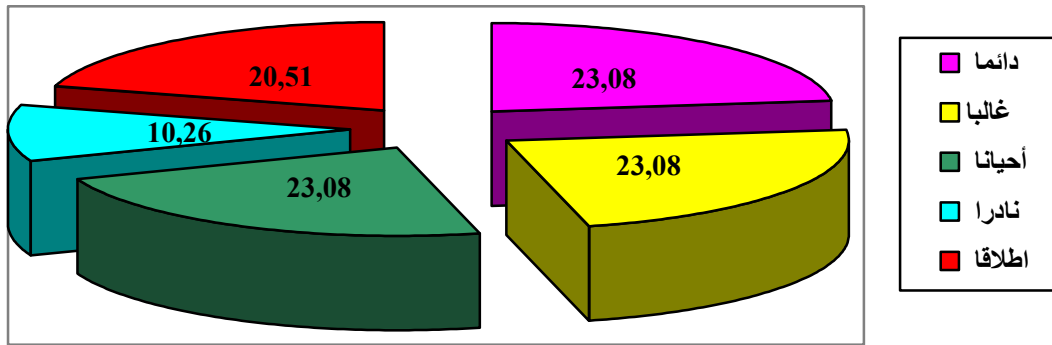


الشكل رقم (13) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة خمس عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 16 فردا دائما و مثلها غالبا أي بنسبة 20.51 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا نادرا بنسبة قدرت 17.95 %، و أخيرا إجابات 11 فردا دائما بنسبة 14.10 %. وهي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر لا يأخذ أغلب القرارات بمفرده أي أنه يتم الأخذ برأي العامل في كثير من الأحيان وهذا لأن الرأي لا يؤخذ بطريقة انفرادية وهذا لأن متخذ القرار لا يعمل بمعزل عن الآخرين بل قراره يتأثر بأفكار و آراء المحيطين به، و بطبيعة البيئة التي يعمل بها لذا بعمد إلى مشاركة العاملين قراراته كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك. كما هو موضح في الشكل (13).

الجدول رقم (21) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
23.08%	18	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
23.08%	18	غالبا	
23.08%	18	أحيانا	
10.26%	8	نادرا	
20.51%	16	إطلاقا	

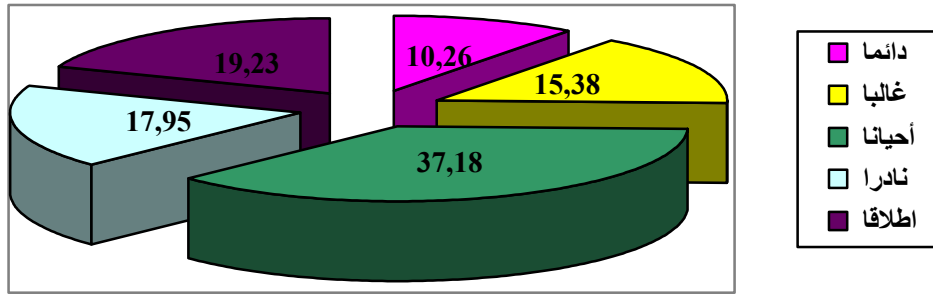


الشكل رقم (14) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة ست عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 18 فردا دائما و مثلها غالبا و مثلها أحيانا أي بنسبة قدرت 23.08%، تلتها إجابات 16 فردا إطلاقا أي بنسبة 20.51%، و أخيرا إجابات 8 أفراد نادرا بنسبة قدرت 10.26%. و هي نسب مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن العاملين بفئتي الإطارات و أعوان التحكم يشاركون بقدر كبير فاتخاذ القرارات المرتبطة بالاختصاص و الواجبات الوظيفية. وهذا جراء عملية التكوين (الداخلية أو ما يسمى ميدان العمل و الخارجية مدارس التكوين) التي تنتهجها الشركة منذ سنوات عدة، و هذا ما جعلها تتطلع إلى الريادة. كما هو موضح في الشكل (14).

الجدول رقم (22) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
10.26%	8	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
15.38%	12	غالبا	
37.18%	29	أحيانا	
17.95%	14	نادرا	
19.23%	15	إطلاقا	

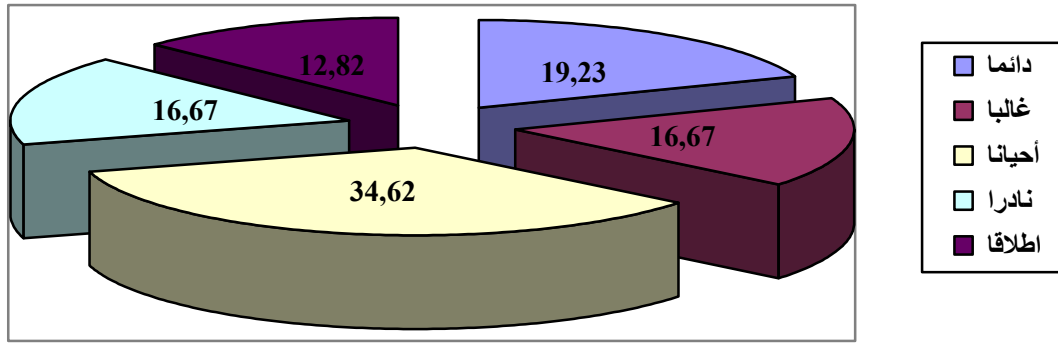


الشكل رقم (15) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة سبع عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 29 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 37.18 %، تلتها إجابات 15 فردا إطلاقا أي بنسبة 19.23 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا نادرا بنسبة قدرت 17.95 %، ثم بعد ذلك إجابات 12 فردا غالبا بنسبة 15.38 % و أخيرا إجابات 8 أفراد دائما بنسبة قدرت 10.26 % . و هي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة تدل على أن الرئيس المباشر يتميز بقدر كبير من التفهم و المرونة في تبني أفكار المرؤوسين حتى ولو كانت لا تتفق مع آراءه و هذا يدل على روح المسؤولية التي يتمتع بها بعض الرؤساء من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لا المطامح الشخصية كما هو موضح في الشكل (15)

الجدول رقم (23) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19.23%	15	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
16.67%	13	غالبا	
34.62%	27	أحيانا	
16.67%	13	نادرا	
12.82%	10	إطلاقا	

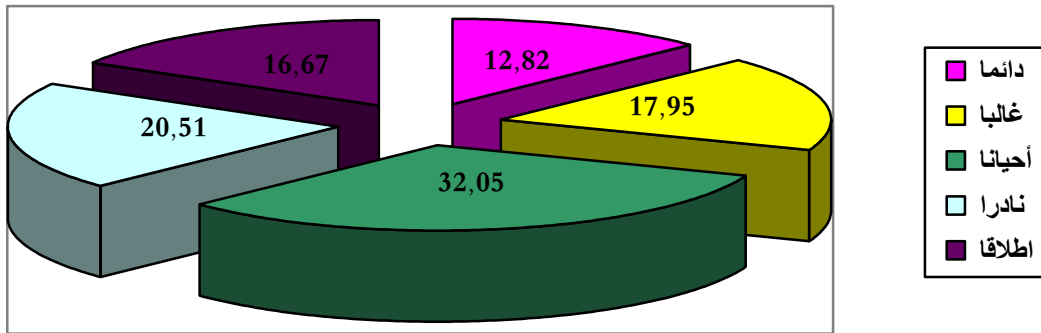


الشكل رقم (16) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة ثمان عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 27 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 34.62%، تلتها إجابات 15 فردا دائما أي بنسبة 19.23%، و جاءت بعد ذلك إجابات 13 فردا غالبا و مثلها نادرا بنسبة قدرت 16.67%، و أخيرا إجابات 10 أفراد إطلاقا بنسبة 12.82%. وهي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر يأخذ بما أقدمه من اقتراحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله أي أنه يتم الأخذ برأي العامل في كثير من الأحيان، و هذا للخروج بقرارات تساهم في القضاء أو التقليل من المشاكل في انجاز المهام التي مازالت قيد الانجاز (المستقبلية)، و ذلك من خلال إبراز المشاكل و طبيعتها و إعطاء الحلول لهذه المشاكل. كما هو موضح في الشكل (16).

الجدول رقم (24) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع عشرة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.82%	10	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
17.95%	14	غالبا	
32.05%	25	أحيانا	
20.51%	16	نادرا	
16.67%	13	إطلاقا	

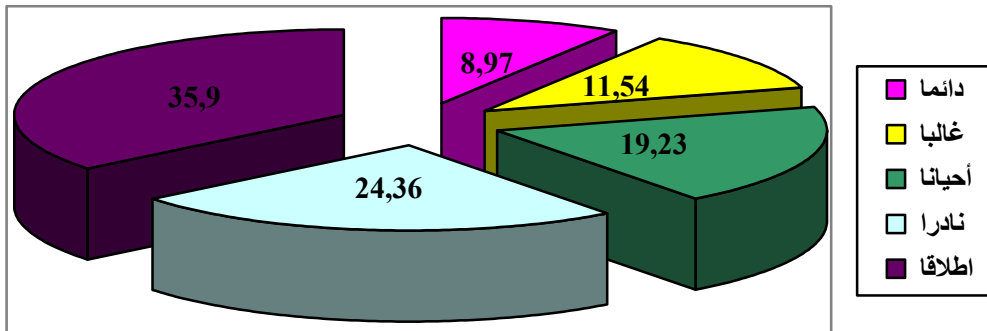


الشكل رقم (17) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد العينة على العبارة تسع عشرة.

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 32.05%، تلتها إجابات 16 فردا نادرا أي بنسبة 20.51%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا غالبا بنسبة قدرت 17.95%، ثم إجابات 13 فردا إطلاقا بنسبة 12.82%، و أخيرا إجابات 10 أفراد دائما بنسبة 12.82%. وهي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن في جماعات العمل معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكد الواقع التنظيمي من خلال المستوى التعليمي للمورد البشري التي تضمنه الشركة المقدر بنسبة 92% (بين جامعي و ثانوي) من مجمل العينة كما هو موضح في الشكل (17).

الجدول رقم (25) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
8.97%	7	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات
11.54%	9	غالبا	
19.23%	15	أحيانا	
24.36%	19	نادرا	
35.90%	28	إطلاقا	



الشكل رقم (18) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 28 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 35.90%، تلتها إجابات 19 فردا نادرا أي بنسبة 24.36%، و جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا أحيانا بنسبة قدرت 19.23%، ثم إجابات 9 أفراد غالبا بنسبة 11.54%، و أخيرا إجابات 7 أفراد دائما بنسبة 8.97%. وهي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن جل الأفراد يتخذون القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر وهذا ما يثبت عبارتين الأخيرتين ويؤكد الواقع التنظيمي من خلال المستوى التعليمي للمورد البشري التي تضمنه الشركة و الخبرة الكبيرة. كما هو موضح في الشكل (18).

تحليل إجابات أفراد العينة حول دعم الثقة التنظيمية:

يتضمن بعد دعم الثقة التنظيمية 07 مؤشرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

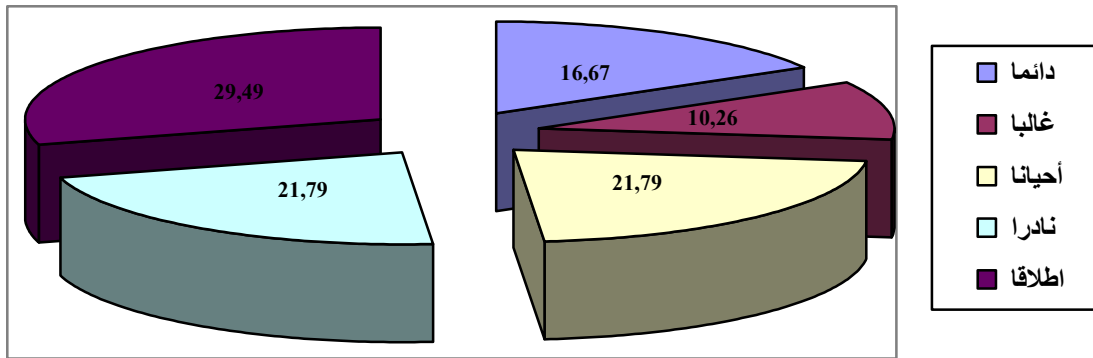
الجدول رقم (26) الدرجة الكلية لدعم الثقة التنظيمية.

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البيان
				إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
6	1.43	2.63	78	23	17	17	8	13	21	دعم الثقة التنظيمية
1	1.34	3.37	78	10	10	19	19	20	22	
3	1.34	3.17	78	14	23	15	14	12	23	
4	1.30	2.72	78	9	10	29	10	20	24	
5	1.31	2.69	78	19	15	25	9	10	25	
2	1.25	3.21	78	9	13	23	19	14	26	
7	1.47	2.55	78	27	14	18	5	14	27	
/	1.34	2.90	المستوى العام							

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور دعم الثقة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرداً، قدر 2.90 و انحراف معياري 1.34، يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث احتلت الإجابة على العبارة الثانية و العشرين على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.37 و انحراف معياري 1.34، هو مؤشر ايجابي يدل على القدر الكبير من الفهم المتبادل بين الشركة و الأفراد بما ينسجم و تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما أدنى نسبة كانت لصالح العبارة السابعة و العشرين بمتوسط حسابي قدره 2.55 و انحراف معياري 1.47، وهو مؤشر يدل على عدم إتقان معظم أفراد العينة على الأسلوب المنتهج في توزيع المنح و المكافآت للعمال، وسيتم تحليل إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن سبعة عبارات جاءت كما يلي:

الجدول رقم (27) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحدة وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
16.67%	13	دائما	دعم الثقة التنظيمية
10.26%	8	غالبا	
21.79%	17	أحيانا	
21.79%	17	نادرا	
29.49%	23	إطلاقا	

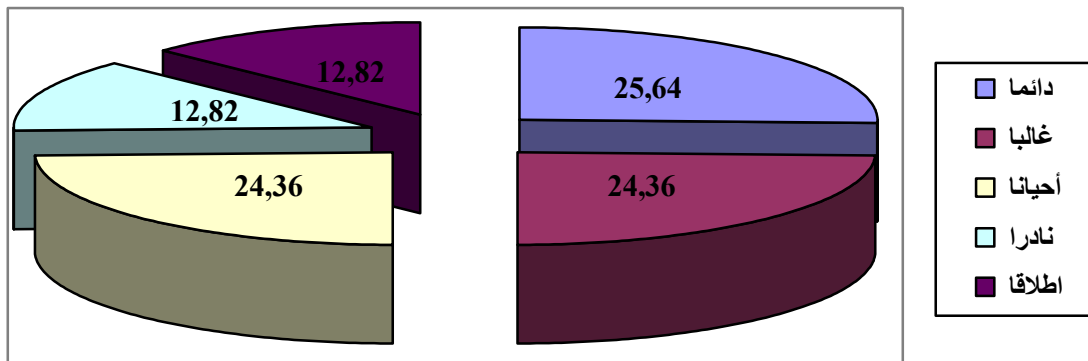


الشكل رقم (19) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحدة وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 23 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 29.49%، تلتها إجابات 17 فردا أحيانا و مثلها نادرا أي بنسبة 21.79%، و جاءت بعد ذلك إجابات 13 فردا دائما بنسبة قدرت 16.67%، و أخيرا إجابات 8 أفراد إطلاقا بنسبة 10.26%. و هي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الهيكل التنظيمي غير مرن وجامد مما يدل عدم وجود تبادل للمناصب بالشركة ميدان الدراسة. كما هو موضح في الشكل رقم (19).

الجدول رقم (28) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
25.64%	20	دائما	دعم الثقة التنظيمية
24.36%	19	غالبا	
24.36%	19	أحيانا	
12.82%	10	نادرا	
12.82%	10	إطلاقا	

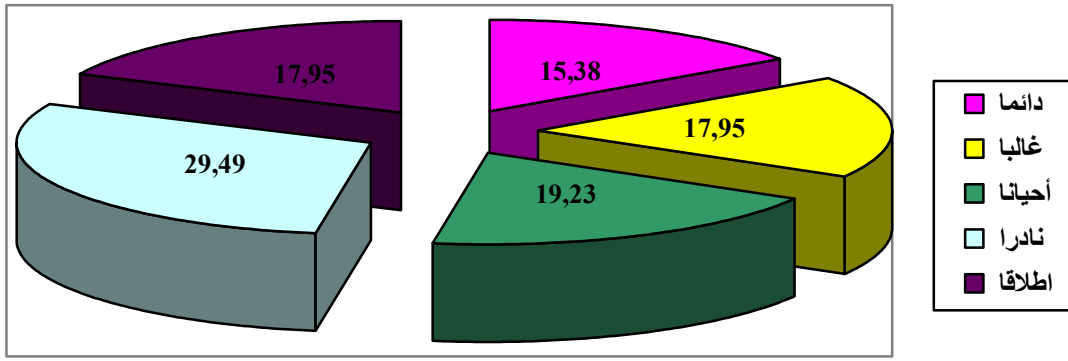


الشكل رقم (20) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 20 فردا دائما أي بنسبة قدرت 25.64%، تلتها إجابات 19 فردا غالبا و مثلها أحيانا بنسبة 24.36%، و أخيرا إجابات 10 أفراد نادرا و مثلها إطلاقا بنسبة قدرت 12.82%. و هي نسب حسنة ومقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن العمال يشعرون بأهمية الوظيفة من خلال ما ينجزونه من أعمال تتناسب و التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي من قبل الرئيس المباشر. كما هو موضح في الشكل رقم (20).

الجدول رقم (29) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
15.38%	12	دائما	دعم الثقة التنظيمية
17.95%	14	غالبا	
19.23%	15	أحيانا	
29.49%	23	نادرا	
17.95%	14	إطلاقا	

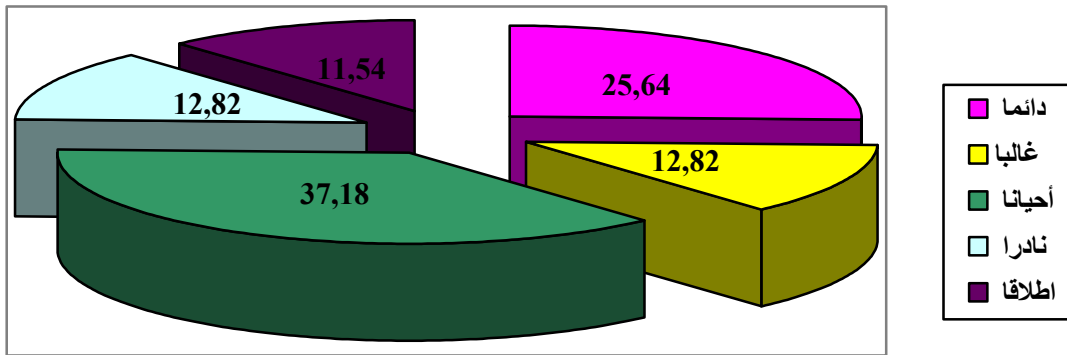


الشكل رقم (21) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 23 فردا نادرا أي بنسبة قدرت 29.49%، تلتها إجابات 15 فردا أحيانا أي بنسبة 19.23%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا غالبا و مثلها إطلاقا بنسبة قدرت 17.95%، و أخيرا إجابات 12 فردا دائما بنسبة 15.38%. و هي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن مهام الوظيفة الواحدة محدد و مضبوط بشكل رسمي (توصيف الوظائف) و لها تأثير في الوظائف الأخرى. بطريقة اعتمادية تكميلية. كما هو موضح في الشكل (21).

الجدول رقم (30) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رابع وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
25.64%	20	دائما	دعم الثقة التنظيمية
12.82%	10	غالبا	
37.18%	29	أحيانا	
12.82%	10	نادرا	
11.54%	9	إطلاقا	

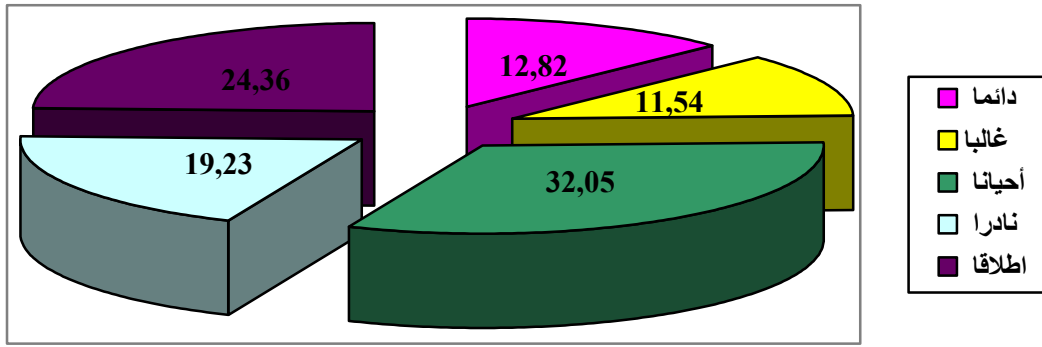


الشكل رقم (22) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رابع وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 29 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 37.18%، تلتها إجابات 20 فردا دائما أي بنسبة 25.64%، و جاءت بعد ذلك إجابات 10 أفراد غالبا و مثلها نادرا بنسبة قدرت 12.82%، و أخيرا إجابات 9 أفراد إطلاقا بنسبة 11.54%. و هي نسب متوسطة مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية أفراد العينة يتلقون تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال تدفعني لتحسين أدائي باستمرار من خلال التقرير الأسبوعي للأعمال، أو التقويم السنوي من المسؤول المباشر، أو من خلال رضا الزبون وهذا هو الأهم في عالمنا اليوم. كما هو موضح في الشكل (22).

الجدول رقم (31) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.82%	10	دائما	دعم الثقة التنظيمية
11.54%	9	غالبا	
32.05%	25	أحيانا	
19.23%	15	نادرا	
24.36%	19	إطلاقا	

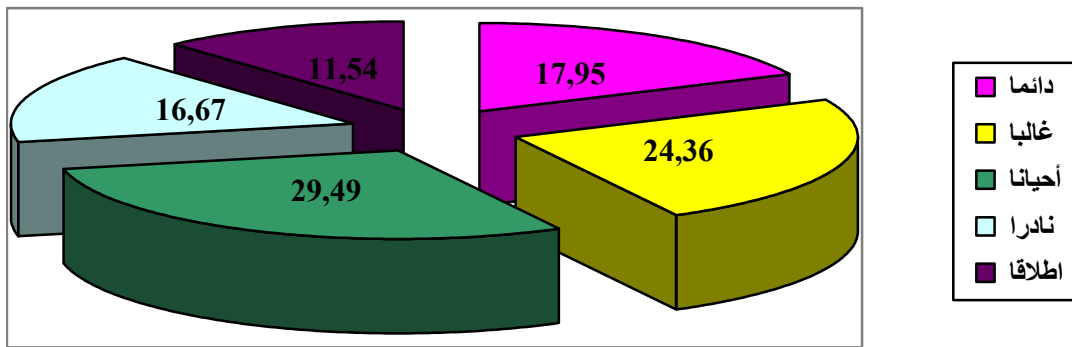


الشكل رقم (23) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 32.05 %، تلتها إجابات 19 فردا إطلاقا أي بنسبة 24.36 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا نادرا بنسبة قدرت 19.23 %، ثم إجابات 10 أفراد دائما بنسبة 12.82 %، و أخيرا إجابات 9 أفراد غالبا بنسبة 11.54 % . و هي نسب مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن جل الأفراد يوفقون بين الأهداف التنظيمية و الشخصية من خلال استقلالية وظائفهم و هذا ما يشعروهم بالانتماء الوظيفي و الالتزام التنظيمي . كما هو موضح في الشكل (23) .

الجدول رقم (32) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.95%	14	دائما	دعم الثقة التنظيمية
24.36%	19	غالبا	
29.49%	23	أحيانا	
16.67%	13	نادرا	
11.54%	9	إطلاقا	

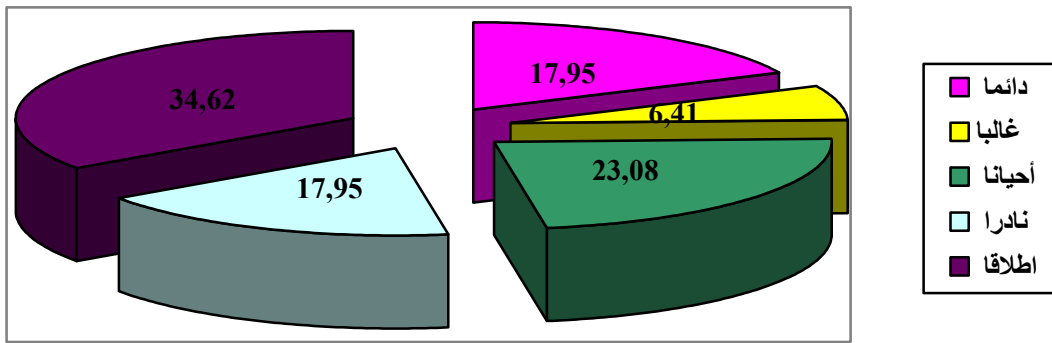


الشكل رقم (24) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 23 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 29.49%، تلتها إجابات 19 فردا غالبا أي بنسبة 24.36%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا دائما بنسبة قدرت 17.95%، ثم إجابات 13 فردا نادرا بنسبة 16.67%، و أخيرا إجابات 9 أفراد إطلاقا بنسبة 11.54%. و هي نسب مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن تنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار، و ذلك من خلال ما تقدمه الشركة من برامج تدريبية و تكوينية كل هذا سعيًا لتنمية مهارات الموارد البشرية و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية. كما هو موضح في الشكل (24).

الجدول رقم (33) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.95%	14	دائما	دعم الثقة التنظيمية
6.41%	5	غالبا	
23.08%	18	أحيانا	
17.95%	14	نادرا	
34.62%	27	إطلاقا	



الشكل رقم (25) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 27 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 34.62%، تلتها إجابات 18 فردا أحيانا أي بنسبة 23.08%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 أفراد دائما و مثلها نادرا بنسبة قدرت 17.95%، و أخيرا إجابات 5 أفراد إطلاقا بنسبة 6.41%. و هي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية أفراد العينة يتلقون حوافز و مكافآت تسهم في تحقيق درجات عليا من الرضا الوظيفي هذه المكافآت تتناسب و الأداء المقدم. كما هو موضح في الشكل (25).

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول استبيان تمكين العاملين:

■ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المشاركة بالمعلومات:

يتضمن بعد المشاركة بالمعلومات 06 مؤشرات موزعة في الجدول التالي :

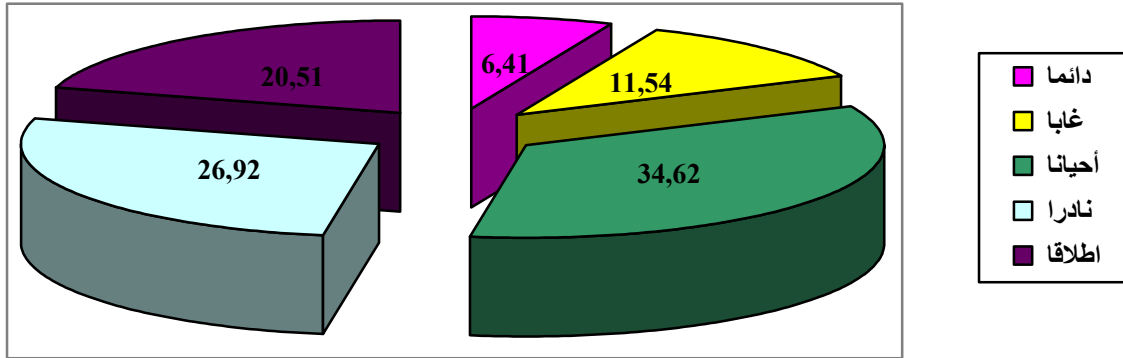
جدول رقم (34) الدرجة الكلية للمشاركة بالمعلومات

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد	
				إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
5	1.14	2.56	78	16	21	27	9	5	28	المشاركة بالمعلومات	
5	1.33	2.56	78	21	19	21	7	10	29		
4	1.22	2.62	78	17	20	24	10	7	30		
3	1.31	2.87	78	14	17	25	9	13	31		
2	1.20	2.92	78	11	18	23	18	8	32		
1	1.32	3.03	78	11	18	22	12	15	33		
/	1.25	2.76	المستوى العام								

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور المشاركة بالمعلومات لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرداً، قدر 2.76 و انحراف معياري 1.25، يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث احتلت الإجابة على العبارة الثالثة و الثلاثين على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.03 و انحراف معياري 1.32، هو مؤشر ايجابي يدل على القدر الكبير من منطلق المعلومات المتاحة لهم سواء تمثلت في القوانين السارية أو سياسات الشركة المتوسطة و البعيدة أو حتى حول مناهج العمل المستحدثة في بيئة العمل تؤدي في مجملها لتمكين العاملين، بينما أدنى نسبة كانت لصالح العبارتين الثامنة و العشرون و التاسعة و العشرون بمتوسط حسابي قدره 2.56 و انحراف معياري على التوالي 1.14-1.33 و هو مؤشر يدل على عدم اهتمام معظم أفراد العينة بساسة الإدارة لتمكين عاملها في حل المهام إن لم نقل كلها، وسيتم تحليل إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن ستة عبارات جاءت كما يلي :

الجدول رقم (35) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان وعشرين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
6.41%	5	دائما	المشاركة بالمعلومات
11.54%	9	غالبا	
34.62%	27	أحيانا	
26.92%	21	نادرا	
20.51%	16	إطلاقا	



الشكل رقم (26) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 27 فردا أحيانا

أي بنسبة قدرت 34.62%، تلتها إجابات 21 فردا نادرا أي بنسبة 26.92%، و جاءت بعد ذلك إجابات 16

فردا إطلاقا بنسبة قدرت 20.51%، ثم إجابات 9 أفراد غالبا أي بنسبة 11.54%، و أخيرا إجابات 5 أفراد بنسبة

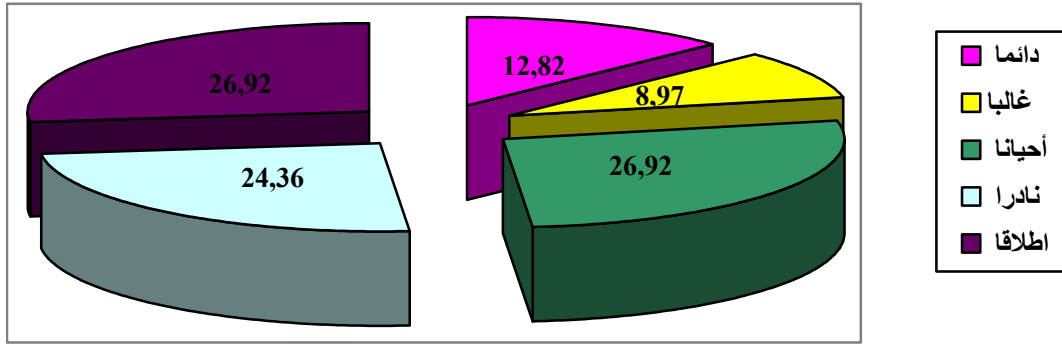
6.41%. و هي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية أفراد العينة يحصلون على المعلومات اللازمة في

أي وقت و هذا من خلال ما تقدمه الشركة من خدمات لتوفير شتى أنواع المعلومات في مجال تخصصها طريق الدوريات و

المجلات... إلخ كما هو موضح في الشكل (26).

الجدول رقم (36) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع وعشرين.

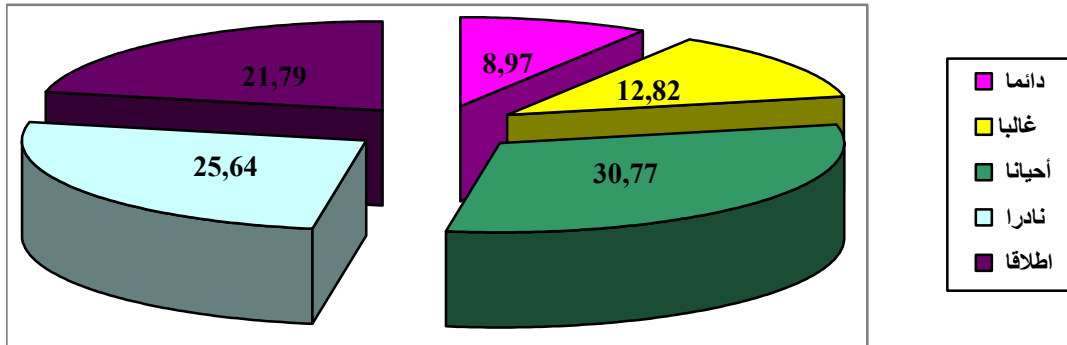
النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
12.82%	10	دائما	المشاركة بالمعلومات
8.97%	7	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
24.36%	19	نادرا	
26.92%	21	إطلاقا	



الشكل رقم (27) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع وعشرين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا و مثلها إطلاقا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 19 فردا نادرا أي بنسبة 24.36 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 10 أفراد دائما بنسبة قدرت 12.82 %، و أخيرا إجابات 7 أفراد غالبا بنسبة 8.97 % . و هي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية أفراد العينة يؤكدون سعي الشركة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم، و تمكينهم من أداء أعمالهم على الوجه الذي يحقق الأهداف المسطرة الأمر الذي أكده جميع العاملين الملتحقين حديثا بتلقيهم ما يصطلح عليه بالتكوين القاعدي formation de base بعد اجتيازهم مرحلة التجربة. كما هو موضح في الشكل (27).

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
8.97%	7	دائما	المشاركة بالمعلومات
12.82%	10	غالبا	
30.77%	24	أحيانا	
25.64%	20	نادرا	
21.79%	17	إطلاقا	

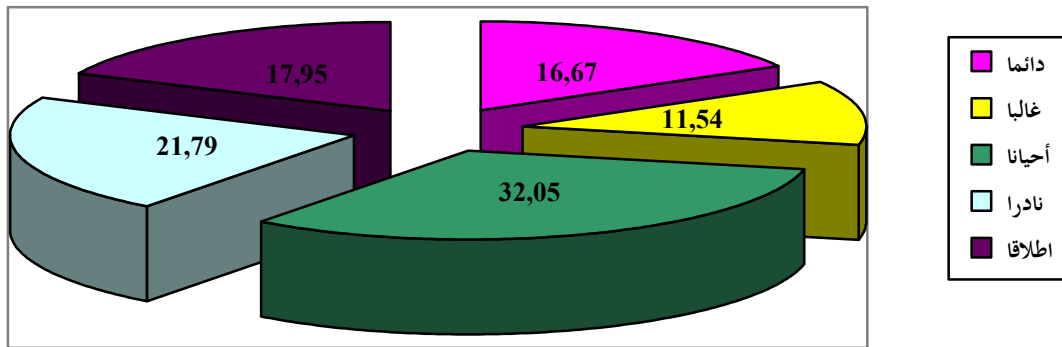


الشكل رقم (28) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (37) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 24 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 30.77%، تلتها إجابات 20 فردا نادرا أي بنسبة 25.64%، ثم بعد ذلك إجابات 17 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 21.79%، و جاءت بعد ذلك إجابات 10 أفراد غالبا بنسبة قدرت 12.82%، و أخيرا إجابات 7 أفراد دائما بنسبة 8.97%. و هي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على التحكم و الفهم الجيد للأدوار بفضل الشركة التي تعمل على إتاحة المعلومات للعاملين جميعا خاصة فيما يتعلق بالوظيفة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك عامل التخصص في الوظائف المعمول به في الشركة ميدان الدراسة، و هذا ما يجعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم و شركتهم جراء تمكينهم، ما يؤدي بالشركة إلى الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة. كما هو موضح في الشكل (28).

الجدول رقم (38) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحدة وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
16.67%	13	دائما	المشاركة بالمعلومات
11.54%	9	غالبا	
32.05%	25	أحيانا	
21.79%	17	نادرا	
17.95%	14	إطلاقا	

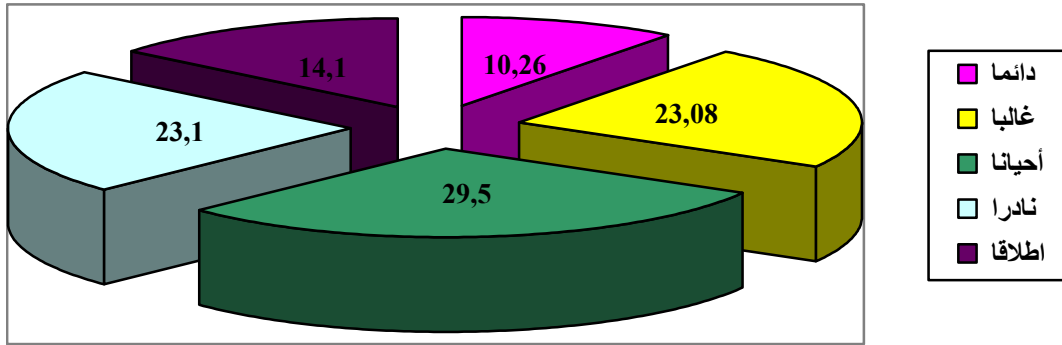


الشكل رقم (29) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحدة وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 32.05%، تلتها إجابات 17 فردا نادرا أي بنسبة 21.79%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 17.95%، ثم بعد ذلك إجابات 13 فردا بنسبة 16.67%، و أخيرا إجابات 9 أفراد بنسبة 11.54%. و هي نسب جيدة بين أفراد عينة الدراسة تدل على أن غالبية أفراد العينة ممن تنتمون لفئتي الإطارات و أعوان التحكم يدركون رؤية و أهداف و استراتيجيات الشركة من خلال امتلاك المعلومات. و هذا كله مرتبط بمدى تمكينهم، بخلاف فئة أعوان التنفيذ الذين عبروا على عدم العلم برؤية و أهداف الشركة. كما هو موضح في الشكل (29).

الجدول رقم (39) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
10.26%	8	دائما	المشاركة بالمعلومات
23.08%	18	غالبا	
29.49%	23	أحيانا	
23.08%	18	نادرا	
14.10%	11	إطلاقا	

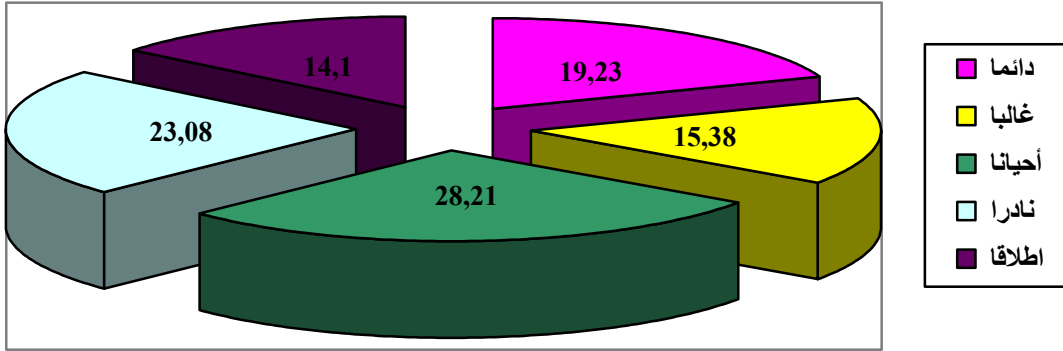


الشكل رقم (30) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (39) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 23 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 29.49%، تلتها إجابات 18 فردا غالبا و مثلها نادرا أي بنسبة 23.08%، و جاءت بعد ذلك إجابات 11 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 14.10%، و أخيرا إجابات 8 أفراد إطلاقا بنسبة 10.26%. وهي نسب مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن العمال يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات العمودية (الصاعدة) مع الإدارة و هذا بطرح المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤديها، بينما الاتصال الأفقي و المتمثل في فرق العمل المتبادلة الوظيفة تستخدم في جمع المعلومات و تنمية المهارات ما يؤدي بالضرورة إلى تمكين العاملين. كما هو موضح في الشكل (30).

الجدول رقم (40) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
19.23%	15	دائما	المشاركة بالمعلومات
15.38%	12	غالبا	
28.21%	22	أحيانا	
23.08%	18	نادرا	
14.10%	11	إطلاقا	



الشكل رقم (31) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (40) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 22 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 28.21 %، تلتها إجابات 18 فردا نادرا بنسبة 23.08 %، ثم بعد ذلك إجابات 15 فردا دائما بنسبة 19.23 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 12 فردا غالبا بنسبة قدرت 15.38 %، و أخيرا إجابات 11 فردا إطلاقا بنسبة 14.10 % . و هي نسب مقبولة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية العمال يؤكدون أن تأدية المهام المكلف بها تسير وفق معلومات المسؤول المباشر ولذا جلهم يرى أن هذه المعلومات كافية. كما هو موضح في الشكل (31).

■ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء فرق العمل:

يتضمن بعد بناء فرق العمل 05 مؤشرات موزعة كمايلي في الجدول التالي :

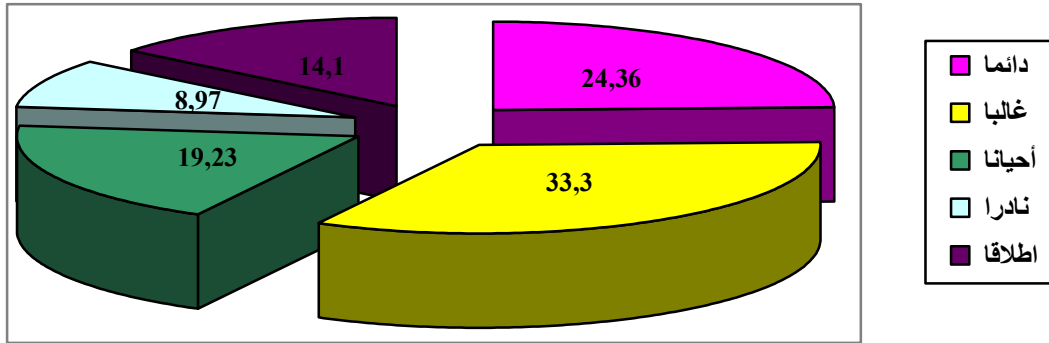
الجدول رقم (41) الدرجة الكلية لبناء فرق العمل

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البعد
				إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	1.34	3.45	78	11	7	15	29	19	34	بناء فرق العمل
4	1.42	2.88	78	18	16	14	17	13	35	
2	1.41	2.95	78	19	10	17	20	12	36	
3	1.37	2.92	78	14	13	18	19	14	37	
5	1.38	2.67	78	22	14	21	10	11	38	
/	<b>1.38</b>	<b>2.97</b>	<b>المستوى العام</b>							

من خلال الجدول أعلاه رقم (41) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور بناء فرق العمل لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (78) فردا، قدر 2.97 و انحراف معياري 1.38، يشير إلى نسبة قبول جيدة، حيث احتلت الإجابة على العبارة الرابعة وثلاثين على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.45 و انحراف معياري 1.34، هو مؤشر ايجابي يدل على الاعتماد الكبير للشركة في انجاز أعمالها على فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهارات الخاصة و فرق حل المشكلات و فرق الإدارة الذاتية و حلقات الجودة...) كل هذا من أجل تمكين العاملين و تنمية مهاراتهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية إلى غاية الاندماج في فرق العمل. بينما أدنى نسبة كانت لصالح العبارة ثامنة وثلاثين بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري على التوالي 1.38 و هو مؤشر يدل على اهتمام معظم أفراد العينة بسياسة الإدارة لتمكين عامليها في اعتبار أن الأخطاء فرص للتعلم وليست للعقاب مما يزيد من ولائهم للشركة، و سيتم تحليل إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن خمسة عبارات جاءت كما يلي :

الجدول رقم (42) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
24.36%	19	دائما	بناء فرق العمل
33.30%	26	غالبا	
19.23%	15	أحيانا	
8.97%	7	نادرا	
14.10%	11	إطلاقا	

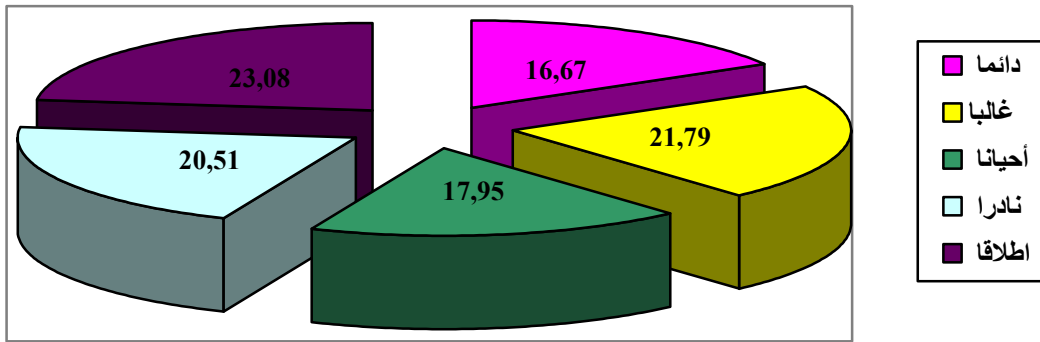


الشكل رقم (32) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (42) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 26 فردا غالبا أي بنسبة قدرت 33.30 %، تلتها إجابات 19 فردا دائما بنسبة 24.36 %، ثم بعد ذلك إجابات 15 فردا أحيانا بنسبة 19.23 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 11 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 14.10 %، و أخيرا إجابات 7 أفراد نادرا بنسبة 8.97 % . و هي نسبة جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية العمال يجبذون العمل ضمن الفريق (جماعة العمل) لأنها تساهم في إكسابهم المهارات و القدرات اللازمة لتأدية المهام بالشكل المطلوب. كما هو موضح في الشكل (32).

الجدول رقم (43) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
16.67%	13	دائما	بناء فرق العمل
21.79%	17	غالبا	
17.95%	14	أحيانا	
20.51%	16	نادرا	
23.08%	18	إطلاقا	

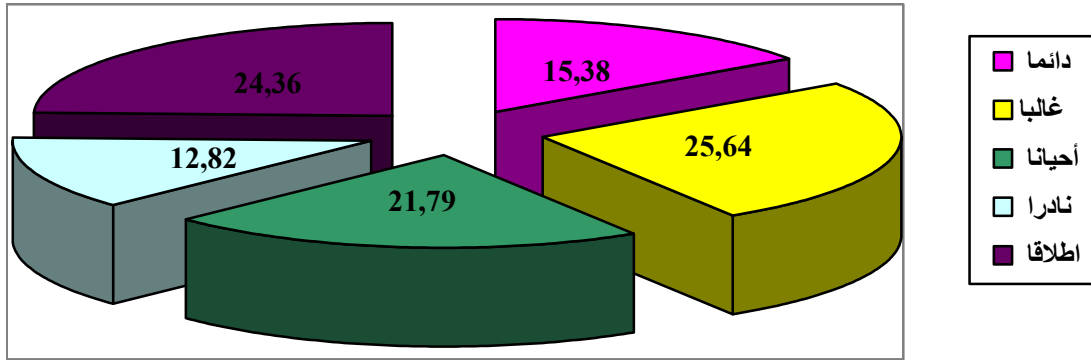


الشكل رقم (33) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (43) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 18 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 23.08%، تلتها إجابات 17 فردا غالبا بنسبة 21.79%، ثم بعد ذلك إجابات 16 فردا نادرا بنسبة 20.51%، و جاءت بعد ذلك إجابات 14 فردا أحيانا بنسبة قدرت 17.95%، و أخيرا إجابات 13 فردا دائما بنسبة 16.67%. و هي نسبة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن البعض من العمال يساعدهم العمل ضمن الفريق لأنه تقل فيه الأخطاء و يساهم في الشعور بالمشاركة في تحقيق الأهداف الذي يزيد من الرضا العام، بينما البعض الآخر ينظم لفرق العمل لأن فيها التملص من الرقابة الدائمة من المسؤول المباشر و تسلطه، بالإضافة إلى وجود متسع من الوقت الذي من خلاله يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية. كما هو موضح في الشكل (33).

الجدول رقم (44) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
15.38%	12	دائما	بناء فرق العمل
25.64%	20	غالبا	
21.79%	17	أحيانا	
12.82%	10	نادرا	
24.36%	19	إطلاقا	

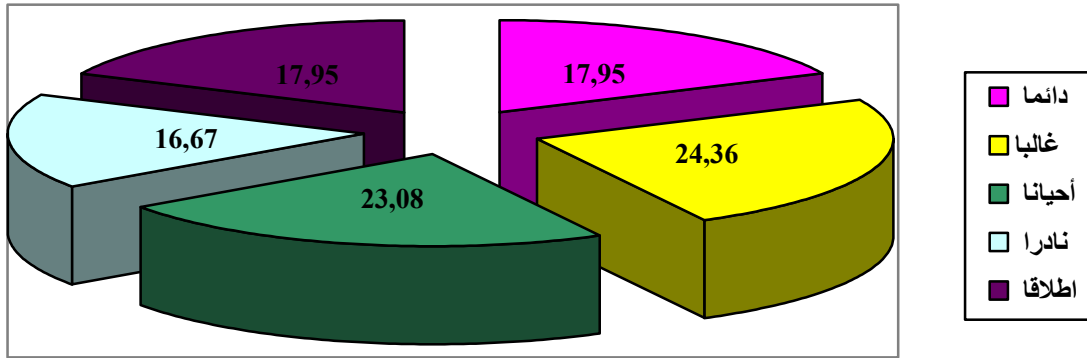


الشكل رقم (34) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ست وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (44) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 20 فردا غالبا أي بنسبة قدرت 25.64 %، تلتها إجابات 19 فردا إطلاقا بنسبة 24.36 %، ثم بعد ذلك إجابات 17 فردا أحيانا بنسبة 21.79 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 12 فردا أحيانا بنسبة قدرت 15.38 %، و أخيرا إجابات 10 أفرادا دائما بنسبة 12.82 % . و هي نسبة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها و هذا هو الهدف العام من البرامج التكوينية و التدريبية بالإضافة للعمل ضمن الفريق لأنه يحقق الأهداف التنظيمية. كما هو موضح في الشكل (34).

الجدول رقم (45) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
17.95%	14	دائما	بناء فرق العمل
24.36%	19	غالبا	
23.08%	18	أحيانا	
16.67%	13	نادرا	
17.95%	14	إطلاقا	

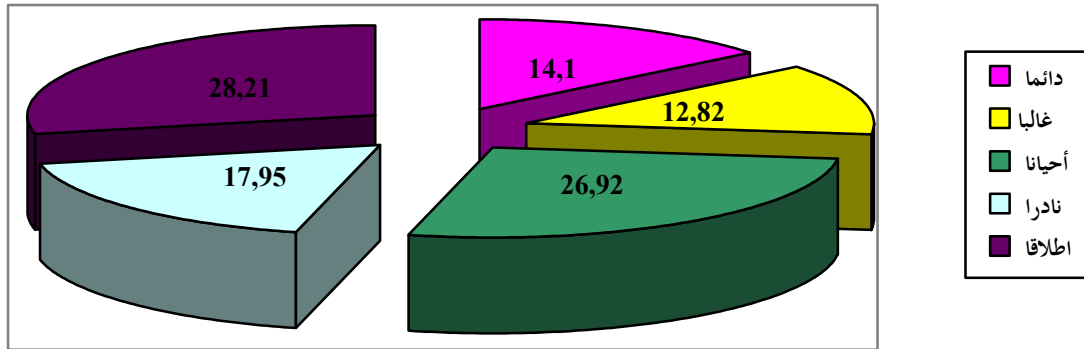


الشكل رقم (35) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة سبع وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (45) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 19 فردا غالبا أي بنسبة قدرت 25.64%، تلتها إجابات 18 فردا إطلاقا بنسبة 24.36%، ثم بعد ذلك إجابات 14 فردا أحيانا بنسبة 21.79%، و أخيرا إجابات 13 فردا دائما بنسبة 12.82%. و هي نسبة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الشركة لها إجراءات عادية في عملية التوظيف سواء تعلق الأمر بالإطارات، أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ وهذا ما دل على تفاوت إجابات العينة، بينما يتم توظيف الإطارات السامية يتم عن طريق اختيار المورد البشري المتميز. كما هو موضح في الشكل (35).

الجدول رقم (45) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
14.10%	11	دائما	بناء فرق العمل
12.82%	10	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
17.95%	14	نادرا	
28.21%	22	إطلاقا	



الشكل رقم (36) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثمان وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (45) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 22 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 25.64 %، تلتها إجابات 21 فردا أحيانا بنسبة 24.36 %، ثم بعد ذلك إجابات 14 فردا نادرا بنسبة 21.79 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 11 فردا دائما بنسبة قدرت 15.38 %، و أخيرا إجابات 10 أفراد غالبا بنسبة 12.82 % . و هي نسبة جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الإدارة تعمل على تمكين أفراد العينة باعتبار أن الأخطاء فرص للتعلم وليست للعقاب و هذا لتصحيحها و عدم تكرارها في المستقبل، مما يزيد من فاعلية التنظيم ككل. كما هو موضح في الشكل (36).

يتضمن بعد القوة التنظيمية 07 مؤشرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

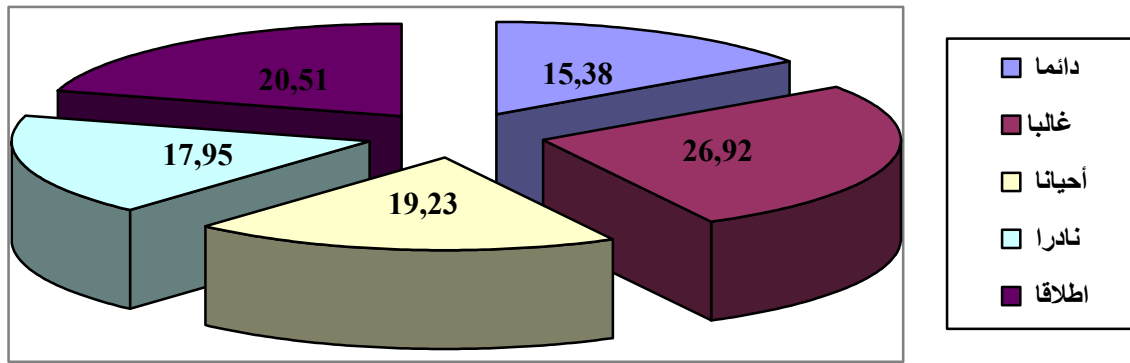
الجدول رقم (46) الدرجة الكلية للقوة التنظيمية.

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					رقم العبارة	البيان
				إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
5	1.38	2.99	78	16	14	15	21	12	39	القوة التنظيمية
4	1.32	3.06	78	13	12	21	19	13	40	
3	1.45	3.10	78	16	10	21	12	19	41	
1	1.32	3.36	78	9	11	21	17	20	42	
2	1.37	3.18	78	15	5	25	17	16	43	
7	1.53	2.59	78	27	16	13	6	16	44	
6	1.56	2.73	78	25	15	11	10	17	45	
/	1.41	3.00	المستوى العام							

من خلال الجدول أعلاه رقم (46) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات على عبارات محور القوة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (78) فرداً، قدر 3.00 و انحراف معياري 1.41، يشير إلى نسبة جيدة، حيث احتلت الإجابة على العبارة ثانياً وأربعون على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.36 و انحراف معياري 1.32، هو مؤشر إيجابي يدل على وجود قوة تأثير الرؤساء على المرؤوسين بحكم الموقع الوظيفي، و سيتم تحليل إجابات الأفراد كل عبارة على حدا من خلال التكرارات و النسب المئوية حيث تتضمن سبعة عبارات جاءت كما يلي :

الجدول رقم (47) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع وثلاثين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
15.38%	12	دائما	القوة التنظيمية
26.92%	21	غالبا	
19.23%	15	أحيانا	
17.95%	14	نادرا	
20.51%	16	إطلاقا	

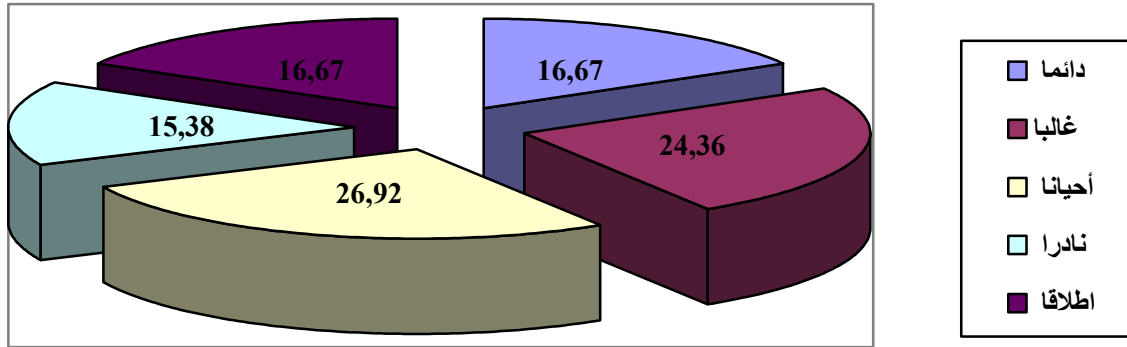


الشكل رقم (37) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة تسع وثلاثين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (47) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا غالبا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 16 فردا إطلاقا بنسبة 20.51 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا أحيانا بنسبة قدرت 19.23 %، ثم بعد ذلك إجابات 14 فردا نادرا بنسبة 17.95 %، و أخيرا إجابات 12 فردا دائما بنسبة 15.38 % . و هي نسبة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر يعتمد على حرفية القوانين و الأنظمة بشكل عام، كما تعتبر القوة التنظيمية عاملا مؤثرا في تفسير كيفية أداء عمال الشركة لأعمالهم و سلوكهم و تصرفاتهم، مما يزيد من فاعلية التنظيم ككل. كما هو موضح في الشكل رقم (37).

الجدول رقم (48) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربعون.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
16.67%	13	دائما	القوة التنظيمية
24.36%	19	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
15.38%	12	نادرا	
16.67%	13	إطلاقا	

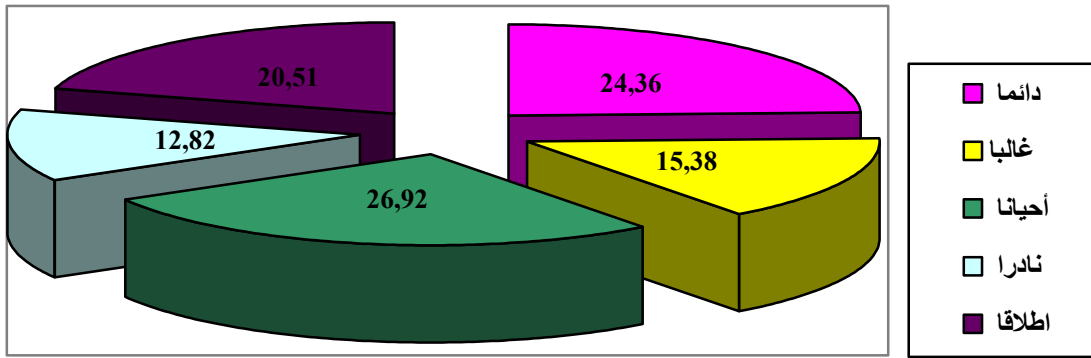


الشكل رقم (38) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربعون.

من خلال الجدول أعلاه رقم (48) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 19 فردا غالبا أي بنسبة 24.36 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 13 فردا دائما و مثلها إطلاقا بنسبة قدرت 16.67 %، و أخيرا إجابات 12 فردا نادرا بنسبة 15.38 % . وهي نسب حسنة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الرئيس المباشر يستخدم السلطة الرسمية ليراقب مختلف الأعمال وهذا بقيام الرئيس المباشر التأشير على أي عمل تابع لمصلحته وهذا ما تنص عليه القوانين العامة في التنظيم، باستثناء الأعمال التي تتم بواسطة فرق العمل أين يصبح الرئيس المباشر يسمى القائد الموجه و القائد المسهل و القائد المدرب. كما هو موضح في الشكل رقم (38) .

الجدول رقم (49) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد وأربعين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
24.36%	19	دائما	القوة التنظيمية
15.38%	12	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
12.82%	10	نادرا	
20.51%	16	إطلاقا	

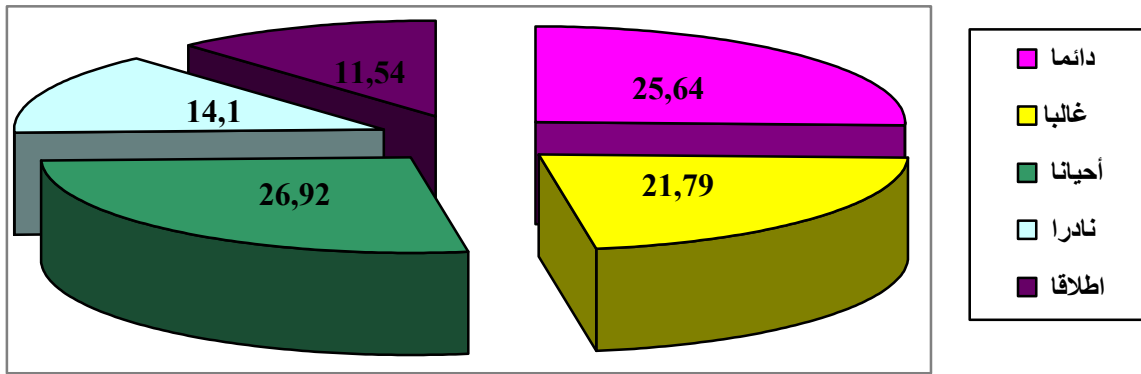


الشكل رقم (39) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة واحد وأربعين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (49) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 19 فردا دائما بنسبة 24.36 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 16 فردا إطلاقا بنسبة قدرت 20.51 %، ثم بعد ذلك إجابات 12 فردا غالبا بنسبة 15.38 %، و أخيرا إجابات 10 أفراد نادرا بنسبة 12.82 % . و هي نسبة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن غالبية الرؤساء المباشر يقومون بتفويض الصلاحيات و لكنه تفويض محدود يتمثل في تضمين معالم المراقبة و فقط لا حرية في التصرف و لا تتبعه مسؤوليات أخرى. كما هو موضح في الشكل (39) .

الجدول رقم (50) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وأربعين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
25.64%	20	دائما	القوة التنظيمية
21.79%	17	غالبا	
26.92%	21	أحيانا	
14.10%	11	نادرا	
11.54%	9	إطلاقا	

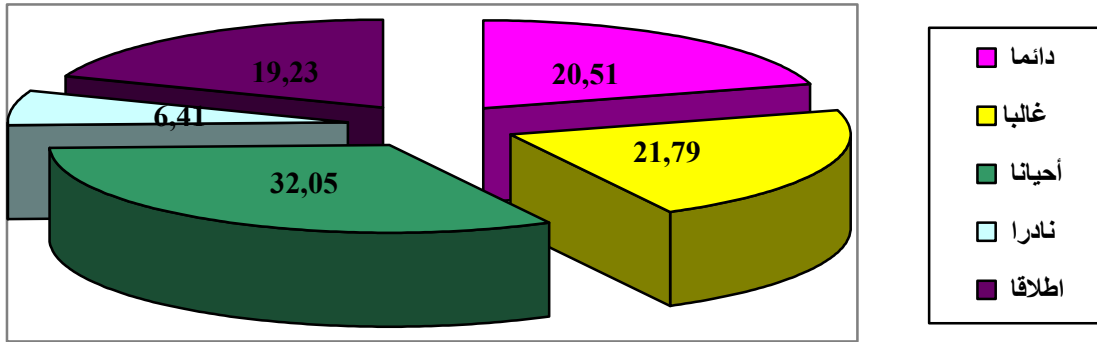


الشكل رقم (40) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة اثنتين وأربعين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (50) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 21 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 26.92 %، تلتها إجابات 20 فردا دائما بنسبة 25.64 %، و جاءت بعد ذلك إجابات 17 فردا أحيانا بنسبة قدرت 21.79 %، ثم بعد ذلك إجابات 11 فردا نادرا بنسبة 14.10 %، و أخيرا إجابات 9 أفراد دائما بنسبة 11.54 % . و هي نسبة جيدة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن جل الرؤساء المباشرين يعتمدون على صلاحياتهم الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين بما فيها الإضافية، و التي تظهر فيها صفة الرسمية و هذا من أجل الحفاظ على السير الحسن للمهام و عدم تعطلها بما يؤدي إلى اكتساب العامل بعض المهارات الجديدة التي تمكنه في المستقبل من تقلد مناصب أخرى خدمتا للأهداف التنظيمية العامة. كما هو موضح في الشكل (40) .

الجدول رقم (51) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وأربعين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
20.51%	16	دائما	القوة التنظيمية
21.79%	17	غالبا	
32.05%	25	أحيانا	
6.41%	5	نادرا	
19.23%	15	إطلاقا	

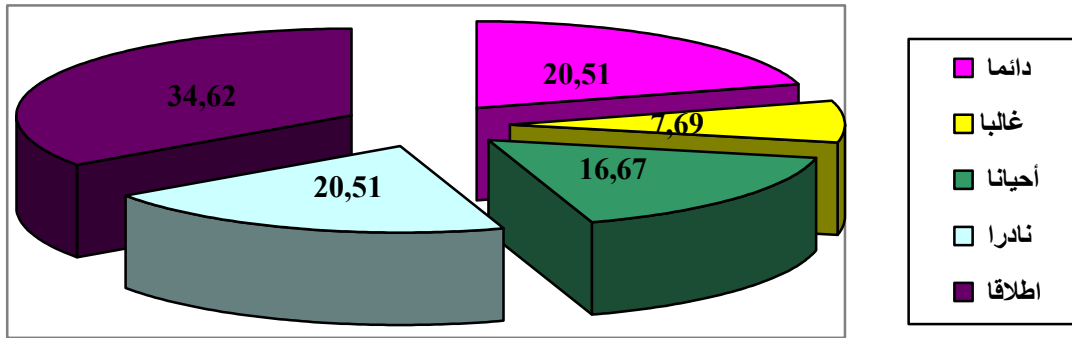


الشكل رقم (41) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة ثلاث وأربعين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (51) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا أحيانا أي بنسبة قدرت 32.05%، تلتها إجابات 17 فردا غالبا بنسبة قدرت 21.79%، و جاءت بعد ذلك إجابات 16 فردا دائما بنسبة 20.51%، ثم بعد ذلك إجابات 15 فردا إطلاقا بنسبة 19.23%، و أخيرا إجابات 5 أفراد نادرا بنسبة 6.41%. و هي نسبة جيدة بين أفراد عينة الدراسة تدل على أن الرئيس المباشر يستخدم خبراته السابقة في التأثير على العاملين و تستند قوتهم على مصادر أخرى غير الرسمية مثل قوة الشخصية و الاحترام و الثقة المتبادلة مع الآخرين كما هو موضح في الشكل (41).

الجدول رقم (52) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع وأربعين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
20.51%	16	دائما	القوة التنظيمية
7.69%	6	غالبا	
16.67%	13	أحيانا	
20.51%	16	نادرا	
34.62%	27	إطلاقا	

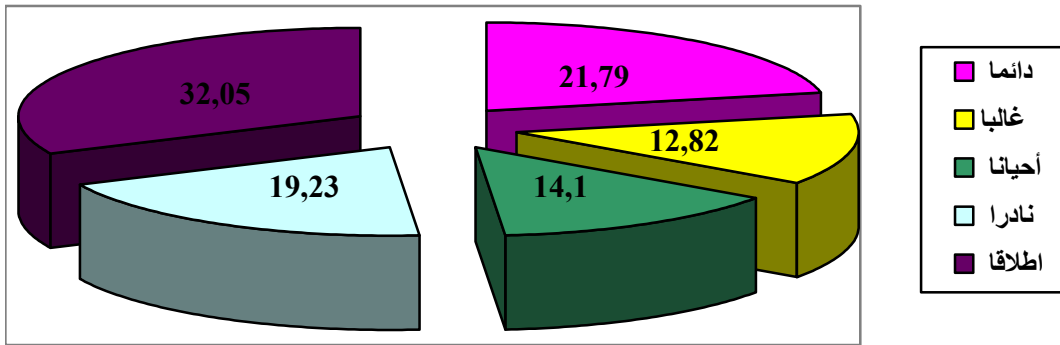


الشكل رقم (42) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة أربع وأربعين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (52) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 27 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 34.62%، تلتها إجابات 16 فردا دائما و نادرا أي بنسبة 20.51%، و جاءت بعد ذلك إجابات 13 فردا أحيانا بنسبة قدرت 16.67%، و أخيرا إجابات 6 أفراد غالبا بنسبة 7.69%. وهي نسب حسنة بين أفراد عينة الدراسة دالة على أن الشركة تعتمد في ترقية العاملين و توزيعها المكافآت على عاملين رئيسيين هما الأقدمية و الأداء أو الجمع بينهما و هذا ما يجله الكثير من العمال الذين يرون أن العامل الأساسي هو الوساطة و فقط. كما هو موضح في الشكل (42).

الجدول رقم (53) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وأربعين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	البعد
21.79%	17	دائما	القوة التنظيمية
12.82%	10	غالبا	
14.10%	11	أحيانا	
19.23%	15	نادرا	
32.05%	25	إطلاقا	



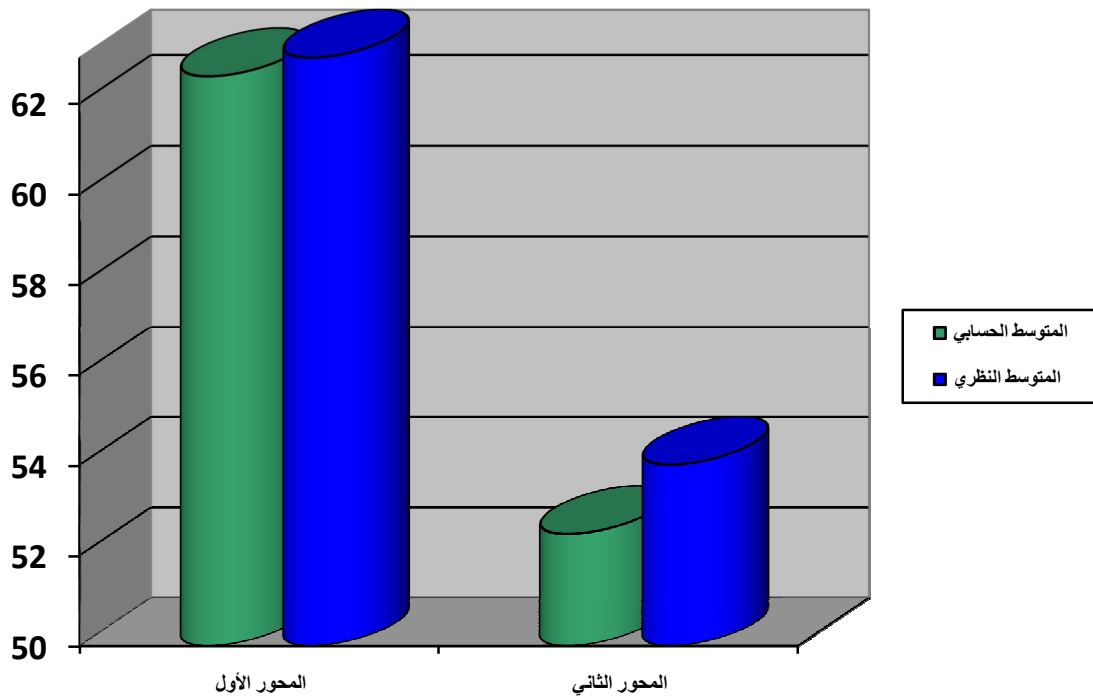
الشكل رقم (43) يوضح توزيع النسب المئوية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة خمس وأربعين.

من خلال الجدول أعلاه رقم (53) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت 25 فردا إطلاقا أي بنسبة قدرت 32.05%، تلتها إجابات 17 فردا دائما أي بنسبة 21.79%، و جاءت بعد ذلك إجابات 15 فردا نادرا بنسبة قدرت 19.23%، ثم جاءت بعد ذلك إجابات 11 فردا أحيانا بنسبة 14.10%، و أخيرا إجابات 10 أفراد غالبا بنسبة 12.82%. وهي نسب متوسطة بين أفراد عينة الدراسة الدالة على أن الشركة تحرص على تقديم مكافآت محترمة للموظفين الأكفاء و هذا لبعث المنافسة بين الأفراد و جعلهم يقدمون أفضل الأداء. الهدف من كل هذا تمكين العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما هو موضح في الشكل (43).

بعد عرض جداول التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على مؤشرات كل الأبعاد تم تحديد نظرة العمال حول الدعم التنظيمي السائدة في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- وكذا مستوى التمكين كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (54) يوضح إحصاءات الاستمارة

المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	مجموع درجات الأفراد	حجم العينة	
63	62.59	1716	78	المحور الأول الدعم التنظيمي
54	52.47	1326	78	المحور الثاني تمكين العاملين
117	115.06	3042	78	المجموع



الشكل رقم (44) يوضح المتوسطات الحسابية و النظرية لأفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة كانت متقاربة جدا، إذ أخذ المحور الأول المتعلق بعد الدعم التنظيمي متوسط قدره 62.59 كأعلى متوسط وكان أدنى متوسط لصالح المحور الثاني المتمثل في بعد تمكين العاملين متوسط قدره 52.47.

ونلاحظ أيضا أن المتوسطات الحسابية في المحورين جاءت أقل من المتوسطات النظرية كما هو موضح في الشكل (44).

كما أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ككل والذي بلغ 115.06 جاء هو الآخر أقل من المتوسط النظري البالغ 117 و هذا ما يدل على أن وجهة نظر العاملين حول علاقة الدعم التنظيمي بالتمكين كانت في عمومها سلبية.

2- دراسة العلاقة من خلال تفسير النتائج:

بعد النتائج المحصل عليها من خلال مختلف الأساليب الإحصائية ومعرفة مستوى الدعم التنظيمي المطبق في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- ومن خلال معرفة وجهات نظر العاملين حول الدعم التنظيمي بأبعاده: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم الثقة التنظيمية. وكذلك معرفة آرائهم حول مستوى تمكين العاملين بأبعاده: المشاركة بالمعلومات، بناء فرق العمل، القوة التنظيمية.

- دعم السلوك القيادي المطبق بالمنظمة ميدان الدراسة ومستواه المقبول من طرف العاملين.
  - تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الرؤساء ورضا العاملين به في المنظمة ميدان دراسة.
  - دعم الثقة التنظيمية المنتهج من قبل إدارة المنظمة ميدان الدراسة المساعد على الاجتهاد والإبداع.
  - القوة التنظيمية المنتهجة من قبل الرؤساء بالمنظمة ميدان الدراسة أظهر العدالة السائدة.
  - نجاح المشاركة بالمعلومات بالمنظمة ميدان دراسة الذي أدى إلى الالتزام التنظيمي.
  - سياسة بناء فرق العمل المعمول بها بالمنظمة ميدان الدراسة أدت إلى تحقيق الولاء التنظيمي.
- نُحَقِّق الفرضيات الجزئية كلها وبالتالي تحقق الفرضية العامة القائلة: مستوى الدعم التنظيمي الذي يتلقاه العاملين و علاقته بتمكين العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة.

## 3-الاستنتاج العام :

نستنتج من الجداول السابقة أن قيمة ودرجة مستوى تمكين العاملين داخل الشركة ميدان الدراسة ترتفع وتنخفض بارتفاع وانخفاض قيمة ممارسة الدعم التنظيمي حيث وردت حسب نتائج البحث كالتالي:

■ النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الدعم التنظيمي:

كانت درجة ممارسة الدعم التنظيمي بأبعادها الإدارية الثلاث (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات و دعم الثقة التنظيمية) حسب ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة متباينة حيث كانت متوسطة تقع في أقل الدرجات الايجابية مرتبة تنازليا حسب أوساطها الحسائية على التوالي: سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات و دعم الثقة التنظيمية، في حين احتل بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين الدرجة الايجابية الأكبر بين الأبعاد مقارنة بالأوساط النظرية، في حين أن باقي الأبعاد كانت متوسطة حسب إجابات أفراد العينة على مؤشرات أكبر من الاستجابات الايجابية على مؤشرات الأبعاد.

■ النتائج المتعلقة بدرجة و مستوى تمكين العاملين:

اتفقت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود مستوى تمكين العاملين بدرجة متوسطة وهذا ما بينه المتوسط الحسابي مقارنة بالمتوسط النظري للدراسة.

■ النتائج المتعلقة بدراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي و تمكين العاملين:

من خلال إجابات أفراد العينة على محور الدعم التنظيمي وكذا على محور تمكين العاملين نلاحظ أن نتائج درجة ممارسة الدعم، وكذا نتائج درجة مستوى تمكين العاملين كانت متقاربة في مجملها وعليه نستنتج أن قيمة ودرجة ممارسة تمكين العاملين تنخفض وترتفع بارتفاع درجة ممارسة الدعم التنظيمي وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين الدعم التنظيمي الممارس و مستوى تمكين العاملين.

إن تغيير و تطوير المؤسسة و تنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة للقائمين عليها. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية و الخارجية على حدا سواء.

إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات و مفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية و التكنولوجية والسوقية و الاجتماعية و الزبائن و غيرها. و التحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات، الأمر الذي يتطلب جهدا أكبر في عملية رصد و تتبع هذه التغيرات و التكيف السريع معها. تبين الدراسات عن عجز النظم التقليدية (الإدارة البيروقراطية أو المركزية) التي لم تعد صالحة لمواجهة التغيرات السريعة.

إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات و مجموعات العمل في مساعدة المؤسسة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها. و لتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن تكون هنالك تنمية شاملة داخل المؤسسة ترتبط بتطوير أداء العاملين و تنمية مهاراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المؤسسة في الأبعاد الأخرى التنظيمية و الهيكلية والتكنولوجية و أداء المؤسسة بشكل عام، و لا يتحقق كل هذا إلا من مدخل الدعم التنظيمي الممارس من طرف الإدارة.

إن تمكين العاملين من خلال سياسة الدعم التنظيمي يساهم في تفعيل قدرات العاملين، كل هذا من خلال المناخ الذي تخلقه مفاهيم التمكين الوظيفي في المؤسسات و ما يتضمنه في طياته من برامج علمية تمس الجانب الفردي للمورد البشري، و الطابع الجماعي للموارد البشرية و تأثيره المباشر على أداء المؤسسة و بيئتها التنظيمية بصفة عامة، و طابع احتواء المؤسسة لأفرادها و اندماجهم فيها، و تحقيق مبدأ الاستقلالية للفرد داخل المؤسسة، و اكتشاف الطاقات الكامنة لهذه الموارد التي تمتلكها المؤسسة، و الاستفادة منها لتحقيق الجودة التي تكون في شكل مخرجات ومدخلات لا يتوقعها المستهلك الداخلي و الخارجي، و التي بها تفرض المؤسسة مكانة تنافسية من خلال ميزة جودة المنتج المصبوغ بطاقتها البشرية.

فعلى المؤسسات الجزائرية سواء منها المؤسسات العامة منها و الخاصة أن تقوم بعملية تغيير البرامج الإدارية التقليدية من أجل مواكبة التغييرات و التطورات المستمرة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة في العالم اليوم من خلال تبني استراتيجيات جديدة في تطوير الأداء من خلال التركيز على المورد البشري و استغلال استثماره استغلالا إيجابيا في تفعيل الأداء و تحسينه من خلال البرامج الإدارية و منها الدعم التنظيمي و كل هذا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

# العراج

أولاً- الكتب:

الكتب باللغة العربية:

- 1 - أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008.
- 2 - جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية ، 1991.
- 3 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 5 - سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 6 - عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي: المهارت السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 7 - عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، مصر 2003.
- 8 - عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009.
- 9 - محمد عبدالفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 10 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 11 - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
- 12 - يحيى سليم ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات ، القاهرة، مصر، 2000.

ثانيا- الأطروحات الجامعية:

### 1 - الأطروحات الجامعية باللغة العربية:

1- الطائي رنا ناصر: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.

2 - أميرة محمد النعمة: التمكين كإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار و الإبداع المعرفي في دراسة تحليلية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، بدون سنة نشر.

3 - تمارا اليعقوب: ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، بدون سنة نشر.

4 - عبدالعزيز محمد الحلو: أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة، مذكرة ماجستير، الجامعات الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

5 - علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري: دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تدعيم ثقافة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011.

6 - مريم موسى شرع: أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، مذكر ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

7 - مطر بن عبدالمحسن الجميلي: الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

### 2 - الأطروحات الجامعية باللغة الإنجليزية:

1 - Gay Dessler: **Management Principales & practices for Tomorrows**

**Leadres**, Florida International, University, person, prentice hall, 2006.

2 - George, Jennfer M: **Organizational Behavior**. N.Y., Addison-Welsey

Publishing Company, 1999.

ثالثاً- المجلات و الملتقيات و المؤتمرات:

### 1 - المجلات و الملتقيات و المؤتمرات باللغة العربية:

1 - أيمن عودة المعاني، عبدالحكيم عقلة، أخوار رشيدة: التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد2، 2009.

2 - أحمد يوسف عريقات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، على منظمات الاعمال لتحديات الفرص، الآفاق، جامعة الزرقاءالخاصة، الأردن، بدون سنة نشر.

3 - جمال عبد الحميد على عبد السميع: دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق

على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة، 2002.

4 - حمد بن محمدي الصاعدي: دعائم التمكين للمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعات الإسلامية، العدد110، بدون سنة نشر.

5 - سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة و التنمية والموارد المنعقد بمسقط للفترة من 11-13 ديسمبر، 2004.

6 - شذى أحمد علوان، عبدالرحمان عبدالله عبدالرحمان: التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية بين القطاعين العام و الخاص البصرة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، بدون سنة نشر.

7 - صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جياذ ألعابدي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، السنة 2010.

8 - عبدالحميد عبدالفتاح المغربي: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي

الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني، العدد الثاني ، 2003.

9 - كامل حمود الحواجرة: مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مداخلة ضمن المؤتمر السابع لكلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، بدون سنة نشر.

- 10 - محمد الحراشنة، صلاح الدين: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 33، العدد 02، بدون سنة نشر.
- 11 - محمد عبد التواب البكري شاهين: الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، 2002.
- 12 - محمد محمد عريشة: بيئة العمل ومعارف ومهارات العالية وأخلاقيات العمل كمتغيرات معدلة للعلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثالث، 1994.
- 13 - معالي فهمي حيدر: دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني، 2001.
- 14 - ولد حمى سيد محمد: تمكين العاملين في أداء المؤسسة، دراسة حول المؤسسة للنقل البحري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.

## 2 - المجالات و الملتقيات و المؤتمرات باللغة الإنجليزية:

- 1 - Barbara Ettore, **The Empowerment Gap, Hype VS Reality**, Br Focus, 1997.
- 2 - C, Lashley, & J, McGoldrick: **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization**, Vol.2, No.3, 1994.
- 3 - Eisenberger, R, Huntington, S, & Soma, D: **Perceived Organizational Support** , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 1986.
- 4 - L.Bertalanffy: **the history & status general systems theory**, Academy of Management journal, Vol 15, 1972.
- 5 - Lee Mushin & Koh: Is Empowerment Really a new concept?

International journal of human resource, 2001.

6 – Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S”

**Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships”**. Academy of Management Journal, Vol.43.2000.

7 – V.Shakletor, **Business leadreship**, London, Route Ledge, 1995

رابعاً- المصادر القانونية:

1 - المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01.

2 - القرار التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 1991/12/14 .

3 - المادة 4 وفقا للقرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17.

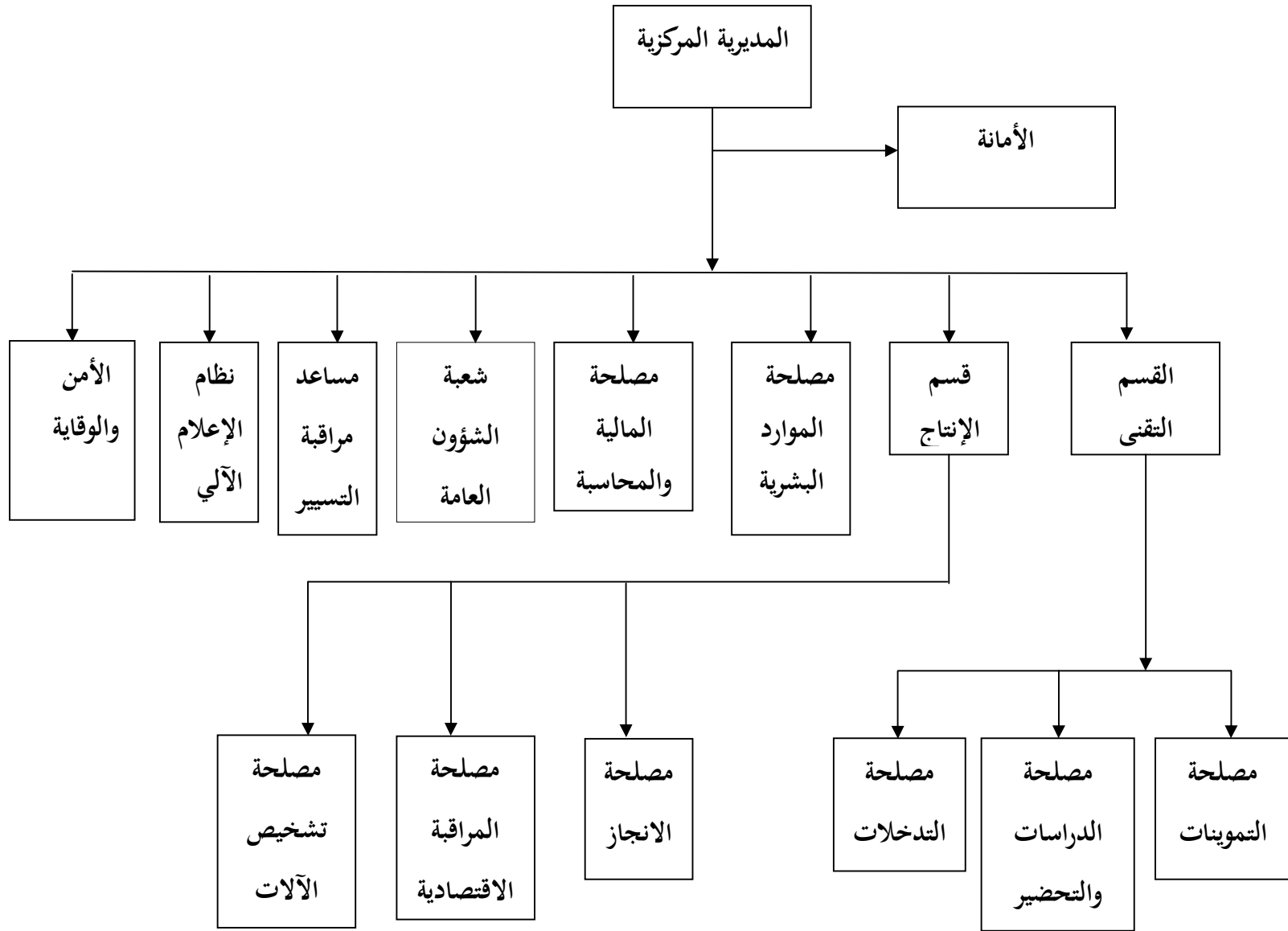
خامساً- المواقع الإلكترونية:

1- محمد أحمد اسماعيل: مصطلح التمكين.... ماذا يعني؟ مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني

http://www.hrdiscussion.com ، نشرت في 2009/10/12، تم الاطلاع عليها بتاريخ

2015/04/27.

الملاحق



الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.Spa - وحدة المسيلة.-

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الاستمارة المحكمة

## الدعم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.Spa

—وحدة المسيلة—

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

تحت إشراف:

الدكتور: يوسف جغلولي

إعداد الطالب:

حكيم علاهم

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (✓) في الإجابة الصحيحة.

المقياس المستخدم مقياس ليكرت

5	4	3	2	1
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا

السنة الجامعية 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....سنة.
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 06-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16-20 سنة  21 سنة فأكثر
- 6- الفئة السوسيو مهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- المحور الثاني: حول الدعم التنظيمي:

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
<b>أ- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين</b>					
					7- يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
					8- يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
					9- يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
					10- يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل الأخيرة.
					11- يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
					12- يخطر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
					13- المدير لديه قدرة على تحفيز العمال وكسب تأييدهم.
<b>ب- المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					14- لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار.
					15- رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده.
					16- أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
					17- يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.
					18- في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي.
					19- في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.
					20- إنني أتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين.
<b>ج- دعم الثقة التنظيمية</b>					
					21- من خصائص الهيكل التنظيمي للوحدة التي أعمل بها المرونة التكامل والحيوية.
					22- أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.
					23- مهام وظيفتي محددة بدقة ولها تأثير واضح في الوظائف الأخرى.
					24- أتلقى تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.
					25- تتميز وظيفتي بالاستقلالية و التي توفق بين الأهداف التنظيمية و أهدافي الخاصة.
					26- تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.
					27- احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضائي عن العمل.
					28- أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.

### المحور الثالث: حول تمكين العاملين:

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
<b>أ- المشاركة بالمعلومات</b>					
					29- أحصل على المعلومات اللازمة في أي وقت.
					30- تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم.

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
					31- العاملين في المنظمة أكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
					32- تسهم إتاحة المعلومات في المنظمة لتوضيح الرؤية و الأهداف.
					33- قنوات الاتصال العمودية و الأفقية يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.
					34- أشعر بأن المعلومات المتوفرة لدي كافية لتأدية المهام المكلف بها.
<b>ب- بناء فرق العمل</b>					
					35- ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن الفريق (جماعة العمل).
					36- أهداف فريق العمل (الجماعة) تقدم على أهدافي الشخصية.
					37- تحتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.
					38- تحرص المنظمة على استقطاب الخبرات العالية (المورد البشري المتميز).
					39- تنظر الإدارة للأخطاء على أساس انها فرص للتعلم.
<b>ج- القوة التنظيمية</b>					
					40- يعتمد المدير على حرفية القوانين و الأنظمة بشكل عام.
					41- يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف الاعمال.
					42- يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين.
					43- يلزم المدير العمال اتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي.
					44- يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين.
					45- يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على العاملين.
					46- يتم ربط ترقية العاملين و مكافأتهم بمستوى الأداء لديهم.
					47- تحرص المنظمة على تقديم مكافآت محترمة للموظفين الأكفاء.
					48- تحرص المنظمة على تكريم عمالها المغادرين منها بشكل دائم.
					49- يستخدم المدير خبراته في تشجيع العمال على العمل كفريق واحد.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع



الاستمارة غير المحكمة بعنوان:

## الدعم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية : الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.Spa

—وحدة المسيلة—

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر(أكاديمي) علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

تحت إشراف:

الدكتور: يوسف جغلولي

إعداد الطالب:

حكيم علام

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (✓) في الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية 2015/2014

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....سنة.
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 06-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16-20 سنة  21 سنة فأكثر
- 6- الفئة السوسيو مهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: بيانات حول الدعم التنظيمي:

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
<b>أ- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين</b>					
					7- يسمح الرئيس المباشر باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.
					8- يشجع الرئيس المباشر روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.
					9- يترك الرئيس المباشر المرؤوسين يؤديون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.
					10- يسمح الرئيس المباشر للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل الأخيرة.
					11- يضع الرئيس المباشر اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.
					12- يخطر الرئيس المباشر المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.
					13- الرئيس المباشر لديه قدرة على تحفيز العمال وكسب تأييدهم.
<b>ب- المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					14- لدى الرئيس المباشر مهارة فائقة في النقاش والحوار.
					15- رئيسي في العمل لا يأخذ أغلب القرارات بمفرده.
					16- أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
					17- يشجعي رؤسائي على التعبير عن أفكارى في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.
					18- في أحيان كثيرة يأخذ رؤيى بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملى.
					19- فى جماعة العمل التى انتمى إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.
					20- لا أتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
<b>ج- دعم الثقة التنظيمية</b>					
					21- من خصائص الهيكل التنظيمى للوحدة التى أعمل بها المرونة التكامل والحيوية.
					22- لا أشعر بأهمية وظيفتى من خلال ما أنجزه من أعمال.
					23- مهام وظيفتى محددة بدقة ولها تأثير واضح فى الوظائف الأخرى.
					24- أتلقى تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال تدفعنى لمزيد من الأداء الجيد.
					25- تتميز وظيفتى بالاستقلالية و التى توفى بين الأهداف التنظيمية و أهدافى الخاصة.
					26- تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملى مما يدفعنى لاكتساب المهارات باستمرار.
					27- لا احصل من عملى على الحوافز والمكافآت التى تسهم فى تحقيق رضائى عن العمل.

### المحور ثالث: بيانات حول تمكين العاملين:

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
<b>ا- المشاركة بالمعلومات</b>					
					28- لا أحصل على المعلومات اللازمة فى أى وقت.
					29- المنظمة لا تسعى لإتاحة المعلومات للعاملين لتنمية مشاركتهم.
					30- العاملين فى المنظمة أقل فهما لأدوارهم بسبب عدم إتاحة المعلومات لهم.

درجة الموافقة					العبارات
5	4	3	2	1	
					31- لا تساهم طريقة إتاحة المعلومات في المنظمة لتوضيح الرؤية و الأهداف.
					32- قنوات الاتصال العمودية و الأفقية يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة.
					33- المعلومات المتوفرة لدي غير كافية لتأدية المهام المكلف بها.
<b>ب- بناء فرق العمل</b>					
					34- ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن الفريق (جماعة العمل).
					35- أهداف الفريق (جماعة العمل) تقدم على أهدافي الشخصية.
					36- تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها.
					37- تحرص المنظمة على استقطاب الخبرات العالية (المورد البشري المتميز).
					38- الإدارة تنظر للأخطاء على أساس أنها فرص للعقاب.
<b>ج- القوة التنظيمية</b>					
					39- يعتمد الرئيس المباشر على حربية القوانين و الأنظمة بشكل عام.
					40- يستخدم الرئيس المباشر السلطة الرسمية ليراقب مختلف الاعمال.
					41- يقوم الرئيس المباشر بتفويض الصلاحيات للموظفين.
					42- يعتمد الرئيس المباشر على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين.
					43- يستخدم الرئيس المباشر خبراته السابقة في التأثير على العاملين.
					44- يتم ربط ترقية العاملين و مكافأتهم بمستوى الأداء لديهم.
					45- تحرص المنظمة على تقديم مكافآت محترمة للموظفين الأكفاء.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ