

قسم علم الاجتماع:

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

التمكين الوظيفي وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية باتصالات الجزائر فرع تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تحت إشراف الدكتور:

• د. خالد حامد

من إعداد الطلبة:

- سعيداني خديجة
- عطوي نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير صوالحية	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
خالد حامد	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
عز الدين منصر	أستاذ محاضر * *	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد قبل الرضا و لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا .

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه و حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه ، الشكر لله على ما وهبنا من صبر و توفيق تخطينا به الصعاب لإنجاز هذا العمل و الصلاة على نبينا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه

تسليما كثيرا .

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " حامد خالد " الذي لم يخل علينا بنصائحه و إرشاداته و اعترافنا له بجميله و إخلاصه .

وندين بالشكر و الإمتنان الكبريين لكل الأساتذة الذين مدوا لنا يد المساعدة أثناء انجاز هذا العمل ، و إلى كل أساتذة كلية

العلوم الإنسانية و الإجتماعية الذين أناروا لنا دروب العلم و المعرفة في مشوار بحثنا العلمي .

و كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تدخلهم قبول مناقشة مذكرتنا .

و في الختام نسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه و أن يثمننا بما علمنا و يزيد علما .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرافان
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ- ج	مقدمة
الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة	
07-05	أولا: إشكالية الدراسة
08-07	ثانيا: فرضيات الدراسة
09	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
11-09	رابعا: أهمية الدراسة
12-11	خامسا: أهداف الدراسة
20-12	سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة
33-20	سابعا: الدراسات السابقة
37-33	ثامنا: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين الوظيفي	

39	تمهيد
41-40	أولا : التطور التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي
46-42	ثانيا : أهمية و خصائص التمكين الوظيفي
48-46	ثالثا : أنواع و أهداف التمكين الوظيفي
64-48	رابعا : أبعاد و نماذج التمكين الوظيفي
67-64	خامسا : مزايا و معوقات التمكين الوظيفي
68	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار النظري الفعالية التنظيمية

70	تمهيد
71	أولا : تطور مفهوم الفعالية التنظيمية
76-71	ثانيا : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية
81-77	ثالثا : عناصر و مؤشرات الفعالية التنظيمية
92-82	رابعا : صور و أبعاد الفعالية التنظيمية
95-93	خامسا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية و معوقاتهما
97-96	سادسا : العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية
98	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

100	تمهيد
110-101	أولا : مجالات الدراسة
111-110	ثانيا : منهج الدراسة
112-111	ثالثا : مجتمع الدراسة
115-112	رابعا : أدوات جمع البيانات
115	خامسا : أساليب التحليل المستخدمة
129-115	سادسا : خصائص مجتمع الدراسة
130	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة	
143-132	أولا : تفويض السلطة و الأداء الوظيفي
157-144	ثانيا : التدريب و تحقيق الأهداف
169-158	ثالثا : التحفيز و الرضا الوظيفي
212-170	رابعا : فرق العمل و التكيف التنظيمي
220-213	خامسا : عرض نتائج العامة للدراسة و مناقشتها في ضوء الفرضيات
222	خاتمة
235-224	قائمة المصادر و المراجع
/	الملاحق

/

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	يبين أهمية التمكين الوظيفي في جميع المستويات التنظيمية	01
50-49	يوضح أبعاد استراتيجية التمكين من وجهة نظر الباحثين و الكتاب	02
64-62	يوضح نماذج التمكين حسب باحثين الإدارة	03
81	يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية	04
115-114	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	05
116	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
117	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	07
119	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
121	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	09
123	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	10
125	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	11
127	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	12
132	يوضح صعوبات انجاز العمل و أسبابها	13
134	يوضح تفويض السلطة و أثرها على أداء العامل	14
136	يوضح الشعور بامتلاك السلطة لتنفيذ المهام	15

138	يوضح تلقي التوجيهات و التعليمات	16
139	يوضح مدى امتلاك حرية المبادرة لإنجاز المهام و انعكاسه على الأداء	17
141	يوضح مدى عدالة تقييم الأداء	18
142	يوضح كيفية رقابة الأداء	19
144	يوضح تلقي التدريب و مكانه	20
146	يوضح نوع التدريب	21
148	يوضح أثر التدريب على أداء العامل	22
150	يوضح الأساليب المستخدمة في التدريب	23
152	يوضح الغرض من التدريب	24
154	يوضح مدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة	25
155	يوضح الأهداف المحققة من التدريب	26
158	يوضح تناسب العمل مع مؤهلات العامل	27
160	يوضح استفادة العامل من المنح و نوعها	28
162	يوضح مدى عدالة منح الحوافز	29
163	يوضح مدى تناسب الراتب مع الأداء	30
165	يوضح طلب تغيير منصب العمل	31

166	يوضح مدى عدالة الترقية و أسباب ذلك	32
168	يوضح المعايير المعتمدة في الترقية	33
170	يوضح طريقة انجاز العمل	34
172	يوضح استقلالية فريق العمل في الأداء	35
173	يوضح كيفية اتخاذ القرارات في فريق العمل	36
175	يوضح كفاءة و خبرة فريق العمل	37
177	يوضح تبادل فريق العمل الخبرة	38
178	يوضح نظرة العامل إلى مساهمة التنوع في التفكير و الخبرات في تعزيز التكيف	39
180	يوضح طلب المساعدة من الفريق أثناء مواجهة صعوبة في العمل	40
181	يوضح تقييم العامل لعلاقته مع زملاء العمل	41
184-183	يوضح الصعوبات التي يواجهها الموظفين في إنجاز الأعمال مع الأقدمية في العمل	42
186	يوضح تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل و علاقتها بمتغير المستوى العلمي	43
188	يوضح تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل و علاقتها بتلقي الموظف للتدريب	44

190	يوضح علاقة التدريب بمعانة الموظف من صعوبات إنجاز العمل	45
193	يوضح علاقة تحقيق التدريب للأهداف بشعور الموظف بامتلاك السلطة و المسؤولية لتنفيذ المهام	46
195	يوضح علاقة نوع التدريب مع معانة الموظف من صعوبات في إنجاز العمل	47
198	يوضح مدى توافق العمل مع مؤهلات و قدرات الموظف و علاقته بوضوح التوجيهات و التعليمات من قبل الإدارة	48
200	يوضح استفادة الموظفين من المنح و العلاوات التي تخصصها الإدارة للعمال و علاقتها بتقييم الأداء بطريقة عادلة	49
202	يوضح مدى تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع أدائه في العمل حسب الحالة الإجتماعية	50
204	يوضح طلب تغيير منصب العمل وعلاقته بحرية الموظف في المبادرة لإنجاز المهام	51
205	يوضح طريقة إنجاز العمل و علاقته بتقييم الأداء	52
207	يوضح تمتع فريق العمل بالإستقلالية في إتخاذ القرارات و علاقته بالدرجة الوظيفية	53

209	<p>يوضح تقييم كفاءة و خبرة فريق العمل في أداء المهام الموكلة له وعلاقته بمدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة</p>	54
211	<p>يوضح تقييم العلاقة مع زملاء العمل بدلالة السن</p>	55

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
08	يبين النموذج النظري المقترح للدراسة	01
56	يوضح نموذج كونغرو كانغفو للتمكين الوظيفي	02
59	يوضح نموذج توماس و فيلت هاوس للتمكين الوظيفي	03
61	يوضح نموذج سبرايترز للتمكين الوظيفي	04
76	يوضح خصائص الفعالية التنظيمية	05

مَقْدَمَةٌ

يعتمد بقاء أي منظمة على مدى تحقيق أهدافها وعلى قدرتها في التفوق على منافسيها وذلك من خلال تحسين أدائها و إستيعاب أفضل الممارسات العالمية في مجال الإدارة حيث أصبح الإهتمام بالموارد البشرية عنصرا مهما يسهم في تفوقها و استمرارها و قد حظي باهتمام كبير من قبل علماء النفس و الإدارة على مدى القرون الماضية باعتباره مكوّنا أساسيا لرأس مالها الفكري و المادي .

لذا اتجه الفكر الإداري المعاصر إلى الإهتمام بالعنصر البشري من أجل نجاح البرامج التغييرية والخروج من مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة المتمكنة وما يتبع ذلك من تغييرات في الهياكل ، السياسات ، القرارات...، ودفع بالمؤسسات إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وبهذا برز مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات التي تميز المؤسسات التي تعمل على توطيد صلتها بموردها البشري .

ونعني بمفهوم التمكين الوظيفي منح الموظفين الثقة والسلطة المناسبة وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة في اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة التي تفرضها التغييرات في بيئة العمل . ذلك لأن التمكين يعد عاملا جوهريا في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وكسب ولاء العاملين و ثقتهم والتزامهم تجاه المنظمة ممّا يجعلها أكثر استجابة للتحديات التي تواجهها ويزيد من قدراتها في تجسيد أهدافها ، كما أنه يقلل من عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ممّا يؤدي إلى زيادة فعالية التواصل وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، ويسمح للإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية، فضلاً عن إطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين وضمان وصول أفكارهم إلى صانعي القرار.

كما تستند هذه الآلية (التمكين) على فكرة إعطاء المزيد من السلطة والمسؤولية للأفراد العاملين في المؤسسة، وتشجيعهم على أخذ زمام المبادرة والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. ومن ناحية أخرى فإن منح العاملين حرية القيام بعملهم دون رقابة أو تدخل

من الإدارة يمكن أن يخلق علاقات وثيقة بين مستويات الإدارية المختلفة و وكسر الجمود الإداري ، ونتيجة لذلك سيكون لدى العاملين حافزاً للشعور بالولاء للمؤسسة والعمل في إتجاه تحقيق الفعالية التنظيمية.

نود في هذه الدراسة التركيز على موضوع التمكين الوظيفي وربطه بمتغير الفعالية التنظيمية التي تعدّ من أكثر القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين منذ بداية تطور النظرية التنظيمية في ظل بيئات العمل التنافسية، وذلك لأن الفعالية التنظيمية ضرورية لنجاح وبقاء أي اقتصاد، ونقطة الارتكاز الأساسية في الإدارة لتوسيع الأعمال وتحقيق الاستدامة. وقد أصبحت هذه الأخيرة المعيار الأساسي لتحديد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بشكل عام مع القناعة بأن الإسهامات النظرية في مجال التنظيم يجب أن تأخذ في الاعتبار مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث لا يزال الجدل مستمراً حول البحث الدقيق في مضمونها وتحديدها وفهمها وتنظيمها و دراسة الأساليب التنظيمية للمؤسسات بهدف تحسين أدائها.

وعليه سوف نحاول في هذه الدراسة التطرق إلى " التمكين الوظيفي وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية " ضمن الفصول التالية :

الفصل الأول: خاص بالإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة ، حيث تضمن إشكالية الدراسة، فرضياتها و أسباب اختيار الموضوع ، و كذا أهمية و أهداف الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و المقاربة النظرية .

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للإطار النظري للتمكين الوظيفي ، و تضمن التطور التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي و أهميته و أهدافه ، بالإضافة إلى أنواعه و نماذجه و مزاياه و معوقاته .

الفصل الثالث: خصص للإطار النظري للفعالية التنظيمية ، و تضمن التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى مؤشراتنا و عناصرها و صورها و أبعادها ، و كذا متطلبات زيادتها و معوقاتها و أخيرا العلاقة بينها و بين التمكين الوظيفي .

الفصل الرابع: وتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات، بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الخامس: و الذي خصص لعرض البيانات المتحصل عليها و تفسيرها و تحليلها و استخلاص النتائج منها ليتم مناقشتها في الأخير في ظل فرضيات الدراسة و المقاربة النظرية.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي

للدراصة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية

أولاً : إشكالية الدراسة :

يعرف العالم المعاصر العديد من التحولات و التغيرات الإقتصادية و السياسية والإجتماعية المتسارعة المتمثلة في العولمة و الانفجار المعرفي و التطور التكنولوجي في مختلف المجالات ، مما غير من طبيعة التنظيمات وزاد من حدة المنافسة و جعل المنظمات تواجه الكثير من الصعوبات لمواكبة هذه التطورات و التكيف معها و فرض عليها الأخذ بكافة التدابير و الإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات ، و ذلك بالبحث عن أساليب إدارية معاصرة و طرق إبداعية حديثة بديلة عن الطرق التقليدية

وكذا محاولة إدخال مفاهيم و تقنيات تتسم بملامح و رؤى تتوافق و طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و التغيير لتستطيع من خلالها الإستجابة لتلك التحديات و ضمان بقائها واستمراريتها و تعزيز موقعها التنافسي و تطوير أدائها و تثمين مواردها .

أوعليه فإن كل هذه الأسباب دفعت بالمنظمات إلى الإستثمار في المورد البشري و إيلائها المزيد من الإهتمام و السعي لتطويره و الرقي به نحو الأفضل ، و ذلك بإيجاد الآليات والعمليات اللازمة لتنمية أدائه و المحافظة عليه و كسب الأكفأ منه ، و هذا باعتباره الحجر الأساس و أهم مورد فيها و مصدر الإبداع و التطوير داخلها فهو الرأسمال الفكري و المعرفي التي تركز عليه في تحقيق أهدافها و العنصر الفعّال المسؤول عن رفع إنتاجيتها و تحقيق نموها و استمراريتها .

و يعتبر التمكين الوظيفي من أهم المفاهيم و الاستراتيجيات الإدارية الجديدة التي تسهم في التطوير و التحسين المستمر و الوسيلة الحديثة للتعامل مع العنصر البشري و إدارته بشكل يحقق التفوق و النجاح للمنظمة ، حيث أثار هذا المفهوم إهتمام الكثير من الباحثين و المختصين و أصبح من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانيات و لاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية و التطبيقية ، و يتجلى بأبعاده المختلفة في الممارسات الإدارية إنطلاقاً من حسن توجيه الموارد البشرية إلى

الوظائف و المهام الملائمة لمؤهلاتهم و قدراتهم و إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة لتمكينهم من التأثير على القرارات المرتبطة بأدائهم مما يسهل عليهم إدراك دورهم و تحديد مهامهم ، و ذلك بتدريبهم لإعداد إطارات بشرية قادرة على تلبية متطلبات العمل و تزويدهم بمعارف و مهارات جديدة تزيدهم تمكنا في أداء أعمالهم و تجنبهم من الوقوع في الأخطاء ، و تمكن المنظمة من خلق القيادات القادرة على التعامل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المعاصرة .

إن إستراتيجية التمكين الوظيفي باتت من أهم الفلسفات الإدارية التي عززت من قيمة الفرد العامل من خلال إبراز مواهبه و طاقاته الكاملة و العمل على تحفيزه بوضع مجموعة من المنح و العلاوات و التكريمات التي تثمن مجهوداته و تخلق الثقة بينه و بين رؤسائه و المنظمة التي ينتمي إليها ، إضافة إلى التشجيع على العمل الجماعي الذي يعتبر جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين و ذلك لأن العمل بالفريق يخلق التعاون بين الأعضاء و يكسبهم القدرة على التكيف و المرونة في إدارة الصراعات و الإختلافات و يشجعهم على إبتكار أفكار إبداعية جديدة ، فكل هذا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الفعالية التنظيمية التي تعد من الأهداف الأساسية لأي تنظيم ، كما أنها أحد المعايير المهمة التي يقوم وجود المنظمة من أجلها .

فالفعالية التنظيمية تعتمد أساسا على كفاءة المورد البشري و على قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية و الإستغلال الأمثل لكافة مواردها المتاحة و توجيهها نحو الأهداف المطلوبة .

و من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى فحص العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، و ذلك بتسليط الضوء على دور التمكين الوظيفي في دعم و تعزيز الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

ما علاقة التمكين الوظيفي بتحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة

- ؟ .

و يتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

- * ما علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - ؟
- * ما علاقة التدريب بتحقيق الأهداف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - ؟
- * ما علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - ؟
- * ما علاقة فرق العمل بتحقيق التكيف التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة- ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

وعلى ضوء تساؤلات الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - .

و يتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

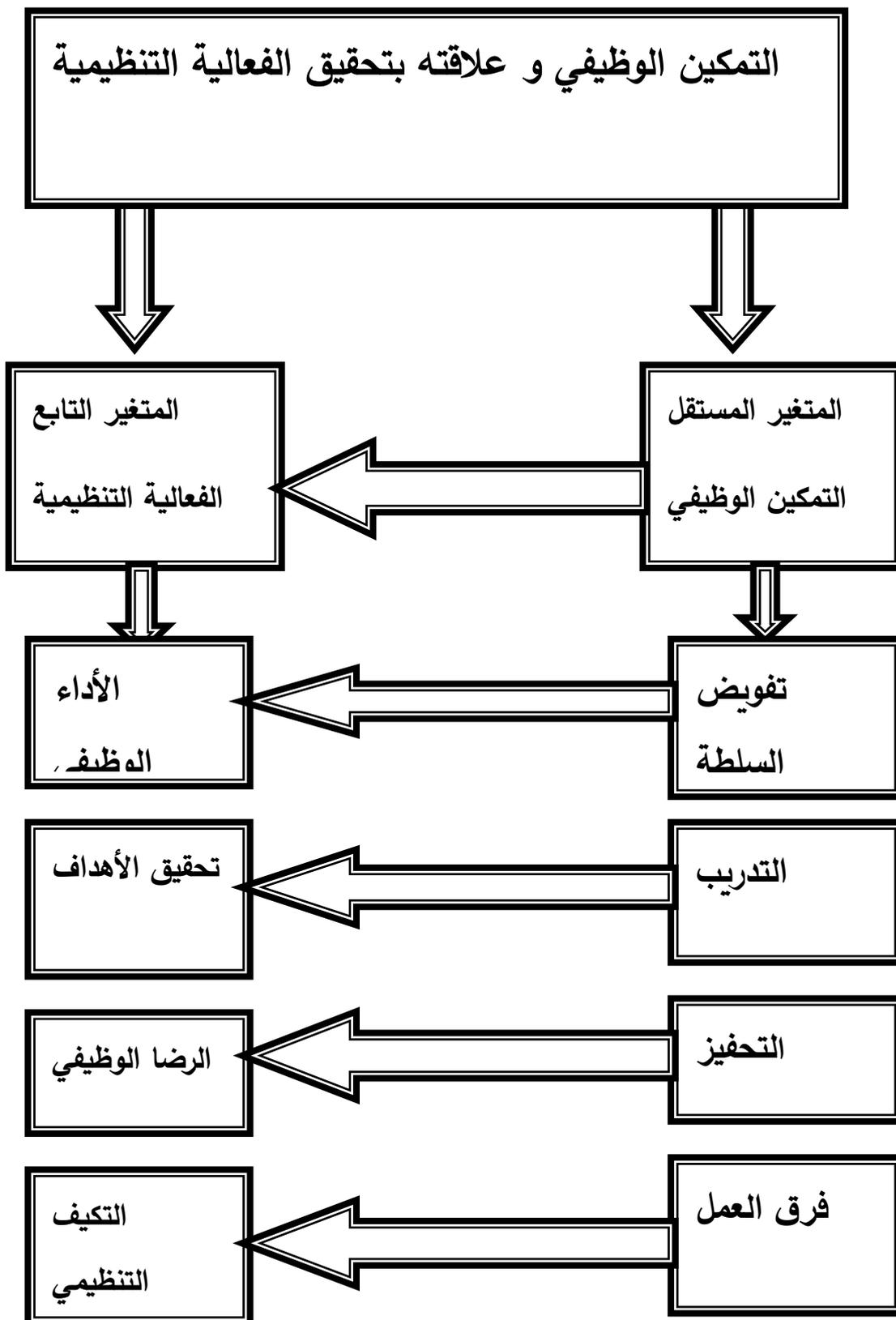
- توجد علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة - .

- توجد علاقة إرتباطية بين التدريب و تحقيق الأهداف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة - .

- توجد علاقة إرتباطية بين التحفيز و الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة

- توجد علاقة إرتباطية بين فرق العمل و التكيف التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -
تبسة - .

شكل رقم (1) النموذج النظري المقترح للبحث



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

1- الميل الشخصي لدراسة موضوع التمكين الوظيفي و توسيع دائرة المعرفة فيه .

2 -ارتباط و تلاؤم الموضوع بمجال و طبيعة تخصص علم الإجتماع التنظيم و العمل .

3 - أهمية موضوع التمكين الوظيفي و اعتباره من المواضيع الحديثة و الحيوية التي تساعد المنظمات على تعزيز مكانتها و الرفع من قيمتها.

4 - قلة الدراسات المطابقة التي تركز على علاقة التمكين الوظيفي بالفعالية التنظيمية، ومن ثم الحاجة لدراسة تأثير التمكين الوظيفي كمتغير مستقل على الفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

5 - إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه الدراسة لتكون مرجعا للباحثين في موضوع التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية، ولتكون نقطة انطلاقا لدراسات أخرى.

6 - توظيف المعرفة العلمية و المنهجية التي اكتسبناها في إجراء الدراسة الميدانية .

رابعا : أهمية الدراسة :

يعد التمكين الوظيفي من أهم المتغيرات التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق فعالية المنظمة وفي قدرتها على التكيف و التأقلم لمواجهة التحديات و الصعوبات التي تعترض المنظمات في ظل إتساع دائرة العولمة و زيادة حدة المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية و الخارجية ، وكذلك نتيجة للإنفجار المعرفي الذي ساهم في زيادة وتيرة التقدم التكنولوجي و أحدث ثورة في المعلومات في مجال الإعلام والاتصال و شبكة الانترنت، و كذا الإنفتاح على الأسواق العالمية و حاجات و تطلعات السوق ، وزيادة طموحات العاملين وحركة رؤوس الأموال و الأيدي العاملة . لذلك تسعى

المنظمات جاهدة لإحراز التقدم و التطور المستمر من أجل تحقيق الجودة و الفعالية حفاظا على وجودها .

وفي ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة النمو و التطور ، و يجب عليها تطوير و تحسين أدائها و كذا السعي لتنمية مواردها البشرية ، نظرا لأنها العنصر الأهم في بنية التنظيم و مفتاح النجاح الرئيسي لها ، حيث أصبحت المنظمة تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها فهو عنصر جوهري و مورد أساسي فيها ، وتسعى نحو استثماره باعتباره كشريك لها وإشباع حاجاته من خلال تلبية رغباته و تعزيز انتمائه ، مما يسهم في زيادة الإنتاجية كونه من العوامل التي تحقق أهداف المنظمة و تجعلها تبلغ غاياتها و من العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها و برامجها خاصة عنصر الإنتاج كالأموال و التكنولوجيا فهي التي تجعل تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة . كذلك تتبع أهمية و دور العنصر البشري في المنظمة من خلال المهام التي يقوم بها ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في العنصر البشري و توجيهه بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يحقق تكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها . فالمورد البشري له أهمية بارزة تسعى من خلاله إلى تحقيق البقاء و الاستمرارية و القدرة على المنافسة حيث يمثل جميع العاملين المتواجدين في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا في المراكز العليا أو الدنيا يقومون بمهام مختلفة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، إذ يعتبر ثروة حقيقية بإمكانها أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية نظرا لما يمتلكه من مهارات و قدرات و خبرات و طاقات إبداعية كما يسهم في حل مشكلات العمل ، و كذلك تنمية العلاقات الطيبة بين جميع الأفراد العاملين فيها .

ويعتبر التمكين وسيلة مبتكرة للتعامل مع الموارد البشرية و إدارتها بشكل يحقق التفوق و النجاح للمنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للإلتصال مع زملائهم في مختلف المستويات التنظيمية و تبرز أهميته في تنمية الإبداع داخل المنظمة مما يجعلها مرنة و متكيفة كونه يشعر العاملين بالمسؤولية و إحساس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز و يمنحهم سلطة في تنفيذ مهامهم ، لذا يتطلب من العاملين مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة بما يكسبها من مرونة

عالية يمكنها من التكيف السريع ، فوجود بيئة عمل متماسكة و مترابطة داخل المنظمة يسهم في زيادة الفعالية ويعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين وذلك بالاهتمام بأعمالهم مما يشعرهم بالإنتماء للمنظمة ، وكذلك إطلاق الحرية لهم في أداء العمل دون رقابة أو تدخل مما يشعرهم بالولاء للمنظمة ، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة و فعالية دون الاهتمام بمواردها البشرية و بذل الجهد و الوقت لاختيار أكثرهم كفاءة و ضمان الأمن الوظيفي.

فالفعالية التنظيمية تعد هدفا أساسيا تقوم عليه المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها و مخرجاتها (سلع أو خدمات) . كما تشكل محركا مهما لسير المؤسسة و استمراريتها حيث تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها من جهة و قدرتها على مواجهة المتطلبات البيئية و اشباع حاجات المجتمع سواء العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها من جهة أخرى .

وكذلك ترجع الأهمية العملية للبحث إلى أهمية قطاع التطبيق المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - التي تعدّ من أكثر القطاعات الخدماتية نجاحا في تقديم الخدمات الاتصالية و المؤسسة الرائدة في سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر، حيث تسهم في تعزيز التواصل و تطوير البنية التحتية الرقمية للدولة كما تسهم في تحقيق التقدم و التطور التكنولوجي وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات عالية الجودة و الموثوقية .

خامسا : أهداف الدراسة :

تحدد القيمة العلمية للبحث الاجتماعي من خلال تحقيق جملة من الأهداف و النتائج التي تسعى دراستنا المعنونة ب : التمكين الوظيفي وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية للوصول إليها و المتمثلة في :

*محاولة الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، وذلك بتحليل متغيرات الدراسة إلى الأبعاد المتمثلة في (تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، التحفيز ، فرق العمل) ، و دراسة الفعالية التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الأداء الوظيفي ، تحقيق الأهداف ، الرضا الوظيفي ، التكيف التنظيمي)

*محاولة إبراز علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي .

*محاولة معرفة علاقة التدريب بتحقيق الأهداف .

*محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي .

*التعرف على مدى إرتباط فرق العمل بتحقيق التكيف التنظيمي .

*الكشف عن واقع التمكين الوظيفي بالمؤسسة وعن مدى انعكاسه على أداء المورد البشري.

*تحديد التحديات و المشكلات التي تواجه المنظمات عند تجسيد أبعاد الموضوع .

*الخروج بنتائج تعزّز دور التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة

- .

سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة :

1- التمكين الوظيفي:

لغة: وهو مصدر الفعلمكن ، يقال مكنه من الشيء تمكينا و أمكنه منه ، و استمكن الرجل من الشيء ، و تمكن منه و فلان لا يمكنه النهوض بشيء منه أي لا يقدر عليه و أمكنه من عدوه أي نصره عليه ، و حكمه فيه ، و التمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل شيء ¹.

وجاء التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية بأنه : "منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف و طرق الأداء و اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم و السيطرة على الموارد المطلوبة لذلك و في حدود ما لهم من سلطات و ما عليهم من مسؤوليات ²".

1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين : لسان العرب، دار إحياء للتراث العربي، بيروت، لبنان، ط 3 ، 1995 ، ص 412 .

2- عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي : الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013 ، ص ص 129 – 130 .

في القرآن الكريم :

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة مواضع في قوله تعالى في سورة الكهف: "إنا مكنا له في الأرض و أتيناها من كل شيء سببا."¹ (84)

يخبر الله تعالى في هذه الآية الكريمة بأنه وطأ الأرض لذي القرنين و أتاه العلم بكل الأشياء و بكل ما يتسبب فيها .²

و في قوله تعالى في سورة الحج: "الَّذِينَ إِنّ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَ آتَوْا الزَّكَاةَ وَ أَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَ نَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَ اللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ." (41)³

المقصود بالآية الكريمة هم أصحاب محمد صلى الله عليه و سلم و أتباعه من بعده، الذين إن أعطى الله لهم الملك و السلطان في الأرض، أقاموا الصلاة و أتوا الزكاة و أمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر.⁴

و قوله تعالى في سورة الأعراف: " و لقد مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَ جَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ " (10).⁵

في هذه الآية الكريمة يخبر الله تعالى عباده بنعمه و أطفاه عليهم ، بأن جعل لهم الأرض قرارا و ملكهم إياها و رزقهم القدرة على استعمارها ، و جعل لهم فيها معاش ، أي : أسبابا

1- سورة الكهف الآية 84 .

2- الطبري محمد بن جرير : جامع البيان عن تأويل القرآن ، دار إحياء التراث العربي ، لبنان ، الجزء 16 ، 2001 ، ص 14 .

3- سورة الحج الآية 41 .

4- بن كثير أبي فداء إسماعيل: تفسير القرآن العظيم ، تحقيق السلامة سامي بن محمد ، دار طيبة للنشر و التوزيع ، السعودية ، ط 2 ، الجزء 5 ، 1999 ، ص 436 .

5- سورة الأعراف الآية 10 .

يعيشون بها أيام حياتهم من التجارات و المكاسب و المآكل و المشارب ، و أكثرهم مع ذلك قليل الشكر .¹

اصطلاحاً:

تتعدد تعريفات التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية و النظريات الفلسفية تجاهه ، فهو أحد الأسس و المبادئ التي تقوم على تطبيق مبدأ الإدارة المفتوحة ، و هناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية بأبعاد مختلفة و هناك أيضاً من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى و من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين لتحقيق مصالح المنظمة على الأمد البعيد .²

فقد عرفه الشبابشة على أنه : منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة و زيادة المشاركة و التحفيز الذاتي و التأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية و تنمية السلوك الإبداعي .³

يتضح من هذا التعريف أنّ التمكين الوظيفي يقوم على أساساً على منح الموظفين الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال زيادة نطاق التفويض و كذا التشجيع و الدعم و تعزيز دور العمل الجماعي لتحقيق التطور و الإبداع.

1- البغوي أبي محمد الحسين بن مسعود :تفسير البغوي " معالم التنزيل " ، تحقيق النمر محمد عبد الله و آخرون ، دار طيبة للنشر و التوزيع ، السعودية ، ط 1 ، مجلد 8 ، 1989 ، ص 216 .

2- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي : استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، 2015 ، ص 34 .

3- الجهني ، تهاني محمد ضيف الله : التمكين الوظيفي : أهدافه و فوائده و العوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، العدد 66 ، 2020 ، ص 7 .

و يعرفه مورال و مرديث بأنه : العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي .¹

أورد هذا التعريف احد أبعاد التمكين الوظيفي ألا وهو التدريب الذي يتيح للفرد فرصة تطوير مهاراته و تحقيق إمكانياته الكاملة في العمل .

كما يعرفه العديلي على أنه : عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية و تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات و القرارات و المهام الإدارية و إشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو و التطور و الإبداع .²

يتبين من هذا التعريف دور المشاركة الفعالة في صنع القرارات من خلال زيادة قدرة الموظفين و مهاراتهم و معارفهم الفردية و الجماعية مما يعزز شعورهم بالإنتماء ، و يسهم في تحقيق التقدم و التطور داخل المنظمة.

و يعرفه أيكل بأنه: منح العاملين القوة و السلطة و الموارد الكافية و حرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .³

و كذلك عرفه عطية حسين أفندي بأنه: تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الإجتهد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بمهامهم.⁴

1 - بشرى نواف الصرايرة : التمكين و الذمة المالية للمرأة العاملة و علاقتها في العنف الأسري ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، ط 1 ، 2020 ، ص 33 .

2 - عماد علي المهيترات : أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2014 ، ص 22 .

3 - عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 131 .

4 - عطية حسين أفندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث و دراسات، مصر الجديدة، القاهرة، 2003 ، ص 10 .

يتوضح من هذين التعريفين أهمية التمكين الوظيفي في المنظمات من خلال إسهامه في تعزيز قدرات الموظفين التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات و إبراز دور الحرية في ممارسة العمل التي تؤدي إلى منح الثقة للعاملين و تحقيق الأهداف بفاعلية و كفاءة .

و كذلك يعرف بأنه: عملية تزويد الموظفين بالمهارات و المعرفة و الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في أدائهم الوظيفي و تحقيق أهداف المنظمة.¹

أوضح هذا التعريف أنّ التمكين الوظيفي يتم من خلال التدريب و التطوير و كذا توفير الأدوات و المعدات التي يحتاجها الموظفون لتفوق و النجاح في أداء أعمالهم و بلوغ أهداف المنظمة.

استنادا إلى ما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين الوظيفي و بالنظر إلى المؤسسة قيد الدراسة و

طبيعة الدراسة الراهنة يمكن طرح تعريف إجرائي للتمكين الوظيفي و هو : منح مؤسسة اتصالات

الجزائرفرع -تبسة - موظفيها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة و تقديم

التدريب المناسب لهم ، إضافة إلى تشجيعهم و تحفيزهم على الأداء و العمل بأسلوب جماعي ينمي التواصل بينهم .

2- الفعالية التنظيمية:

الفعالية لغة :

جاءت كلمة فعالية في قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة بمعنى " كون الشيء يؤدي

إلى نتائج " .²

أي اعتماد أشياء معينة و التي يؤدي تطبيقها إلى نتائج يعد ذلك فعالية .

¹- شروق بنت شفيق الشلهوب : السعادة المؤسسية دليل عملي للتطبيق ، دار كيان للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 2023 ، ص 56 .

²- المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق للتوزيع ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 2000 ، ص 1101 .

و يعرف قاموس علم الاجتماع الفعالية: " يوصف بها فعل معين، و هي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، و لا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، و الأهداف وفقا لترتيب أولويتها. " ¹

يتضح من خلال التعريف أن الفعالية هي مدى قدرتها على تحقيق هدف معين من خلال الإستخدام الأمثل للوسائل المساهمة في تحقيق الهدف وتؤدي إلى الفعالية لأنها معطى مكتسب و ليست فطري .

وكذلك يعرف قاموس الشامل " مصطلحات العلوم الاجتماعية " الفعالية على أنها " الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها. " ² فالفعالية هي المرتبة و المستوى الذي تحقق أهداف الجماعة .

التنظيم:

يعرف تالكوتبارسونز التنظيم على أنه: " وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة . " ³

ويعرف كذلك التنظيم بأنه: " وضع نظام للعلاقات منسق إداريا و تحديد للوظائف و تكوين للوحدات الإدارية. "

1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و التوزيع و النشر، الإسكندرية، 2006، ص 153.

2- مصلح احمد صالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، الرياض، ط 1، 1999، ص 183.

3- طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2007، ص 23.

إضافة إلى أنّ التنظيم هو " توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة . " ¹

ويتضح من خلال التعريفات أنّ التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات متصلون و متفاعلون مع بعضهم البعض وفقا لبناء و إجراءات تنظيمية من خلال إقامة علاقات في إطار قواعد محددة و تحديد الوظائف و المسؤوليات بين العاملين التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

اصطلاحا:

وجد الباحثين صعوبة في الإتفاق على تحديد مفهوم واضح و محدد للفعالية التنظيمية لإختلاف وجهات النظر حسب الدراسات و ما يراد البحث فيه.

حيث عرف أبو قحف الفعالية التنظيمية على أنّها : " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية و إدارية ، و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة . " ²

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أنّها نتيجة تفاعل الكلي للمؤسسة بجميع محتوياتها و المتغيرات الداخلية و الخارجية جميعها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة .

و كذلك عرفها برنارد على أنّها " تحقيق الأهداف المحددة "

1- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، عبد الرحمن بن أحمد هيجان : مبادئ إدارة الأعمال " الأساسيات و الاتجاهات الحديثة " ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط 6 ، 2009 ، ص 108 .

2- محمود بوطي ، الأزهر ضيف : حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة للمياه – وحدة الوادي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 04 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي الجزائر ، 2020 ، ص 195 .

ومن جهة أخرى عرفها إتيوني على أنها " النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية . " ¹

يتضح من خلال التعريفين أنّ الفعالية التنظيمية مرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى و تحسين كفاءة العمل ، كذا الإستفادة من الموارد المتاحة ، فتحقيق الأهداف يعتبر مؤشر أساسي في تقييم أداء المنظمة و قياس نجاح أي منظمة من خلال فعاليتها .

وقد أشار أفرار إلى تعريف الفعالية على أنّها: " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو ، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها . " ²

نلاحظ من هذا التعريف أنّ المنظمة عبارة عن نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، فهي قدرة تمكّنها من البقاء و التكيف و النمو مع الأهداف التي تسطرها ، ولا تركز على الأهداف بشكل أساسي دائما بل كذلك على مدى بقائها في سوق المنافسة من خلال مؤشرات كالتكيف و النمو ، فاستمرار بقاء المنظمة يعني قدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و بالتالي تحقق المنظمة فعاليتها .

كما عرفها باحثون آخرون بأن الفعالية التنظيمية هي " محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير و التي تعتمد عليها بقاء المنظمة و استمرارها مثل العملاء ، الموظفون ، الموردون . " ³

1-داودي احمد : الفعالية التنظيمية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2020 ، ص 10 .

2- نورالدين بشير تاويريريت : نظرية المنظمة و التنظيم ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد – الأردن ، ط1 ، 2015 ، ص 196 .

3- بلقاسم سلاطينية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،

القاهرة ، مصر ، ط 1 ، 2013 ، ص 18 .

أوضح هذا التعريف بأنها تجمع بين مدخلي الأهداف و البيئة ، فالعملاء و الموظفون و الموردون هم أطراف من البيئة يؤثرون و يتأثرون بالمنظمة ، و تحقيق هذه الفعالية يسهم في بقاء المنظمة و استمرارها في السوق حيث يعتبر تلبية احتياجات هذه الجهات أمرا حاسما لنجاحها .

استنادا إلى ما سبق من التعريفات المختلفة للفعالية التنظيمية ، وبالنظر إلى المؤسسة قيد الدراسة و طبيعة الدراسة الراهنة يمكن طرح تعريف إجرائي للفعالية التنظيمية وهو قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة - على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها من خلال تطوير و تحسين أداء موظفيها و الإستخدام الأمثل لكافة مواردها لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و تحقيق الإستدامة و البقاء و كذا تحقيق الرضا لدى العاملين و تحسين إنتاجيتها .

سابعا: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الخطوات و المراحل التي لا ينبغي للباحث إهمالها , لأنها تمكنه من الإحاطة بموضوع بحثه في جوانبه المنهجية و المعرفية ، و من خلالها يستطيع بلورة مشكلة بحثه و تحديد أبعادها بشكل واضح و معرفة الكيفية التي عالج بها ، و قد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية و فيما يلي سنقوم بعرض جملة من تلك الدراسات .

الدراسات العربية:

الدراسة رقم (1):دراسة احمد عبد السلام احمد السالم المعنونة ب: اثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة عمان العربية, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. و تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي : ماهو أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة , و المشاركة في إتخاذ القرار و الوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على

الفعالية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و التكامل و التكيف التنظيمي) في الجامعات الخاصة الأردنية ؟

ومن هذا الإشكال ارتأى الباحث طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- 1 - ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في اتخاذ القرار, والوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية ؟
- 2 - ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في إتخاذ القرار و الوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية ؟
- 3 - ما أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في إتخاذ القرار و الوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في اتخاذ القرار, والوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف, و التكامل, و التكيف التنظيمي) في الجامعات الخاصة الأردنية.

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في اتخاذ القرار, والوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على تحقيق الأهداف في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة, و المشاركة في اتخاذ القرار, والوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على التكامل في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، و المشاركة في اتخاذ القرار، و الوصول للمعرفة و التدريب و التثقيف) على التكيف التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

وقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات و أخذ عينة عشوائية بسيطة من 4 جامعات خاصة (جامعة الشرق الأوسط و جامعة عمان الأهلية و جامعة العلوم التطبيقية و جامعة الإسراء).

وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

التعقيب :

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناول نفس المتغيرات و في المنهج المتبع ، و كذلك في الأداة الأساسية لجمع البيانات و هي الاستبانة و اختلفت عن دراستنا في استخدام العينة و قد أفادتنا هذه الدراسة في ضبط متغيرات دراستنا من حيث مؤشراتها و مفاهيمها و أبعادها .

الدراسة رقم (2) :دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمدية المعنونة ب: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ، دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة الآتية:

1 - ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ؟

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

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية التالية : لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات ، و المشاركة في إتخاذ القرار ، والتحفيز الذاتي ، وبيئة العمل

، و بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، و مجموعة من الفرضيات الفرعية من بينها :

1 - فرضية فرعية 1: لا يوجد أثر لبعد تفويض الصلاحية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

2 - فرضية فرعية 3: لا يوجد أثر لبعد التحفيز الذاتي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

و من أجل دراسة هذا الموضوع إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الملائم لأنموذج الدراسة و هو تحليل الإنحدار المتعدد ، و تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة ، وقام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم ب 65 موظفا .

وفي الأخير خلص الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

1 - إن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية و المشاركة في إتخاذ القرار ، و التحفيز الذاتي ، و بيئة العمل و بناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3,54) ، و الإنحراف المعياري (1,10) .

2 - أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا ، كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية ، و المشاركة في إتخاذ القرار ، و التحفيز الذاتي ، و بيئة العمل و بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابيا .

التعليق :

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناول نفس المتغير المستقل " التمكين الوظيفي " وكذلك في المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات ، بالإضافة إلى أسلوب المسح الشامل بينما اختلفت عن دراستنا في مجالات الدراسة ، و قد أفادتنا في تفكيك أبعاد التمكين الوظيفي.

الدراسة رقم (3) :دراسة إيمان سالم الصانع تحت عنوان : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، 2013 .

هدفت الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط ، التنظيم ، الأفراد ، التكنولوجيا (في تحقيق الفاعلية التنظيمية (تحقيق الهدف ، التكيف البيئي ، نوعية المخرجات) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج .

تمحورت مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات وهي كالاتي:

- ما مستوى أهمية محددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط ، التنظيم ، الأفراد ، و التكنولوجيا) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟

- ما مستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال أبعادها (تحقيق الهدف ، التكيف البيئي ، نوعية المخرجات) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟ .

- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق فاعلية شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟.

- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (تحقيق الهدف) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟ .

- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (التكيف البيئي) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟ .

- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (نوعية المخرجات) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج ؟.

و للإجابة عن التساؤلات قامت الباحثة بصياغة فرضيات المتمثلة في الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط ، و التنظيم ، و الأفراد ، و التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الإسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الهدف ، التكيف البيئي ، نوعية المخرجات) عند مستوى الدلالة 0.05 . و ينبثق منها :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط ، التنظيم الأفراد ، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الإسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الهدف) عند مستوى الدلالة 0.05 .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمدت على المنهج الوصفي و الاستقرائي المكتبي ، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة مكون من 70 فرد، و تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، و قد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت الأردنية لافارج .

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف في شركة الإسمنت الأردنية لافارج .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التكيف البيئي في شركة الإسمنت الأردنية لافارج .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في نوعية المخرجات في شركة الإسمنت الأردنية لافارج .

التعقيب :

تم الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة سابقة باعتبارها تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع " الفعالية التنظيمية "، و تم الإستفادة منها من حيث المنهج و أدوات جمع البيانات و كذلك في إثراء الجانب النظري .

الدراسات المحلية:

الدراسة رقم (1) : دراسة حاتم سماتي تحت عنوان : التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية , دراسة على عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة , مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية , 2022 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية على عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة .

وتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة؟ و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية من بينها :

1 - هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة - باتنة ؟.

2 - هل توجد علاقة ارتباطية بين تدريب العاملين و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة - باتنة ؟.

3 - هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة - باتنة ؟ .

وفي ضوء موضوع الدراسة و استجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها قام الباحث بصياغة فرضية عامة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية لدى العمال

الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة - باتنة و فرضيات جزئية من بينها :

- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس -بريكة - باتنة .
- توجد علاقة ارتباطية بين تدريب العاملين و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة - باتنة .
- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس - بريكة - باتنة .

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و إستخداما لإستبيان كأداة لجمع البيانات , و تم الإعتماد على طريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث المكون من 73 عامل و من بين النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة :

* وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة .

* توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة , تدريب العاملين , الإتصال , التحفيز) و الفعالية التنظيمية لدى الإدارة ذات العينة .

التعليق :

تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغيري الموضوع و قد تم الاستفادة منها في عدة الجوانب منها الاطار النظري و اختيار أدوات جمع البيانات و المنهج المناسب .

الدراسة رقم (2) :دراسة عبد الرحمان باي راقد بعنوان : التمكين الوظيفي و علاقته بتعزيز الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة - المسيلة - ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2022/2023.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين التمكين الوظيفي و تعزيز الهوية التنظيمية لدى الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر ، و تمحورت إشكالياتها حول : هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر ؟ .

و يتفرع من هذه التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1 - هل هناك علاقة بين الشعور بأهمية العمل و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر ؟.

2 - هل هناك علاقة بين التحفيز الذاتي و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر ؟.

3 - هل هناك علاقة بين الإلتزام بروح الفريق و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر ؟.

4 - هل هناك علاقة بين الحرية و الإستقلالية في ممارسة العمل و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر - ؟ .

من بين فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر - .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بروح الفريق و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر .

واعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة و البالغ عددها 188 و المتمثلة في إطارات ملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر ، حيث قام الباحث بتوزيع الإستمارة كأداة لجمع البيانات ، و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة

البيانات و التوصل إلى إستنتاجاتالموجودة في كل من برنامج و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها :

* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بأهمية العمل و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر .

* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر .

* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بروح الفريق و تعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر .

التعليق :

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا الراهنة في المتغير المستقل " التمكين الوظيفي " ، وفي المنهج وأساليب الحصر الشامل و الأداة الأساسية الاستبيان ، وقد اختلفت عن دراستنا في أبعادها وتم الاستفادة منها في صياغة أسئلة الإستبيان وإثراء الجانب النظري .

الدراسة رقم (3) :دراسة نعيمة رجيمي ، الحاج عرابة المعنونة ب: التمكين الإداري و أثره في الفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة ,مجلة رؤى اقتصادية , 2021

هدفت الدراسة للتعرف على اختبار و أثر مستوى التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة ،وانطلقت هذه الدراسة من إشكال مفاده :هل يوجد أثر للتمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة ؟.

وللإجابة عن هذه التساؤل قامت الباحثتين بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للتمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .

و تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية من بينها :

- لا يوجد أثر للتدريب في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

- لا يوجد أثر للتحفيز في الفاعلية التنظيمية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بهدف الوقوف على أثر التمكين الإداري في فاعلية المؤسسة ، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المكون من 255 موظف ، واستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج الآتية :

* تطبق مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة مستوى متوسط بين التمكين الإداري لموظفيها .

* تبلغ الفاعلية التنظيمية للمؤسسة المبحوثة مستوى متوسط حسب تصورات أفراد العينة المبحوثة.

* هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة .

التعليق :

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة نفس المتغيرين، وكذلك في المنهج المتبع وأداة جمع البيانات الاستبيان واختلفت عن دراستنا في العينة ، ويكمن وجه الاستفادة منها في ضبط أبعاد ومؤشرات دراستنا الحالية .

الدراسة رقم (4) : دراسة سعيدة حمصي المعنونة ب : التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع إدارة و عمل ،جامعة الوادي ، 2019/2018 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و الفعالية التنظيمية ، و تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية ؟

و يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية من بينها :

- 1 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية ؟
- 2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟
- 3 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل ؟

و قد قامت الباحثة بصياغة فرضيات لهذه الدراسة المتمثلة في الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية .

و انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعيةمنها :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده و تحقيق الأهداف التنظيمية .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، واستخدمت أسلوب المسح الشامل ، وقد اعتمدت على الإستمارة كأداة لجمع البيانات ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و تحقيق الأهداف التنظيمية .

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و التكيف مع بيئة العمل.

التعليق :

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تناول نفس المتغير التابع " الفعالية التنظيمية" وقد أفادتنا في ضبط أبعاد دراستنا ، وكذلك في صياغة أسئلة الإستبيان والمنهج المستخدم.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة رقم (01):

M. SALEH, H. KABALN ; The Effect of administrative

Empowerment on the Organisation Effectiveness of Bank

Employees, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير التمكين الإداري بأبعاده على الفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي في سوريا، وقد تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي في سوريا ؟

وقد انبثق من هذا التساؤل الرئيسي الفرضيات التالية :

1- هناك تأثير كبير إحصائياً لتفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي في سوريا.

2- هناك تأثير كبير إحصائياً للتدريب على الفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي في سوريا .

3- هناك تأثير كبير إحصائياً للإتصال الفعال على الفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي في سوريا .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي ، وتم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و مجموعة من الأساليب الإحصائية (ألفا كرونباخ و تحليل الإنحدار الخطي و الإرتباط) ، و تم تمثيل مجتمع الدراسة من قبل جميع الموظفين في فروع إثنين من البنوك في مدينة اللاذقية سوريا (بنك الأهلام ، البوراكا) وصلت إلى 160 موظف،حيث تم أخذ منها عينة عشوائية قدرت ب 135 موظفا .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

أنّ هناك تأثير كبير إحصائياً لأبعاد التمكين الإداري على الفعالية التنظيمية للموظفين في القطاع المصرفي في سوريا .

التعليق :

تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناول نفس متغيري الموضوع ، و كذلك اتفقت معها في استخدام المنهج الوصفي و الأداة الأساسية لجمع البيانات و هي الإستبانة واختلفت عن دراستنا في العينة حيث استخدمنا المسح الشامل .

ثامنا : المقاربة النظرية :

تعدّ النظرية البنائية الوظيفية من منظور علم اجتماع التنظيم و العمل إحدى الإتجاهات النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكلية وماديا

و متكاملة من حيث الوظائف و الأدوار المحددة التي يقوم بها كل فرد أو جماعة وكل قسم من أقسام التنظيم وأن أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع أهداف المنظمة.¹

لذلك تم اختيار النهج البنائي الوظيفي لتحليل هذه العلاقة و تفسيرها، حيث يشير النهج البنائي الوظيفي إلى العلاقة بين مفهومي الهيكل و الوظيفة، فيشير الهيكل إلى التمكين الوظيفي والوظيفة إلى مدى مساهمة التمكين في تفعيل الأنساق الإدارية والفنية.²

* تأكيد على العلاقات الطبيعية بين الأنساق الإجتماعية و غيرها من الأنساق .

* دراسة الحد الأعلى لفعالية النسق بمعناه التجريدي من خلال ثبات و استمرار النواحي التأثيرية للأنساق الإجتماعية .

* التعرف على الضرورات الوظيفية للأنساق الإجتماعية .

و يعتبر تالكوت بارسونز من رواد هذا الإتجاه فهو منظر أمريكي ، نظر لسلوك الفرد الإجتماعي ووصفه و حلّله من خلال حدوثه بين فردين أو أكثر ثم شخّص المحددات و الضوابط و المعايير الإجتماعية التي تؤثر فيه و تصوغه على نموذج معين ، فقد قام بارسونز بربط الجزئية الإجتماعية " سلوك الفرد الإجتماعي " و الكلية الإجتماعية و هو البناء الإجتماعي.³

¹ - مصطفى بوجلال : علم الإجتماع المعاصر بين الإتجاهات و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ، ص 102 .

² - عبد الهادي محمد الوالي : تاريخ التفكير الإجتماعي ، نشر خاص بالمؤلف ، جامعة طنطا ، 2006 ، بتصرف ص ص 384 - 383 .

³ - معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، لبنان ، ط 2 ، 2005 ، ص 82 .

ينظر إلى المنظمات كأنساق اجتماعية تتبادل الطاقة و المكونات مع بعضها البعض ، و تتكون من أنساق اجتماعية فرعية تتفاعل مع بعضها البعض بالإعتماد على المتبادل

بينها ، حيث يجب أن تعمل على حل أربع مشكلات وهي : التكيف " **Adjustment** "

لمواجهة متطلبات البيئة و تحولاتها المتسارعة ، تحقيق الأهداف " **Goal Attainment** " من خلال تحديدها و تحريك الموارد باتجاه الوصول لها ، التكامل " **Integration** حيث

يتم تنسيق و توحيد العلاقات بين الأفراد و النسق في كيان واحد ، الكمون أو " **Latency** " المحافظة على أنماط و دوافع و حوافز المنظمة ، فالفاعلية تقاس بمدى النجاح في حل تلك المشاكل ومساهمتها على استمرار النسق الأكبر (المجتمع) ، مع الإهتمام بالمعلومات المرتدة و دورها في مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف و الاستمرار .

1

ووفقا للتشريح النسقي يصنف " تالكوت بارسونز " مكونات التنظيم إلى :

- **النسق الفني** : و الذي يتشكل من مختلف النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم .

- **النسق الإداري** : يعنى بالشؤون الداخلية للتنظيم ، و هو يتوسط النسق الفني و البيئة المباشرة من خلال توفير الشروط التي تسمح بتدبير عمليتي توريد الضروريات اللازمة للتنظيم و تصريف مخرجاته .

- **النسق النظامي** : يعمل على ربط النسقين الفني و الإداري من جهة و بين التنظيم و المجتمع من جهة أخرى .

¹ - اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي : علم اجتماع التنظيم - مداخل نظرية و دراسات ميدانية - ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2013 ، ص 138 .

و عند إسقاطنا لهذه النظرية على موضوعنا نجد :

يرى بارسونز أن كل فعل عبارة عن سلوك و لكن كل سلوك ليس فعلا ، و الذي يميز الفعل عن السلوك أساسا هو أنّ الفعل يتصف بعنصر اتخاذ القرار الذي يقع بين المنبه و الإستجابة ، ووحدة التحليل هي الفعل الذي قد يكون فردا أو مجموعة و مجتمعا ، كما أن المنظمة تلجأ إلى تفويض السلطة و الذي يعتبر هو مفتاح المنظمة ، حيث لا يستطيع المديرين استخدام جميع وظائفهم المتعددة ، لذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية يجب عليهم إعطاء وظائف محددة لمؤسسيهم حتى يتمكنوا من إنجاز جميع المهام ، حيث أنّ المنظمة تجعل الفاعلين فيها يتحصلون على التدريب و الذي هو إحدى العمليات الإدارية التي تحدث في إطار الإدارة التي تتعامل مع الشؤون الداخلية للمنظمة مثل التخطيط والتنظيم و الرقابة و التحكم و اتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة و التحفيز و إدارة مجموعات العمل ، فهذا الأخير هو عنصر أساسي في المنظمات الأكثر نجاحا ،وبالنظر إلى أن الموارد البشرية هي عنصر أساسي في التفاعل المعرفي ، مما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية و الإبداع ورضا العملاء و الروح المعنوية ، فإن كل ذلك يمثل نمطا تقنيا . والنمط الفني هو مجموعة الأشخاص الذين يستخدمون مهاراتهم و خبراتهم الفنية في تنفيذ المهام المطلوبة و التواصل الفعال الموجود بينهم، أي وجود التفاعل لتحقيق أهداف المنظمة، و كل ذلك يرجع إلى حسن بناء الفريق و فعاليته من قبل المنظمة والتنسيق

والتواصل كل هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة منها .

كما يتضح أن التكيف التنظيمي و كذا تحقيق الأهداف يركز أكثر على تعامل الموظفين أو العاملين في المنظمة على التوافق مع خصوصية البيئة الخارجية و معطيات ظروفها أي أن الفاعلين و الذين هم الموظفون يسعون لتحقيق أهداف المنظمة الذين يعاملون فيها حيث أنهم يؤدون أدوار مختلفة داخلها ، وبالتالي لابد من تأدية المهام المحددة للتكيف مع المحيط الخارجي للمنظمة ، و يشتمل تحقيق الأهداف على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف

التنظيمية ، و يتوقف نجاح تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل حيث تتضمن عملية صنع القرار و المعايير المنظمة لها ، و لكي تكون هذه الأخيرة متكاملة لابد من أن يكون هناك تبادل وظيفي بين ثلاثة عناصر أساسية و هي : أن يقوم الفاعلون (الموظفون أو العاملون) بالأدوار التي تنطوي عليهم داخل المنظمة ، بالإضافة إلى الأهداف الشخصية لهم كالرضا و الأمن و السعادة و السلطة و التحفيز إلخ و أخيرا أهداف النسق ، و بذلك يصبح هدف تكامل أي منظمة هو تحقيق التماسك و التضامن و استقرار النظام ، و استمرار نسق العلاقات و لما كانت عملية التكامل لا تتوقف عند حد ولا تنتهي فإنها تصبح بحاجة إلى تجديد ميكانزماتها باستمرار و لكي تتمكن المنظمة من تحقيق البقاء و الاستمرارية يجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية ، أي الأفراد الذين يعملون فيها ، و ذلك من خلال تحفيز طاقاتهم و إمكاناتهم ، و خلق الدافعية و الحماس لعملهم . لأنه يؤدي إلى إشباع احتياجاتهم و يحقق لهم الرضا و الأمان و يضمن قيامهم بعملهم بالكفاءة و الفعالية اللازمة .¹

¹ - السيد الحسيني : النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، ط 5 ، 1980 ، ص 76 .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتمكين الوظيفي

تمهيد

أولاً : التطور التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي

ثانياً : أهمية وخصائص التمكين الوظيفي

ثالثاً : أنواع و أهداف التمكين الوظيفي

رابعاً : أبعاد و نماذج التمكين الوظيفي

خامساً : مزايا و معوقات التمكين الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التمكين الوظيفي من المواضيع التي نالت إهتماما واسعا من قبل العديد من العلماء والباحثين، نظرا لكونه يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي سلطت الضوء على دور الموارد البشرية و أهميتها في المنظمات، باعتبارها عاملا مهما لنجاحها وتفوقها خاصة في ظل التحديات و الضغوطات المصاحبة للمنافسة الشديدة، فلتوضيح أكثر سنتطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لمفهوم التمكين الوظيفي وأهدافه وخصائصه و أنواعه بالإضافة إلى نماذجه و أبعاده ومزاياه، وأهم التحديات التي تعترض تطبيقه

أولاً: التطور التاريخي للتمكين الوظيفي

يعد مفهوم تمكين الموظفين من المفاهيم الراسخة المستخدمة لتحسين وتطوير النظم والتي تتبعها المنظمات، وهو بالطبع إن كان مفهوماً جديداً، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة¹. فقد أشار Bodner, 2003 في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسة Elton Mayo في مصانع Hawthorne كانت الأساس في الإهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت حجر الأساس للتمكين. ويرى Halvorsen, 2005 أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W. Edwards Deming والدكتور M. Juran اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذا أكدوا على الجودة والإستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضاً على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلاً عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلاً عن تفتيش المنتجات، وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال إنفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الإستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءاً من المنظمة والتأكيد على الإستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين. وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين

¹ - عبد السلام حمادوش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس التنظيم والعمل

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018/2019، ص113.

العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب والملائمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Juran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا). ومع بداية عقد تسعينات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الإقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجم والإنتاجية فضلا عن الجودة والتنوع الملائمة.

ويذهب Rees and Porter, 2008 إلى أنّ نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان إستجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض الجامعات وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما الجامعات التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك إستعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ إنقلبت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الإتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص وإنعدام الإيثار في التخطيط المركزي، وجميع هذه الإتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعولمة والإستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى إنتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للإنتباه¹.

ثانيا: أهمية و خصائص التمكين الوظيفي :

¹ - مراد بومنقار، قلة عيساوي: تمكين العاملين مدخل لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، ديسمبر 2014، صص 61-63 .

من أجل الفهم الجيد لموضوع التمكين الوظيفي لأبد لنا من الوقوف عند أهميته وأهدافه وخصائصه المرجوة من تطبيقه والمتمثلة في ما يلي :

1- أهمية التمكين الوظيفي :

تنطلق أهمية التمكين إبتداءً من أهمية العنصر البشري، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصاً في ظل ما يسمى بالإقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن الإبتكارات المتلاحقة ويعتبر التمكين وسيلة مهمّة لتحسين المركز التنافسي للمنظمة، حيث يساعد على خلق ودعم القدرات الإبتكارية والإبداعية للمرؤوسين من أجل تقديم أفضل ما لديهم من خدمات، كما يعتبر أحد محاور استراتيجية إدارة الجودة الشاملة حيث يرفع من قدرات المرؤوسين ودافعيتهم ويجعلهم أكثر إستعداداً وقبولاً للتغيرات المصاحبة للجودة الشاملة¹. إضافة إلى أنه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال للملكية ورضاً عن الإنجاز ويمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة². ويسهم كذلك في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة، إضافة إلى إنخفاض مستوى نسبة الغياب ودوران العمل وإنخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين وتحسين جودة السلع والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق، كما يقلل التمكين من الصراع بين الإدارة والعاملين ويعزز ويدعم تقبل

¹ - زايد ناجي ناصر شاوش :مدى إدراك الرئيس والمرؤوسين لأبعاد التمكين الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري لجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية ،المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين"التمكين الوظيفي"،كلية التجارة جامعة أسبوط، 2008ص 396 .

² - زكريا مطلق الدوري ،أحمد علي صالح :إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009ص 29 .

العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به ،ويدفعهم إلى أداء أعمالهم بكفاءة، كما أنه يشكل محور بيئة العمل¹.

¹ - يوسف أبو فارة ،خلود الحلايقة :العلاقة بين تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليج ،مجلة رماح للبحوث والدراسات ،مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ،العدد87، 2023 ، ص 106-107 .

و يمكن استخلاص أهمية التمكين الوظيفي في جميع المستويات التنظيمية في المخطط التالي

جدول رقم (01) : يبين أهمية التمكين الوظيفي في جميع المستويات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين، إستناداً إلى ما ورد في أطروحة كرمية توفيق ص 69-73، ومجلة التواصل سالم، سارة محمد قائد ص 168-169.

2- خصائص التمكين الوظيفي :

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدّة أشكال ويتحقق بعدّة وسائل ومن أهمّها تقوية السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والإبتكار ، كما يركّز التمكين على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الإلتزام الداخلي لدى العاملين ممّا يساهم في توليد الطاقات البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع وتوثيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.¹

وكذلك يتميّز التمكين بمجموعة من الخصائص الأخرى التي تتباين تبعاً لتباين النظم والمجتمعات والظروف البيئية والثقافية نستخلصها في النقاط التالية :

- أن التمكين حالة نفسية وعقلية بطيئة التمكين .
- التمكين يقوم بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعّالة والتي يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة التي تعطي صلاحيات كبيرة لإتخاذ القرارات، وهي ضرورية لأداء متميز وهذه الفرق تقوم على شعار أنّه لا يوجد أحد كاملاً ولكن الفرق تتمتع بالكمال .
- أن المداخل الأخرى قد حققت تحسينات في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين اللازمين لضمان مؤسسات ذات أداء عال ، وهذا ما يوفره التمكين.²

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ، دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016 ، ص 18 .

² محمد خميس العثيمي : نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات ، مركز بحوث الشرطة ، القيادة العامة لشرطة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014 ، ص 168 .

- التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وإملاك المهارات والقدرات الإجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج و ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الإجتماعية .¹
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التمكين يمثل حالة ذهنية تسعى لخلق تغيرات إيجابية في النهج و السلوك، ويعتمد بشكل أساسي على تشكيل فرق عمل فعالة و يمنح هذه الفرق الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات ممّا يساهم في تحسين الأداء، وخلق موظفين محفزين وتعزيز قدراتهم و مهاراتهم .

ثالثا: أنواع و أهداف التمكين الوظيفي:

- 1-أنواع التمكين الوظيفي:
قسم Souminen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي:
أ-التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكوّن الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
- ب-التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ،وكذلك تجميع البيانات من مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ت-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العمل.

الممنظمة.²

¹- عماد علي المهيرات ، مرجع سابق ، ص 29 .

²- يمينة حطاب :تمكين العاملين وعلاقته بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية لدى الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر ،مجلة دفاتر المخبر،المجلد 16،العدد 1 ، 2021 ، ص 126.

وكذلك ذكر الخطيب ومعاينة 2009 أن عملية تمكين العاملين تظهر في عدة أشكال نذكر منها:

- 1- عملية التمكين الرسمية: وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة . 2 - عملية التمكين الغير الرسمية: وهي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها مثل: تقديم أفكار جديدة أو إقتراحات.
- 3- عملية التمكين الطوعيّة: وهي التي لا تستند إلى أي عمل منظمي .

4 - عملية التمكين المؤسسيّة: وهو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين في المنظمات .

5 - عملية التمكين المباشرة: تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.

6- عملية التمكين التمثيلية: وهي التي تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم .

في بعض المجالس والهيئات.¹

2-أهداف التمكين الوظيفي:

يساهم التمكين في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في حل المشكلات وتحسين أداء العاملين وهي :

- 1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه .
- 2-الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.²
- 3-زيادة فرص الإبداعوالإبتكار لدى الموظفين .
- 4-دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.

¹ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس : أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية ،رسالة ماجستير،تخصص إدارة ،جامعة الزاوية،2020/2019 ،ص67.

² - زكريا مطلق الدوري ، المرجع السابق ، ص 93 .

5- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.¹

6- المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات .

7- تخفيض المهام الرقابية للإدارة العليا والوسطى مما يوفر لهم المزيد من الوقت للتخطيط الإستراتيجي .

8- الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها .

9- زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات .²

يتضح من خلال ما تم ذكره أن التمكين الوظيفي يهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمة من خلال استثمار قدرات وإمكانيات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع و الابتكار، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات و المحافظة على تنافسية المنظمة وتحسين أداء موظفيها و تحقيق أهدافها بشكل عام.

رابعاً: أبعاد و نماذج التمكين الوظيفي

1 - أبعاد التمكين الوظيفي:

يعدّ التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعدّدة لهذا المصطلح ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر المختلفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أبعاد استراتيجية التمكين من وجهة نظر الباحثين والكتاب

¹ - كرمية توفيق: تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان- ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2007 / 2008 ، ص 77 .

² - الجهني، مرجع سابق ، ص 9.

الأبعاد	المصدر
المشاركة بالمعلومات والمعرفة ، مكافآت الأداء .	(Cook etal,1997)
بناء الثقة ، التأسيس ، المسائلة والمسؤولية ، خلق الفرق ، تدريب الفرق للعناية بالزبون .	(Clair, 1997)
المعلومات ، المهارات والمعرفة ، القوة ، المكافآت .	(Daft , 2001)
وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، العدالة والإنصاف ، الإعراف والتقدير ، العمل الفرقي ، المشاركة ، الإتصالات الفعّالة ، البيئة الصحيّة.	(المغربي، 2001)
التركيز على الزبون ، المعلومات ، التحسين المستمر ، اتخاذ القرارات ، نظم القياس التدريب ، علاقة زملاء العمل بالمشرف ، العلاقة بين أعضاء الفريق ، علاقة الفريق مع الآخرين بالمنظمة .	(Bodner ,2003)
الإستقلالية ، تدفق المعلومات والإتصالات ، الدعم والتحفيز ، المعرفة والمهارات .	(ملحم ، 2004)
المشاركة ، الإلتزام ، والإدماج ، تخفيض المستويات الإدارية	(Mullins, 2005)
الحرية والإستقلالية ، المشاركة بالمعلومات ، التدريب ، السلطة والقوة ، دعم الإدارة	(Halvarson, 2005)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية،التأثير،الإستقلالية ، الإنفتاح ، التبادلية ، الثقة ، العلاقات المتناسقة .	Isokanta and) (Johanson , 2006)
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة،المسألة، القابلية التنظيمية الداخلية .	البنك الدولي

تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai , 2006)
المشاركة بالمعلومات ، خلق الإستقلالية ، فرق العمل .	Kreitner and) (Kinicki , 2007
المعلومات،المعرفة،القوة،المكافآت.	(الياسري ومحمد ، 2007)
الثقة الإدارية ، الأهداف والرؤية المستقبلية ، فرق العمل ، التدريب المستمر ، المكافآت ، تدعيم الذات	(عبود وعباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات،المكافآت،المعرفة،القوة.	(Gupta , 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	Aswathappa ,) (2008)
التطوع ، التدريب ، الدافعية ، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdarani , 2008)
شدة البأس،المعنى،الإستقلالية ، التأثير .	Slocum and) (Hellriegel , 2009
السلطة ، التخصص ، الموارد ، الشخصية .	Karakoc and) (Yilmaz , 2009
المعرفة والمهارات ، الإتصالات ، الثقة والحوافز.	(Hasan , 2010)
تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الإتصال الفاعل والتحفيز.	(راضي ، 2010)

المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني : إدارة التمكين والإندماج ، دار صفاء

للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2013، ص ص71-72 .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعتماد الأبعاد الآتية:

1/ تفويض السلطة:

وتعرف بأنها : عملية نقل ومنح بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين¹.

ومن فوائدها ما يلي:

1- السرعة في إتخاذ القرار وتصريف الأمور خاصة في الأعمال اليومية والمتكررة.

1- تخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء.

3_ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإستخدام كفاءتهم وأفكارهم لإثراء العمل.

4-يكشف تفويض السلطة عن الأشخاص ذو المواهب والأكفاء تمهيدا لترقيتهم من منصب إلى أعلى

2²/التدريب:

يتطلب تمكين الموظفين توفير تدريب مستمر ومنتظم ،فهو يعد الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة³.

¹ - عاكف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010ص95 .

² - محمد عزّات الحلالمة،أحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2010، ص 154.

³ - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن ، عمان،2007،ص 137.

وكذلك يعدّ العمل المخطط من مجموعة من البرامج المصممة لتعليم المورد البشري لتؤدي عملها بمستوى عالي من الكفاءة و ينقسم إلى قسمين هما :

التدريب عام : ويشتمل على برامج تعلم واكتساب أو تطوير أو تحسين نوع من المهارات التي تستخدمها الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات كمهارة استخدام الحاسوب.

تدريب محدد: و يشتمل برامج تعلم المهارات والمعارف والسلوكيات تحتاج طبيعة حاجات معينة في أعمال معينة دون أخرى¹.

وتكمن أهميته في:

رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

يساهم في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه .

يساهم في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.

يعمل المدرب على تحقيق الإستقرار والمرونة في أعمال المنظمة .

يساهم في تحقيق الروح المعنوية لدى الأفراد حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه

يزيد شعوره بالأمن والإستقرار، ممّا يساعد في إرتفاع معدل إنتاجه ممّا يترتب عليه زيادة مكاسبه

ويقلل من معدلات الغياب ودورات العمل لديه ، كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية و يحقق

كفاءة و فاعلية الأداء بالمنظمة².

3 - التحفيز :

¹ - لدين إسماعيل ،رميلة لعمور: دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة إستطلاعية في وحدة البحثالتطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، المجلد6، العدد3، سبتمبر 2022،ص455.

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2018، ص 37.

وهو إثارة إهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها ،وذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمته تقوم بتشجيعه وتقدم له المكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة،ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم ،وحاجاتهم .وإستعداداتهم وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملينوتطوير كفاءاتهم ،و ممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة وتعزيزها¹.

كما يعرف على أنه : الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم و الإحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم ويندرج في هذا : الإطراء والتقدير الشخصي والحوافز العينية، و المكافآت وإدماج الموظفين في الخطط الإستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المنظمة².

وتتمثل أهميته في الآتي:

_المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.

_المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

_تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولاتهم.

_المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها³.

4- فرق العمل :

¹ - هيفاء طيفور: التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد8، سبتمبر، 2018،ص 105.

² - رولانايف المعايطه، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2012، ص 130.

³ - لكحل منيف : تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات، دار المثقف للنشر و التوزيع، باتنة الجزائر،ط1، 2018، صص 17-18.

وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة¹.

وكذلك تمثل المجموعة التي تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضا محدد ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم إستعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة².

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سمتها ،بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية،تسهم في دفع المنظمة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية، وتطوير أساليب الأداء والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة ،وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم إذا أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة³.

وتسعى المنظمات من خلال تشكيل فرق العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمكّنها من التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها ومن هذه الأهداف:
_إيجاد المناخ السليم.

- تطوير مهارات العاملين وقدراتهم.

_تحسين نظم الإتصالات بين المستويات التنظيمية.

_تفويض السلطات للعاملين بفعالية أكثر.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، المرجع السابق،ص 96.

² - إحسان دهش جلاب،كمال كاظم طاهر الحسيني :فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013،ص 18.

³ - رامز عزمبيدير،محمد جودت فارس ، و آخرون: التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسساتالأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 23 ، العدد الأول، يناير 2015، ص 313.

مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

إِتخاذ القرارات الأكثر فاعلية¹ .

2 - نماذج التمكين الوظيفي:

قدم باحثو الإدارة مجموعة من النماذج في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية ومن بين هذه النماذج ما يلي :

1 - نموذج كونغروكاننغو1988canger and Kanurg

عرّف كونغروكاننغو التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية ،وتبنى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين حيث عرف التمكين بأنه : عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية. ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة ،حيث يمكن النظر له من زاويتين أولاهما: النظر للتمكين كمركب إتصالي فهو يدل ضمنيا على تفويض السلطة وثانيهما: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمنيا على أكثر من الشراكة في السلطة².

ويعتمد هذا النموذج على مدى إحساس العاملين بالعوامل المؤثرة في إنعدام قوة التنظيم، وقد حدد هذا النموذج العوامل التالية :

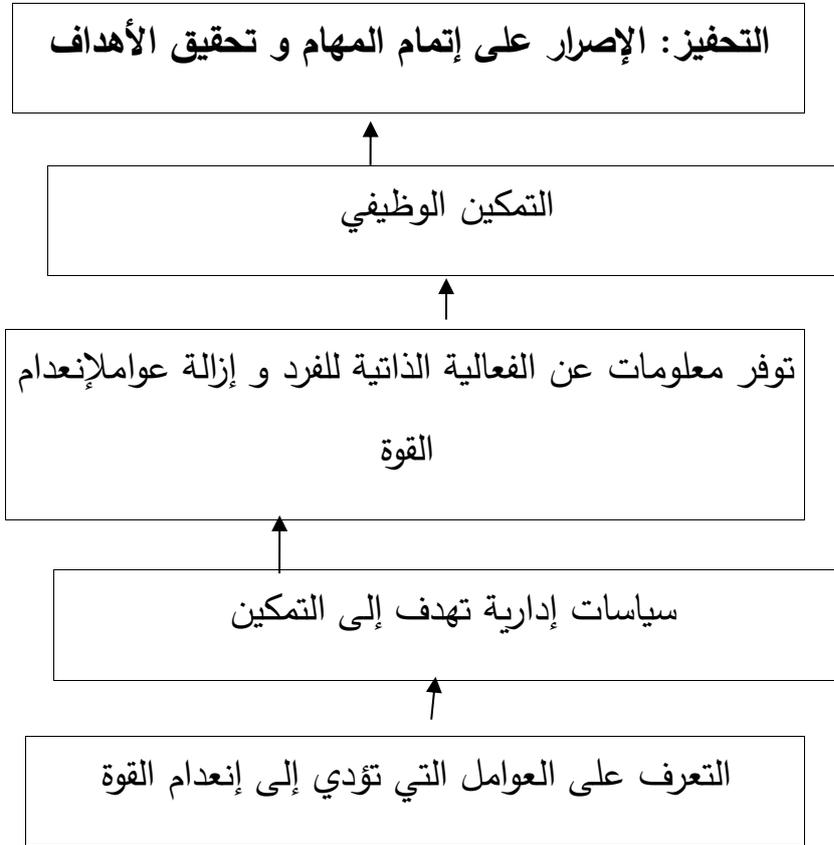
1 - عوامل تتعلق بالتنظيم و المتمثلة في سيادة البيروقراطية وسوء الإتصال و المركزية ونمطية الهيكل الإداري.

¹ - زكية محمود أحمد عريقات: أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، رماحعمّان، ط1، 2016 ، ص 42 .

² - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 63.

2- عوامل تتعلق بنظم التحفيز و المتمثلة بضعف نظام المكافآت.

3- عوامل تتعلق بالوظيفة والمتمثلة في عدم وضوح الإجتماعات والأدوار وإنخفاض التنوع في المهام وضعف التدريب والدعم التكنولوجي¹.



شكل رقم (2) نموذج كونغو كانغو للتمكين الوظيفي .

تضمن الشكل السابق نموذج كونغو و كانغو المراحل الخمسة لعملية التمكين الوظيفي المتمثلة في: **المرحلة الأولى:** وتعني تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضغط نظام الإتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت تشمل التسلط، السلبية، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

¹ - محمد خميس العثميني، المرجع السابق، ص 170.

المرحلة الثانية: وتعني استخدام أساليب إدارية مثل: الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، والإثراء الوظيفي، و المكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: وتعني تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والإستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لإستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والإعتقاد بالفاعلية الذاتية .

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة¹.

يتضح من خلال هذا النموذج بأن التمكين بعد العملية التي تعزز وتحسن الفاعلية الذاتية للأفراد، من خلال فهم الظروف التي تؤثر على إحساسهم بالضعف وتؤثر في أدائهم وكيفية التخلص من هذا الضعف .

2 - نموذج توماس وفيلت هاوس 1990 Thomas and velthause

نموذج للتمكين أسمياه النموذج المعرفي أو الإدراكي لتمكين العاملين Cognitivrenpowerlent، و قد واصل في السياق النفسي للتمكين كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، كما يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراكه لأبعاد التمكين، ويقوم على مبدأ تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك على إنجاز المهام، حيث يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد: (المعنى، الكفاءة، الإختيار، تطوير العمل) و ست خطوات وهي:

¹ - رحمة مجدة حصابية : مساهمة إستراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة ، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لصناعة الأدوية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة زيات عاشور، الجلفة ، 2021 / 2022 ، ص ص 29 - 30 .

الخطوة الأولى : التأثير في المتغيرات البيئية من خلال توفير البيانات الكافية لدى الأفراد عن عواقب سلوك الفرد والظروف المتعلقة بالسلوك المستقبلي لذلك الشخص، بالإضافة لمعلومات عن (القيادة وتفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت) و التي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد (المعنى، الكفاءة، الإختيار، التطوير) الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد كما هو ظاهر في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في الأحداث البيئية أما الخطوة (4) فهي تمثل التعلم التراكمي من تقييمات المهام السابقة وتستخدم للمساعدة في سد الثغرات في تقييم المواقف الجديدة، و الخطوة (5) فتمثل أنماط تفسير المعلومات والتي تعبر عن طريقة تفسير الفرد للمعلومات التي تحصل عليها وهي:

1 - نمط وصفي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها دون أن يقوم بأي تعديلات أو تعليقات من أجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2 - نمط تنبؤي: وفيه يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إستنتاج بعض المؤشرات.

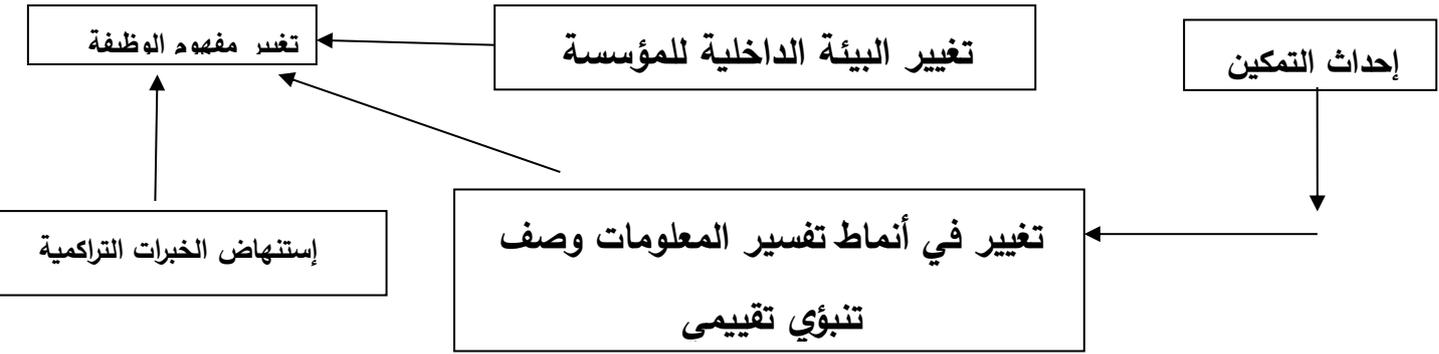
3 - النمط التقييمي: و فيه يتلقى الفرد المعلومات ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

أما الخطوة (6) تمثل محاولة إنتاج التمكين من خلال التغيرات في الأحداث البيئية و التي تؤثر على تحليلات الأفراد أو على طريقة هؤلاء الأفراد في تفسير تلك الأحداث¹.

شكل رقم (3) : نموذج توماس و فيلت هاوس



¹ - كبير عمر: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية،- دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2020/2021، ص 17.



المصدر: فاطنة بلقرع : التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، كلية العلوم و الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس المدية ، 2016 / 2017 ، ص 41

تناول هذا النموذج التمكين كعملية إدراكية و ليس كسياسة أو ممارسة إدارية، و ركّز على أربعة أبعاد المعنى، الكفاءة، الإختيار، و تطوير العمل و يهدف إلى تحفيز ظروف العمل لزيادة إنجاز المهام من خلال تعزيز إدراك الأفراد لتلك الأبعاد و تأثيرها على أدائهم و مشاركتهم في تحقيق الأهداف.

3 - نموذج spreitzer 1995

عرّفت سبرايتزر التمكين كمفهوم نفسي يركّز على إتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل و حرية الإختيار في طريقة أداء المهام والشعور بمعنى العمل، وأوضحت سبرايتزر أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، و ثم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين و هي العوامل الخاصة بالفرد ذاته ، والعوامل الوظيفية المتمثلة في

مرونة المنظمة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز وتتنافس هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي¹.

و قد حددت أربعة أبعاد لتمكين وهي:

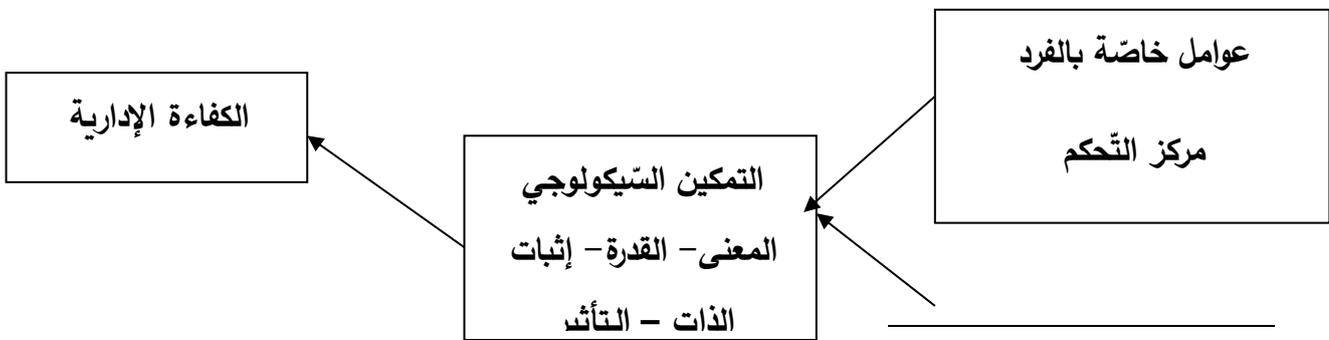
***المعنى**: يتضمن الموائمة بين مطالب دور عمل الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه، حيث يترتب على ذلك إحساس الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى شخصي بالنسبة له .

***الكفاءة**: تشير إلى فعالية الذات الخاصة بعمل الفرد ، أو إعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز أنشطة العمل بمهارة .

***التحديد الذاتي**: يعني إحساس الفرد بقدرته على إختيار طرق تنفيذ مهام عمله فهو يعكس الإحساس بالإستقلالية أو الإختيارمثلا في صنع قرارات عن الطرق ،السرعة و الجهد المبذول لأداء العمل.

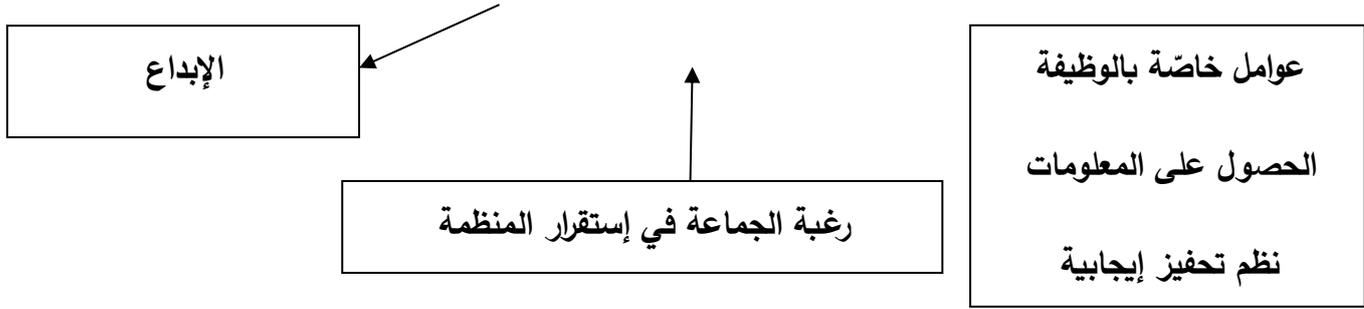
***التأثير**: و هو الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التأثير على نواتج العمل الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية²

شكل رقم (4) : نموذج سبرايترز للتمكين الوظيفي



¹ - حسن موسى قاسم البنا، المرجع السابق ، ص 61.

² - عبد السلام حمادوش، المرجع السابق ، ص 121.



المصدر: محمد خميس العثماني، المرجع السابق، ص 174

أوضحت سبرايتزر من خلال هذا النموذج بأن التمكين يعتبر مفهوم نفسي يسعى إلى تعزيز قدرة الموظفين على تحقيق النجاح و التميز في أداء مهامهم، من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم و إشعارهم بالجدارة و الكفاءة، و بمجرد تحقيق هذا التمكين تصبح الإدارة و الموظفين أكثر قناعة بأهمية التمكين و حدّدت أربعة أبعاد لتمكين: المعنى، الكفاءة التحديد الذاتي، التأثير، التي يجب توفيرهم في بيئة العمل لتحقيق أقصى إستفادة من قدراتهم و مهاراتهم.

و من بين النماذج التي إعتمدت في تمكين الموظفين على تفويض السلطة، التدريب بالتحفيز، و فرق العمل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : نماذج التمكين حسب باحثي الإدارة

النموذج	مبادئه	مضمونه
Diare Tracy 1992	-مبدأ معرفة و تحديد الموظفين لمسؤولياتهم .	-تزويد الموظفين بالمعارف و المعلومات. -مد الموظفين بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم. -الإعتراف بإنجازات الموظفين و تقديرها.

<p>- دعم الثقة فيهم ، و عدم لومهم في حالة الفشل .</p>	<p>- تدريب الموظفين و تتميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الإمتياز .</p>	
<p>ينصح بتوفير هذه العوامل :</p> <p>- حسن الإستماع إلى الأفراد .</p> <p>- تقدير جهود الأفراد و الإحتفاء بهم .</p> <p>- الإهتمام بعملية استقطاب الأفراد .</p> <p>- الإهتمام بالتدريب و إعادة التدريب .</p> <p>- توفير نظم أجور محفزة .</p>	<p>العنصر الأول: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) .</p> <p>-العنصر الثاني: إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .</p>	<p>Tom Peters 1999</p>
<p>يقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية التمكين:</p> <p>- تحديد أسباب الحاجة للتغيير .</p> <p>- التغيير في سلوكيات المديرين .</p> <p>- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين .</p> <p>- تكوين فرق العمل .</p> <p>- المشاركة في المعلومات .</p> <p>- إختيار الأفراد المناسبين .</p> <p>- توفير التدريب .</p>	<p>- عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين .</p> <p>- التمكين أفضل أسلوب للتغيير .</p>	<p>Ford and Fottler2004</p>

<p>-الإلتصال لتوضيح التوقعات و الأهداف المتوخاة للتمكين.</p>		
<p>-تمكين العاملين وفقا لهذا النموذج يتحقق من خلال المعادلة الآتية:</p> <p>-تمكين العاملين = القيادة+ التدريب+ فرق العمل عبر ثلاث مراحل أساسية هي :</p> <p>- التمهيدي لتقبل فكرة التمكين.</p> <p>-تهيئة المناخ التنظيمي و تعديل أو تكييف الثقافة التنظيمية.</p> <p>- تنفيذ ممارسات و خطط التمكين.</p>	<p>-يركز على رفع قدرات العاملين و تنمية مهاراتهم و تدعيم خبراتهم.</p> <p>-قسّمت عوامل المناخ التنظيمي الى مجموعتين الأولى تضم العوامل ذات التأثير القوي و الإيجابي على تمكين العاملين و تضم: القيادة التدريب و فرق العمل</p> <p>أما الثانية فتضم العوامل ذات التأثير الأقل و تشمل:</p> <p>تقويم الأداء، و الإلتصال و الهيكل التنظيمي و الحوافز.</p>	<p>فاطمة الحاجة 2006</p>

المصدر: فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،-بسكرة-2017/2018 ، ص 48-50 .

خامسا :مزايا ومعوقات التمكين الوظيفي:

1- مزايا التمكين الوظيفي:

للمتمكين الوظيفي مزايا عديدة تلمسها المنظمات الممكنة و العاملون فيها وهي كما ذكرها Brown 1997

1 - الإستجابة لحاجات العملاء بسرعة أكبر .

2-شعور العاملين بالرضا .

2-إبداء العاملين أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة.

4-تحسين مستوى الخدمة من خلال إتاحة المجال لإبداء الأفكار واتخاذ القرارات.

5-زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

6-النمو والتطور الوظيفي.

7-السرعة في إنجاز المهام

2-معوقات التمكين الوظيفي :

يواجه المتمكين الوظيفي صعوبات عديدة ، تعرقل تطبيقه داخل المؤسساتوتتوقف كعقبة تتطلب تحديات للتغلب عليها ،ولقد أورد أيمن عودة المعاني مجموعة من المعوقات نوردها فيما يلي:

- 1- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
- 2- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
- 3- ضعف مهارات العاملين و عجزهم عن تحمل المسؤولية.
- 4-رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- 5- المناخ التنظيمي غير الصحي ممّا يعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- 6 - عدم عدالة الحوافز .
- 7- مقاومة التغيير .
- 8 - عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء¹.

و أشار الكبسي للمعوقات التالية:

- 1 - ضغط الوقت و كثرة الأعباء الملقة على العاملين.
- 2 - الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس و أصبحت جزءا من التراث الذي اعتادت عليه الأجيال وترتبت في أجوائه، وسلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- 3 - وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق يؤدي إلى فشل بعض القرارات وظهور مشاكل تنظيمية لم تكن في الحسبان (تداخل في الصلاحيات, تضخم الأعباء...الخ)وهو ما قد يزرع الشك بين القيادات الإدارية والعاملين حول جدوى تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي .

¹ سابق أميرة ، موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، ألمانيا برلين ، ط1، 2024، ص34.

4 - نقص الدعم المادي والمعنوي من جانب القيادة الإدارية في حالات إخفاق بعض القرارات كفيل بإفشال العملية التمكينية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين¹

وكذلك ما قدمه اليعقوب 2004 ، حيث قسّم معوقات التمكين الوظيفي التي تؤدي إلى فشل عملية التمكين إلى قسمين رئيسيين هما:

1-المعوقات الداخلية: وتتعلق بالتوقعات والمعلومات والإتجاهاتوالمواقفغير الكافية ومن الممكن أن تتمثل في المعوقات التالية :

*ظهور حالة من عدم التوافق بين المدير والموظف بخصوص قدرة الموظف على السيطرة على السلطات الممنوحة له وإستخدامها في اتخاذ القرارات.

*عدم رغبة المدير أحيانا بمنح المزيد من السلطات للعاملين خوفا من أن يسلبالآخرون مكانته في المنظمة.

*قد لا يسمح هيكل المنظمة بأن تتم عملية اتخاذ القرارات من العاملين في المنظمة.

2 - المعوقات الخارجية: وهي المعوقات التي تتجم عن تأثر المنظمة بالبيئة المحيطة بها ومن هذه المعوقات:

*التغيرات الكثيرة والمستمرة في بيئة العمل.

*إتجاه المنظمة نحو تقليص عدد العاملين لديها ، وعدم حاجتها للتمكين الوظيفي تبعا لظروفها الإقتصادية والمالية.

¹-رحمة مجدة حصابة، المرجع السابق، ص 41.

* تغير سياسات المديرين تجاه التمكين الوظيفي تبعا لتغير هيكل المناصب الإدارية في المنظمة
1 .

على الرغم من أنّ تطبيق التمكين الوظيفي يجلب العديد من المزايا للمنظمات والعاملين إلا أننا لا يمكننا إهمال المعوقات التي تحد من تطبيقه و المتمثلة في عدم إعتراف الإدارة بأهمية و حرص المديرين على مراكزهم الوظيفية وضعف قدرات ومهارات العاملين، وكذا التغيرات المستمرة في بيئة العمل وتغير سياسات المديرين وهيكل المنظمة الصارم كلها تقف كعقبة تعرقل تطبيقه وتجعله أكثر تعقيدا وأقل كفاءة و فعالية.

1 - زكية محمود احمد عريقات ، المرجع السابق، ص ص 37-39 .

خلاصة الفصل :

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الوظيفي اتضح لنا أن التمكين الوظيفي يعدّ استراتيجية مهمّة لتحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف المؤسسيّة ، فإذا تم تطبيقه بشكل صحيح يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً لبناء ثقافة عمل إيجابية و تعزيز الشعور بالإنتماء و التفاعل داخل المنظمة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق التميز التنافسي .

الفصل الثالث:

الإطار النظري للفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً : تطور مفهوم الفعالية التنظيمية

ثانياً : أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

ثالثاً : عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

رابعاً : صور وأبعاد الفعالية التنظيمية

خامساً : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية و معوقاتها .

سادساً : العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية من الأكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين و الباحثين في مجال التنظيم و الإدارة ، باعتبارها أحد مفاتيح نجاحها و تفوقها خاصّة في ظل التحديات الجديدة و المتغيرة التي أصبحت تفرض عليها تحقيق إدارة فعّالة لكافة مواردها و إمكانياتها و تنظيم هياكلها و تطوير استراتيجيات ملائمة لتحقيق أهدافها المسطرة و ضمان بقائها و استمراريتها .

فمن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى تطور مفهوم الفعالية التنظيمية ، بالإضافة إلى أهميتها و خصائصها و أهم عناصرها و صورها ، إلى جانب مؤشراتنا و أبعادها و معوقاتنا ، و أخيرا توضيح العلاقة التي تربطها بالتمكين الوظيفي .

أولاً : تطور مفهوم الفعالية التنظيمية :

يعود الإهتمام بالفعالية إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة ، أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي و أوائل القرن العشرين (1880 / 1940) ، وركّزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة إن تعلمها الإداريون و طبقوها في منظماتهم تزداد فعالية و كفاءة الإدارة في المنظمة ، و تهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم واضح للفعالية التنظيمية و من الواضح أن مرتكزات نظرية التنظيم : طريقة تصميم الوظائف ، تحديد أدوار العاملين ، وعلاقات العمل فيما بينهم هي عوامل محددة لفعالية التنظيم ، إذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها ، وأن المديرين أكثر نجاحاً يفهمون الأنماط التنظيمية .¹

و لقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه ، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء تعتبر مؤشراً كافياً على الفعالية و يتجاهل هذا الفهم للفعالية عدة قضايا مثل : ماهي الأهداف المقصودة ؟ ، هل هي أهداف بعيدة المدى ؟ أم متوسطة المدى ؟ أم أهداف قصيرة الأجل ، وركّزت الفعالية التنظيمية قديماً على تحقيق أهداف المنظمة و لكن حديثاً أضافت متغيرات جديدة مثل : مستوى الروح المعنوية، و معدل الحوادث و نسبة الغياب عن العمل.²

ثانياً : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية :**1 - أهمية الفعالية التنظيمية :**

للفعالية التنظيمية أهمية بالغة تتجلى فيما يلي :

1 - لخنش فريد: تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2014 / 2015 ، ص 84 .

2 - عزام محمد حسن العثماني : دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة في المدارس الخاصة بقطاع غزة، جامعة الأقصى بغزة، 2017 ، ص 44 .

* تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، و من ثم فالفعالية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره و تطوره، و هي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.

* يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

* تعتبر بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة و تفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية و شمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.¹

* تعتبر أداة فاعلة للمحافظة على بقاء و استمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغير و شدة التعقيد .

* تعتبر الفعالية التنظيمية أداة قياس رئيسية للحكم على أداء المنظمة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها .

* قدرة المنظمة على الموازنة ما بين أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة.

* زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام و مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي، لمساعدتها على تحقيق أهدافها من اجل تحقيق التكامل و الترابط فيما بينهما.²

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعتبر سمة أساسية للتنظيم تتحدد من خلال القدرة على التكيف و التطور لتحقيق الأهداف المحددة ، فهي تعدّ سببا في وجود التنظيم

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، نفس المرجع ، ص 46 .

² - مصطفى شافعي : أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، 2021 / ص 98 .

واستمراريته ، إضافة إلى أنها تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء وزيادة تنافسية المنظمة وأحد العوامل الرئيسية لنجاحها و تفوقها .

2 - خصائص الفعالية التنظيمية :

حدّد كل من هيرمان ورينز خصائص الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي :

- 1 - الفعالية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة و المقاربة، فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة و مقاربة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو المنظمات المنفردة.
- 2 - الفعالية التنظيمية هي بناء إجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد إختلافا في تعريفها من منظمة إلى أخرى و من شخص إلى آخر.
- 3 - يوفر قياس إستجابة المنظمة حلا للإختلاف في الحكم على فعاليتها، و يعود فهم الإستجابة لما يشكل أهمية و ضرورة للمستفيدين من خدماتها.¹
- 4 - تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد و توزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته ، و ليس رغبات الأشخاص .
- 5 - النظرة الإيجابية للأفراد و حسن توجيه طاقاتهم و التعرف على دوافعهم و تأكيد مفهوم الوضعية و الإلتزام .
- 6 - هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية خاصّة ما تعلق منها بطبيعة العمل و حاجات الإحترام و الإستقلال و إثبات الذات .²

1 - حمي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني : الفعالية التنظيمية ، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01 ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، 2020 ، ص 559 .

2 - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، 2006 ، ص 221 .

7- توفر السلامة المهنية : و يكون بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل .

8- المناخ الإجتماعي الفعّال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فعالية.

9- الإستغلال الفعّال لقدرات الأفراد و ذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية و تنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي و فرص أوسع لممارسة السلطة و المسؤولية .¹

و هناك عدد من الخصائص الأخرى تمثلت في :

- الإستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الإقتصادية ، الإجتماعية، الثقافية....

- التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة من المجتمع ، الأفراد ، المساهمين.

- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

- النسبية: إذا لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أنّ مفهوم المنظمة الفعّالة تختلف باختلاف مواقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.²

وكذلك حدّد كل من **توم بيترز و روبرت و ترمان** ثماني خصائص في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع" وهي كالتالي :

1- بوشلاغم حنان : المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - ، 2015 / 2016 ، ص 82 .

2- بلقرع فاطنة : مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد السابع ، جامعة الجلفة (الجزائر) ، 15 / 06 / 2018 ، ص 105

* التأكيد على الإنجاز .

* الإهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم .

* درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .

* زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .

* تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.

* وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .

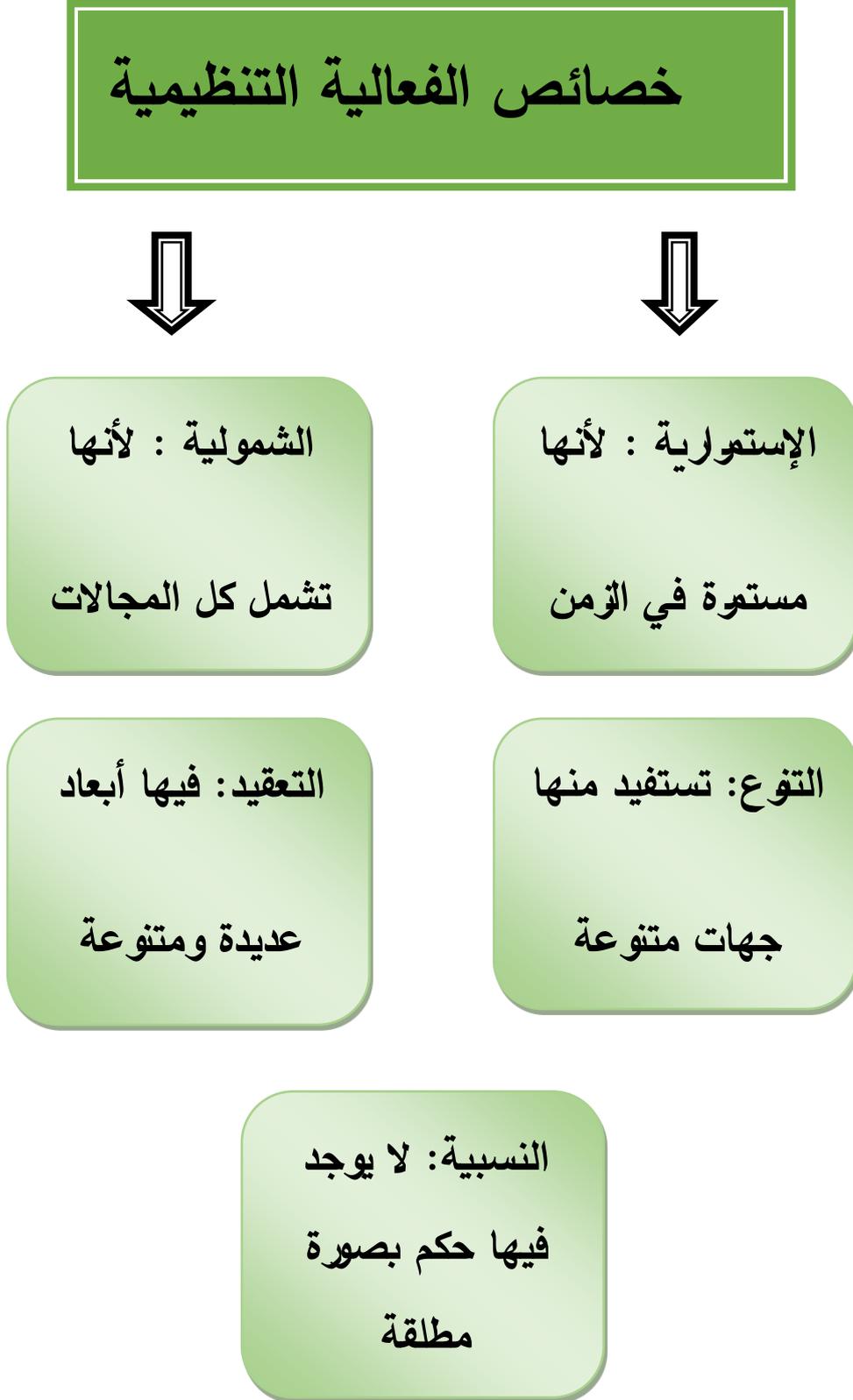
* بساطة الهيكل التنظيمي و إنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .

* إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع¹

يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تتميز بخصائص تسعى إليها المنظمات نظرا لأهميتها البالغة ، و لكن تظل هذه الخصائص نسبية و غير مطلقة بسبب تنوع و تعدد النظم و اختلاف المؤسسات بناءا على طبيعة نشاطها و حجمها و علاقتها بالبيئة المحيطة بها فهي تعتمد على وضع خطط إستراتيجية لتحسين أداءها و تحديد الأهداف بشكل واضح .

1 - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2008 ، ص 115 .

الشكل رقم (5) : يوضح خصائص الفعالية التنظيمية



المصدر : مصطفى شافعي ، مرجع سابق ، ص 98 .

ثالثا : عناصر و مؤشرات الفعالية التنظيمية :

1 - عناصر الفعالية التنظيمية :

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة لها مقاييس تمكّنا من معرفة درجة فعالية و كفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، مثل حجم إنتاجها، و الربح الصافي ، فإن فعالية المنظمة تتمثل في مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروفها الداخلية و الخارجية، و درجة استفادة و استغلال و تأقلم المنظمة أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف و من أهم عناصر فعالية المنظمة في الأجل القصير و الطويل تشمل ما يلي:

1 - الإنتاجية: وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية الموجودة في ظل ظروف المنظمة و قياس الإنتاجية بالمبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، و منتجات منتجة أو خدمات مقدمة.¹

2 - الكفاءة : أي قياس استخدام معدل قسمة المخرجات على المدخلات مثل معدل العائد على رأس المال ، تكلفة الوحدة ، العائد على الاستثمار .

3 - الرضا : يشمل رضا العاملين، و المتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية . و من مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين ، إنجازاتهم ، معدل غياب العاملين ، عدد الشكاوى ، درجة رضائهم عن العمل ، ودرجة رضائهم ظروف العمل و العلاقات مع زملائهم و رؤسائهم .

4 - التأقلم : درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية و الخارجية ، و ذلك بأن تغير في سياستها و استراتيجياتها، و أهدافها و خططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة و المستجيبة

¹- نور الدين بشير تاويريريت: نظرية المنظمة و التنظيم ، نفس المرجع ، ص ص 205 – 206 .

للظروف المحيطة بها ، و التأقلم يظهر بشكل ملموس في الأهداف ، الخطط ، و استراتيجيات المنظمة و درجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف . كما يتجلى التأقلم في درجة الإستفادة من نقطة قوة المنظمة و التغلب عن نقاط ضعفها .

5 - البقاء : كلما كانت المنظمة فعالة تستطيع و تضمن بقائها.¹

وكذلك تضم المنظمة ثلاثة عناصر حيوية وهي:

Knowledgeworkers - العنصر الأول : المورد البشري - عاملين ذوي معرفة

- **العنصر الثاني :** فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من **Self Managing Teams** - أولها إلى نهايتها .

- **العنصر الثالث :** تضم المعلومات و شبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق و تسيّر للإدارة اتخاذ القرارات و متابعة و تقويم الأداء و تضمن المرونة في كل عناصر المنظمة .²

يتضح لنا ممّا تم ذكره أن عناصر الفعالية التنظيمية تعتبر أساسية لأداء المنظمة بكفاءة و تشمل هذه العناصر كل من الإنتاجية و الكفاءة والرضا والتكيف و البقاء وأن كل هذه العناصر تسهم في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و البقاء في بيئة العمل المتغيرة ، و يصبح فهم و تطبيق هذه العناصر ضرورة حيوية لضمان استمرارية المنظمة في السوق و تحقيق أهدافها بنجاح .

2 - مؤشرات الفعالية التنظيمية :

1- نورالدين بشير تاويريريت : الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد - الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص ص 207 - 208 .

2- نورالدين تاويريريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2005 / 2006 ، ص 148 .

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية و تصنف إلى مجموعتين هما :

أ - المؤشرات الخارجية: و ترتبط أساسا بالمرجات، و بعلاقة المنظمة بالمتغيرات البيئية و هي:

1 - إنتاج السلع و الخدمات: على اعتبارها مخرجات تسعى المنظمة لتزويد البيئة الخارجية بها.

2 - الجودة: بمعنى أن جودة مخرجات المنظمة تعبر عن فعاليتها.

3 - تحقيق الأرباح: فكلما حققت المنظمة أرباحا في مجال عملها، كلما ساعدت المنظمة على الإستمرار و البقاء.

4 - القدرة على التكيف: فالمنظمة يجب أن تتمتع بالمرونة، حتى تستطيع أن تستجيب منح مختلف المستجدات البيئية المتغيرة.

5 - التأهب للإنجاز : بمعنى استعداد المنظمة لإنجاز مختلف المهام بصفة فورية .

6 - البقاء : و هو مؤشر فعال على نجاح المنظمة ، لأن المنظمة التي تستطيع الإستمرار و البقاء فإن ذلك يؤشر على نجاعتها في التعامل مع كافة المتطلبات البيئية المحيطة بها .

ب- المؤشرات الداخلية : وتتعلق أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية و هي :¹

1 - التخطيط و تحديد الأهداف: تتحقق الفعالية التنظيمية بمدى تحقق الأهداف، إذ أنّ أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة هو قدرتها على تحديد الأهداف و كذا قدرتها على التخطيط لمسارها العملي الذي يتم تحقيق الأهداف في ظلّه.

¹ - خريبش زهير : المعايير المعتمدة في الاختيار المهني و علاقتها بالفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (E PS) سكيكدة ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2017 / 2018 ص 201 .

2 - المهارات العملية للمدير : إن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بمدى توفر المهارات و الخبرات الفنية لدى أعضاء المنظمة و خاصة المديرين و المتعلقة بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها .

3 - المهارات الإجتماعية للمدير : يضمن توفر المهارات الإجتماعية لدى المدير داخل المنظمة توفير الدعم و المساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة الأزمات سواء في العمل أو في حياتهم الشخصية ، و من جهة أخرى يستطيع المدير الإجتماعي خلق الحماس لدى أعضاء المنظمة في العمل لأجل أن يبذلوا ما في جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة .¹

4 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة : يؤكد هذا المؤشر على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات .

5 - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

6 - الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو الأقسام، وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع و مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.

7 - الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة و العكس.²

يتضح من خلال ما سبق ذكره أنّ مؤشرات الفعالية التنظيمية تسهم في تحقيق فعالية المنظمة ، حيث تتنوع هذه المؤشرات بين الجوانب الإنتاجية و الجودة و الأرباح و التكيف مع التحديات

1 - عبد القادر حبيتر : البيئة التنظيمية و علاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية ادرار ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2021 / 2022 ، ص 100 .

2 - نور الدين بشير تاويريت : مرجع سابق ، ص ص156-157

البيئية الخارجية إلى جانب العناصر الداخلية كالتخطيط و المهارات الإدارية و التحكم في السير الداخلي للمنظمة ، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن للإدارة قياس أدائها و اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية لضمان النجاح المستمر و الاستمرارية في السوق .

جدول رقم (04) : يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1/ - إنتاج السلع و الخدمات.	1/ - التخطيط و تحديد الأهداف.
2/ - الجودة .	2/ - المهارات العملية للمدير .
3/ - تحقيق الأرباح .	3/ - المهارات الاجتماعية للمدير .
4/ - القدرة على التكيف .	4/ - كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
5/ - النمو .	5/ - التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.
6/ - تحقيق أهداف جديدة.	6/ - المشاركة في اتخاذ القرارات .
7/ - التأهب للإنجاز.	7/ - تدريب و تنمية الأفراد.
8/ - المسؤولية الاجتماعية .	8/ - الإدارة السليمة للصراع .
9/ - البقاء .	9/ - الحوادث.
	10/ - الغياب.

المصدر: نورالدين بشير تاويريت: مرجع سابق ، ص 210

رابعاً : صور و أبعاد الفعالية التنظيمية :

1- صور الفعالية التنظيمية :

تأخذ الفعالية عدّة صور و أشكال تتمثل في:

1 - الصورة الإقتصادية:و هي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

* درجة تحقيق الأهداف .

* مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها .

* نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة .

2 - الصورة الإجتماعية:و هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة

و ليس كعوامل إنتاج و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

* المناخ الاجتماعي في المؤسسة .

* طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

* النشاطات الاجتماعية للمؤسسة .¹

3 - الشكل التنظيمي:و هو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يأخذ الصور التالية:

* إحترام الهيكلية الرسمية: و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم

القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية و هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية و

العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

1 - سومية سعال : الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 35 ، الأغواط (الجزائر) ، سبتمبر 2018 ، ص 84 - 85 .

* العلاقات بين المصالح : أي أنه لكل مصلحة طريقة عمل و أهداف خاصة به و يمكن أنيؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية .

* مرونة الهيكل: أي قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.¹

و عليه فإن صور الفعالية التنظيمية تتجلى في عدّة جوانب مختلفة إقتصادية و إجتماعية وتنظيمية ، حيث يتمثل الجانب الإقتصادي في المعدات المستخدمة و مدى تطور الإنتاج و جودة و نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق أهدافها .

أما الجانب الإجتماعي فيتعلق بطبيعة نشاطها و العلاقات الإجتماعية و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، بينما الجانب التنظيمي فيتمثل في كيفية السير الحسن للأنشطة و المهام و العلاقات الموجودة بين المصالح لتحقيق القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية .

2 - أبعاد الفعالية التنظيمية :

من أهم أبعاد الفعالية التنظيمية نذكر ما يلي:

1 - الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مؤشر سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات و المهام الموكلة إليهم وفقا لقياس كمية و نوعية محددة ، كما أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع بها متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء و الجهد ، فالأداء يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد .

¹ - بوشلاغم حنان ، نفس المرجع ، ص 83 .

كما يشير لدراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و سلوكهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم و تحمله لمسؤوليات أكبر و ترقية لوظيفة أخرى .¹

يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .²

و تكمن أهميته فيما يلي :

يعتبر الأداء عنصرا حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، و لهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح و التقدم إنطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع ، و هذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى إرتباطها إنتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها .³

- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل ، ويمد العاملين بالمتابعة و الاجتهاد .

- يسهم في عملية تطوير الذات و إكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنه من الوصول إلى الإبداع و بالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز .⁴

1- بلال سيد هاشم حسين : السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ، دار وفاء لدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2018 ، ص 355 .

2- بشار حزبي: الإتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية للنشر ، الجمهورية العربية السورية، ط 1 ، 2022 ، ص 46 .

3- زرطال لطيفة : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير -الميلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - ، 2015 / 2016 ، ص 99 .

4- بلال سيد هاشم حسين ، مرجع سابق ، ص 356 .

* أبعاد الأداء الوظيفي :

1/ **كمية الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، و مقاييس تقيس سرعة الأداء معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2 / **نوعية الجهد المبذول**: تعني نوعية و جودة الجهد، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد و تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء.

3 / **نمط الأداء** : يقصد بها الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، و يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء أنشطة معينة .¹

العلاقة بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي:

تعدّ السلطة من المواضيع المهمّة التي تحظى لإهتمام الباحثين في مجال الإدارة و العمل ، و تعمل بشكل متكامل و متداخل لتحقيق أهدافها ، و عملية تفويض السلطة من حيث الرسمية و نمط الإشراف ، فالسلطة تضمن للفرد أن تكون له إمتيازات تساعده في الوصول إلى مراكز القرار . فتفويض السلطة هو أسلوب إداري لإنجاز الأعمال و النشاطات عن طريق الآخرين ، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات و الصلاحيات اللازمة ، فالتفويض ينقل سلطة القرار و المسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري أدنى ، و تسمح عملية تفويض السلطة للموظفين بأخذ المبادرة في شؤون المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و يساهم في التقليل من أعباء الرؤساء و تدريب الموظفين لتحمل المسؤوليات في المستويات التنظيمية العليا ، و تحقق الثقة بالنفس للموظف مما يؤدي إلى شعوره و زيادة إعتزازه بالإنتماء للمؤسسة و تساعد على تحقيق الأداء المطلوب للمفوض لهم في أعمالهم ، و يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم ، والإحساس بالمسؤولية ممّا يدفعهم إلى أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ، ويؤدي إلى

¹ عادل حسن الحسيني علي الرئيس : الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي ، الجمعية المصرية للقراءة و المعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة ، المسجل لدرجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع ، ص 318 .

تتمية روح الإبداع و المبادرة لديهم و عليه يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم لدى المرؤوسين . إذا كانت العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه يسودها الاحترام و التعاون و المرونة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل و فعالية المرؤوس و بالتالي زيادة كمية العمل المنجز ، كما أن قواعد و إجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار و المهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي و مشاركة الموظفين في صنع القرارات يساهم في شعورهم بالارتياح أثناء أداء أعمالهم المسندة إليهم داخل المؤسسة وبالتالي يساهم في كفاءة الأداء .¹

2 - تحقيق الأهداف:

يعرف **مصطفى الشاويش** الأهداف التنظيمية بأنها الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها ، أما **اتزيوني** فيعرف الهدف بأنه صورة لحالة مستقبلية و يتضمن هذا التعريف تعبيرات عن الهدف حول متغير واحد لأي منظمة مثل الربح أو الرضى أو ما تطمح المنظمة لتحقيقه مستقبلا .

أما **الدكتور علي العلاونة و زميله محمد عبيدات** فيعرفان الهدف بأنه تلك النهاية المرغوبة و التي تعمل المنظمة على تحقيقها و إن النهايات المرغوبة قد تختلف مع اختلاف الأشخاص حيث نجد أن الإدارة العليا تقوم بوضع مجموعة من الأهداف و غالبا ما تختلف هذه الأهداف عن المستويات الإدارية الأخرى .²

أوضح **بيتر دركر** أن على المديرين أن يضعوا أهداف تشمل المجالات الرئيسية :

1 - الموقع السوقي الممتاز الذي يمثل الميزة التنافسية في السوق .

1 - سهيلة شوية : توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع الإدارة و العمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - ، 2022 / 2023 ، ص ص 149 - 150 .

2 - حسين أحمد الطراونة و آخرون: **نظرية المنظمة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2018 ، ص 83 .

- 2 - الابتكار من خلال البحث و التطوير .
 - 3 - الكفاءة الإنتاجية و التي تعني مستويات الإنتاجية المطلوب تحقيقها .
 - 4 - الحصول على موارد تمويل و موارد مادية لضمان استمرارية المشاريع.
 - 5 - العائد على رأس المال المستثمر (مستوى الربح الذي تسعى المنظمة لتحقيقه) .
 - 6 - تطوير الكفاءات الإدارية و الفنية (التطوير الفني و الإداري للمنظمة بما يضمن استمرارية المشروع) .
 - 7 - خلق إتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المنظمة (الصورة الذهنية للمشروع) .
 - 8 - المسؤولية العامة نحو عملائها و المجتمع بشكل عام و حدود إلتزامها بهذه المسؤوليات .
- 1

* أهمية الأهداف التنظيمية :

على ضوء ذلك ترى أن أهمية الأهداف التنظيمية تتمثل بالآتي:

- 1 -تحقيق الكفاءة التنظيمية: الكفاية هي مجموع جهود الأفراد و الموارد الأخرى للمنظمة و التي تستخدمها المنظمة للتحرك نحو الأهداف التنظيمية.
- 2 -تقييم أداء و الإنجاز : إذا استطاعت المنظمة تحديد و تطوير أهداف واضحة فإنه يمكن استخدامها كمعايير لتقييم أدائها و بالتالي معرفة الإنجاز .

1- ليث عبد الله القهوي : إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، 2013 ، ص 138 .

3 - صناعة و اتخاذ القرار : إن الأهداف التنظيمية هي مرشد للعاملين بالمنظمة عند اتخاذ و صناعة القرار كونها تصبح محددات للقرار ، وبالتالي يتم التعامل مع الأهداف كقيد على القرارات و توجيهها .

4 -التوجيه و التحفيز : عندما يحصل العاملین بالمنظمة على المخرجات المخطط لها فإنها تعطيهن معنوية عالية إضافة إلى أنه يمكن تحفيزهم و توجيههم .¹

3 - الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الإلتفاء للعمل و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة.²

وأشار عبد الخالق بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل و هذا الشخص بين نوعين هما : الشخص غير المتكامل مع وظيفته ، و هو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الإهتمام بتنمية مسؤولياته و استقلالته ، فالشخص المحايد يكون ارتباطه بوظيفته و عمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة و المسؤولية .³

* الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

1 - سعيدة حمصي : التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية EtRAG بقسنطينة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الوادي ، 2018 / 2019 ، ص 111 .

2 - خالد درار ، عبد الملك الدناني : العلاقات العامة " الأسس النظرية و الممارسة المهنية " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، ط 1 ، ص 208 .

3 - سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 63 .

- أن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين .
- أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة .
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و كذلك أكثر عرضة عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج .¹

* أهمية الرضا الوظيفي :

نظرا لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة ، بإعتباره العنصر الفعال في تحقيق أهدافها فمن الضروري على المؤسسات قياس الرضا للعاملين فيها لتغيير سلوكهم و معرفة حاجاتهم و بالتالي السعي إلى إشباعها حسب أولوياتها و أهميتها و حسب تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين ، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات تكون سببا للقناعة و الرضا الوظيفي ، ممّا يزيد من إنتماء العاملين إلى عملهم و الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج و هو الهدف الرئيسي للمؤسسة . وأن الرضا الوظيفي له دلالات مهمة مرتبطة بالضغط النفسي للعاملين و يساعد في فهم القواعد السلوكية و تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين .²

1 - عصام عبد اللطيف : الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر و التدريب ، مدينة نصر القاهرة ، ط 1 ، 2015 ، ص ص 12 - 13 .

2 - جدي سارة : الرضا الوظيفي مفهومه ، محدداته و أثره على الأداء ، دراسة نظرية ، مجلة المناجر ، العدد 1 ، ص 94 .

و تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في التقليل من حوادث العمل و تحقيق الأمن و الإستقرار النفسي و الفكري، تحقيق النجاح في العمل.

و أهميته بالنسبة للمنظمة : زيادة درجة الولاء للمنظمة ، تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة ، زيادة روح الثقة و التعاون بين المرؤوسين .¹

* خصائص الرضا الوظيفي :

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أي تعدد التعريفات حول الرضا الوظيفي و تختلف مداخلهم التي يقفون عليها .

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : أي أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة من وقت لآخر .

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول : أي ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و إشباع الحاجات و الرغبات و يؤدي إلى شعور بالثقة و الولاء و الإلتزام في العمل ، وزيادة الفاعلية في الأداء و تحقيق الأهداف .²

- العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي :

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف في جميع القطاعات سواء في المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية ، فالمنظمة التي تقوم بتقديم حوافز للعاملين تسعى إلى تحقيق أهداف و مكاسب و هذا يدل على علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي فيما يلي :

1- جميل أحمد ، حجار مرهون إيمان : حقق القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 02 ، العدد 3 ، ديسمبر 2017 ، ص 48 .

2- منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، ط 1 ، 2015 ، ص 39 .

- هناك علاقة إرتباطية اعتبار الحافز وسيلة تقدم من أجل تحقيق الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة ، فان المنظمة توفر حوافز ملائمة و متنوعة بين الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .

- الحوافز تحقق الرضا عن العمل نتيجة إرتباط الأداء بمكافآت العمل و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحواله المعيشية و ظروف العمل و الحياة .

- تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط ، من خلال تهيئة أجواء العمل الكفيلة بدفع العامل إلى المثابرة و تزيد من حماسة و دافعية العاملين و رفع الروح المعنوية للعمال و جعلهم يؤدون أعمالهم بكل حيوية ، و أيضا تؤدي إلى سيادة روح التضامن و الولاء .¹

4 - التكيف التنظيمي :

يرى اسواثا بأن التكيف الوظيفي يختلف من فرد إلى فرد آخر ضمن المؤسسة فالأفراد العاملين في خطوط الإنتاج يرون أن التكيف الوظيفي متعلق بالأجور العادلة و ظروف العمل الآمنة و التعامل باحترام بين الأفراد العاملين و الإدارة ، أما الموظف الجديد ينظر إلى التكيف الوظيفي على أنه يرتبط بالمستقبل و التقدم الوظيفي و الترقية و تطوير المهارات و الإستقرار الوظيفي .

و أشارت تريعة أن التكيف الوظيفي : عبارة عن توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل ينتج عنها إكتساب المرونة في النواحي العقلية و المزاجية ، و عليه أصبح الفرد متوافق ضمن مقدراته الخاصة مع مطالب العمل و ظروفه ومع زملائه ورؤسائه .²

يعرفه الصيرفي : هو العملية التي يتم من خلالها إتفاق قيم و رموز و معتقدات الفرد مع القيم و المعتقدات و الرموز السائدة في المنظمة .

¹ - بوشلاغم حنان : نفس المرجع ، ص 136 .

² - وفاء إبراهيم العموش : التنمية المهنية و علاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، حزيران 2020 ، ص 31 .

يعرفه **فحجان** : هو العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التلاؤم و الإنسجام بينه و بين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها و بينه و بين بيئة العمل .¹

وتبرز أهمية التكيف التنظيمي فيما يلي :

- يساعد التكيف التنظيمي في إكتساب الأفراد و القيم و المعتقدات و المهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة و فعالية داخل المنظمة .

- التقليل من حالات التوتر و الإنسحاب من العمل و دوران العمالة بين العاملين الجدد و مستوى الإحترق و الضغوط .

- يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي و الإلتزام و الثقة بالنفس و تطوير الأداء .

- يساعد على مواجهة التغيرات المتلاحقة في المنظمة و خارجها و التعامل مع المشكلات و التدرج الوظيفي للأفراد الجدد .²

ومن العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي نذكر منها :

- الحوافز السلبية : تتضمن العقاب كونه مدخلا لتغيير سلوك الفرد في الإتجاه المرغوب و من الوسائل المستخدمة مثل الإنذار و التوبيخ ، خفض الأجور و حجب الترقية ، و يرى هؤلاء المشرفين بأن العقاب أداة فاعلة لتحقيق الولاء و لكنه سببا لخوف الفرد إلى درجة لا تمكنه من الإستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات .

1 - سولاف عز الدين الدلوي ، و آخرون : دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي ، دراسة حالة في جامعة السليمانية إبان الأزمة المالية 2016 – 2019 ، المجلة العلمية بجامعة جيهان – السليمانية - ، المجلد 4 ، العدد 1 ، حزيران 2020 ، ص 206 .

2 - سولاف عز الدين الدلوي ، نفس المرجع ، ص 207 .

- إنحراف الأمن الوظيفي : أنماط و متغيرات سلوكية و تتضمن المدة الزمنية للوظيفة ، أو قلة الاحترام و التقدير من قبل زملائه ، و عدم العدالة بالترقيات في تقدير الأداء الوظيفي و ذلك بإحداث انحراف بأمنه الوظيفي و عدم مقدرته على التكيف في بيئة عمله .

- النزاع و الضغوط في العمل .¹

خامسا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية و معوقاتهما :

1 - متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

هناك العديد من المتطلبات التي تحقق زيادة الفعالية التنظيمية داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي :

1 - اللامركزية و التفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ، و منحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة و تحمل المسؤولية ، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية ، وفي هذا تقدم مؤسستي و شركائهم سيرز روبك مثالا مهما : فهما تفرضان الإدارة بالأهداف و تضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم .

2 - توسيع العمل : رواده هما شركتي: أي. بي. أم و ديترويت إديسون ، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أمدنى مستويات التنظيم ، و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية

2 .

¹ - وفاء إبراهيم العموش : نفس المرجع ، ص 36 .

² - مازري منيرة : أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2017 ، ص ص 197 - 198 .

3 - تقييم الأداء : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد و كأنه منتج خاضع للتفتيش و المراقبة ، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه و في تقييم أدائه بشكل دوري ، و يلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا مثلا الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج : شركة جنرال مينز و شركة أنسول للكيماويات

4 - الإدارة بالإستشارة و المشاركة : توفر الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية .¹

يمكن القول أن هذه المتطلبات تعتبر أساسية في زيادة الفعالية التنظيمية فهي تمكن المنظمات من تحفيز موظفيها و تحقيق أهدافها و تعزيز الرضا الوظيفي ، إضافة إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة .

2 - معوقات الفعالية التنظيمية:

هناك جملة من المعوقات التي تعترض سير الفعالية التنظيمية و التي يمكن إرجاعها إلى العوامل التالية :

- الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي، و ذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها .

¹ - بلقاسم سلاطنية و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 41 .

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على دقة المعلومات ، كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق . فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر على الفعالية، وإنما هي نتيجة لوضعية إحتكارية .¹

- إن إعتداد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة و التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية ، و هذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الإستخدام الإقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة .

- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ و التخطيط ، فشلت هي الأخرى في التوصل الى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .²

يمكن القول أن كل هذه المعوقات تعقد الجهود المتجهة نحو تحقيق الفعالية التنظيمية فلتجاوز هذه المعوقات قد يكون من الضروري التنبني الشامل لمداخل متعددة تركز على العمل و العمال بالإضافة إلى إصلاح و تحسين النظم و الضبط الداخلي ، لضمان دقة المعلومات و قياس الأداء بشكل دقيق و شامل .

1 - مصطفى شافعي ، نفس المرجع ، ص 132 .

2 - داودي احمد ، نفس المرجع ، ص 25 .

سادسا : العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية :

إن مراجعة الدراسات و الأدبيات السابقة تعتبر الأساس الذي يعمل على تدعيم الجانب النظري لأي دراسة ، فأهم ما يؤشر للعلاقة بين التمكين و الفعالية التنظيمية ممّا أورده العديد من الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية ونذكر من بينهما :

أن التمكين يهدف أساسا إلى: **Lloyd** أشار إليه فما

* جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم و منظماتهم و من ثم جعلهم أفضل أداء و ينطبق ذلك على المعنويات.

* يعدّ التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفعالية المتزايدة.

فذكر أن من فوائد التمكين أنّه غالبا ما يزيد من الإندماج و الدافعية **Jones et al** أما

و الإلتزام لدى العاملين ممّا يساعد في ضمان سير العمل بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعتبر مدخل من مداخل دراسة الفعالية.

إلى أن المنظمات التي تبني التمكين تكسب الكثير من **Brume** من جهة أخرى أشار و

الفائدة به ، كتعزيز الفاعلية التنظيمية جراء مسؤولية العاملين إلى جانب خلق مواقع عمل تتوافر فيها الممارسات الديمقراطية من جراء إنتقال سلطة صنع القرارات من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى .

فالتمكن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات **Gibson et al** أما ما جاء به و تحقيق الفاعلية لأعضاء المنظمة .

فأكد على ضرورة أن يكون التمكين جزءا من الإستراتيجية **Yukl and Becker** أما

بعيدة الأمد للمنظمة، و أن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية هي تحسين الفاعلية التنظيمية و تحسين جودة حياة العمل.¹

و يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق أهدافها انسجاما أو تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة ، كما أشار باحثون آخرون إلى أن الفاعلية تربط بقدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ، حيث أن المنظمات تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة ، و هذا يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الإستمرار أو الإستقرار تجعل التكيف البيئي و خلق التوازن المتحرك معه ، من مستلزمات وجودها ، و من هنا يتضح أن الفاعلية تتعلق بالسبيل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف و التكيف و النمو و التطور .

لذلك فإن الإدارة يقع على عاتقها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي من شأنه تدعيم مشاركة العاملين و ذلك تنمية شعورهم بالمسؤولية و

¹ - بنزيار يوسف ، لحسن لعزیز : مبررات استخدام التمكين الإداري لتحسين الفاعلية التنظيمية (دراسة نظرية) ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة ، العدد السادس ، جامعة زيان عاشور – الجلفة - ، سبتمبر 2019 ، ص 63 .

الإنتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل ، و التعرف على مؤشرات الإنتاج و كمية و نوعية و حجم المخرجات السلعية و الخدماتية التي تقدمها .¹

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل أنّ الفعالية التنظيمية تعتبر عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات ، إذ تسهم في بناء هيكل تنظيمي قوي و مرن تستطيع من خلاله التكيف سريعا مع التحولات البيئية و متطلبات الجديدة ، كما تدفع إلى الإبتكار و الإبداع و تعزيز القدرة على الكفاءة في العمل فهي محرك الرئيسي لتحقيق النجاح على المدى البعيد .

1 - عماد علي المهيرات ، نفس المرجع ، ص ص 53 - 54 .

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً : مجالات الدراسة

1 / المجال المكاني

2 / المجال الزمني

3 / المجال البشري

ثانياً : منهج الدراسة

ثالثاً : مجتمع الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : الأساليب الإحصائية

سادساً : خصائص مجتمع الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد تم اتخاذ هذا الفصل الميداني لإجراء الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة كمكان خصب لدراسة الميدانية ، أي يتم إدراج التكامل بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي في الدراسة الحالية و كتكملة للفصول النظرية السابقة و للإحاطة بأبعاد و مؤشرات فرضيات دراستنا فكلما الجانبين مكملا للآخر ، حيث خصص هذا الفصل لما يتعلق بمجالات الدراسة من حيث : المجال المكاني ، الزماني ، و البشري و منهج الدراسة ، إضافة إلى الأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع محل الدراسة ، وصولا إلى مجتمع الدراسة و أساليب التحليل المتبعة .

أولاً : مجالات الدراسة :

تعد مرحلة تحديد مجالات الدراسة من المراحل الأساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ، حيث أنّ لكل بحث سوسيلولوجي مجاله الذي يتسم به عن غيره من البحوث ، و عليه فإن دراستنا تتحدد في المجالات التالية :

1 - المجال المكاني :

أجريت دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - باعتبارها المؤسسة الرائدة في السوق التنافسية تفعل إستراتيجية تمكين الموظفين بشكل واضح ، و تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بأداء مواردها البشرية و نوعية خدماتها المقدمة .

أولاً : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساساً للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال

ثانياً : نشأة المؤسسة و تطورها :

1- نشأة المؤسسة :

لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Télécom** بموجب المرسوم رقم **2000/03** المؤرخ في **05 أوت 2000** في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة إقتصادية بدأت مزاولتها في **01 جانفي 2003** وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : **61.275.180.000** دج المقيدة في السجل التجاري برقم **18083B02** و تشمل **48** وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

2- تطور المؤسسة:

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الأنترنت للزبائن و توفير شبكات الأنترنت الداخلية لمؤسسات الدولة .

ثالثا : منتوجات مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

1- الهاتف الثابت:

- تمنح للزبائن شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لهم جودة عالية في نوعية المكالمات، بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي .

- بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي " .

• رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين .

• مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفاتورة الأصلية) .

• الإشتراك مجاني .

• تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.

• تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني .

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009 .

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت.

إعلام ببدء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به وذلك بإشارة سمعية.

المشارك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد

- يحزر النداء الأول و يأخذ الجديد
 - يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني
- النداء بدون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكية دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكية، هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.
 - الأشخاص المعاقين وحادي البصر.
 - الأشخاص المسنين.
- 2 - خدمة المنبه:**

- هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة .
- بالإضافة إلى التذكير و التنبيه بالمواعيد المهمة .

3 - المحاضرة الثلاثية:

- هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالمته أو الربط بينهما .

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل .
- بفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى .

4 - تحويل النداء:

- هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .تحويل مكالمات المشتركين حتى في تنقلاته لأداء مهامهم .

5 - ترقيم مختصر:

- هذه الخدمة تسمح بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم.

التعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم .

* **إقبال الإستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر إستعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في إستعمال خطكم الهاتفي .

* **الفاتورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الإتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة .

بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي .

6 - الهاتف النقال

اتصالات الجزائر " موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS) .

• شبكة تجارية متطورة تتعدى إلا 85 وكالة تجارية موبليس .

• أزيد من 10 ملايين مشترك .

• أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة .

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومنتورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال المتطورة والجديدة .

موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها:

" عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبلي + موبلي كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية " أرسلني " و " رسيمو "

7- الإتصال المباشر الوافد: (DID)

وهي خدمة DID (Direct INWARD Dialling) خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا،

والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها . على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر . بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم . أين يتم إستقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريل بكندا لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح . وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات منعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر .

8-الهاتفالثابت اللاسلكي WLL :

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو .

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط وإستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر إعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL .

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الإنتشار وسهولة الشبكة .
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي على الخيوط ولا على الأعمدة .
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة .

- مكالمات مؤمنة .
- جودة الخدمات مضمونة .
- تكنولوجية متطورة .

رابعا : الخدمات المتاحة للمؤسسة :

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ)
 - خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي
 - خدمات الأنترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبايت ساعي) .
 - خدمات متممة .
- كما أن اتصالات الجزائر تعمل على تطوير خدمة " أثير " الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية **EVDO CDMA 2000** وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:
- بطاقة أمال:** هي بطاقة تعبئة تقوم المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.
 - * التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة .
 - * بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم .
 - * ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و200 دج .
 - * مع بطاقات أمال بإمكانكم الإتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.
 - * بالإتصال بالرقم **1501** .
 - * بالإتصال بالرقم **1517**. عن طريق الهواتف العمومية .
- خدمة الانترنت:**

اتصالات الجزائر " جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع،

وكذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها .

وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.
اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الإشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الأنترنت"، "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقال... إلخ

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

أنيس بلوس للمشاركين الخواص:

أنيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر على آخر التكنولوجيات الحديثة، (NETWORK NGN NEW Génération) متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة **Anis Home** و **Anis Elite** نقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين **512** كيلوبايت/ثانية حتى **8** ميغابايت.

- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة **Anis Pro** ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من **1** ميغابايت حتى **20** ميغابايت .

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

عرض سهلي **SEHELLI**: أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الإستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم إقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية. تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية إستعادة الخط بالإستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالإقساط موازاة مع الحصول على إشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر بإقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الإجراء الجديد إلى رفع رقم أعمالها، وكذلك أيضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة وإستعادة الديون الهاتفية وإبراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير آخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية بإستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين إستفادوا من صيغة أو نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم إحترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالإتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها أن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للإلتزام بالتسديد الشهري إلى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- إمكانية الحصول على بطاقة "أمال" مجانية بعد تسديد القسط الأول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالإقساط موازاة مع الحصول على إشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- إمكانية استعادة الخط بالإستقبال في مرحلة أولى.

- تسديد الديون بشروط مخففة.

- هذا العرض خاضع لشروط:

حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين إستفادوا من صيغة "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم إحترامها. ويبقى العرض صالحا إلى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالإتفاق مع الزبون.

2 - المجال الزمني :

و يقصد به المدّة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة في شقيها النظري و الميداني و التي إمتدت من شهر سبتمبر 2023 إلى شهر ماي 2024 ، و تمت وفق عدّة مراحل أساسية و هي :

المرحلة الأولى : من سبتمبر إلى غاية 12 نوفمبر 2023 تم في هذه المرحلة إختيار موضوع الدراسة بعد مناقشته مع الأستاذ المشرف و الموافقة عليه من طرف اللجنة و فريق التكوين ، ثم القيام بقراءات معمقة حوله للإزالة اللبس و الغموض و تكوين خلفية نظرية عنه .

المرحلة الثانية : بتاريخ 05 -06 مارس 2024 أجرينا زيارة استطلاعية لميدان الدراسة بهدف التعرف على طبيعة المؤسسة و طبيعة الأعمال فيها ، و لمعرفة مدى تلاؤم المؤسسة مع موضوع دراستنا ، ثم في اليوم الموالي بتاريخ 6 مارس تحصلنا على الموافقة لإجراء التربص الميداني فيها .

المرحلة الثالثة : بتاريخ 10 مارس 2024 قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية من أجل تزويدنا بمعلومات تخص المؤسسة (الهيكل التنظيمي ، النشأة ، مهامها ، عدد الموظفين فيها) .

المرحلة الرابعة : بتاريخ 28 أبريل 2024 بعد إعداد الإستبيان و عرضه على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين و الإنتهاء من تحريره بصورته النهائية ، تم في هذه المرحلة توزيعه على 75 موظفا .

المرحلة الخامسة : من 29 أبريل إلى غاية 2 ماي 2024 في هذه المرحلة تم إستلام جميع الإستمارات من الموظفين .

المرحلة السادسة : من 2 ماي الى غاية 26 ماي 2024 تم في هذه المرحلة تفريغ بيانات الإستمارة وعرض النتائج و تحليلها و من ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة .

3 - المجال البشري :

و يقصد به مجموع الأفراد المعنيين بالدراسة ، وفيما يخص المجال البشري الذي أجرينا عليه دراستنا هم مجمل الموظفين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة - و الذي يقدر عددهم ب 259 موظف موزعين على بلديات ولاية تبسة ، و أمّا على مستوى بلدية تبسة فقلد بلغ عددهم 75موظف، والذي يمثل مجتمع دراستنا الراهنة .

ثانيا : منهج الدراسة :

في البحث السوسولوجي يكون اختيار المنهج مرتبطا بطبيعة موضوع الدراسة الذي يفترض اختيار منهج مناسب ، و بما أن موضوع دراستنا هو : التمكين الوظيفي و علاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية تم اعتماد المنهج الوصفي نظرا لأنه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع المدروس و ذلك على أساس موضوع التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية و طبيعة المتغيرين و أبعادها ، فالمنهج الوصفي يعدّ من أكثر المناهج استخداما في البحوث الإنسانية و الإجتماعية ، فهو : "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقيا; لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ".¹

ولقد تم اختياره لوصف و تحليل الدراسة الحالية بصورة موضوعية و بطريقة دقيقة ، ولأنّ من خلاله يمكن تقديم إيضاحات متعلقة بالموضوع و الوصول إلى تفسيرات منطقية تسمح بوضع أطر محددة للموضوع و أيضا ساعدنا في تحديد النتائج المتحصل عليها لتحقيق المصادقية في البحث نظرا لأهمية هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن العلاقة بين التمكين و الفعالية التنظيمية فهي تدخل ضمن الدراسات .

¹ - سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2019 ، ص

ثالثا : مجتمع الدراسة :

و هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، و هو مجتمع محدد الملامح.¹

و في دراستنا الحالية انتهجنا أسلوب الحصر الشامل لكل مفردات مجتمع البحث ، الذي يعرف كذلك بالمسوحات الشاملة أو يسمى أحيانا بأسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي ، و ذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي .²

ويتمثل مجتمع البحث الخاص بدراستنا في مجمل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة- و البالغ عددهم **75 موظف** موزعين على النحو التالي :

* **45** موظف بالمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

* **20** موظف بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

* **10** موظفين موزعين على نقاط الحضور الموجودة على مستوى أحياء بلدية تبسة (حي سكانسكا ، حي الجرف ، حي فاطمة الزهراء ، حي المرجة) .

رابعا : أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه ، و التي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات و البيانات المطلوبة من الواقع و الميدان بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية و الوصول إلى نتائج دقيقة و مرغوبة ، و من بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ما يلي:

1- ناهدة عبد زيد الدليمي : أسس و قواعد البحث العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2016 ، ص 81 .

2- نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، ط 1 ، 2017 ، 227 .

1 - الملاحظة : تعد الملاحظة من أبرز الوسائل المستخدمة في عملية جمع البيانات و المعلومات من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية ، فالملاحظة من حيث كونها أداة من أدوات جمع البيانات لا تقل أهميتها عن الأدوات الأخرى ¹.

و كذلك تعرف بأنها : المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة . ²

و في دراستنا الحالية تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة من خلال تدوين و ملاحظة ما يلي:

- 1 - أن أغلبية الموظفين يحترمون الوقت و ملتزمون في أداء أعمالهم .
- 2 - توحيد اللباس بين الموظفين في المؤسسة ما عدا العاملين في الإدارة .
- 3 - التواصل و الإنسجام و التعاون بين الموظفين ، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل في أداء المهام .

4 - توفر دورات تدريبية في المؤسسة ، حيث لاحظنا تغيب بعض الموظفين بسبب حضور دورات تدريبية خارج المؤسسة .

5 - إحترافية كبيرة في التعامل مع الموظفين من أعوان الأمن إلى مدير المؤسسة .

2 - الإستمارة :

تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية والتي تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية ، و يرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة ، سواء بالنسبة لإختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا .

1 - أحمد عارف العساف ، محمود الوادي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المفاهيم و الأدوات) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2015 ، ص 104 .

2 - إبراهيم أبراش : المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 261 .

وتعرف على أنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ".¹

وقد قمنا بإعداد استمارة أولوية محاولين تغطية الموضوع من خلال الأسئلة التي تضمنتها و ذلك بهدف تجنب الغموض في فهم محتواها من طرف المبحوثين ، و ثم عرضها على أربعة أساتذة محكمين كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (05) : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة
-------------	-----------------	--------	---------

¹ - خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2008 ، ص 136 .

منصر عز الدين	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع تنظيم عمل	جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ	علم اجتماع تنظيم و عمل	جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر ب	علم اجتماع تنظيم و عمل	جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -
توايحية راجح	أستاذ مساعد أ	علم اجتماع تنظيم و عمل	جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -

المصدر : من إعداد الطالبتين

و بعد أن أخذنا بآراء وملاحظات الأساتذة المحكمين حول وضوح الصياغة اللغوية لعبارات الإستهبان ومدى ملائمة البنود لتساؤلات الدراسة ،وفي ضوء ذلك وصلت الإستمارة إلى شكلها النهائي و تضمنت 36 سؤالاً حول محاور الفرضيات وهي كالآتي:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على 7 أسئلة مرقمة من السؤال (1 إلى 7) .

المحور الثاني : يتعلق بعلاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي و يحتوي على 7 من موزعة عبر مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى مرقمة من السؤال (8 إلى 14) .

المحور الثالث : يتعلق بعلاقة التدريب بتحقيق الأهداف و يحتوي على 7 أسئلة موزعة عبر مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية مرقمة من السؤال (15 إلى 21) .

المحور الرابع : يتعلق بعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي و يحتوي على 7 أسئلة موزعة عبر مؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة مرقمة من السؤال (22 إلى 28) .

المحور الخامس : يتعلق بعلاقة فرق العمل بتحقيق التكيف التنظيمي ويحتوي على 8 أسئلة موزعة عبر مؤشرات الفرضية الرابعة مرقمة من السؤال (29 إلى 36) .

خامسا : الأساليب المستخدمة

بعد القيام بعملية جمع المعلومات و البيانات و المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا و من أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية و العلمية ، اعتمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض و تحليل البيانات المتحصلة عليها على الأسلوبين الكمي و الكيفي .

1 - الأسلوب الكمي: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* في حساب التكرارات و النسب المئوية لاستجابات المبحوثين للحصول على نتائج دقيقة .

2 - الأسلوب الكيفي : ترجمة الأرقام و النسب المتحصل عليها إلى معلومات و مدلولات كيفية و تحليلها و تفسيرها لتوضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية و من ثما استخلاص النتائج العامة للدراسة .

سادسا : خصائص مجتمع الدراسة

وهي الخصائص الشخصية الديموغرافية و الإجتماعية لأفراد عينة البحث ، و ذلك لتحديد سمات و ملامح مفردات العينة وربطها بمتغيرات و أبعاد موضوع الدراسة، حيث تمت الإشارة إلى هذه الخصائص في مطلع استمارة البحث ضمن محور البيانات الشخصية والوظيفية و تم اختيارها بشكل يساعد على فهم واقع موضوع الدراسة و على تحليل و تفسير البيانات و المعطيات الكمية التي تم جمعها .

و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

البيانات الشخصية و الوظيفية :

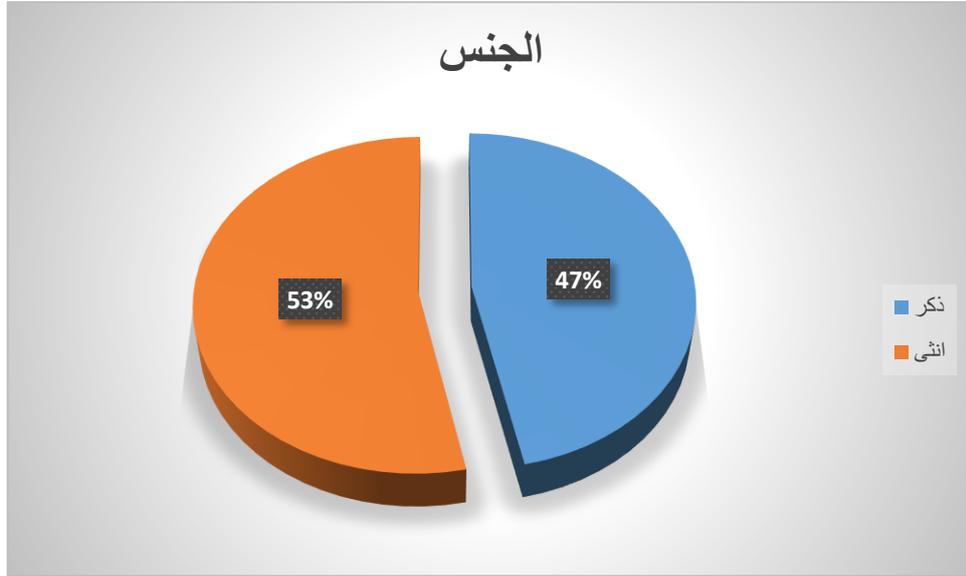
1 - الجنس :

جدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	35	46,7
انثى	40	53,3
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (06) : دائرة نسبية تمثل الجنس لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

فيما يتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -، فقد بلغت نسبة الإناث 53.3% وهي النسبة الأكبر، مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت 46.7%. ومن بين 75 مبحوثاً كان هناك 40 أنثى و35 ذكراً.

يشير هذا التوزيع إلى أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة إذ تعكس هذه النتيجة مؤشراً على تقدم المرأة في سوق العمل الجزائري، حيث يتمتعن بفرص متساوية أو حتى أفضل من الذكور في الحصول على وظائف في قطاع الاتصالات. هذا يعكس تغييرات اجتماعية وثقافية تدعم تمكين المرأة وإدماجها في مجالات العمل المختلفة، كما يعود إلى تبني المؤسسة محل الدراسة سياسات توظيف تهدف إلى تعزيز التنوع بين الجنسين، مما يساهم في خلق بيئة عمل شاملة ومتنوعة. هذا التنوع يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال جلب وجهات نظر وأفكار مختلفة.

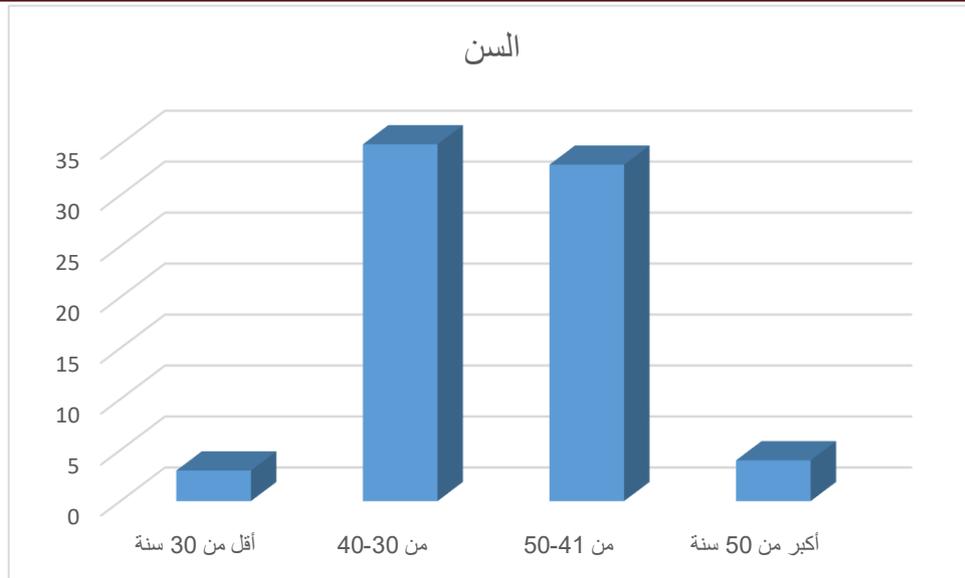
2 - السن :

جدول رقم (07) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	4,0
من 30-40	35	46,7
من 41-50	33	44,0
أكبر من 50 سنة	4	5,3
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (07) : أعمدة بيانية تمثل السن لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

فيما يتعلق بتوزيع المبحوثين حسب السن في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تبسة- نجد أن الفئة العمرية بين 30-40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 46.7%، تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 44.0%، أما الفئات العمرية الأقل تمثيلاً فهي الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 5.3%، وأخيراً الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 4.0%.

يشير هذا التوزيع إلى أنّ غالبية الموظفين في المؤسسة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة (30-50 سنة)، هاته الفئة غالباً ما تكون الأكثر استقراراً وخبرة في العمل، إذ يملك هؤلاء الموظفون سنوات عديدة من الخبرة المهنية التي تساهم في تعزيز كفاءة وأداء المؤسسة ، هذه الفئة العمرية عادة ما تكون في ذروة مسيرتهم المهنية. كما أنهم يمكن أن يكونوا في مراحل متقدمة من حياتهم المهنية، حيث يسعون لتطوير مهاراتهم والحصول على مناصب قيادية. وهذا يمكن أن يعكس وجود برامج تدريب وتطوير مهني قوية داخل المؤسسة.

أيضاً هذا التوزيع يمكن أن يعكس سياسات التوظيف والتطوير المهني في المؤسسة، حيث يتم التركيز على توظيف الأفراد في منتصف مسيرتهم المهنية الذين يمكنهم تحقيق أكبر تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

إجمالاً يشير هذا التوزيع العمري إلى أن المؤسسة تعتمد على القوة العاملة الأكثر استقراراً وخبرة، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

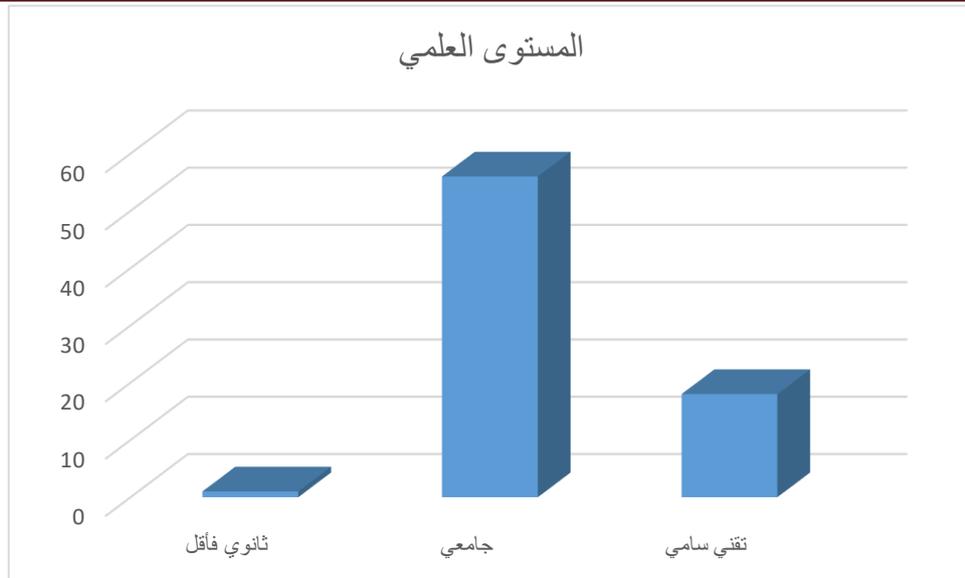
3 - المستوى العلمي :

جدول رقم (08) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
1,3	1	ثانوي فأقل
74,7	56	جامعي
24,0	18	تقني سامي
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (08) : أعمدة بيانية تمثل المستوى العلمي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

فيما يتعلق بتوزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة كانت النسبة الأكبر من الموظفين حاملي الشهادات الجامعية بواقع 74.7%، تليها نسبة الموظفين ذوي التعليم التقني السامي بنسبة 24.0%، بينما كانت النسبة الأقل من الموظفين ذوي التعليم الثانوي فأقل بنسبة 1.3% من بين 75 مبحوثاً كان هناك 56 منهم حاملي شهادات جامعية، و18 موظفاً ذوي تعليم تقني سامي، وموظف واحد فقط لديه تعليم ثانوي فأقل.

تشير هذه النتائج إلى أنّ معظم الموظفين في المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، حيث تتركز الأغلبية العظمى في فئة التعليم الجامعي، تليها التعليم التقني السامي، فالوظائف المتاحة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة تتطلب مستويات تعليمية عالية، مما يعكس احتياجات المؤسسة لمهارات ومعارف متقدمة لضمان جودة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. والوظائف في قطاع الإتصالات غالباً ما تتطلب معرفة متخصصة وتدريب تقني عالي.

كما يعكس التركيز على الموظفين ذوي التعليم العالي على أنّ المؤسسة تستثمر بشكل كبير في تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم التقنية والإدارية، هذا يمكن أن يشير إلى وجود برامج تدريب وتطوير مستمر يهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

أيضا الموظفون الحاصلون على تعليم جامعي يكونون قادرين على تقديم مساهمات أكبر وأكثر تنوعاً للمؤسسة، سواء من خلال الإبتكار أو القدرة على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة. فالتعليم العالي يمكن أن يعزز من قدرة الموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بفعالية.

إجمالاً يعكس هذا التوزيع التعليمي تركيز المؤسسة على الكفاءات العالية لضمان تحقيق مستويات أداء عالية وفعالية تنظيمية متقدمة، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في سوق الإتصالات وقدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة في هذا القطاع.

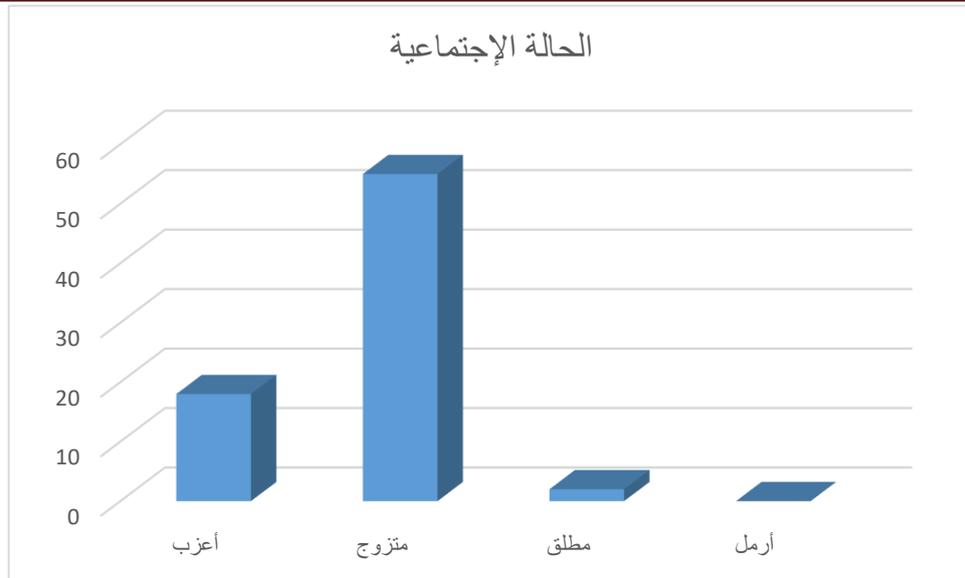
4 - الحالة الإجتماعية :

جدول رقم (9) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
24,0	18	أعزب
73,3	55	متزوج
2,7	2	مطلق
00	0	أرمل
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (09) : أعمدة بيانية تمثل الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

أظهر الجدول رقم (9) أنّ غالبية المبحوثين متزوجون، حيث بلغ عددهم 55 مبحوث مشكلين نسبة 73.3% من إجمالي الموظفين البالغ عددها 75 موظفاً، وتليها فئة العزاب الذي بلغ عددهم 18 شخصاً بنسبة 24.0%. بينما كانت الفئات الأقل تمثيلاً هي المطلقون بعدد 2 بنسبة 2.7%، ولم يكن هناك أي أفراد من فئة الأرملة. هذا التوزيع يعكس تركيبة الحالة الاجتماعية للموظفين في المؤسسة، ممّا قد يكون له دلالات على احتياجات وأولويات مختلفة تتعلق بالمؤسسة.

وكذلك التوزيع الاجتماعي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة يكشف عن أنماط واحتياجات مختلفة تؤثر على التمكين الوظيفي والفعالية التنظيمية، والفئة الأكبر عدداً هي المتزوجين هذا ما يعكس وجود استقرار اجتماعي يمكن أن يؤثر إيجابياً على إلتزامهم واستقرارهم الوظيفي. هؤلاء الموظفين غالباً ما يبحثون عن توازن بين العمل والحياة الأسرية، ممّا يجعل سياسات الدعم العائلي والمرونة في ساعات العمل عوامل حاسمة لتحقيق رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.

5 - التخصص العلمي :

جدول رقم (10) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص العلمي
26,7	20	علوم إقتصادية وتجارية
5,3	4	حقوق
8,0	6	علوم إجتماعية
12,0	9	العلوم الطبيعية و الحياة
24,0	18	إلكترونيك
24,0	18	إعلام آلي
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (10) : أعمدة بيانية تمثل التخصص العلمي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين النتائج أنّ التخصصات الأكثر تمثيلاً بين المبحوثين هو تخصص "علوم اقتصادية وتجارية" بنسبة 26.7%، يليها تخصصا "إلكترونيك" و "إعلام آلي" بنسبة 24.0% لكل منهما. هذا يشير إلى أنّ غالبية العاملين يمتلكون خلفيات في الإقتصاد والتجارة أو في مجالات تقنية محدّدة مثل الإلكترونيات وعلوم الكمبيوتر، ممّا يعكس التركيز على الكفاءات الإقتصادية والتقنية في هذه المؤسسة.

التخصصات الأخرى تشمل "العلوم الطبيعية والحياة" بنسبة 12.0%، "العلوم الاجتماعية" بنسبة 8.0%، و"الحقوق" بنسبة 5.3%. بينما هذه النسب أقلّ إلا أنّها تساهم في تنوع المعرفة والمهارات داخل المؤسسة، ممّا يعزز الفعالية التنظيمية من خلال تعدّد وجهات النظر والخبرات.

كما أنّ التوزيع المتنوع للتخصصات يعكس استراتيجية المؤسسة في توظيف الأفراد من خلفيات متعدّدة لتلبية احتياجاتها المتنوعة. إنّ تواجد نسبة كبيرة من المتخصصين في العلوم الاقتصادية والتقنية يمكن أنّ يكون دلالة على توجه المؤسسة نحو تعزيز الكفاءات التي تدعم التطور التقني والإداري، ممّا يساهم في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة عالية.

6 - الأقدمية في العمل :

جدول رقم (11) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الأقدمية
8,0	6	أقل من 5 سنوات
21,3	16	من 5-10
36,0	27	من 11-15
12,0	9	من 16-20
22,7	17	أكثر من 20 سنة
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (11) : منحنى بياني يمثل الأقدمية في العمل لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُظهر الجدول رقم (11) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة بأن أكبر نسبة من الموظفين هم الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 11-15 سنة، حيث بلغ عددهم 27 موظفاً مشكلين نسبة 36.0% من إجمالي العينة، تليهم الفئة التي لديها أقدمية تزيد عن 20 سنة بنسبة 22.7% بعدد 17 موظفاً، مما يشير إلى وجود خبرات طويلة الأمد داخل المؤسسة.

والفئة التي تتراوح أدميتها بين 5-10 سنوات تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 21.3% بعدد 16 موظفاً، أما الفئة التي تتراوح أدميتها بين 16-20 سنة فتشكل 12.0% من إجمالي المبحوثين بعدد 9 موظفين . وأخيراً الفئة الأقل تمثيلاً هي التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 8.0% بعدد 6 موظفين.

حيث يعكس هذا التوزيع وجود توازن بين الخبرة الجديدة والخبرة الطويلة الأمد داخل المؤسسة، فالنسبة الكبيرة من العاملين ذوي الأقدمية بين 11-15 سنة تشير إلى استقرار وظيفي قوي وقدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل، مما يعزز من تماسك الفريق ويؤدي إلى تراكم المعرفة المؤسسية.

والنسبة التي تليها كانت للموظفين الذين لديهم أقدمية تزيد عن 20 سنة ، التي تدل على ولاء الموظفين للمؤسسة وقدرتهم على التكيف مع التغيرات والتطورات عبر السنوات وفي نفس الوقت تواجد فئة بأقل نسبة كانت للموظفين بأقدمية أقل من 5 سنوات يعزز الديناميكية ويضمن تدفق مستمر للأفكار الجديدة والطاقة الشابة داخل المؤسسة.

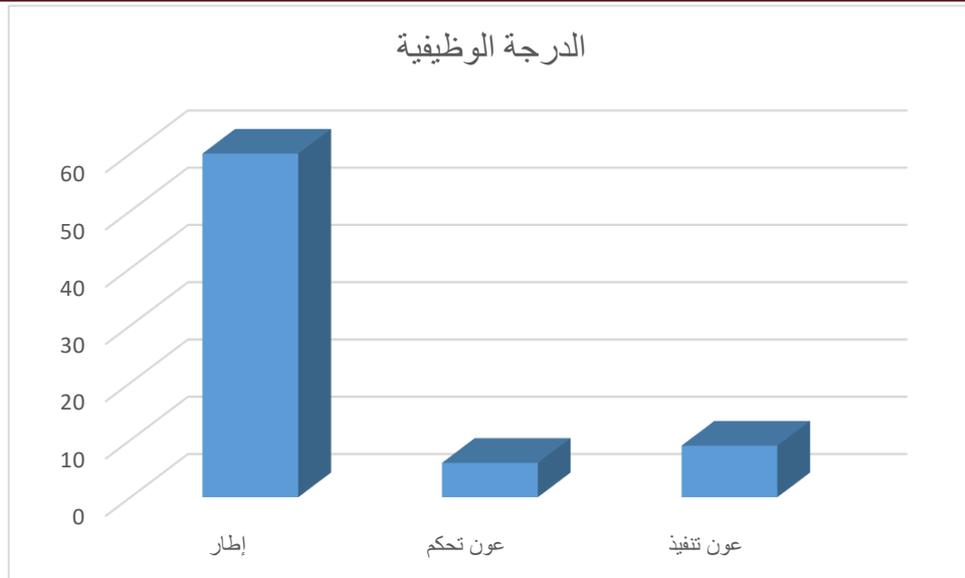
6 - الدرجة الوظيفية :

جدول رقم (12) : يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	60	80,0
عون تحكم	6	8,0
عون تنفيذ	9	12,0
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

شكل رقم (12) : أعمدة بيانية تمثل الدرجة الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُظهر الجدول توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة ، حيث تكشف البيانات أنّ الفئة الأكبر من الموظفين تصنف كإطارات، حيث يبلغ عددهم 60 موظفاً مشكلين نسبة 80.0% من إجمالي المبحوثين ، تأتي بعدها فئة عون تنفيذ بنسبة 12.0% بعدد 9 موظفين ، وأخيراً فئة عون تحكم التي تمثل 8.0% بعدد 6 موظفين .

يشير هذا التوزيع إلى هيكل هرمي تهيمن عليه الفئة الإطارية، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف وتأهيل الكفاءات العالية القادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والإدارية. هذا التركيز على الإطارات يمكن أن يعزز الفعالية التنظيمية من خلال ضمان وجود قيادة قوية ومؤهلة لتوجيه العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

أمّا النسبة الأقل لدرجات عون تنفيذ وعون تحكم تدل على وجود عدد محدود من الموظفين في الوظائف التنفيذية والتحكيمية، مما قد يعكس توجهاً نحو توظيف عمالة مؤهلة في المناصب العليا وتكليفهم بأدوار قيادية وتنفيذية على حد سواء. هذا التوازن بين الدرجات الوظيفية المختلفة يعزز من تكامل الأدوار والمهام داخل المؤسسة، ويسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية.

خلاصة الفصل :

إن الإجراءات المنهجية من أهم الخطوات التي استعملت بشكل دقيق في هذه الدراسة ، حيث تخضع إلى ما تفرضه طبيعة الموضوع خاصّة في ميدان العلوم الاجتماعية ، لذلك تم تحديد مجالات الدراسة بمختلف جوانبها من حيث المجال المكاني ، الزماني و المجال البشري للتعرف على مجتمع البحث ، و كذلك تم التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات التي كانت بمثابة الجسر الذي يمكن من خلاله المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني المتمثلة في مرحلة تحليل و تفسير بيانات الدراسة و التوصل إلى نتائج العامّة .

الفصل الخامس

معرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة

نتائج الدراسة

أولاً : تفويض السلطة و الأداء الوظيفي

ثانياً : التدريب و تحقيق الأهداف

ثالثاً : التحفيز و الرضا الوظيفي

رابعاً : فرق العمل و التكيف التنظيمي

خامساً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

سادساً : النتائج العامة للدراسة

عرض و تحليل بيانات المحور الثاني :

أولاً : تفويض السلطة و الأداء الوظيفي

جدول رقم (13) : يوضح صعوبات انجاز العمل و أسبابها

نوع الصعوبات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	1,3
	12	16,0
	10	13,3
	23	30,7
لا	52	69,3
	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُظهر الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الصعوبات التي يتعرضون لها أثناء إنجاز عملهم في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة حيث بينت النتائج أنّ 69.3% من المبحوثين لا يعانون من أي صعوبات في إنجاز عملهم، على الجانب الآخر يعاني 30.7% من المبحوثين من صعوبات في إنجاز العمل، ومن بين هؤلاء 16.0% يعانون من عدم وضوح المهام، ثم نسبة 13.3% يعانون من ضغوطات العمل و أخيراً 1.3% فقط يعانون من نقص الإمكانيات .

فالموظفون الذين لا يعانون من صعوبات في إنجاز عملهم يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تتسم بالكفاءة والوضوح في المهام والإجراءات، وهذا ما يشير إلى وجود سياسات وإجراءات تنظيمية

قوية تساهم في خلق مناخ عمل مريح ومنظم. وفي السياق السوسولوجيقد يكون هذا مرتبطاً بثقافة مؤسسية تدعم التعاون، التواصل الفعال، والتقدير المستمر لجهود الموظفين.

في حين أنّ **عدم وضوح المهام** يعكس وجود عراقيل في التواصل التنظيمي وعدم فهم الأدوار والمسؤوليات ونتيجة لعدم كفاية التوجيه والتدريب أو ضعف هيكلية القيادة والإشراف. ومن المنظور السوسولوجي يمكن أن يشير ذلك إلى فجوات في الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية التي لا تعزز الشفافية والوضوح، مثل هذه الحالة قد تؤدي إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي.

كما تشير النتائج إلى أنّ بيئة العمل تتطلب جهوداً كبيرة قد تتجاوز القدرات الفردية. أمّا ضغوطات العمل قد تكون ناتجة عن نقص في الموارد البشرية، أو عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية . وسوسولوجياً يعكس ذلك الحاجة إلى سياسات أفضل لدعم الصحة النفسية والعقلية وتقديم برامج لمساعدة الموظفين على التعامل مع التوتر والإجهاد.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج تركيبة اجتماعية متنوعة داخل المؤسسة وتسلب الضوء على أهمية التوازن بين الموارد، وضوح الأدوار، ودعم الصحة النفسية لتحقيق بيئة عمل مثمرة. ومعالجة هذه القضايا من منظور سوسولوجي يمكن أن يعزز من الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

جدول رقم (14) : يوضح تفويض السلطة و أثرها على أداء العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
32,0	24	تحسين أدائك	نعم
45,3	34	الشعور بالمسؤولية	
77,3	58	المجموع	

لا	17	22,7
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين النتائج أنّ 77.3% من الموظفين قد تم تفويضهم ببعض الصلاحيات مع تباين الأسباب وراء هذا التفويض. ومن بين هؤلاء 45.3% يشعرون أنّ التفويض يعزز شعورهم بالمسؤولية، بينما 32.0% يعتقدون أنّ التفويض يحسن من أدائهم.

فنسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بأنّ تفويض الصلاحيات يزيد من إحساسهم بالمسؤولية. وسوسولوجياً يشير هذا إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتمكين، ممّا يعزز من الروح الجماعية والانتماء للمؤسسة. فعندما يُفوض الموظفون بصلاحيات يشعرون بأنّهم جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار، ممّا يزيد من ولائهم والتزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

أمّا بالنسبة للموظفين الذين يعتقدون أنّ التفويض يحسن أدائهم يشيرون إلى تأثير إيجابي مباشر على الإنتاجية والكفاءة. وسوسولوجياً يعكس هذا أهمية التمكين الوظيفي كأداة لتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، فتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم يمكن أن يزيد من تحفيزهم الداخلي ويعزز من تطوير قدراتهم المهنية.

كذلك نسبة الموظفين الذين لم يتم تفويضهم بصلاحيات تُظهر وجود فجوة محتملة في السياسات الإدارية. وقد يشير هذا إلى وجود هياكل تنظيمية تقليدية أو مقاومة للتغيير، حيث تظل السلطة مركزة في يد الإدارة العليا دون مشاركة فعّالة من الطبقات الأدنى في الهيكل الوظيفي. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط أو التهميش بين هؤلاء الموظفين، ممّا يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج تأثير التفويض على تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحسين الأداء، مما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. و لتحسين هذه الفعالية بشكل أكبر قد تحتاج المؤسسة إلى العمل على تقليل نسبة الموظفين الذين لا يتم تفويضهم بصلاحيات من خلال تعزيز ثقافة التمكين ومشاركتها على جميع المستويات الوظيفية.

جدول رقم (15) : يوضح الشعور بامتلاك السلطة لتنفيذ المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
85,3	64	نعم
14,7	11	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss

الجدول رقم(15) يوضح شعور العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة بامتلاكهم للسلطة والمسؤولية الكافية لتنفيذ مهامهم. حيث تبين النتائج أن نسبة 85.3% من العاملين يشعرون بأن لديهم السلطة والمسؤولية الكافية، بينما 14.7% لا يشعرون بذلك.

ومن الناحية السوسولوجية يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

1. شعور غالبية العاملين بامتلاك السلطة والمسؤولية الكافية (85.3%): هذه النسبة العالية تشير إلى وجود بيئة عمل داعمة وتمكينية ويعكس ذلك ثقافة تنظيمية تشجع على الثقة بالموظفين وتفويضهم بالمسؤوليات، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون السلطة الكافية يزداد إلتزامهم ورضاهم الوظيفي، مما يعزز من إنتاجيتهم وأدائهم، كما يدل هذا على أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة واللامركزية، مما يتيح للموظفين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية.

2. عدم شعور بعض الموظفين بامتلاك السلطة الكافية (14.7%) تشير هذه النسبة إلى وجود شريحة من الموظفين تشعر بالتقييد أو نقص في التمكين، يمكن أن يكون هذا ناتجاً عن هيكل تنظيمي مركزي للغاية أو ثقافة تنظيمية تفضل التحكم الصارم. هذا الشعور يمكن أن يؤدي إلى الإحباط وقلة الدافعية بين هؤلاء العاملين، مما يؤثر سلباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي. وقد يكون من المفيد للمؤسسة مراجعة سياساتها وإجراءاتها لتحديد الأسباب التي تجعل هذه النسبة من العاملين يشعرون بعدم كفاية السلطة الممنوحة لهم.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج أنّ المؤسسة تتمتع ببيئة عمل إيجابية تدعم تمكين العاملين وتفويضهم بالمسؤوليات، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. و لتحسين الوضع تحتاج المؤسسة إلى العمل على تقليل نسبة العاملين الذين يشعرون بعدم امتلاك السلطة الكافية من خلال تعزيز قنوات التواصل، وتقديم التدريب اللازم، وتعديل سياسات التمكين لتشمل جميع المستويات الوظيفية.

جدول رقم (16) : يوضح تلقي التوجيهات و التعليمات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
86,7	65	نعم
13,3	10	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال نتائج الجدول اتضح لنا أنّ النسبة الأكبر من المبحوثين مقدرة بـ 86.7% أجابوا بأنهم يتلقون التوجيهات والتعليمات بشكل واضح من الإدارة، أمّا النسبة الثانية 13.3% أشاروا إلى أنهم لا يتلقون التوجيهات والتعليمات بشكل واضح من الإدارة.

تشير النتائج إلى أنّ الإدارة تتمتع بكفاءة عالية في الاتصال الداخلي، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى ، والنسبة الكبيرة من الموظفين الذين يشعرون بأنّ التوجيهات واضحة تعكس بيئة عمل منظمة ومنتجة، حيث يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم وكيفية أداء مهامهم، مما يقلل من الأخطاء وسوء الفهم ويزيد من الرضا الوظيفي.

وتعكس هذه النسبة أيضاً مستوى عالٍ من الثقة في الإدارة، حيث يشعر الموظفون بأنّ الإدارة تهتم بتوفير المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل جيد، مما يعزز من التزامهم واندماجهم للمؤسسة. ومع ذلك فإن هناك موظفين يشعرون بأنّ التعليمات غير واضحة ما يشير إلى وجود بعض الثغرات التي قد تحتاج إلى معالجة فيمكن أن تكون هذه الثغرات نتيجة عن عدّة عوامل مثل قلة التواصل الفعّال أو تعقيدا في الهيكل التنظيمي، أو ربما مشاكل فردية في الإدارات الفرعية.

لمعالجة تلك النسبة الصغيرة التي تعاني من عدم وضوح التعليمات، يمكن للإدارة النظر في استراتيجيات تحسين الإتصال مثل تنظيم ورش عمل، تحسين القنوات التواصلية، وتطوير دليل إرشادي واضح للموظفين فبهذه الطريقة يمكن تقليل نسبة عدم الرضا وضمان تلقي التوجيهات والتعليمات بشكل واضح وفعال لجميع الموظفين .

جدول رقم (17) : يوضح مدى امتلاك حرية المبادرة لانجاز المهام و انعكاسه على الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	امتلاك حرية المبادرة لانجاز المهام و انعكاسه
72,0	54	بطريقة جيدة
8,0	6	بطريقة سيئة
80,0	60	المجموع
20,0	15	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

في الجدول أعلاه الذي يوضح حرية المبادرة في إنجاز المهام الموكلة أظهرت نتائجه أن 80.0% من الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون حرية المبادرة في إنجاز مهامهم، ومن بين هؤلاء يرون 72.0% من إجمالي الموظفين أنهم يقومون بإنجاز مهامهم بطريقة جيدة، بينما يرى 8.0% من إجمالي الموظفين أنهم يقومون بإنجاز مهامهم بطريقة سيئة. بالمقابل 20.0% من الموظفين لا يشعرون بأنهم يمتلكون حرية المبادرة في إنجاز مهامهم.

تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بتمكينهم ومنحهم الحرية في كيفية إنجاز مهامهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية. فبيئة العمل التي تشجع على الحرية والإبداع غالبًا ما

تكون أكثر إيجابية وإنتاجية و الموظفون الذين يشعرون بأنهم يستطيعون اتخاذ القرارات بأنفسهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تحفيزاً ورضا عن وظائفهم، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

في الوقت نفسه وجود نسبة صغيرة من الموظفين الذين يرون أنّهم ينفذون مهامهم بطريقة سيئة رغم حرية المبادرة يشير إلى أنّ هناك تحديات أو عقبات تواجههم، مثل نقص التدريب أو الدعم اللازمين، أو ربما ضغوط العمل التي تعيق الأداء الجيّد. هذا يمكن أن يكون مؤشراً على ضرورة توفير موارد إضافية أو تحسين ظروف العمل لتلك الفئة.

من جهة أخرى نسبة الموظفين الذين لا يشعرون بأنهم يمتلكون حرية المبادرة قد تكون دلالة على ثقافة تنظيمية أكثر تقييداً أو هيكلية إدارية صارمة تمنع الموظفين من اتخاذ القرارات بشكل مستقل. هذا ما يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط وقلة الدافعية، ممّا يؤثر سلباً على الإنتاجية العامة والرضا الوظيفي.

جدول رقم (18) : يوضح مدى عدالة تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
70,7	53	نعم
29,3	22	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 70.7% من المشاركين يعتقدون أنّ الأداء يتم تقييمه بطريقة عادلة، من ناحية أخرى يرى 29.3% من المشاركين أنّ التقييم غير عادل، فالنسبة الكبيرة الأولى تعكس مستوى عالٍ من الرضا والثقة بين الموظفين في نظام التقييم المتبع

بالمؤسسة. يمكن تفسير هذا الرضا بأنه ناتج عن إجراءات مؤسسية واضحة وشفافة، وربما يعود أيضاً إلى توفير المؤسسة فرصاً عادلة ومتساوية للتطور والترقية.

في حين أنّ النسبة الباقية تشير إلى وجود فئة من الموظفين لديهم تحفظات بشأن نظام التقييم. قد يعزى هذا إلى احتمالية وجود حالات من التحيز أو عدم الموضوعية في التقييم، أو ربما يكون هناك نقص في التواصل والتغذية الراجعة التي تشرح أسس التقييم وأهدافه.

يمكن فهم هذه النتائج من خلال النظر في ديناميكيات العمل والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة أنّ النسبة الكبيرة التي ترى التقييم عادلاً تشير إلى وجود ثقافة مؤسسية داعمة ومؤمنة بالعدالة المهنية، وهو ما يساهم في تعزيز الروح المعنوية والولاء للمؤسسة. في المقابل فإن نسبة الـ 29.3% التي تعتقد بأنّ التقييم غير عادل قد تعكس تحديات داخلية تتطلب اهتماماً من إدارة الموارد البشرية لمعالجتها، من خلال مراجعة سياسات التقييم، وضمان الشفافية، وتقديم تدريبات للمقيمين لتحسين دقة وموضوعية التقييمات.

إجمالاً توحى هذه النتائج بأنّ غالبية موظفي اتصالات الجزائر فرع تبسة يشعرون بالإنصاف في تقييم الأداء ممّا يعزّز مناخ العمل الإيجابي. إلا أنّ هناك حاجة للاهتمام بالآراء السلبية لضمان تحسين مستمر للنظام وزيادة نسبة الرضا بين جميع الموظفين .

جدول رقم (19) : يوضح كيفية رقابة الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
41,33	31	رقابة مباشرة
37,33	28	رقابة على الأداء
21,33	16	رقابة بعدية
100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يعكس الجدول أعلاه كيفية مراقبة الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة، حيث يتوزع نظام المراقبة على ثلاثة أنواع رئيسية. وتشير النتائج إلى أن 41.33% من المشاركين يتعرضون لمراقبة مباشرة وهي النسبة الأكبر، مما يدل على أن المؤسسة تفضل مراقبة الأداء بطريقة مباشرة وبشكل فوري، هذا النوع من المراقبة يمكن أن يوفر تغذية راجعة فورية ويساهم في تعديل الأداء بشكل سريع، لكنّه قد يسبب أيضاً شعوراً بالضغط المستمر على الموظفين، ممّا يؤثر على راحتهم النفسية وإنتاجيتهم.

النوع الثاني من المراقبة هو الرقابة على الأداء، حيث يتم مراقبة 37.33% من المشاركين بهذه الطريقة، فيركز هذا النوع على نتائج الأداء وليس على الإجراءات اليومية، ممّا يمنح الموظفين مرونة أكبر في كيفية تنفيذ مهامهم، وقد يعزز الإبداع والابتكار. غير أنّ هذا النهج قد يؤدي إلى تراكم الأخطاء إذا لم تتم مراقبة الأداء بشكل منتظم.

أما النوع الثالث الرقابة البعدية، فهو الأقل شيوعاً بنسبة 21.33%، ويعني أنّ التقييم يتم بعد الانتهاء من المهام، هذه الطريقة قد تكون مناسبة لتقييم المشاريع الكبيرة أو المهام التي تتطلب وقتاً طويلاً لإتمامها، لكنّها قد تكون أقل فعالية في التعرف على المشكلات ومعالجتها في وقتها.

تعكس هذه النسب توازناً في استراتيجيات المراقبة داخل المؤسسة. النسبة العالية للمراقبة المباشرة قد تشير إلى ثقافة تنظيمية تقدر السيطرة والتحكم الدقيق في الأداء لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. في حين أنّ تواجد الرقابة على الأداء بنسبة معتبرة يشير إلى اعتراف المؤسسة بأهمية النتائج النهائية وإعطاء الموظفين حرية أكبر في إدارة وقتهم. أمّا النسبة الأقل للمراقبة البعدية فقد تعكس توجه المؤسسة نحو تحقيق توازن بين التحكم المباشر والمرونة.

وبشكل عام تتوع طرق المراقبة يعكس محاولة المؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكن من خلال دمج عدة أساليب، وتحسين رضا الموظفين وكفاءتهم قد يكون من المفيد للمؤسسة النظر في تأثير كل نوع من أنواع الرقابة على مستوى الرضا والإنتاجية، ومحاولة إيجاد توازن يحقق أهداف المؤسسة ويعزز مناخ العمل الإيجابي.

عرض و تحليل بيانات المحور الثالث :

ثانيا : التدريب و تحقيق أهداف المؤسسة

جدول رقم (20) : يوضح تلقي التدريب و مكانه

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
78,7	59	داخل المؤسسة	نعم
16,0	12	خارج المؤسسة	
2,7	2	خارج الوطن	
97,3	73	المجموع	
2,7	2	لا	
100	75	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول رقم 20 إلى نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبات في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتضح أن غالبية الموظفين (97.3%) قد تلقوا نوعاً من التدريب، في حين أن نسبة ضئيلة جداً (2.7%) لم يتلقوا أي تدريب.

عند تحليل النتائج تظهر لنا أنّ 78.7% من المشاركين تلقوا تدريبات داخل المؤسسة، ممّا يعكس إلتزام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريب داخلية. هذه النسبة الكبيرة تدل على أنّ المؤسسة تستثمر بشكل كبير في بناء قدرات موظفيها وتحسين كفاءاتهم بما يتماشى مع احتياجات العمل اليومية والتكنولوجيا المستخدمة.

بالإضافة إلى ذلك تلقى 16% من الموظفين تدريبات خارج المؤسسة، هذا النوع من التدريب يعكس رغبة المؤسسة في تعريض موظفيها لمعارف وخبرات جديدة قد لا تكون متاحة داخلياً، ممّا يعزز من تنوع المهارات ويضيف قيمة إضافية للموظفين من خلال الحصول على رؤى وأفكار جديدة من بيئات تدريبية مختلفة.

أما نسبة 2.7% الذين تلقوا تدريباً خارج الوطن، فهي تعكس إلتزام المؤسسة بتوفير فرص تدريبية دولية لموظفيها، ممّا قد يعزز من مستواهم المهني ويمكنهم من الاستفادة من الخبرات والممارسات الدولية. على الرغم من أنّ هذه النسبة صغيرة، إلا أنّها تعبر عن استثمار نوعي في الموظفين الذين يتم اختيارهم لمثل هذه البرامج.

هذه النتائج تعكس استراتيجية واضحة للمؤسسة في تعزيز قدرات موظفيها وتطويرهم من خلال برامج تدريبية متنوعة، الإستثمارات الكبيرة في التدريب داخل المؤسسة تشير إلى وجود بنية تحتية قوية للتدريب والتطوير المهني، كما أنّ التدريب الخارجي والدولي يعكس الإنفتاح على العالم الخارجي وأهمية التفاعل مع الممارسات العالمية في مجال الاتصالات.

بالإجمال يمكن القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة تهتم بشكل كبير بتطوير موظفيها من خلال توفير فرص تدريبية شاملة، ممّا يعزز من كفاءتهم ويرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة. هذا الإهتمام بالتدريب والتطوير المهني يعتبر عنصراً أساسياً في تحسين الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية بين الموظفين، ممّا ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والابتكار في المؤسسة .

جدول رقم (21) : يوضح نوع التدريب

نوع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
قصير المدى	68	90, 7
طويل المدى	7	9,3
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه لأنواع التدريبات التي يتلقاها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة يتضح أننسبة 90.7% من المشاركين يتلقون تدريبات قصيرة المدى، بينما 9.3% فقط يتلقون تدريبات طويلة المدى.

حيث تشير النسبة العالية للتدريبات قصيرة المدى إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة التي تهدف إلى تحسين مهارات محدّدة بسرعة وكفاءة. هذه التدريبات قد تشمل ورش العمل، والدورات التدريبية السريعة، والجلسات التعليمية المركزة التي يمكن أن تساعد الموظفين في التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل وتكنولوجيا الاتصالات.

من ناحية أخرى تمثل التدريبات طويلة المدى نسبة أقل بكثير وهي 9.3% هذا النوع من التدريب يشمل برامج تعليمية أو تدريبية تمتد على فترات زمنية أطول، وقد تكون مرتبطة بتطوير مهارات متقدمة أو إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية. قلة هذه النسبة قد تعكس تحديات متعلقة بالوقت أو الموارد، أو قد تشير إلى تركيز المؤسسة على تحقيق نتائج سريعة وفعّالة من خلال التدريبات القصيرة.

يمكن تفسير هذا الإتجاه في التركيز على التدريبات قصيرة المدى بأنّ المؤسسة تسعى إلى تلبية احتياجات العمل الفورية وتحسين أداء الموظفين بسرعة لمواكبة التطورات السريعة في قطاع الإتصالات، بالإضافة إلى أنّ التدريب القصير يوفر مزايا مثل انخفاض التكلفة والقدرة على تقديم تحديثات متكررة للمهارات والمعرفة.

ومع ذلك فإن وجود نسبة من التدريبات طويلة المدى رغم صغرها يشير إلى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات معقدة ومستدامة لدى بعض الموظفين. هذه البرامج يمكن أن تكون موجهة نحو إعداد قادة المستقبل أو تمكين الموظفين من تحقيق تقدم مهني كبير على المدى الطويل.

بالإجمال يعكس توزيع أنواع التدريبات في مؤسسة اتصالات الجزائر توجهاً استراتيجياً نحو تحسين الأداء الوظيفي بسرعة وكفاءة من خلال الدورات القصيرة، مع الإعراف بأهمية التدريبات الطويلة لتعزيز المهارات القيادية والتخصصية لدى الموظفين. هذا المزيج يمكن أن يساعد في تلبية الاحتياجات المتنوعة للمؤسسة وتحقيق توازن بين التطور السريع والاستدامة المهنية.

جدول رقم (22) : يوضح أثر التدريب على أداء العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
65,3	49	تحسين قدرتك
17,3	13	أصبحت أكثر إدراكا لبيئة العمل
14,7	11	الولاء التنظيمي
2,7	2	لم يحسن مهارتي
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول أعلاه إلى تأثير التدريب الذي يتلقاه الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتنوع تأثيرات التدريب بين تحسين القدرات والإدراك لبيئة العمل والولاء التنظيمي،

حيث أجابوا 65.3% من المشاركين أنّ التدريب ساهم في تحسين قدراتهم، ممّا يعكس فعالية البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين، هذه النسبة العالية تشير إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّهم أصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية بعد تلقي التدريب، ممّا يعزز من أدائهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك 17.3% من الموظفين أصبحوا أكثر إدراكاً لبيئة العمل بعد تلقي التدريب. هذا يدل على أنّ التدريب لم يقتصر على تطوير المهارات الفنية فقط، بل شمل أيضاً توعية الموظفين ببيئة العمل والعمليات التنظيمية، ممّا يمكنهم من التفاعل بشكل أكثر فعالية مع محيطهم المهني.

من ناحية أخرى أشار 14.7% من المشاركين إلى أنّ التدريب ساهم في تعزيز ولائهم التنظيمي. هذا يعني أنّ برامج التدريب يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز الانتماء والشعور بالولاء للمؤسسة، ممّا يقلل من معدل دوران الموظفين ويزيد من استقرار القوى العاملة.

أما النسبة الضئيلة المتبقية 2.7% أجابت بأن التدريب لم يحسن مهاراتهم. هذا يشير إلى أن هناك قلة من الموظفين قد لا يجدون التدريب متاح مفيداً أو ملائماً لاحتياجاتهم، مما يستدعي مراجعة وتحسين البرامج التدريبية لضمان تلبية احتياجات جميع الموظفين.

من الناحية السوسولوجية تعكس هذه النتائج أهمية الإستثمار في التدريب كوسيلة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الوعي التنظيمي، وزيادة الولاء للمؤسسة، تحسين قدرات الموظفين بشكل كبير يشير إلى فعالية البرامج التدريبية في تعزيز المهارات الفنية والمهنية، بينما الزيادة في الإدراك لبيئة العمل والولاء التنظيمي يعكسان فوائد إضافية للتدريب تشمل تحسين الفهم التنظيمي وتعزيز الروابط بين الموظفين والمؤسسة.

بشكل عام يتضح أن التدريب يلعب دوراً حيوياً في تطوير وتحسين كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة ، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام والروح المعنوية داخل المؤسسة، والتركيز المستمر على تحسين جودة التدريب وتكييفه ليلبي احتياجات متنوعة يمكن أن يزيد من فعاليته ويضمن استفادة جميع الموظفين منه .

جدول رقم (23) : يوضح الأساليب المستخدمة في التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	الأسلوب
----------------	-----------	---------

62,7	47	أسلوب المحاضرة
22,7	17	أسلوب الندوات
5,3	4	أسلوب المؤتمرات
9,3	7	أسلوب النقاش
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول أعلاه إلى الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتنوع الأساليب بين المحاضرات والندوات والمؤتمرات والنقاشات، مع اختلاف واضح في تفضيل واستخدام كل منها.

واجابو 62.7% من المشاركين بأن أسلوب المحاضرة هو الأكثر استخداماً في الدورات التدريبية. هذه النسبة الكبيرة تبين بأن المحاضرات تعتبر الطريقة الأساسية لنقل المعرفة والمعلومات للموظفين، وكذلك أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون فعالاً في تقديم كمية كبيرة من المعلومات بشكل منظم ومنهجي، ولكنه قد يكون أقل تفاعلية، مما قد يقلل من فرص النقاش والمشاركة الفعالة من قبل المتدربين، وفي المرتبة الثانية يأتي أسلوب الندوات بنسبة 22.7%. والندوات توفر بيئة أكثر تفاعلاً مقارنة بالمحاضرات، حيث يمكن للمتدربين المشاركة بفعالية أكبر من خلال طرح الأسئلة والمشاركة في النقاشات الجماعية. هذا الأسلوب يمكن أن يعزز الفهم العميق للموضوعات ويساهم في تبادل الخبرات بين المشاركين.

أما أسلوب النقاش فقد أشار إليه 9.3% من المشاركين. هذا الأسلوب يعتبر فعالاً في تعزيز التفاعل بين المتدربين والمدربين، ويشجع على التفكير النقدي وتبادل الأفكار. النقاشات يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص في حل المشكلات وتعزيز التعاون بين الموظفين.

أخيراً أسلوب المؤتمرات جاء بنسبة 5.3%. المؤتمرات تعتبر فرصة لتعلم المعارف الحديثة والاطلاع على التطورات في المجال، ولكن نظراً لقلّة استخدامها، قد تكون هذه الطريقة مكلفة أو تتطلب تنظيماً خاصّة ممّا يحد من تكرارها.

من المنظور السوسولوجي تعكس هذه النتائج تفضيلات واحتياجات مختلفة بين المتدربين في المؤسسة. تفضيل المحاضرات يشير إلى نهج تقليدي في التدريب يركز على نقل المعلومات بشكل مباشر ومنظم، بينما استخدام الندوات والنقاشات يعكس حاجة متزايدة للتفاعل والمشاركة الفعالة بين المتدربين.

بشكل عام يعتمد اختيار الأسلوب التدريبي على طبيعة المحتوى التدريبي وأهداف البرنامج التدريبية لتحقيق أقصى استفادة، يمكن للمؤسسة النظر في دمج عدة أساليب تدريبية لتحقيق توازن بين تقديم المعلومات والتفاعل النشط بين المتدربين. هذا النهج المتكامل يمكن أن يعزز من فعالية التدريب ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

جدول رقم (24) : يوضح الغرض من التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
----------------	-----------	---------

25,3	19	توجيه الموظف الجديد
62,7	47	التدريب لتجديد المعارف
1,3	1	بغرض الترقية
10,7	8	التكوين أثناء العمل
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول إلى الأغراض المختلفة للتدريب الذي تلقاه الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتنوع الأغراض بين توجيه الموظفين الجدد، تجديد المعارف، الترقية، والتكوين أثناء العمل.

أفاد 62.7% من المشاركين بأن الغرض من التدريب كان لتجديد المعارف. هذه النسبة الكبيرة تدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للحفاظ على تحديث معارف موظفيها ومهاراتهم، مما يضمن مواكبتهم للتطورات السريعة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا. هذا النوع من التدريب يساعد الموظفين على البقاء متطلعين للأحداث في مجالاتهم ويعزز من كفاءتهم المهنية.

توجيه الموظفين الجدد كان الغرض من التدريب بالنسبة لـ 25.3% من المشاركين. هذا يشير إلى أن المؤسسة تستثمر في دعم الموظفين الجدد من خلال توفير توجيه شامل يمكنهم من فهم سياسات وإجراءات العمل بشكل سريع وفعال. هذا النوع من التدريب يعزز من تكيف الموظفين الجدد مع بيئة العمل ويساهم في دمجهم بسلاسة في المؤسسة.

التدريب بغرض الترقية كان الغرض بنسبة 1.3% فقط، وهي نسبة منخفضة جداً هذا قد يعكس أن الفرص المتاحة للتدريب المرتبط بالترقية محدودة، أو أن الترقية تعتمد على معايير

أخرى بجانب التدريب. ومع ذلك، فإن الاهتمام بتطوير مسارات الترقية من خلال التدريب يمكن أن يكون حافزاً مهماً لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

أما التكوين أثناء العمل فكان الغرض بالنسبة لـ 10.7% من المشاركين. هذا النوع من التدريب يعكس نهجاً عملياً يهدف إلى تحسين المهارات أثناء أداء المهام اليومية. التكوين أثناء العمل يمكن أن يكون فعالاً في تقديم تدريب مخصص ومباشر يتعلق بالواجبات الوظيفية المحددة، مما يعزز من تطبيق المعرفة بشكل فوري وملمس.

من الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج توازناً في احتياجات الموظفين وأهداف التدريب داخل المؤسسة. التركيز الكبير على تجديد المعارف يشير إلى التزام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها باستمرار، بينما توفير توجيه شامل للموظفين الجدد يعكس حرص المؤسسة على دعمهم وضمان تكيفهم السلس.

بشكل عام، يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع نهجاً شاملاً في تدريب موظفيها، مما يعزز من كفاءتهم المهنية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. لتحسين الاستفادة من التدريب، قد يكون من المفيد تعزيز فرص التدريب المرتبطة بالترقية وتقديم برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات جميع الموظفين.

جدول رقم (25) : يوضح مدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
90,7	68	نعم
9,3	7	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يعكس الجدول مدى توافق البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر مع متطلبات المهنة الممارسة. تشير النتائج إلى أن 90.7% من المشاركين يرون أن البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات مهنتهم، بينما 9.3% منهم يرون عكس ذلك.

هذه النسبة الكبيرة من التوافق (90.7%) تدل على أن غالبية الموظفين يشعرون بأن البرامج التدريبية المقدمة تلبي احتياجاتهم المهنية وتساعدهم في أداء وظائفهم بكفاءة. هذا يعكس فعالية تصميم البرامج التدريبية ومدى ارتباطها بمتطلبات العمل الفعلي. عندما تكون البرامج التدريبية مصممة بشكل جيد لتلائم المتطلبات المهنية، فإنها تعزز من قدرات الموظفين وتساهم في تحسين جودة العمل والأداء العام للمؤسسة.

على الجانب الآخر، يشير 9.3% من المشاركين إلى أن البرامج التدريبية لا تتوافق مع متطلبات مهنتهم. هذه النسبة، رغم كونها صغيرة، تسلط الضوء على وجود بعض الثغرات في محتوى التدريب أو في كيفية تقديمه. قد يكون ذلك نتيجة لتفاوت في احتياجات الموظفين أو اختلاف في توقعاتهم، مما يستدعي مراجعة دورية وتقييم للبرامج التدريبية لضمان تلبيتها لمتطلبات جميع الفئات الوظيفية.

من الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج رضاً عاماً عن البرامج التدريبية واستعداد المؤسسة لتلبية متطلبات المهنة. كما تشير إلى أن هناك جهداً ملموساً لضمان توافق التدريب مع الاحتياجات المهنية الفعلية، مما يعزز من مهنية الموظفين ويزيد من كفاءتهم.

بشكل عام، توحى هذه النتائج بأن البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر مصممة بشكل جيد وتلبي متطلبات المهنة لمعظم الموظفين. لضمان تحسين مستمر، يمكن للمؤسسة الاستفادة من التغذية الراجعة من النسبة الصغيرة غير الراضية لتعديل وتحسين البرامج التدريبية بشكل دوري. هذا النهج يضمن تحقيق رضا أعلى وزيادة فعالية التدريب في تلبية احتياجات جميع الموظفين.

جدول رقم (26) : يوضح الأهداف المحققة من التدريب

نوع الأهداف	التكرارات	النسبة المئوية
المهنية	49	65,3
الشخصية	5	6,7
كلاهما	21	28,0
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يعكس الجدول آراء الموظفين حول مدى تحقيق التدريب للأهداف المختلفة، حيث تتنوع الأهداف بين المهنية، الشخصية، وكلاهما.

أفاد 65.3% من المشاركين بأن التدريب حقق الأهداف المهنية. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن معظم الموظفين يشعرون بأن البرامج التدريبية ساهمت بشكل كبير في تطوير مهاراتهم

المهنية وتعزيز كفاءتهم في أداء وظائفهم. هذا يعكس نجاح المؤسسة في تصميم وتقديم برامج تدريبية تركز على تحسين الأداء الوظيفي وتلبية متطلبات العمل.

من ناحية أخرى، أفاد 6.7% فقط من المشاركين بأن التدريب حقق الأهداف الشخصية. هذه النسبة الصغيرة قد تشير إلى أن البرامج التدريبية الحالية تركز بشكل أكبر على الجوانب المهنية دون إيلاء نفس القدر من الاهتمام لتطوير المهارات الشخصية مثل القيادة، الاتصال، وإدارة الوقت. تحقيق الأهداف الشخصية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي والتحفيز الشخصي للموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، أفاد 28% من المشاركين بأن التدريب حقق كلا الهدفين المهني والشخصي. هذه النسبة تعكس أن هناك جزءاً معتبراً من الموظفين يشعرون بأن التدريب كان شاملاً ومتكاملاً، حيث ساعدهم على تحسين مهاراتهم المهنية والشخصية على حد سواء. هذا يشير إلى أن بعض البرامج التدريبية قد تكون مصممة لتكون شاملة وتغطي جوانب متعددة من تطوير الموظف.

من الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج أهمية التوازن في تصميم البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الموظفين المهنية والشخصية. بينما يبدو أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الأهداف المهنية، هناك مجال لتحسين وتوسيع البرامج التدريبية لتشمل أيضاً تطوير المهارات الشخصية.

بشكل عام، توحى النتائج بأن البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق أهدافاً مهنية بشكل فعال للغاية مع وجود بعض النجاح في تحقيق الأهداف الشخصية أيضاً لتعزيز فعالية التدريب بشكل أكبر، يمكن للمؤسسة النظر في تصميم برامج تدريبية متكاملة تغطي كلا الجانبين المهني والشخصي بشكل متوازن. هذا من شأنه أن يزيد من رضا الموظفين ويساهم في تطويرهم الشامل، مما يعزز من إنتاجيتهم وأدائهم في العمل.

عرض و تحليل بيانات المحور الرابع :

ثالثا : التحفيز و الرضا الوظيفي

جدول رقم (27) : يوضح تناسب العمل مع مؤهلات العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
94,7	71	نعم
5,3	4	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يعكس الجدول رقم 27 مدى توافق العمل الذي يقوم به الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر مع مؤهلاتهم وقدراتهم، حيث أظهرت النتائج أن 94.7% من المشاركين يرون أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، بينما 5.3% فقط يرون عكس ذلك.

النسبة الكبيرة (94.7%) التي ترى أن العمل يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم تشير إلى رضا كبير بين الموظفين فيما يتعلق بمطابقة مهاراتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها. هذا يعكس جهود المؤسسة في توظيف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وتقديم المهام التي تتلاءم مع خبراتهم وقدراتهم. هذا التوافق يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يعزز من أداء الموظفين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

في المقابل، تشير نسبة 5.3% من الموظفين الذين يرون أن العمل لا يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم إلى وجود بعض التحديات أو عدم التوافق بين مؤهلات هؤلاء الموظفين ومتطلبات وظائفهم. قد يكون هذا ناتجاً عن سوء التوظيف أو عدم كفاية التدريب الموجه نحو

تحسين المهارات اللازمة لأداء الوظائف بشكل فعال. يمكن أن يؤدي هذا إلى شعور بالإحباط أو قلة التحفيز بين هؤلاء الموظفين، مما يستدعي تدخلات إدارية لتحسين هذا التوافق.

من الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج أهمية التوظيف والتدريب المناسبين في تحقيق توافق بين المؤهلات والوظائف. عندما يشعر الموظفون بأن مؤهلاتهم وقدراتهم تتماشى مع مهامهم الوظيفية، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للشعور بالرضا والإنتاجية. هذا يشير إلى أن المؤسسة قد تكون ناجحة في توظيف وتدريب الأفراد بشكل يتناسب مع احتياجات الوظائف المختلفة.

بشكل عام، النتائج تشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتجح في تحقيق مستوى عالٍ من التوافق بين مؤهلات الموظفين وقدراتهم مع متطلبات الوظائف. لضمان استمرار هذا التوافق وتحسينه، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ملاحظات الموظفين الذين يشعرون بعدم التوافق، والعمل على تحسين برامج التدريب والتطوير المهني لضمان تلبيتها لاحتياجات جميع الموظفين بشكل أفضل .

جدول رقم (28) : يوضح استفادة العامل من المنح و نوعها

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
64,0	48	منحة المردود الفردي	نعم
29,3	22	منحة المردود الجماعي	
2,7	2	تكريمات	
1,3	1	خدمات	
97,3	73	المجموع	

2,7	2		لا
100	75		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

في ضوء البيانات المقدمة في الجدول، يتبين أن النسبة الأكبر من المستجيبين، 64.0%، يستفيدون من منحة المردود الفردي التي تخصصها الإدارة للعمال. يعكس هذا أن الإدارة تولي اهتمامًا كبيرًا لتقدير الجهود الفردية، مما يشير إلى ثقافة تنظيمية تشجع الأداء الفردي وتكافئ الإنجازات الشخصية. يعتبر هذا النوع من الحوافز حافزًا قويًا للعمال، حيث يعزز من روح المنافسة ويسعى لتحسين الأداء الفردي عبر تقديم مكافآت ملموسة للجهود المبذولة.

تأتي منحة المردود الجماعي في المرتبة الثانية بنسبة 29.3%. هذه النسبة تشير إلى أن هناك اهتمامًا أيضًا بالتعاون والعمل الجماعي، لكن بدرجة أقل مقارنة بالتركيز على الأداء الفردي. قد يعكس هذا توازنًا بين تعزيز الإنجازات الفردية والعمل الجماعي، إلا أن الفجوة الكبيرة بين النسبتين تلمح إلى تفضيل النظام للمردود الفردي بشكل أكبر.

أما التكريمات والخدمات فقد حصلت على نسب صغيرة جدًا، 2.7% و 1.3% على التوالي. هذه الأرقام المتدنية قد تدل على أن هناك تركيزًا أقل على هذه الأنواع من الحوافز، أو قد تكون مؤشرًا على أن العمال لا يعتبرونها حوافز فعالة أو ذات قيمة كبيرة مقارنة بالمنح النقدية. تكريم العاملين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الروح المعنوية، لكن الأرقام تشير إلى أن هذه الممارسة ليست شائعة أو ذات تأثير كبير في هذا السياق.

من الملفت للنظر أيضًا أن نسبة الذين لا يستفيدون من أي من هذه الحوافز هي 2.7%. هذا الرقم الضئيل يشير إلى أن الغالبية العظمى من العمال يستفيدون من الحوافز المتاحة، مما يعكس فعالية السياسات التحفيزية التي تعتمد عليها الإدارة. ومع ذلك، وجود أي نسبة من العمال لا

تستفيد من الحوافز قد يكون إشارة إلى وجود بعض الفجوات أو المشكلات التي تحتاج إلى معالجة، سواء كانت تتعلق بالتواصل حول هذه الحوافز أو بتوزيعها.

في المجمل، تظهر هذه البيانات أن النظام التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة يميل بشكل كبير إلى تشجيع الأداء الفردي، مما يعزز من ثقافة التميز الشخصي بين العمال. بينما توجد بعض الجهود لتشجيع العمل الجماعي، إلا أن هذه الجهود ليست بنفس القوة أو الانتشار. الإدارة قد تحتاج إلى إعادة النظر في استراتيجيات التكريم والخدمات لتعزيز قيمتها وتأثيرها بين العاملين، وضمان عدم وجود أي فئات من العمال مستثناة من نظام الحوافز.

جدول رقم (29) : يوضح مدى عدالة منح الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
5,3	4	أسباب شخصية	نعم
4,0	3	راجع للإدارة	
9,3	7	المجموع	
90,7	68	لا	
100	75	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تحليل الجدول رقم 29 يظهر نتائج مثيرة للاهتمام حول العدالة في منح الحوافز وفقاً للبيانات 90.7% من المستجيبين يرون أن الحوافز لا تُمنح بطريقة عادلة. هذه النسبة الكبيرة تُشير إلى وجود شعور عام بعدم الرضا عن طريقة توزيع الحوافز، مما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية والولاء الوظيفي للعاملين.

النسبة الضئيلة من المستجيبين الذين يرون أن الحوافز تُمنح بطريقة عادلة، 9.3%، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: 5.3% يرون أن العدالة في منح الحوافز ترجع لأسباب شخصية، بينما 4.0% يعززون ذلك إلى الإدارة. هذا التوزيع يشير إلى أن الأسباب الشخصية، ربما تتعلق بمدى قرب الشخص من الإدارة أو تأثيره الشخصي، تلعب دورًا أكبر في الشعور بالعدالة مقارنة بالإجراءات الرسمية التي تتبعها الإدارة.

يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعبير عن نقص الشفافية والموضوعية في نظام الحوافز المعمول به، والشعور بعدم العدالة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى انتشار الإحباط وعدم الرضا، مما قد يقلل من إنتاجية العاملين ويزيد من معدلات دوران الموظفين. عندما يشعر العاملون بأن الحوافز لا تُمنح بناءً على الأداء والجدارة، بل لأسباب شخصية أو تفضيلات إدارية، فإن ذلك يمكن أن يخلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر والغيرة.

هذا الوضع قد يكون نتيجة لعدة عوامل، منها ضعف في آليات التقييم والمراقبة، وعدم وجود معايير واضحة وشفافة لمنح الحوافز. قد يكون أيضًا نتيجة لنقص التواصل بين الإدارة والعاملين بشأن كيفية منح الحوافز وأسسها، مما يفتح المجال للتفسيرات الشخصية والشائعات.

باختصار، تُظهر البيانات أن هناك حاجة ماسة لتحسين نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة وشفافية، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء بين العاملين.

جدول رقم (30) : يوضح مدى تناسب الراتب مع الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
78,7	59	نعم
21,3	16	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تحليل البيانات المقدمة في الجدول رقم 30 يعطينا نظرة واضحة على رضا العاملين بشأن تناسب رواتبهم مع أدائهم في العمل. يتضح أن أغلبية العظماء من المستجيبين بنسبة 78.7% يرون أن الرواتب التي يتقاضونها تتناسب مع أدائهم في العمل في المقابل 21.3% من المستجيبين يشعرون بأن رواتبهم لا تتناسب مع مستوى أدائهم.

من منظور سوسيولوجي، فإن النسبة الكبيرة التي ترى أن رواتبها تتناسب مع أدائها تعكس رضا وظيفياً عاماً بين العاملين فيما يتعلق بجانب أساسي من تعويضاتهم المالية. هذا الشعور بالرضا يمكن أن يكون مؤشراً على أن النظام الحالي لتقييم الأداء ومنح الرواتب يتسم بقدر من الشفافية والعدالة في عيون معظم العاملين، والرضا عن الرواتب يعزز من الولاء الوظيفي والإنتاجية، حيث يشعر العاملون بأن جهودهم وتقانيهم في العمل يتم تقديرها بشكل مناسب.

على الجانب الآخر، النسبة المتبقية والتي تبلغ 21.3% تشير إلى وجود نسبة غير قليلة من العاملين يشعرون بعدم التناسب بين رواتبهم وأدائهم. هذه الفئة قد تكون متأثرة بعدة عوامل مثل عدم وضوح معايير التقييم، أو التفاوت في الرواتب بناءً على عوامل غير مرتبطة بالأداء، أو ربما سوء التواصل بين الإدارة والعاملين حول كيفية تحديد الرواتب.

بشكل عام، البيانات توجي بأن الإدارة قد نجحت إلى حد كبير في تحقيق رضا أغلبية العاملين بشأن الرواتب، ولكن هناك مجالاً للتحسين لضمان أن جميع العاملين يشعرون بتناسب رواتبهم مع جهودهم وأدائهم. معالجة شواغل النسبة الأقل من العاملين الذين يشعرون بعدم الرضا يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي بشكل عام.

جدول رقم (31) : يوضح طلب تغيير منصب العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
53,3	40	نعم
46,7	35	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يُظهر الجدول رقم 31 أن 53.3% من المستجيبين قد سبق لهم أن طلبوا تغيير منصب عملهم، بينما 46.7% لم يطلبوا ذلك. هذه النسبة المتقاربة تثير العديد من التساؤلات حول ديناميكية بيئة العمل والأسباب التي تدفع العاملين إلى طلب تغيير مناصبهم.

من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير طلب تغيير المنصب بأسباب متنوعة، أولاً قد يكون العاملون الذين طلبوا تغيير مناصبهم يبحثون عن تحديات جديدة وفرص لتطوير مهاراتهم المهنية. هذه الرغبة في التغيير قد تشير إلى وجود طموح عالٍ بين العاملين ورغبتهم في التقدم الوظيفي، مما يعكس بيئة عمل تحفز على النمو والتطور الشخصي.

من جهة أخرى يمكن أن يكون طلب تغيير المنصب ناتجاً عن عدم الرضا عن المناصب الحالية. هذا الشعور قد ينجم عن عدة عوامل، منها عدم التناسب بين المهارات الوظيفية ومتطلبات المنصب قد يشعر بعض العاملين بأنهم لا يستغلون كامل إمكانياتهم في مناصبهم الحالية. أيضاً قد تكون بيئة العمل غير مريحة أو مليئة بالتحديات التي تجعل العاملين يرغبون في الانتقال إلى مناصب أخرى، وكذلك الحال مع العلاقات السلبية أو التوترات مع الزملاء أو الإدارة التي يمكن أن تدفع العاملين إلى طلب تغيير مناصبهم.

في المقابل، النسبة التي لم تطلب تغيير مناصبها (46.7%) قد تعكس مستوى من الرضا والاستقرار الوظيفي. هؤلاء العاملون قد يشعرون بأنهم في مناصب تتناسب مع مهاراتهم وتطلعاتهم، ويجدون بيئة العمل مرضية ومحفزة بما فيه الكفاية لعدم الرغبة في التغيير.

بشكل عام، هذه البيانات تشير إلى وجود حراك وظيفي نسبي داخل المؤسسة، وهو أمر إيجابي يمكن أن يُستغل لتعزيز التطوير المهني وزيادة رضا العاملين. مع ذلك، من المهم فهم الأسباب العميقة لطلبات تغيير المنصب لضمان معالجة أية مشكلات محتملة وتحسين بيئة العمل بشكل مستمر.

جدول رقم (32) : يوضح مدى عدالة الترقية و أسباب ذلك

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	
14,7	11	لأسباب شخصية	لا
24,0	18	بسبب المحسوبية	
38,7	29	المجموع	
61,3	46	نعم	
100	75	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول رقم 32 إلى أن 61.3% من المستجيبين يعتقدون أن الترقية تتم بشكل عادل في مؤسستهم، بينما 38.7% يرون أن الترقية ليست عادلة. من بين هؤلاء الذين يرون أن الترقية ليست عادلة، 24.0% يعزون ذلك إلى المحسوبية و 14.7% يعزون ذلك لأسباب شخصية.

من منظور سوسيولوجي هذه النتائج تبرز عدة نقاط هامة حول دينامية الترقية والعدالة في المؤسسة

- تعتبر نسبة الـ 61.3% التي تؤمن بعدالة نظام الترقية مؤشراً إيجابياً على وجود ثقة نسبية في النظام الإداري والإجراءات المتبعة. هذه الثقة تعزز الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على العمل بجدية للوصول إلى مناصب أعلى، اعتماداً على قدراتهم وإنجازاتهم.

- نسبة 24.0% التي تعزو عدم عدالة الترقية إلى المحسوبية تعكس قلقاً ملموساً من وجود تفضيلات غير موضوعية في عملية الترقية. المحسوبية يمكن أن تخلق بيئة من الإحباط والشعور بالظلم بين العاملين، حيث يشعرون بأن الترقية تعتمد على العلاقات الشخصية بدلاً من الأداء والكفاءة.

- نسبة 14.7% التي ترى أن الترقية غير عادلة لأسباب شخصية قد تشير إلى أن بعض العاملين يعتقدون أن القرارات المتعلقة بالترقية تتأثر بعوامل فردية غير مهنية، مثل الخلافات الشخصية أو تفضيلات غير معلنة. هذا الشعور يمكن أن يكون له تأثير سلبي على التعاون والانسجام داخل فرق العمل.

يمكن النظر إلى هذه النتائج على أنها تعبير عن الحاجة إلى تعزيز الشفافية والموضوعية في نظام الترقية. على الرغم من أن الأغلبية ترى أن الترقية عادلة، إلا أن نسبة لا يستهان بها شعور بوجود تفضيلات غير مهنية تؤثر على الترقية.

تعكس النتائج حاجة واضحة لتحسين بعض الجوانب في نظام الترقية لضمان العدالة والشعور بالمساواة بين جميع العاملين. تعزيز الشفافية والموضوعية في عمليات التقييم والترقية سيؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

جدول رقم (33) : يوضح المعايير المعتمدة في الترقية

النسبة المئوية	التكرارات	المعايير
20,0	15	الأداء
28,0	21	الكفاءة
26,7	20	الخبرة
25,3	19	جميعا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تحليل الجدول رقم 33 يظهر توزيع آراء العاملين حول الأسس التي يقوم عليها نظام الترقية في المؤسسة وفقاً للبيانات تتوزع الآراء على النحو التالي 28.0% يرون أن الترقية تعتمد على الكفاءة، 26.7% على الخبرة، 20.0% على الأداء، و 25.3% يرون أنها تعتمد على جميع هذه العوامل مجتمعة.

النسبة الأكبر من العاملين يعتقدون أن الكفاءة هي الأساس الرئيسي للترقية. هذا يشير إلى أن المهارات والقدرات الفنية والشخصية تلعب دوراً كبيراً في قرارات الترقية. يعكس هذا أهمية التميز الفردي في تحقيق التقدم الوظيفي.

كما تبرز الخبرة كعامل رئيسي آخر في الترقية. هذا يشير إلى أن سنوات العمل والممارسة الميدانية تُعتبر مؤشرات هامة على الجدارة بالترقية، مما يعكس تقدير المؤسسة للمعرفة العملية والتجربة الطويلة.

نسبة أقل من العاملين ترى أن الأداء هو الأساس الرئيسي للترقية. هذا يمكن أن يُفسر بأن المؤسسة قد لا تركز بشكل كافٍ على نتائج الأداء الفردي كـمـعيار أساسي للترقية، أو أن العاملين يرون أن الأداء لا يُعطى نفس الأهمية التي تُعطى للكفاءة والخبرة.

نسبة ربع المستجيبين يعتقدون أن نظام الترقية يعتمد على مزيج من الأداء والكفاءة والخبرة. هذا الرأي يعكس تصورًا أكثر شمولية وعدالة لعملية الترقية، حيث يتم مراعاة مختلف الجوانب التي تساهم في تحديد الجدارة للترقية.

تعكس هذه النتائج تباينًا في تصورات العاملين حول كيفية اتخاذ قرارات الترقية. يمكن أن يكون هذا التباين ناتجًا عن عدم وضوح المعايير المحددة للترقية أو اختلافات في كيفية تطبيقها عبر الإدارات المختلفة. الشعور بعدم اليقين حول معايير الترقية قد يؤدي إلى إحباط بعض العاملين ويؤثر على رضاهم الوظيفي.

تعكس نتائج الجدول رقم 33 تعدد وتباين العوامل التي يعتمد عليها نظام الترقية في المؤسسة كما يراها العاملون لضمان رضا العاملين وتعزيز الشعور بالعدالة، يجب على المؤسسة العمل على توضيح وتطبيق معايير الترقية بشفافية وفعالية، مع التأكيد على أهمية جميع العوامل المؤثرة في قرارات الترقية. اعتماد نظام تقييم شامل وتعزيز التواصل المستمر يمكن أن يساعد في تحقيق ذلك، مما يساهم في بيئة عمل أكثر تحفيزًا وعدالة .

عرض و تحليل بيانات المحور الخامس :

رابعاً : فرق العمل و تكيف العامل

جدول رقم (34) : يوضح طريقة إنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة إنجاز العمل
26,7	20	فردية

جماعية	16	21,3
كلاهما	39	52,0
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقاً للجدول رقم 34 تتوزع طرق إنجاز العمل بين العينة بنسبة 26.7% للأعمال الفردية، 21.3% للأعمال الجماعية و52.0% لمن يجمعون بين الطريقتين. تشير هذه النسب إلى تفضيل ملحوظ للأعمال التي تجمع بين الفردية والجماعية.

النسبة الأكبر من المجيبين يعملون بطريقة تجمع بين الفردية والجماعية. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير هذا التفضيل على أنه انعكاس لاحتياجات العمل الحديثة التي تتطلب مرونة وتكامل بين مهارات الفرد ومساهماته الشخصية من جهة، والتعاون والتفاعل الجماعي من جهة أخرى. العمل بهذه الطريقة يمكن أن يعزز من الإبداع والكفاءة، حيث يجمع بين استقلالية التفكير الفردي وقوة التعاون الجماعي. هذه الطريقة تتماشى مع النماذج الإدارية الحديثة التي تشجع على التعاون والابتكار، مع الحفاظ على دور ومسؤولية كل فرد داخل الفريق.

النسبة المئوية للأعمال الفردية تشير إلى أن هناك شريحة من الموظفين يفضلون أو يتطلب عملهم التركيز على المهام الفردية. سوسيولوجياً، يمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة بعض الوظائف التي تتطلب التركيز العميق والعمل المستقل، مثل الأبحاث أو التحليل. هذا يمكن أن يكون أيضاً انعكاساً للثقافات التنظيمية التي تقدر الإنجازات الفردية وتشجع على التنافسية. العمل الفردي قد يكون مفضلاً في بيئات حيث تكون المسؤوليات واضحة والفردية محورية في تحديد الأداء والتقدم الوظيفي.

النسبة الأقل تفضل الأعمال الجماعية فقط. تفسير ذلك يمكن أن يكون مرتبطاً ببيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على التعاون والتفاعل بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة. من منظور

سوسيولوجي، الأعمال الجماعية تعزز من الروابط الاجتماعية بين الأعضاء وتبني شعورًا قويًا بالانتماء والوحدة. هذا النوع من العمل يتطلب مهارات تواصل وتعاون عالية، ويشجع على توزيع المسؤوليات بشكل عادل وتشاركي. تفضيل العمل الجماعي قد يكون أكثر بروزًا في البيئات التي تتبنى قيم الشراكة والتعاون المستمر بين الأعضاء.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج تنوعًا في تفضيلات واحتياجات الموظفين فيما يتعلق بأساليب إنجاز العمل، مما يشير إلى أهمية توافر بيئات عمل مرنة تدعم كل من العمل الفردي والجماعي لتحقيق أفضل أداء ممكن .

جدول رقم (35) : يوضح استقلالية فريق العمل في الأداء

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	57,3
لا	32	42,7
المجموع	75	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقًا للجدول رقم 35 تتوزع الآراء حول استقلالية فريق العمل في اتخاذ القرارات بنسبة 57.3% للمجيبين بـ"نعم"، مقابل 42.7% للمجيبين بـ"لا". يظهر من هذه النسب أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يشعرون بأن فريق عملهم يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.

تعكس هذه النسبة العالية من المجيبين الذين يرون أن فريق عملهم يتمتع بالاستقلالية، توجهًا متزايدًا نحو تمكين الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير ذلك على أنه نتيجة لتغيرات هيكلية في بيئة العمل الحديثة حيث يتم تشجيع المزيد من الثقة بالموظفين وتقدير قدراتهم الفردية. هذه الاستقلالية يمكن أن تعزز الشعور بالمسؤولية

والانتماء بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أن التمكين الإداري يعكس تحولاً نحو أنماط إدارة أكثر ديمقراطية وتشاركية، وهي تطورات تتماشى مع التحولات الاجتماعية الأوسع نحو تقدير الكفاءة الذاتية والابتكار.

رغم أن نسبة الأقلية، فإن هذه النسبة تبقى مهمة وتستدعي الانتباه. يمكن تفسير غياب الاستقلالية لدى 42.7% من العينة من خلال عدة عوامل سوسولوجية. قد يكون ذلك مرتبطاً بأنماط الإدارة التقليدية التي تفضل المركزية في صنع القرار، حيث يظل القادة والمديرون يتحكمون في معظم القرارات الهامة، مما يحد من دور الموظفين. هذه البيئة يمكن أن تخلق شعوراً بالتهميش والقيود، مما يؤثر سلباً على دافعية الموظفين وإحساسهم بالمسؤولية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون هذه النتيجة ناتجة عن ثقافة مؤسسية لا تشجع على المخاطرة أو الابتكار، مما يحد من الفرص أمام الموظفين لتقديم أفكار جديدة والمشاركة بفعالية في تحسين الأداء.

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى تباين في مستويات الاستقلالية داخل فرق العمل، مما يعكس تأثيرات متنوعة للسياسات الإدارية والثقافة التنظيمية على تجربتهم في العمل .

جدول رقم (36) : يوضح كيفية اتخاذ القرارات في فريق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
33,3	25	بشكل فردي
66,7	50	بشكل جماعي
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقًا للجدول رقم 36 تتوزع طرق اتخاذ القرارات في فرق العمل بين العينة بنسبة 33.3% للقرارات الفردية، و66.7% للقرارات الجماعية. يظهر من هذه النسب أن الغالبية العظمى من فرق العمل تتخذ القرارات بشكل جماعي.

النسبة الأكبر من فرق العمل تتخذ القرارات بشكل جماعي، مما يعكس توجهاً نحو الإدارة التشاركية والديمقراطية في بيئات العمل. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير هذه النسبة العالية على أنها نتيجة للاتجاهات الحديثة التي تفضل إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز الشفافية والمشاركة. هذا الأسلوب يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية والانتماء إلى الفريق، مما يمكن أن يزيد من الالتزام والإنتاجية. القرارات الجماعية تعزز من التنوع في وجهات النظر، مما يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً وفعالية للمشكلات. كما أن هذا النوع من الإدارة يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

بالرغم من أن النسبة الأقل تتخذ القرارات بشكل فردي، إلا أنها لا تزال نسبة معتبرة. يمكن تفسير اتخاذ القرارات الفردية من منظور سوسيولوجي على أنه انعكاس لثقافات مؤسسية تفضل المركزية في صنع القرار أو حيث يكون هناك ثقة كبيرة في قدرة القادة أو الأفراد على اتخاذ قرارات فعالة بشكل سريع. هذا الأسلوب يمكن أن يكون مفيداً في البيئات التي تتطلب سرعة في الاستجابة والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة دون الحاجة إلى مشاورات مطولة. قد يعكس ذلك أيضاً وجود بنى تنظيمية حيث يكون هناك تفضيل للسلطة والخبرة الفردية في مجالات معينة.

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى وجود توازن بين الاتجاهات الفردية والجماعية في عملية اتخاذ القرارات داخل فرق العمل، مما يعكس تأثيرات متنوعة للثقافة التنظيمية وطبيعة العمل ومتطلباته. بينما يشير تفضيل القرارات الجماعية إلى تقدير التعاون والمشاركة، يعكس اتخاذ القرارات الفردية أهمية الكفاءة والسرعة في بعض السياقات.

جدول رقم (37) : يوضح كفاءة و خبرة فريق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
64,0	48	جيدة
29,3	22	متوسطة
6,7	5	ضعيفة
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقاً للجدول رقم 37 تتوزع تقييمات كفاءة وخبرة فرق العمل في أداء المهام الموكلة لها بنسبة 64.0% للأداء الجيد، و 29.3% للأداء المتوسط، و 6.7% للأداء الضعيف. تُظهر هذه النسب أن الأغلبية العظمى من فرق العمل تُعتبر كفاءتها وخبرتها في أداء المهام الموكلة جيدة.

تشير النسبة العالية لتقييم الأداء الجيد إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن فرق عملهم تتمتع بكفاءة وخبرة عالية. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير ذلك بوجود سياسات تدريب وتطوير فعّالة داخل المؤسسات، مما يعزز من مهارات الموظفين وقدراتهم على أداء المهام بفعالية. كما قد يعكس هذا التقييم الجيد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعلم المستمر وتشجع على الابتكار وتحسين الأداء. قد تكون الفرق التي تُقيّم كأداء جيد مكونة من أفراد ذوي خلفيات تعليمية ومهنية قوية، مما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي. هذا التقييم يعكس أيضاً رضا الأعضاء عن أداء فرقهم، مما يمكن أن يعزز من روح الفريق ويزيد من تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

النسبة المعتبرة لتقييم الأداء المتوسط تعكس وجود فرق عمل تحتاج إلى مزيد من التطوير والتدريب لتعزيز كفاءتها. من منظور سوسيولوجي، قد يكون هذا مرتبطاً بوجود بعض العوائق التنظيمية أو نقص الموارد التي تعيق تحقيق الأداء الأمثل. كما قد يكون هذا التقييم نتيجة لتفاوت

في مستويات المهارات والخبرات بين أعضاء الفريق. يمكن أن تشير هذه النسبة إلى الحاجة إلى برامج تدريبية أكثر تخصصًا أو تحسين عملية التوجيه والإرشاد داخل المؤسسة. التقييم المتوسط قد يعكس أيضًا بيئة عمل تكون فيها التوقعات غير واضحة أو غير متناسقة، مما يؤثر على أداء الفريق بشكل عام.

النسبة الأقل لتقييم الأداء الضعيف تشير إلى وجود بعض الفرق التي تواجه تحديات كبيرة في أداء المهام الموكلة إليها. سوسولوجيًا، يمكن أن يكون هذا التقييم ناتجًا عن عوامل مثل ضعف القيادة، نقص التدريب، أو مشاكل في التواصل داخل الفريق. قد تكون هذه الفرق تعمل في بيئات تتسم بالضغط العالي أو عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة. التقييم الضعيف يمكن أن يكون مؤشرًا على الحاجة إلى إعادة هيكلة الفريق أو تحسين ظروف العمل لضمان توفير بيئة داعمة تساعد على تحسين الأداء. كما يمكن أن تعكس هذه النسبة مشاكل أعمق تتعلق بثقافة المنظمة أو استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج تنوعًا في تقييمات الكفاءة والخبرة داخل فرق العمل، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين والتطوير في بعض المجالات، وأيضًا التأكيد على نجاح بعض الفرق في تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة .

جدول رقم (38) : يوضح تبادل فريق العمل الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
----------------	-----------	---------

88,0	66	نعم
12,0	9	لا
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقًا للجدول رقم 38 تتوزع الآراء حول تبادل المعرفة والخبرات بين فريق العمل بنسبة 88.0% للمجيبين بـ"نعم"، مقابل 12.0% للمجيبين بـ"لا". تشير هذه النسب إلى أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة يرون أن فرق عملهم تتبادل المعرفة والخبرات بفعالية.

تشير هذه النسبة العالية إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تدعم التعاون وتبادل المعرفة بين أعضاء فرق العمل. من منظور سوسولوجي، يمكن تفسير ذلك على أنه انعكاس لبيئة عمل تشجع على المشاركة والتعلم الجماعي. تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق يعزز من تطوير المهارات والكفاءات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والابتكار. هذه الثقافة التنظيمية قد تكون مدعومة بسياسات وممارسات داخلية مثل الاجتماعات الدورية، ورش العمل، وبرامج التدريب المستمرة. كما أن هذا التبادل يمكن أن يساهم في بناء روابط اجتماعية قوية بين الأعضاء، مما يزيد من تماسك الفريق ويعزز من الشعور بالانتماء.

بالرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض الفرق التي قد تواجه تحديات في تبادل المعرفة والخبرات. سوسولوجيًا، يمكن أن يكون هذا نتيجة لعدة عوامل مثل نقص الثقة بين أعضاء الفريق، أو بيئة عمل تنافسية لا تشجع على التعاون.

قد يكون أيضًا نتيجة لضعف في هيكلية التواصل أو عدم وجود منصات ملائمة لتبادل المعرفة. هذه الفرق قد تستفيد من استراتيجيات تحفيزية لتعزيز التعاون، مثل بناء فرق عمل متكاملة، وتنفيذ برامج تدريب تهدف إلى تحسين التواصل وتبادل الخبرات. عدم تبادل المعرفة

يمكن أن يؤدي إلى تكرار الأخطاء وعدم الاستفادة من الدروس المستفادة، مما يؤثر سلباً على الكفاءة والإنتاجية.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج أن تبادل المعرفة والخبرات يعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في معظم الفرق، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والإبداع. ومع ذلك، هناك حاجة لمعالجة التحديات التي تواجه النسبة الصغيرة من الفرق التي لا تتبادل المعرفة بفعالية، لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والتعاون .

جدول رقم (39) : يوضح نظرة العامل إلى مساهمة التنوع في التفكير و الخبرات في تعزيز التكيف

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	73	97,3
لا	2	2,7
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقاً للجدول رقم 39 تتوزع الآراء حول تأثير التنوع في التفكير والخبرات على تعزيز التكيف التنظيمي بنسبة 97.3% للمجيبين بـ"نعم"، مقابل 2.7% للمجيبين بـ"لا". تشير هذه النسب إلى أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يؤمنون بأن التنوع في التفكير والخبرات يمكن أن يكون عاملاً مساهماً في تعزيز التكيف التنظيمي.

النسبة الكبيرة التي تؤمن بأن التنوع في التفكير والخبرات يساهم في تعزيز التكيف التنظيمي تعكس فهماً عميقاً لأهمية التنوع في بيئة العمل. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير هذا الرأي على أنه نتيجة لتجارب إيجابية سابقة، حيث أظهر التنوع قدرته على تحسين الأداء الجماعي من

خلال دمج وجهات نظر متعددة وأساليب متنوعة لحل المشكلات. التنوع يساعد في خلق بيئة عمل ديناميكية وأكثر ابتكاراً، مما يمكن الفريق من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الخارجية. كما يعزز التنوع من القدرة على التفكير النقدي وتحليل القضايا من زوايا مختلفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأكثر شمولية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التنوع من الشعور بالانتماء والشمولية بين الأعضاء، مما يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

رغم أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها قد تعكس بعض التحديات التي يمكن أن تواجه الفرق المتنوعة. من منظور سوسولوجي، يمكن أن يكون هذا الرأي ناتجاً عن تجارب سلبية مع فرق لم تتمكن من إدارة التنوع بشكل فعال، مما أدى إلى صراعات أو سوء فهم.

قد يعكس هذا الرأي أيضاً بيئات عمل لا تدعم التنوع بشكل كافٍ أو تفتقر إلى سياسات وإجراءات تساعد في تسهيل التعاون بين الأفراد المختلفين. هذه الفرق قد تستفيد من التدريب على إدارة التنوع والتواصل الفعال، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات تحفز على الاستفادة من الاختلافات بدلاً من النظر إليها كعوائق.

إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى تقدير كبير لأهمية التنوع في التفكير والخبرات في تعزيز التكيف التنظيمي. هذا يعكس توجهاً نحو بيئات عمل أكثر شمولية وتعاوناً، حيث يُنظر إلى الاختلافات على أنها مصادر قوة وإبداع. ومع ذلك، فإن التحديات التي تواجه النسبة الصغيرة من الفرق تتطلب اهتماماً خاصاً لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من التنوع في بيئة العمل .

جدول رقم (40) : يوضح طلب المساعدة من الفريق أثناء مواجهة صعوبة في العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-----------	----------------

نعم	66	88,0
لا	9	12,0
المجموع	75	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقًا للجدول رقم 40 تتوزع الآراء حول طلب المساعدة من فريق العمل عند مواجهة صعوبة في أداء العمل بنسبة 88.0% للمجيبين بـ"نعم"، مقابل 12.0% للمجيبين بـ"لا". تشير هذه النسب إلى أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة يلجأون إلى طلب المساعدة من فريق العمل عند مواجهتهم لصعوبات.

تشير هذه النسبة العالية إلى وجود ثقافة تعاون ودعم متبادلة بين أعضاء الفريق. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير ذلك على أنه نتيجة لبيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والثقة المتبادلة بين الأعضاء. طلب المساعدة يعكس عدم وجود حواجز نفسية أو اجتماعية تمنع الأفراد من التوجه إلى زملائهم عند الحاجة، مما يعزز من فعالية الفريق ككل. هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بشكل مستمر، مما يساعد في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. كما يعزز هذا النوع من الدعم من شعور الانتماء والأمان بين أعضاء الفريق، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم.

بالرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض الأفراد الذين قد يترددون في طلب المساعدة من زملائهم. من منظور سوسيولوجي، يمكن أن يكون هذا ناتجًا عن عدة عوامل مثل الخوف من الحكم أو النقد، أو الشعور بالضعف أو النقص. قد يعكس هذا الرأي أيضًا بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية أو عدم الثقة بين الأعضاء، مما يعيق التواصل الفعال. قد يشعر هؤلاء الأفراد بضرورة الاعتماد على أنفسهم فقط لحل المشكلات، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغط والتوتر عليهم. لتحسين هذا الوضع، يمكن أن تستفيد الفرق من تعزيز ثقافة الدعم

والتعاون من خلال برامج تدريبية وورش عمل تعزز من قيم المساعدة المتبادلة وتبني الثقة بين الأعضاء.

إجمالاً، تعكس هذه النتائج أن معظم أفراد الفريق يفضلون العمل في بيئة تعاونية وداعمة، مما يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة. ومع ذلك، يتطلب الأمر معالجة التحديات التي يواجهها النسبة الصغيرة من الأفراد الذين لا يطلبون المساعدة لضمان بيئة عمل شاملة وداعمة للجميع .

جدول رقم (41) : يوضح تقييم العامل لعلاقته مع زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
70,7	53	جيدة
28,0	21	عادية
1,3	1	سيئة
100	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

وفقاً للجدول رقم 41 تتوزع تقييمات العلاقات مع زملاء العمل بنسبة 70.7% للأشخاص الذين يقيمون علاقتهم بـ"جيدة"، و28.0% يقيمونها بـ"عادية"، بينما 1.3% يقيمونها بـ"سيئة". تشير هذه النسب إلى أن الأغلبية العظمى من الأفراد يتمتعون بعلاقات جيدة مع زملائهم في العمل.

تشير هذه النسبة الكبيرة إلى وجود علاقات إيجابية بين غالبية أعضاء الفريق. من منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل تدعم التواصل الفعال والتعاون بين الأفراد، مما يخلق أجواء ودية ومشجعة. العلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز من الرضا الوظيفي والانتماء إلى

المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، العلاقات الإيجابية يمكن أن تقلل من التوترات والصراعات في بيئة العمل، مما يسهم في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة. هذه النتائج قد تعكس أيضًا وجود سياسات إدارة موارد بشرية فعالة تركز على بناء فرق عمل متماسكة وتشجع على الأنشطة الاجتماعية والتفاعل بين الموظفين.

تعد هذه النسبة مهمة أيضًا وتشير إلى أن هناك مجموعة كبيرة من الأفراد يقيمون علاقاتهم مع زملائهم بأنها "عادية". من منظور سوسيولوجي، يمكن أن تعكس هذه النسبة تفاعلات مهنية نمطية، حيث تكون العلاقات قائمة على أداء المهام دون وجود روابط شخصية قوية. هذا يمكن أن يكون نتيجة لبيئات عمل تركز على الكفاءة والإنتاجية بشكل أساسي، مع القليل من التركيز على بناء الروابط الشخصية بين الموظفين. لتحسين هذه العلاقات، يمكن أن تستفيد المؤسسات من تعزيز الأنشطة التفاعلية غير الرسمية مثل الفعاليات الاجتماعية وورش العمل التعاونية التي تشجع على التعرف بشكل أفضل على الزملاء خارج إطار العمل اليومي.

بالرغم من أن هذه النسبة صغيرة جدًا، إلا أنها تشير إلى وجود بعض الأفراد الذين يعانون من علاقات سيئة مع زملائهم. من منظور سوسيولوجي، يمكن أن يكون هذا ناتجًا عن صراعات شخصية، أو تفاوتات في الأهداف أو القيم، أو مشاكل في التواصل. العلاقات السيئة يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي والإنتاجية وتزيد من مستويات التوتر والقلق في بيئة العمل. لمعالجة هذا الوضع، قد تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ استراتيجيات لإدارة الصراعات، مثل التدخلات الوسيطة أو برامج التدريب على مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات. كما يمكن أن يكون من المفيد توفير دعم إضافي من خلال فرق الموارد البشرية أو الاستشارات المهنية.

إجمالاً تعكس هذه النتائج أن معظم الأفراد يتمتعون بعلاقات إيجابية مع زملائهم في العمل، مما يعزز من بيئة العمل التعاونية والداعمة. ومع ذلك، ينبغي على المؤسسات الانتباه إلى التحديات التي يواجهها الأشخاص الذين يعانون من علاقات غير مرضية لضمان تحسين التجربة الوظيفية للجميع .

الفرضية الأولى :

الجدول رقم (42): يوضح الصعوبات التي يواجهها الموظفون في إنجاز الأعمال مع الأقدمية في العمل

المجموع	الصعوبات التي يواجهها الموظفون في إنجاز الأعمال		التكرارات	النسب	الأقدمية
	لا	نعم			
6	3	3	التكرارات	النسب	أقل من 5 سنوات
8,0%	4,0%	4,0%	التكرارات	النسب	من 6-10
16	14	2	التكرارات	النسب	من 11-15
21,3%	18,7%	2,7%	التكرارات	النسب	من 16-20
27	20	7	التكرارات	النسب	من 21 فما فوق
36,0%	26,7%	9,3%	التكرارات	النسب	
9	5	4	التكرارات	النسب	
12,0%	6,7%	5,3%	التكرارات	النسب	
17	10	7	التكرارات	النسب	
22,7%	13,3%	9,3%	التكرارات	النسب	

75	52	23	التكرارات	المجموع
100,0%	69,3%	30,7%	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول الصعوبات التي يواجهها الموظفون في إنجاز الأعمال مع الأقدمية في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر، تكشف عن توزيع نسب الموظفين الذين يعانون من صعوبات على النحو التالي: الموظفون الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة ومن 21 سنة فما فوق يشكلون نسبة متساوية هي الأعلى من ناحية معاناتهم من الضغوط (9.3%)، يليهم الموظفون الذين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة (5.3%)، ثم الموظفون الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الأقدمية (4.0%)، وأخيراً الموظفون الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات (2.7%).

بالنسبة لفئة الموظفين من 11 إلى 15 سنة ومن 21 سنة فما فوق، فهي تعاني هـ من ضغوط متزايدة نتيجة تراكم المسؤوليات والمهام مع مرور الوقت. توقعات الأداء من قبل الإدارة والزملاء قد تكون أعلى، مما يزيد من الشعور بالضغوط والصعوبات.

وهو ما من شأنه أن يؤدي ذلك إلى إجهاد نفسي وجسدي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدل الإجازات المرضية أو التفكير في ترك العمل.

في حين أن فئة الموظفين من 16 إلى 20 سنة فهي نوع الفئة التي تشعر بالإحباط نتيجة الوصول إلى نقطة متقدمة في حياتهم المهنية دون تحقيق الترقية المتوقعة أو التقدير المناسب. الروتين والملل يمكن أن يبدآن في التأثير سلباً.

قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافع والإنتاجية، وزيادة التفكير في التغيير المهني أو البحث عن فرص أفضل خارج المؤسسة.

تواجه فئة الموظفين أقل من 5 سنوات صعوبات تتعلق بالتكيف مع بيئة العمل الجديدة وفهم الإجراءات والأنظمة المتبعة. قلة الخبرة يمكن أن تكون عائقاً أيضاً مع الدعم المناسب والتدريب،

يمكن التغلب على هذه الصعوبات بشكل أسرع مما يجعل هذه الفئة أقل عرضة للإجهاد المزمن أو التفكير في ترك العمل.

وبشكل إجمالي نتيجة هذا الجدول توضح أن الصعوبات التي يواجهها الموظفون في إنجاز أعمالهم تختلف بشكل كبير بناءً على الأقدمية رغم قلتها باعتبارها الفئات التي تواجه أكبر نسبة من الصعوبات هي تلك التي لديها أقدمية من 11 إلى 15 سنة ومن 21 سنة فما فوق. هذه النتائج تعكس الحاجة إلى استراتيجيات دعم مستمرة ومتنوعة تتناسب مع المراحل المختلفة لمسيرة الموظف المهنية. يجب على إدارة المؤسسة النظر في تطوير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، بالإضافة إلى تقديم دعم نفسي ومهني لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل التوتر والإجهاد بين الموظفين، خاصة في الفئات التي تعاني أكثر.

الجدول رقم (43): يوضح تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل وعلاقتها بمتغير المستوى العلمي

المجموع	تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات لإنجاز العمل		التكرارات	ثانوي	المستوى العلمي
	لا	نعم			
1	1	0	التكرارات	ثانوي	
1,3%	1,3%	0,0%	النسب	فأقل	
56	15	41	التكرارات	جامعي	
74,7%	20,0%	54,7%	النسب	جامعي	
18	5	13	التكرارات		

النسب	النسب	النسب	تقني سامي	
			النسب	التكرارات
24,0%	6,7%	17,3%	75	21
100,0%	28,0%	72,0%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يستعرض الجدول 43 العلاقة بين تفويض الإدارة للموظفين ببعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل ومستوى العلمي يشمل التحليل ثلاث مستويات تعليمية: ثانوي فأقل، جامعي، وتقني سامي. من بين الموظفين الذين يحملون شهادة ثانوية فأقل، لم يتم تفويض أي منهم بالصلاحيات، حيث أظهرت البيانات أن موظفاً واحداً فقط ضمن هذه الفئة أجاب بلا، ما يمثل 1.3% من إجمالي العينة. بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة جامعية، فقد تمت ملاحظة تفويض صلاحيات لعدد كبير منهم، حيث أجاب 41 موظفاً بنعم، وهو ما يمثل 54.7% من الإجمالي، بينما أجاب 15 موظفاً بلا، بنسبة 20.0%. أما الفئة التي تحمل شهادة تقنية سامية، فقد أظهرت البيانات أن 13 موظفاً تم تفويضهم بالصلاحيات، ما يعادل 17.3% من الإجمالي، بينما 5 موظفين أجابوا بلا، بنسبة 6.7%.

في المجمال، يتضح أن 72.0% من الموظفين تمت تفويضهم ببعض الصلاحيات من قبل الإدارة، بينما 28.0% لم يتم تفويضهم، من أصل 75 موظفاً شملتهم الدراسة. تشير النتائج إلى أن هناك تبايناً واضحاً في تفويض الصلاحيات بناءً على المستوى التعليمي، حيث يتزايد التفويض بشكل ملحوظ مع ارتفاع مستوى التعليم.

وبالتالي يظهر جلياً أن مستوى التفويض الإداري للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتناسب طردياً مع المستوى التعليمي للموظفين. الموظفون الحاصلون على تعليم جامعي أو تقني سامي يتمتعون بنسب أعلى من التفويض مقارنة بمن هم بمستوى تعليمي ثانوي فأقل. هذا يشير إلى

أهمية التعليم في اكتساب الثقة الإدارية وتحمل المسؤوليات الإضافية . وبالتالي يمكن أن تساهم برامج التدريب والتطوير المستمر في تحسين كفاءة الموظفين ذوي المستويات التعليمية الأقل، مما قد يزيد من فرصهم في الحصول على صلاحيات أكبر، ويعزز من تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (44): يوضح تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل وعلاقته بتلقي الموظف للتدريب.

المجموع	تفويض الإدارة للموظف بعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل		التكرارات	النسب	تلقي أي نوع من التدريب
	لا	نعم			
73	19	54	التكرارات	النسب	نعم
97,3%	25,3%	72,0%	التكرارات	النسب	لا
2	2	0	التكرارات	النسب	المجموع
2,7%	2,7%	0,0%	التكرارات	النسب	
75	21	54	التكرارات	النسب	
100,0%	28,0%	72,0%	التكرارات	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يكشف الجدول عن علاقة تفويض الإدارة للموظفين ببعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل وتلقيهم للتدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة ، من بين الموظفين الذين تلقوا تدريباً بنسبة 72.0% تم تفويضهم ببعض الصلاحيات، بينما 25.3% منهم لم يتم تفويضهم في المقابل

من بين الموظفين الذين لم يتلقوا أي تدريب، لم يتم تفويض أي منهم (0.0%) بصلاحيات، في حين أن 2.7% منهم لم يتم تفويضهم أيضًا. بالإجمال 97.3% من الموظفين تلقوا تدريبًا، بينما 2.7% لم يتلقوا أي تدريب.

يظهر أن نسبة كبيرة من الموظفين (72.0%) الذين تلقوا تدريبًا تم تفويضهم ببعض الصلاحيات المتعلقة بإنجاز العمل. هذا يشير إلى أن التدريب يعزز من ثقة الإدارة في قدرة الموظفين على تحمل مسؤوليات إضافية واتخاذ قرارات مستقلة.

فالتفويض يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والاستقلالية، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وتحفيزهم. كما يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية العامة، حيث يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة.

على الرغم من تلقيهم للتدريب لم يتم تفويض 25.3% من الموظفين بالصلاحيات. هذا قد يشير إلى وجود قيود أخرى تؤثر على تفويض الصلاحيات مثل الهيكل التنظيمي الصارم أو نقص الثقة الكافية في بعض الموظفين.

فعدم تفويض الصلاحيات يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط لدى الموظفين المدربين، حيث قد يشعرون بأن جهودهم التدريبية لم تُقدّر بشكل كافٍ. هذا قد يؤثر سلبًا على معنوياتهم وأداءهم الوظيفي.

وإجمالاً يظهر أن التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تفويض الصلاحيات للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر. الموظفون الذين يتلقون تدريبًا يتمتعون بفرص أكبر لتفويض الصلاحيات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية ويزيد من رضاهم الوظيفي. ومع ذلك، يجب على الإدارة النظر في العوامل الأخرى التي قد تعوق تفويض الصلاحيات حتى بعد التدريب والعمل على تحسين الهيكل التنظيمي وتعزيز الثقة في جميع الموظفين لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب.

الجدول رقم (45): يوضح علاقة التدريب بمعاناة الموظف من صعوبات إنجاز العمل

المجموع	مساهمة هذا التدريب في :				التكرارات	نعم	معاناة الموظف من صعوبات إنجاز العمل
	لم يحسن مهارتي	الولاء التنظيمي	أصبحت أكثر إدراكاً لبيئة العمل	تحسين قدرتك			
23	2	8	3	10	التكرارات	نعم	معاناة الموظف من صعوبات إنجاز العمل
30,7%	2,7%	10,7%	4,0%	13,3%	النسب		
52	0	3	10	39	التكرارات	لا	معاناة الموظف من صعوبات إنجاز العمل
69,3%	0,0%	4,0%	13,3%	52,0%	النسب		
75	2	11	13	49	التكرارات	المجموع	معاناة الموظف من صعوبات إنجاز العمل
100,0 %	2,7%	14,7%	17,3%	65,3%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يكشف الجدول عن علاقة التدريب بمعاناة الموظفين من صعوبات في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة ، حيث يشير إلى أن 30.7% من الموظفين يعانون من صعوبة في إنجاز أعمالهم، و في مقابل 69.3% لا يعانون من هذه الصعوبة. من بين الذين يعانون من الصعوبة 13.3% منهم أجابوا أن التدريب ساهم في تحسين قدرتهم، 4.0% أصبحوا أكثر إدراكاً لبيئة العمل،

10.7% زاد ولاؤهم التنظيمي، و2.7% قالوا إن التدريب لم يحسن مهاراتهم. بالنسبة للموظفين الذين لا يعانون من الصعوبة 52.0% أشاروا إلى أن التدريب حسن قدرتهم، 13.3% أصبحوا أكثر إدراكاً لبيئة العمل، و4.0% زاد ولاؤهم التنظيمي، بينما لم يُشر أي منهم إلى أن التدريب لم يحسن مهاراتهم.

يمثل الموظفون الذين شعروا بتحسن في قدراتهم نسبة كبيرة من العينة (65.3%). يشير هذا إلى أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في تطوير المهارات والكفاءات، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بفعالية أكبر، تحسين القدرات يساعد الموظفين على مواجهة التحديات اليومية بثقة أكبر، ويعزز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتزايدة.

فعندما يشعر الموظفون بأنهم مجهزون بشكل أفضل لأداء مهامهم، فإنهم يكونون أقل عرضة للإجهاد والإحباط، مما يقلل من معدلات الغياب ويزيد من مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي. من جهة أخرى أصبح 17.3% من الموظفين أكثر إدراكاً لبيئة العمل بعد تلقي التدريب. هذا يشير إلى أن التدريب لا يعزز فقط المهارات الفنية، بل يساعد أيضاً الموظفين على فهم الثقافة التنظيمية والإجراءات والسياسات بشكل أفضل.

- التأثيرات : الإدراك الجيد لبيئة العمل يسهل على الموظفين التكيف مع التغييرات والتعامل مع الضغوط المختلفة بفعالية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة. كما زاد الولاء التنظيمي لدى 14.7% من الموظفين بعد تلقي التدريب. يعكس هذا أن التدريب يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتعزيز الولاء من خلال إظهار الاهتمام بتطوير الموظفين ودعمهم. فالموظفون الذين يشعرون بالولاء تجاه مؤسستهم يكونون أكثر التزاماً بأداء مهامهم، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويزيد من استمرارية المعرفة والخبرة داخل المؤسسة.

دون أن ننسى أن الموظفون الذين لا يشعرون بتحسين في مهاراتهم بعد التدريب قد يستمرون في مواجهة صعوبات في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الاستياء. من الضروري تقييم وتحسين برامج التدريب لضمان شموليتها وفعاليتها لجميع الموظفين. بالمجمل يعتبر التدريب عاملاً مهماً في تحسين أداء الموظفين وتقليل الصعوبات التي يواجهونها في إنجاز أعمالهم. يعزز التدريب من القدرات الفردية والإدراك التنظيمي والولاء، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، يجب أن تكون برامج التدريب متجددة وتستجيب للاحتياجات المختلفة للموظفين لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة.

الجدول رقم (46): يوضح علاقة تحقيق التدريب للأهداف بشعور الموظف بإملاك السلطة والمسؤولية لتنفيذ المهام

المجموع	تحقيق التدريب للأهداف			التكرارات	نعم	
	كلاهما	الشخصية	المهنية			
64	16	5	43			

85,3%	21,3%	6,7%	57,3%	النسب	شعور الموظف بأنك تمتلك السلطة والمسؤولية الكافية لتنفيذ مهامك
11	5	0	6	التكرارات	
14,7%	6,7%	0,0%	8,0%	النسب	المجموع
75	21	5	49	التكرارات	
100,0%	28,0%	6,7%	65,3%	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يكشف الجدول عن علاقة تحقيق التدريب للأهداف بشعور الموظف بالمسؤولية الكافية لتنفيذ المهام في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة ، من بين الموظفين الذين يشعرون بأنهم يمتلكون السلطة والمسؤولية الكافية لتنفيذ مهامهم، 57.3% يرون أن التدريب حقق الأهداف المهنية، 6.7% يرون أنه حقق الأهداف الشخصية، و21.3% يرون أنه حقق كلا الهدفين. في المقابل من بين الموظفين الذين لا يشعرون بأنهم يمتلكون السلطة والمسؤولية الكافية، 8.0% يرون أن التدريب حقق الأهداف المهنية، و6.7% يرون أنه حقق كلا الهدفين. لا يوجد موظفون في هذه الفئة يرون أن التدريب حقق الأهداف الشخصية فقط.

نسبة كبيرة من الموظفين (57.3% من الذين يشعرون بالمسؤولية و8.0% من الذين لا يشعرون بها) يرون أن التدريب يحقق الأهداف المهنية. هذا يشير إلى أن التدريب في المؤسسة يركز

بشكل كبير على تطوير المهارات المهنية والتقنية التي تعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.

فالتدريب الذي يحقق الأهداف المهنية يعزز من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. الموظفون الذين يشعرون بأن التدريب حقق أهدافهم المهنية يميلون إلى الشعور بمزيد من الثقة في قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

في حين أن نسبة الموظفين (6.7% من الذين يشعرون بالمسؤولية) يرون أن التدريب يحقق الأهداف الشخصية. يشير هذا إلى أن التدريب يركز بدرجة أقل على التطوير الشخصي مثل بناء الثقة بالنفس أو تطوير المهارات الشخصية.

بينما تساهم الأهداف الشخصية في تحسين رضا الموظفين بشكل عام، فإن قلة التركيز على هذه الجوانب قد تعني أن بعض الموظفين لا يحصلون على الدعم الكافي لتطوير جوانبهم الشخصية، مما يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي والطموح المهني.

على صعيد أخرى نجد نسبة كبيرة من الموظفين (21.3% من الذين يشعرون بالمسؤولية و6.7% من الذين لا يشعرون بها) يرون أن التدريب يحقق كلا الأهداف المهنية والشخصية. هذا يشير إلى أن هناك برامج تدريبية شاملة في المؤسسة تلبي احتياجات متعددة للموظفين.

فالتدريب الذي يحقق كلا الهدفين يعزز من الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، حيث يشعر الموظفون بأنهم مجهزون بشكل جيد على الصعيدين المهني والشخصي. هذا يمكن أن يساهم في زيادة الولاء للمؤسسة وتحسين الأداء العام.

وإجمالاً يظهر أن التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة يحقق بشكل رئيسي الأهداف المهنية للموظفين، مما يعزز شعورهم بالسلطة والمسؤولية الكافية لتنفيذ مهامهم. ومع ذلك هناك مجال لتحسين التركيز على الأهداف الشخصية في التدريب، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين رضا الموظفين بشكل عام وزيادة شعورهم بالتمكين الشخصي. إن الاستثمار في برامج

تدريب شاملة تلبي كلا الأهداف المهنية والشخصية يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وزيادة الولاء الوظيفي.

الجدول رقم(47): يوضح علاقة نوع التدريب مع معاناة الموظف من صعوبات في إنجاز العمل

	معا	طويل المدى	قصير المدى		
معاناة الموظف من صعوبات في إنجاز العمل	1	1	21	التكرارات	نعم
				النسب	30,7%
المجموع	2	6	67	التكرارات	لا
				النسب	89,3%
	1	5	46	التكرارات	
	1,3%	6,7%	61,3%	النسب	
	23	1	21	التكرارات	
	30,7%	1,3%	28,0%	النسب	
	52	1	46	التكرارات	
	69,3%	1,3%	61,3%	النسب	
	75	2	67	التكرارات	
	100,0%	2,7%	89,3%	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يكشف الجدول عن علاقة نوع التدريب بمعاناة الموظفين من صعوبات في إنجاز العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة من بين الموظفين الذين يعانون من صعوبة في إنجاز أعمالهم، 28.0% يتلقون تدريباً قصير المدى، 1.3% يتلقون تدريباً طويلاً المدى، و1.3% يتلقون كلا النوعين من التدريب. في المقابل من بين الموظفين الذين لا يعانون من صعوبة في إنجاز أعمالهم، 61.3% يتلقون تدريباً قصير المدى، 6.7% يتلقون تدريباً طويلاً المدى، و1.3% يتلقون كلا النوعين من التدريب. بالإجمال نسبة 89.3% من الموظفين يتلقون تدريباً قصير المدى، 8.0% يتلقون تدريباً طويلاً المدى، و2.7% يتلقون كلا النوعين من التدريب.

يشكل التدريب قصير المدى الجزء الأكبر من برامج التدريب في المؤسسة، حيث يشمل 89.3% من جميع الموظفين. التدريب قصير المدى غالباً ما يركز على تلبية الاحتياجات الفورية وتطوير المهارات الأساسية التي يمكن تطبيقها بسرعة في بيئة العمل.

فالموظفون الذين يتلقون تدريباً قصيراً المدى (61.3%) منهم لا يعانون من صعوبة في إنجاز العمل) يستفيدون من التحسينات السريعة في الكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، لا يزال هناك نسبة كبيرة (28.0%) تعاني من صعوبات، مما يشير إلى أن هذا النوع من التدريب قد لا يكون كافياً لتلبية جميع احتياجات الموظفين على المدى الطويل.

إضافة إلى أن التدريب طويل المدى يشمل 8.0% فقط من الموظفين وهو أقل انتشاراً مقارنة بالتدريب قصير المدى. هذا النوع من التدريب يركز على تطوير المهارات العميقة والمعرفة المتخصصة التي تتطلب وقتاً أطول لتحقيق الفعالية الكاملة.

في حين أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين الذين يتلقون تدريباً طويلاً المدى يعانون من صعوبات (1.3% فقط). هذا يشير إلى فعالية هذا النوع من التدريب في تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات المعقدة، وتعزيز قدرتهم على إنجاز العمل بكفاءة عالية، التدريب طويل المدى يمكن أن يساهم في بناء قدرات تنظيمية مستدامة ويعزز من استقرار الموظفين وولائهم للمؤسسة.

وإجمالاً يظهر أن التدريب قصير المدى هو الأكثر شيوعاً في مؤسسة اتصالات الجزائر، لكنه قد لا يكون كافياً وحده لتقليل معاناة جميع الموظفين من الصعوبات في إنجاز العمل، والتدريب طويل المدى يبدو أكثر فعالية في تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات المعقدة على الرغم من أنه أقل انتشاراً، الجمع بين نوعي التدريب يمكن أن يكون إستراتيجية مفيدة لكنه يتطلب دعماً مستمراً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. من الضروري أن تتبنى المؤسسة نهجاً شاملاً للتدريب كلاً من الحلول القصيرة والطويلة المدى لتلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين، مما يعزز من أدائهم ورضاهم الوظيفي.

الفرضية الثالثة

الجدول رقم (48): يوضح مدى توافق العمل مع مؤهلات وقدرات الموظف وعلاقته بوضوح التوجيهات والتعليمات من قبل الإدارة

المجموع	مدى توافق العمل مع مؤهلات و قدرات الموظف		التكرارات	النسب	وضوح التوجيهات و التعليمات من قبل الإدارة
	لا	نعم			
65	3	62	التكرارات	النسب	نعم
86,7%	4,0%	82,7%	التكرارات	النسب	لا
10	1	9	التكرارات	النسب	لا
13,3%	1,3%	12,0%	التكرارات	النسب	لا
75	4	71	التكرارات	النسب	المجموع
100,0%	5,3%	94,7%	التكرارات	النسب	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول مدى توافق العمل مع مؤهلات وقدرات الموظف وعلاقته بوضوح التوجيهات والتعليمات من الإدارة بالنظر إلى البيانات نجد من بين

الأفراد الذين يرون أن التوجيهات والتعليمات واضحة يعتقد 82.7% أن العمل يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، بينما 4.0% يرون العكس. هذا التوزيع يشمل 62 فرداً يوافقون على التناسب و 3 أفراد لا يوافقون، من إجمالي 65 فرداً في هذه الفئة.

أما الأفراد الذين يرون أن التوجيهات والتعليمات غير واضحة، فإن 12.0% منهم يعتقدون أن العمل يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، في حين يرى 1.3% العكس. هذا يشمل 9 أفراد يوافقون و1 فرد لا يوافق من إجمالي 10 أفراد في هذه الفئة.

إجمالاً يعتقد 94.7% من العينة أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، بينما يرى 5.3% خلاف ذلك. من بين هؤلاء هناك 71 فرداً يوافقون و4 أفراد لا يوافقون من إجمالي 75 فرداً.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن وضوح التوجيهات والتعليمات من الإدارة يلعب دوراً كبيراً في شعور الموظفين بتناسب العمل مع مؤهلاتهم وقدراتهم. فكلما كانت التوجيهات والتعليمات أوضح زاد شعور الموظفين بأن عملهم يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم. على العكس من ذلك، فإن عدم وضوح التوجيهات والتعليمات يرتبط بتراجع هذا الشعور، مما قد يؤثر سلباً على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (49): يوضح مدى استفادة الموظفين من المنح والعلاوات التي تخصصها الإدارة للعمال وعلاقتها بتقييم الأداء بطريقة عادلة

المجموع	مدى استفادة الموظفين من المنح و العلاوات التي تخصصها الإدارة للعمال		التكرارات	نعم	كيفية تقييم الأداء
	لا	نعم			
53	1	52			
70,7%	1,3%	69,3%	النسب		

22	1	21	التكرارات	لا	بطريقة عادلة
29,3%	1,3%	28,0%	النسب		المجموع
75	2	73	التكرارات		
100,0%	2,7%	97,3%	النسب		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول استفادة الموظفين من المنح والعلاوات التي تخصصها الإدارة للعمال وعلاقتها بتقييم الأداء بطريقة عادلة بالنظر إلى البيانات نجد من بين الأفراد الذين يرون أن الأداء يتم تقييمه بطريقة عادلة يعتقد 69.3% أنهم يستفيدون من المنح والعلاوات التي تخصصها الإدارة، بينما 1.3% يرون العكس. هذا التوزيع يشمل 52 فرداً يوافقون و 1 فرد لا يوافق من إجمالي 53 فرداً في هذه الفئة.

أما الأفراد الذين يرون أن الأداء لا يتم تقييمه بطريقة عادلة، فإن 28.0% منهم يعتقدون أنهم يستفيدون من المنح والعلاوات، في حين يرى 1.3% العكس. هذا يشمل 21 فرداً يوافقون و 1 فرد لا يوافق من إجمالي 22 فرداً في هذه الفئة.

بالإجمال يعتقد 97.3% من العينة أنهم يستفيدون من المنح والعلاوات التي تخصصها الإدارة، بينما يرى 2.7% خلاف ذلك. من بين هؤلاء هناك 73 فرداً يوافقون و 2 فردين لا يوافقان من إجمالي 75 فرداً.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن تقييم الأداء بطريقة عادلة يرتبط بشكل كبير بشعور الموظفين بالاستفادة من المنح والعلاوات. فكلما كان تقييم الأداء يُعتبر عادلاً زاد شعور الموظفين بأنهم يستفيدون من المنح والعلاوات. على العكس من ذلك فإن الشعور بعدم عدالة تقييم الأداء

قد يقلل من شعور الموظفين بالاستفادة من هذه المزايا مما يمكن أن يؤثر على دوافعهم وأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (50): يوضح مدى تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع أدائه في العمل حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	مدى تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع أدائه في العمل		التكرارات	أعزب	الحالة الاجتماعية
	لا	نعم			
18	3	15			

24,0%	4,0%	20,0%	النسب	متزوج	المجموع
55	13	42	التكرارات		
73,3%	17,3%	56,0%	النسب		
2	0	2	التكرارات	مطلق	
2,7%	0,0%	2,7%	النسب		
75	16	59	التكرارات		
100,0%	21,3%	78,7%	النسب		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول مدى تناسب الراتب الذي يتلقاه الموظف مع أدائه حسب الحالة الاجتماعية. بالنظر إلى البيانات نجد من بين الأفراد غير المتزوجين يعتقد 20.0% أن الراتب يتناسب مع أدائهم، بينما يرى 4.0% أن الراتب لا يتناسب مع أدائهم. هذا التوزيع يشمل 15 فردًا يوافقون و 3 أفراد لا يوافقون من إجمالي 18 فردًا في هذه الفئة، من بين الأفراد المتزوجين، يعتقد 56.0% أن الراتب يتناسب مع أدائهم، بينما يرى 17.3% أن الراتب لا يتناسب مع أدائهم. هذا التوزيع يشمل 42 فردًا يوافقون و 13 فردًا لا يوافقون من إجمالي 55 فردًا في هذه الفئة ، من بين الأفراد المطلقين يعتقد 2.7% أن الراتب يتناسب مع أدائهم، بينما لا يوجد من يعتقد أن الراتب لا يتناسب مع أدائهم. هذا التوزيع يشمل فردين يوافقان ولا يوجد أفراد لا يوافقون من إجمالي فردين في هذه الفئة.

بالإجمال يعتقد 78.7% من العينة أن الراتب يتناسب مع أدائهم، بينما يرى 21.3% خلاف ذلك. من بين هؤلاء هناك 59 فردًا يوافقون و 16 فردًا لا يوافقون من إجمالي 75 فردًا.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن نسبة كبيرة من الموظفين، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية، يعتقدون أن رواتبهم تتناسب مع أدائهم، ومع ذلك يبدو أن الأفراد المتزوجين هم الأكثر شعورًا بعدم التناسب بين الراتب والأداء مقارنة بالعزاب والمطلقين. قد يعكس هذا تباينًا في التوقعات والمسؤوليات المالية المرتبطة بالحالة الاجتماعية، مما يؤثر على تصور الموظفين لمدى عدالة الرواتب التي يتلقونها

الجدول رقم(51): يوضح طلب تغيير منصب العمل و علاقته بحرية الموظف في المبادرة لإنجاز المهام

المجموع	طلب الموظف تغيير منصب العمل		التكرارات	نعم	حرية الموظف في المبادرة
	لا	نعم			
60	28	32	التكرارات	نعم	حرية الموظف في المبادرة
80,0%	37,3%	42,7%	النسب		
15	7	8	التكرارات	لا	

النسب	النسب	النسب	النسب	إلإنجاز المهام
20,0%	9,3%	10,7%	40	المجموع
75	35	40	التكرارات	
100,0%	46,7%	53,3%	النسب	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول طلب الموظف تغيير منصب العمل حسب متغير حرية المبادرة بالنظر إلى البيانات نجد أنه من بين الأفراد الذين يشعرون بأن لديهم حرية المبادرة، 42.7% طلبوا تغيير منصب العمل، بينما 37.3% لم يطلبوا ذلك. هذا التوزيع يشمل 32 فردًا طلبوا تغيير المنصب و28 فردًا لم يطلبوا من إجمالي 60 فردًا في هذه الفئة.

من بين الأفراد الذين لا يشعرون بأن لديهم حرية المبادرة، 10.7% طلبوا تغيير منصب العمل، بينما 9.3% لم يطلبوا ذلك. هذا التوزيع يشمل 8 أفراد طلبوا تغيير المنصب و7 أفراد لم يطلبوا من إجمالي 15 فردًا في هذه الفئة.

بالإجمال 53.3% من العينة طلبوا تغيير منصب العمل، بينما 46.7% لم يطلبوا ذلك. من بين هؤلاء، هناك 40 فردًا طلبوا تغيير المنصب و35 فردًا لم يطلبوا من إجمالي 75 فردًا.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن الموظفين الذين يشعرون بأن لديهم حرية المبادرة هم أكثر احتمالاً لطلب تغيير منصب العمل مقارنة بأولئك الذين لا يشعرون بأن لديهم هذه الحرية. قد يعكس ذلك أن حرية المبادرة تشجع الموظفين على السعي نحو فرص جديدة وتحديات مختلفة داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، يمكن أن يشعر الموظفون الذين لا يمتلكون حرية المبادرة بقيود تمنعهم من طلب تغييرات في مناصبهم، مما قد يؤدي إلى استقرارهم في مناصبهم الحالية بدون سعي للتغيير.

الجدول رقم (52): يوضح طريقة إنجاز العمل وعلاقته بتقييم الأداء

المجموع	يتم إنجاز العمل بطريقة			التكرارات	نعم	يتم تقييم الأداء
	كلاهما	جماعية	فردية			
53	34	11	8	التكرارات	نعم	يتم تقييم الأداء
70,7%	45,3%	14,7%	10,7%	النسب		
22	5	5	12	التكرارات	لا	يتم تقييم الأداء
29,3%	6,7%	6,7%	16,0%	النسب		
75	39	16	20	التكرارات	المجموع	يتم تقييم الأداء
100,0%	52,0%	21,3%	26,7%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول طريقة إنجاز العمل (فردية، جماعية، أو كلاهما) وعلاقتها بتقييم الأداء بالنظر إلى البيانات نجد أن:

من بين الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم 10.7% يعملون بطريقة فردية 14.7% يعملون بطريقة جماعية، و 45.3% يعملون بالطريقتين (فردية وجماعية). هذا التوزيع يشمل 8 أفراد يعملون فردياً، 11 فرداً يعملون جماعياً، و 34 فرداً يعملون بالطريقتين من إجمالي 53 فرداً في هذه الفئة.

من بين الأفراد الذين لا يتم تقييم أدائهم، 16.0% يعملون بطريقة فردية، 6.7% يعملون بطريقة جماعية، و 6.7% يعملون بالطريقتين. هذا التوزيع يشمل 12 فرداً يعملون فردياً، 5 أفراد يعملون جماعياً، و 5 أفراد يعملون بالطريقتين من إجمالي 22 فرداً في هذه الفئة.

بالإجمال 26.7% من العينة يعملون بطريقة فردية، 21.3% يعملون بطريقة جماعية، و 52.0% يعملون بالطريقتين. هذا يشمل 20 فرداً يعملون فردياً، 16 فرداً يعملون جماعياً، و 39 فرداً يعملون بالطريقتين من إجمالي 75 فرداً.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتم تقييم أدائهم يعملون بالطريقتين (فردية و جماعية)، مما يشير إلى أن تنوع طرق إنجاز العمل قد يرتبط بشكل إيجابي مع عمليات تقييم الأداء. وعلى النقيض، نجد أن نسبة أكبر من الأفراد الذين لا يتم تقييم أدائهم يعملون بطريقة فردية. قد يعكس ذلك أن الأعمال التي تتطلب نوعاً في طرق الإنجاز (فردية و جماعية) تحظى بتركيز أكبر على تقييم الأداء، مما قد يكون بسبب تعقيدها أو الأهمية الكبيرة لتعاون الفريق في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(53): يوضح تمتع فريق العمل بالاستقلالية في إتخاذ القرارات وعلاقته بالدرجة

الوظيفية

المجموع	يتمتع فريق العمل بالاستقلالية في إتخاذ القرارات	
	نعم	لا

60	26	34	التكرارات	إطار	الدرجة الوظيفية
80,0%	34,7%	45,3%	النسب		
6	3	3	التكرارات	عون تحكم	
8,0%	4,0%	4,0%	النسب		
9	3	6	التكرارات	عون تنفيذ	
12,0%	4,0%	8,0%	النسب		
75	32	43	التكرارات	المجموع	
100,0%	42,7%	57,3%	النسب		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير نتائج الجدول إلى توزيع إجابات العينة حول تمتع فريق العمل بالاستقلالية في اتخاذ القرار حسب الدرجة الوظيفية. بالنظر إلى البيانات نجد أن:

من بين الأفراد في وظائف الإطار 45.3% يعتقدون أن فريق العمل يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار، بينما يرى 34.7% عكس ذلك. هذا التوزيع يشمل 34 فردًا يرون أن هناك استقلالية و26 فردًا لا يرون ذلك، من إجمالي 60 فردًا في هذه الفئة.

ومن بين الأفراد في وظائف عون تحكم، 4.0% يعتقدون أن فريق العمل يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار، و4.0% يرون عكس ذلك. هذا التوزيع يشمل 3 أفراد يرون أن هناك استقلالية و3 أفراد لا يرون ذلك، من إجمالي 6 أفراد في هذه الفئة.

من بين الأفراد في وظائف عون تنفيذ، 8.0% يعتقدون أن فريق العمل يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار، بينما يرى 4.0% عكس ذلك. هذا التوزيع يشمل 6 أفراد يرون أن هناك استقلالية و3 أفراد لا يرون ذلك، من إجمالي 9 أفراد في هذه الفئة.

4. المجموع الكلي:

بالإجمال 57.3% من العينة يعتقدون أن فريق العمل يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار، بينما يرى 42.7% خلاف ذلك. من بين هؤلاء هناك 43 فردًا يعتقدون بوجود استقلالية و32 فردًا لا يعتقدون بذلك من إجمالي 75 فردًا.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن الموظفين في الوظائف الإدارية العليا (الإطارات) هم الأكثر شعورًا بتمتع فريق العمل بالاستقلالية في اتخاذ القرار مقارنة بالموظفين في الدرجات الوظيفية الأدنى. هذا قد يعكس مستوى المسؤولية والسلطة المرتبط بالمناصب العليا، حيث يكون لديهم مزيد من الحرية في اتخاذ القرارات. وعلى النقيض، نجد أن نسبة أقل من الموظفين في الوظائف المتوسطة والدنيا يشعرون بنفس المستوى من الاستقلالية، مما قد يشير إلى هيكل تنظيمي هرمي حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا

الجدول رقم (54): يوضح تقييم كفاءة وخبرة فريق العمل في أداء المهام الموكلة له وعلاقته بمدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة

المجموع	تقييم كفاءة وخبرة فريق العمل في أداء المهام الموكلة له		
	ضعيفة	متوسطة	جيدة

68	5	17	46	التكرارات	نعم	تتوافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة
90,7%	6,7%	22,7%	61,3%	النسب		
7	0	5	2	التكرارات	لا	المجموع
9,3%	0,0%	6,7%	2,7%	النسب		
75	5	22	48	التكرارات	النسب	
100,0%	6,7%	29,3%	64,0%	النسب		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بتقييم كفاءة وخبرة فريق العمل في أداء المهام الموكلة له وعلاقة ذلك بتوافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة، يتبين أن غالبية الفريق (64.0%) يعتبر أداءه جيداً. ومن بين هؤلاء 61.3% يعتقدون أن البرامج التدريبية التي خضعوا لها تتوافق مع متطلبات المهنة، مما يشير إلى أن البرامج التدريبية تلعب دوراً مهماً في تعزيز كفاءة الأداء. في المقابل 22.7% من الفريق الذي قيم أدائه على أنه متوسط يعتبرون أن البرامج التدريبية متوافقة، بينما 6.7% منهم يعتبرونها غير متوافقة بالإضافة إلى ذلك 2.7% من الفريق الذين قيموا أداءهم كجيد يعتقدون أن البرامج التدريبية غير متوافقة، و 6.7% من الفريق ذي الأداء المتوسط يرون نفس الشيء، ولم يكن هناك أي تقييم ضعيف من قبل الموظفين الذين يعتبرون أن البرامج التدريبية غير متوافقة. تعكس هذه النتائج أهمية توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة في تحسين كفاءة وخبرة فريق العمل، حيث أن الأغلبية يرون البرامج التدريبية متوافقة يظهر أداءً جيداً.

استناداً إلى تحليل البيانات المقدمة، يمكن استنتاج أن توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة له تأثير إيجابي كبير على كفاءة وخبرة فريق العمل في أداء المهام الموكلة له، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين الذين يرون أن البرامج التدريبية متوافقة أظهر أداءً جيداً، مما يبرز أهمية الاستثمار في برامج تدريبية متماشية مع احتياجات ومتطلبات العمل. في المقابل، الفريق الذي اعتبر البرامج التدريبية غير متوافقة أظهر نسبة أقل من الأداء الجيد، مما يشير إلى تأثير سلبي لعدم توافق التدريب على الأداء. قلة التقييمات السلبية للأداء مع وجود نسبة صغيرة من الفريق الذي يرى أن التدريب غير متوافق تعكس أن الغالبية العظمى من البرامج التدريبية تلبى متطلبات العمل بشكل مناسب. بناءً على ذلك، من الضروري الاستمرار في تصميم وتقديم برامج تدريبية مخصصة لتعزيز الأداء والكفاءة لفريق العمل.

الجدول رقم (55): يوضح تقييم العلاقة مع زملاء العمل بدلالة السن

المجموع	تقييم العلاقة مع زملاء العمل		
	سيئة	عادية	جيدة

3	1	0	2	التكرارات	أقل من 30 سنة	السن
4,0%	1,3%	0,0%	2,7%	النسب		
35	0	13	22	التكرارات	من 31-40	
46,7%	0,0%	17,3%	29,3%	النسب		
33	0	8	25	التكرارات	من 41-50	
44,0%	0,0%	10,7%	33,3%	النسب		
4	0	0	4	التكرارات	أكبر من 50 سنة	
5,3%	0,0%	0,0%	5,3%	النسب		
75	1	21	53	التكرارات	المجموع	
100,0%	1,3%	28,0%	70,7%	النسب		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تحليل البيانات المقدمة حول تقييم العلاقة مع زملاء العمل يظهر أن الأغلبية العظمى من الموظفين يعتبرون علاقتهم بزملائهم جيدة، حيث بلغت هذه النسبة 70.7%. هذه النسبة تتوزع عبر الفئات العمرية المختلفة، حيث كانت النسبة الأكبر (33.3%) من الفئة العمرية 41-50 سنة، تليها الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 29.3%. أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، فقد كانت النسبة فيها 2.7% فقط، والفئة الأكبر من 50 سنة كانت نسبتها 5.3%.

بالمقابل نسبة العلاقات العادية مع الزملاء كانت 28.0%، مع تركيز النسبة الأكبر منها (17.3%) في الفئة العمرية من 31-40 سنة، و 10.7% في الفئة العمرية من 41-50 سنة. لم تُسجل أي نسبة للعلاقات العادية في الفئات العمرية الأقل من 30 سنة والأكبر من 50 سنة.

أما العلاقات السيئة فقد كانت نادرة جداً، حيث بلغت نسبتها 1.3% فقط وتواجدت في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة.

يمكن استنتاج أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل هي السائدة بشكل كبير في كافة الفئات العمرية، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين. الفئات العمرية الأكثر تقدماً (31-50 سنة) تميل إلى تقييم علاقاتها بشكل إيجابي أكثر من الفئات الأصغر والأكبر سناً، مما قد يشير إلى تأثير الخبرة والمدة الزمنية في تعزيز العلاقات المهنية. العلاقات السيئة نادرة جداً، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يشعرون بالرضا عن علاقاتهم مع زملائهم في العمل.

خامساً : عرض النتائج العامة و مناقشتها في فرضيات الدراسة :

1 - عرض النتائج العامة :

المحور الأول: البيانات الشخصية

✓ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في العينة المستهدفة للدراسة إذ تعكس هذه النتيجة

مؤشراً على تقدم المرأة في سوق العمل الجزائري كما تعود إلى تبني المؤسسة محل

الدراسة سياسات توظيف تهدف إلى تعزيز التنوع بين الجنسين

✓ تعتمد المؤسسة على القوة العاملة الأكثر استقرارًا وخبرة، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

✓ النسبة الأكبر من الموظفين حاملو الشهادات الجامعية لديها نسبة الموظفين ذوي التعليم التقني السامي وهو ما يعكس وجود توفر مستوى دراسي معين للظفر بوظيفة بالمؤسسة

✓ أغلب المبحوثين من المتزوجين وهو ما يمثل وجود استقرار اجتماعي لأغلبهم
✓ التخصصات الأكثر تمثيلاً بين المبحوثين هي "علوم اقتصادية وتجارية" هذا يشير إلى أن غالبية العاملين يمتلكون خلفيات في الاقتصاد والتجارة أو في مجالات تقنية محددة

✓ يتمتع موظفو المؤسسة بخبرات طويلة الأمد داخل المؤسسة.
✓ هناك تنوع في التركيبة الوظيفية لعمال المؤسسة، أغلبهم من الإطارات، إضافة إلى وجود أعوان التنفيذ وأعوان التحكم

المحور الثاني: علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي :

✓ تتميز المؤسسة بتركيبة اجتماعية متنوعة وهو ما يعكس أهمية التوازن بين الموارد، وضوح الأدوار، ودعم الصحة النفسية لتحقيق بيئة عمل مثمرة.

✓ يؤثر عنصر التفويض بالمؤسسة على تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحسين الأداء، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

✓ تتمتع المؤسسة ببيئة عمل إيجابية تدعم تمكين العاملين وتفويضهم بالمسؤوليات، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية

✓ يتلقى الموظفون التوجيهات والتعليمات بشكل واضح من الإدارة وهو ما يسهل عملية أداء المهام بالمؤسسة

✓ يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون حرية المبادرة في إنجاز مهامهم

✓ غالبية موظفي اتصالات الجزائر يشعرون بالإنصاف في تقييم الأداء، مما يعزز مناخ العمل الإيجابي. إلا أن هناك حاجة للاهتمام بالآراء السلبية لضمان تحسين مستمر للنظام وزيادة نسبة الرضا بين جميع الموظفين.

✓ تنوع طرق المراقبة يعكس محاولة المؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكن من خلال دمج عدة أساليب.

المحور الثالث : علاقة التدريب بتحقيق الأهداف

✓ مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بشكل كبير بتطوير موظفيها من خلال توفير فرص تدريبية شاملة.

✓ يعكس توزيع أنواع التدريبات في مؤسسة اتصالات الجزائر توجهاً استراتيجياً نحو تحسين الأداء الوظيفي بسرعة وكفاءة من خلال الدورات القصيرة، مع الاعتراف بأهمية التدريبات الطويلة لتعزيز المهارات القيادية والتخصصية لدى الموظفين.

✓ يلعب التدريب دوراً حيوياً في تطوير وتحسين كفاءة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام والروح المعنوية داخل المؤسسة.

✓ يعتمد اختيار الأسلوب التدريبي على طبيعة المحتوى التدريبي وأهداف البرنامج التدريبي. لتحقيق أقصى استفادة

✓ مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع نهجاً شاملاً في تدريب موظفيها، مما يعزز من كفاءتهم المهنية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر مصممة بشكل جيد وتلبي متطلبات المهنة لمعظم الموظفين.

✓ البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق أهدافاً مهنية بشكل فعال للغاية، مع وجود بعض النجاح في تحقيق الأهداف الشخصية أيضاً.

المحور الرابع : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

- ✓ تشير النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتجح في تحقيق مستوى عالٍ من التوافق بين مؤهلات الموظفين وقدراتهم مع متطلبات الوظائف.
- ✓ النظام التحفيزي الذي تعتمد عليه الإدارة يميل بشكل كبير إلى تشجيع الأداء الفردي، مما يعزز من ثقافة التميز الشخصي بين العمال.
- ✓ هناك حاجة ماسة لتحسين نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة وشفافية، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء بين العاملين.
- ✓ نجحت الإدارة إلى حد كبير في تحقيق رضا أغلبية العاملين بشأن الرواتب، ولكن هناك مجال للتحسين لضمان أن جميع العاملين يشعرون بتناسب رواتبهم مع جهودهم وأدائهم.
- ✓ وجود حراك وظيفي نسبي داخل المؤسسة، وهو أمر إيجابي يمكن أن يُستغل لتعزيز التطوير المهني وزيادة رضا العاملين.
- ✓ هناك حاجة واضحة لتحسين بعض الجوانب في نظام الترقية لضمان العدالة والشعور بالمساواة بين جميع العاملين.
- ✓ تتعدد وتباين العوامل التي يعتمد عليها نظام الترقية في المؤسسة كما يراها العاملون.

المحور الخامس : علاقة فرق العمل بتحقيق التكيف التنظيمي

- ✓ هناك تنوعاً في تفضيلات واحتياجات الموظفين فيما يتعلق بأساليب إنجاز العمل، مما يشير إلى أهمية توافر بيئات عمل مرنة تدعم كل من العمل الفردي والجماعي لتحقيق أفضل أداء ممكن.
- ✓ هناك تباين في مستويات الاستقلالية داخل فرق العمل، مما يعكس تأثيرات متنوعة للسياسات الإدارية والثقافة التنظيمية على تجربتهم في العمل.

- ✓ وجود توازن بين الاتجاهات الفردية والجماعية في عملية اتخاذ القرارات داخل فرق العمل، مما يعكس تأثيرات متنوعة للثقافة التنظيمية وطبيعة العمل ومتطلباته.
- ✓ هناك تنوع في تقييمات الكفاءة والخبرة داخل فرق العمل، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين والتطوير في بعض المجالات تبادل المعرفة والخبرات يعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في معظم الفرق، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإبداع.
- ✓ هناك تقدير كبير لأهمية التنوع في التفكير والخبرات في تعزيز التكيف التنظيمي. هذا يعكس توجهاً نحو بيئات عمل أكثر شمولية وتعاوناً
- ✓ معظم أفراد الفريق يفضلون العمل في بيئة تعاونية وداعمة، مما يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة.
- ✓ معظم الأفراد يتمتعون بعلاقات إيجابية مع زملائهم في العمل، مما يعزز من بيئة العمل التعاونية والداعمة.

2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

بعد التحليل واستخلاص النتائج المتعلقة بهاته الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

تم الوقوف على أهمية توفير دعم مستمر ومتنوع للموظفين بناءً على مستوى الأقدمية في العمل، حيث يواجه الموظفون الذين لديهم خبرة أكبر صعوبات مختلفة عما يواجهه الموظفون الأصغر سناً، كما تشير النتائج إلى أن مستوى التفويض الإداري يمتلك علاقة ارتباط مع المستوى التعليمي

للموظفين، مما يبرز أهمية التعليم في بناء الثقة الإدارية وتحمل المسؤوليات الإضافية. بالتالي يمكن لبرامج التدريب والتطوير المستمر أن تسهم في تحسين كفاءة الموظفين ذوي المستويات التعليمية الأقل، مما يزيد فرصهم في تفويض صلاحيات أكبر ويعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويظهر أيضًا دورًا حاسمًا للتدريب في تفويض الصلاحيات للموظفين، حيث يشعرون بالمسؤولية والاستقلالية بعد التدريب، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. ومع ذلك يجب على الإدارة مراجعة العوامل الأخرى التي قد تعوق تفويض الصلاحيات، وتحسين الهيكل التنظيمي وتعزيز الثقة لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب.

وبالتالي يمكن إثبات الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة والأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين التدريب وتحقيق الأهداف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة

توضح النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية أنّ التدريب يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وتخفيف الصعوبات التي يواجهونها في أداء أعمالهم، ويعزز التدريب القدرات الفردية والإدراك التنظيمي ويسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك يجب أن تكون برامج التدريب متجددة ومتنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، ويجب أن يركز التدريب أيضًا على الأهداف الشخصية لتعزيز رضا الموظفين وشعورهم بالتمكين الشخصي والتدريب الطويل المدى يبدو أكثر فعالية في تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات المعقدة، ولكن ينبغي الجمع بينه وبين التدريب القصير المدى لضمان تحقيق أقصى استفادة، وفي المجمل يبرز هذا التحليل أنّ الحاجة إلى نهج شامل للتدريب يتضمن كلاً من الحلول القصيرة والطويلة المدى لتلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين، مما يعزز من أدائهم ورضاهم الوظيفي.

وبالتالي يمكن إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين التدريب وتحقيق الأهداف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية بين التحفيز والرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

توضح النتائج المتعلقة بهاته الفرضية أنّ أهمية وضوح التوجيهات والتعليمات من الإدارة في تعزيز شعور الموظفين بتناسب العمل مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتوضح أيضًا أن تقييم الأداء بشكل عادل يرتبط بشكل كبير بشعور الموظفين بالإستفادة من المنح والعلاوات. كما تظهر النتائج أنّ هناك تفاوتًا بين الموظفين في تقدير تناسب الرواتب مع الأداء، وأنّ حرية المبادرة تلعب دورًا مهمًا في استعداد الموظفين لطلب تغييرات في مناصبهم.

وبالتالي تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين التحفيز والرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية بين فرق العمل والتكيف التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة.

بعد تحليل نتائج هاته الفرضية، تبين لنا أن هناك أهمية بالغة لتعدد أساليب إنجاز العمل في تحسين أداء الموظفين، حيث يرتبط العمل بطرق متنوعة بتقييم الأداء بشكل إيجابي، كما يعكس تمتع الموظفين في الوظائف الإدارية العليا بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الوظيفية، وتؤكد أهمية توافق برامج التدريب مع متطلبات العمل في تعزيز كفاءة الفريق. إلى جانب ذلك تبرز أهمية العلاقات الجيدة بين زملاء العمل في تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المؤسسة. وبالتالي تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين فرق العمل والتكيف التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة.

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين التمكين الوظيفي والفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

بعد مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية وإثباتها تم إثبات الفرضية الرئيسية .

سادسا : الاستنتاج العام :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج تبين ما يلي:

- يتناسب مستوى التفويض الإداري مع المستوى التعليمي للموظفين، مما يعزز الثقة الإدارية والقدرة على تحمل مسؤوليات إضافية.
- برامج التدريب والتطوير المستمر تسهم في تحسين كفاءة الموظفين ذوي التعليم الأقل، مما يزيد فرصهم في تفويض صلاحيات أكبر ويعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- يلعب التدريب دوراً حاسماً في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والاستقلالية، مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
- يجب أن تكون برامج التدريب متجددة ومتنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، مع التركيز على الأهداف الشخصية لتعزيز الرضا الشخصي.
- الجمع بين التدريب الطويل والقصير المدى يكون أكثر فعالية في تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات.
- وضوح التوجيهات والتعليمات من قبل الإدارة يتناسب مع مؤهلات و قدرات الموظفين .
- التقييم العادل للأداء يرتبط بشعور الموظفين بالاستفادة من المنح والعلاوات.
- تفاوت الرواتب مع الأداء وحرية المبادرة لهما تأثير كبير على استعداد الموظفين لطلب تغييرات في مناصبهم .
- تنوع أساليب إنجاز العمل يحسن من أداء الموظفين ويرتبط بتقييم الأداء بشكل إيجابي.
- يتمتع الموظفون في الوظائف الإدارية العليا بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وأهمية توافق برامج التدريب مع متطلبات العمل لتعزيز كفاءة الفريق.
- العلاقات الجيدة بين زملاء العمل تعزز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المؤسسة، مما يسهم في بيئة عمل منتجة وفعالة.
- التمكين الوظيفي من خلال التدريب المتنوع، التفويض الإداري، وضوح التوجيهات، التقييم العادل، وتنوع أساليب العمل، كلها عوامل تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة.

الختمة

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة، باتت المؤسسات بحاجة إلى تعزيز الفعالية التنظيمية لضمان التكيف والاستمرارية. والتمكين الوظيفي أصبح أداة استراتيجية لتحقيق هذه الغاية، حيث يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي من خلال إعطاء الموظفين الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات. فهذه الدراسة سعت إلى كشف العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع تبسة.

حيث أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي والفعالية التنظيمية. فالتمكين الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تحقق الفعالية التنظيمية، بإعتباره إستراتيجية إدارية ووسيلة أكثر تأثيرا لخلق و إيجاد مناخ تنظيمي مناسب من شأنه تدعيم مشاركة العاملين و تعزيز الإستقلالية الذاتية لهم و منحهم القوة و الثقة و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و إنجاز أعمالهم بأكثر جودة و فاعلية .



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

القرآن الكريم :

ثانياً : المراجع

أ- المعاجم والقواميس :

- 1 . ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين : لسان العرب ، دار إحياء للتراث العربي بيروت ، لبنان ، ط 3 ، 1995 .
- 2 . المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق للتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، 2000
- 3 . محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطباعة و التوزيع و النشر ، الإسكندرية ، 2006 .
- 4 . مصلح أحمد صالح : قاموس الشامل ومصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي - عربي دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، ط 1 ، 1999 .

ب- الكتب :

- 1 . أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، عبد الرحمن بن أحمد هيجان : مبادئ إدارة الأعمال "الأساسيات و الاتجاهات الحديثة " ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط 6 2009 .
- 2 . أحمد عارف العساف ، محمود الوادي : منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية (المفاهيم و الأدوات) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2015 .
- 3 . إبراهيم أبراش : المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009.

4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني : إدارة التمكين و الإندماج ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2013.
- 5 . إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني :فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013 .
- 6 . اعتماد محمد علام ، إجلال إسماعيل حلمي : علم اجتماع التنظيم- مداخل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2013 .
- 7 . البغوي أبي محمد الحسين بن مسعود : تفسير البغوي " معالم التنزيل " ، تحقيق النمر محمد عبد الله و آخرون ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، السعودية ، ط 1، مجلد 8 . 1989
- 8 . السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دارالمعارف ، القاهرة ، ط 5 .1980
- 9 . الطبري محمد بن جرير: جامع البيان عن تأويل القرآن ، دار إحياء التراث العربي ، لبنان الجزء 16 ، 2001 .
- 10 . بشار حزي: الإتصال التنظيمي ، الجامعة الإفتراضية السورية للنشر، الجمهورية العربية السورية، ط 1 ، 2022 .
- 11 . بشرى نواف الصرايرة : التمكين و الذمة المالية للمرأة العاملة و علاقتهما في العنفا لأسري ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، ط 1 ، 2020.
- 12 . بلال سيد هاشم حسين : السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ، دار وفاء لنديا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2018.
- 13 . بلقاسم سلاطنية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط 1 ، 2013.
- 14 . بن كثير أبي فداء إسماعيل : تفسير القرآن العظيم ، تحقيق السلامة سامي بنمحمد ، دار طيبة للنشر و التوزيع ، السعودية ، ط 2 ، الجزء 5 ، 1999 .

- 15 . حسين أحمد الطراونة و آخرون : **نظرية المنظمة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2018.
- 16 . حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي : **استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة** ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة العربية 2015.
- 17 . خالد حامد : **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية** ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2008 .
- 18 . خالد درار ، عبد الملك الدناني : **العلاقات العامة " الأسس النظرية و الممارسة المهنية "** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، ط 1.
- 19 . خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر : **التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل** المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2018.
- 20 . داودي احمد : **الفعالية التنظيمية** ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2020 .
- 21 . رولانايف المعايطه، صالح سليم الحموري : **إدارة الموارد البشرية دليل عملي**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 22 . زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح : **إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009.
- 23 . زكية محمود أحمد عريقات: **أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية** ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، رماحمّان، ط1، 2016.
- 24 . سابق أميرة : **موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، ألمانيا برلين ، ط1، 2024.

- 25 . سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008.
- 26 . سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2019.
- 27 . شروق بنت شفيق الشلهوب : السعادة المؤسسية دليل عملي للتطبيق ، دار كيان للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 2023.
- 28 . صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، 2006.
- 29 . طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، ط 1 ، 2007.
- 30 . فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن ، عمان 2007 .
- 31 . عادل هادي البغدادى ، رافد حميد الحدراوي ، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013.
- 32 . عاكف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 33 . عبد الهادي محمد الوالي : تاريخ التفكير الاجتماعي ، نشر خاص بالمؤلف ، جامعة طنطا ، 2006 ، بتصرف .
- 34 . عصام عبد اللطيف : الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر و التدريب ، مدينة نصر القاهرة ، ط 1 ، 2015.
- 35 . عطية حسين أفندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث و دراسات، مصر الجديدة، القاهرة، 2003.

- 36 . عماد علي المهيرات : أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2014.
- 37 . لكل منيف : تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات، دار المثقف للنشر و التوزيع، باتنة ، الجزائر، ط1، 2018.
- 38 . ليث عبد الله القهيوي : إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان - ، 2013.
- 39 . محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط3 ، 2008 .
- 40 . محمد عزّات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2010.
- 41 . مصطفى بوجلال : علم الإجتماع المعاصر بين الإتجاهات و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015.
- 42 . معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان ، لبنان ، ط 2 ، 2005.
- 43 . منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين المجموعة العربية للتدريب و النشر، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، ط 2015، 1.
- 44 . نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، ط 1 ، 2017 .
- 45 . ناهدة عبد زيد الدليمي : أسس و قواعد البحث العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2016.
- 46 . نورالدين بشير تاويريت : نظرية المنظمة و التنظيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد - الأردن ، ط1 ، 2015.

47 . نورالدين بشير تاويريريت : الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد - الأردن ، ط 1 2009.

ج - المؤتمرات و الملتقيات :

1 . زايد ناجي ناصر شاوش :مدى إدراك الرئيس والمرؤوسين لأبعاد التمكين الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري لجامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية ،المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين"التمكين الوظيفي"،كلية التجارة جامعة أسيوط،2008.

د - المجلات و المطبوعات :

1 . الجهني ، تهاني محمد ضيف الله : الوظيفي : أهدافه ، فوائده و العوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، العدد 66 ، 2020.

2 . الدين إسماعيل ،رميلة لعمور : دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، المجلد6، العدد3، سبتمبر2022.

3 . بزنيار يوسف ، لحسن لعزیز : مبررات استخدام التمكين الإداري لتحسين الفعالية التنظيمية (دراسة نظرية) ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة ، العدد السادس ، جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، سبتمبر 2019.

4 . بلقرع فاطنة : مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، العدد السابع ، جامعة الجلفة (الجزائر) ، 15 / 06 / 2018.

5 . جدي سارة : الرضا الوظيفي مفهومه ، محدداته و أثره على الأداء ، دراسة نظرية مجلة المناجر ، العدد 1.

6 . جميل أحمد ، حجار مرهون إيمان : حقق القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 02 ، العدد 3 ،ديسمبر 2017 .

- 7 . حاتم سماتي : التمكين الإداري و الفعالية التنظيمية ، المركز الجامعي بريكة ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، 2022 .
- 8 . حمي عبد الستار ، حورية ترزولت عمروني : الفعالية التنظيمية ، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 01 ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، 2020.
- 9 . رامز عزميدير،محمد جودت فارس ، و آخرون: التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 23 ، العدد الأول، يناير 2015.
- 10 . سولاف عز الدين الدلوي ، و آخرون : دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي ، دراسة حالة في جامعة السليمانية إبان الأزمة المالية 2016 – 2019 المجلة العلمية بجامعة جيهان – السليمانية - ، المجلد 4 ، العدد 1 ، حزيران 2020.
- 11 . سومية سعال : الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 35 ، الأغواط (الجزائر) ، سبتمبر 2018.
- 12 . محمد خميس العثيمي : نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية – دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات ، مركز بحوث الشرطة ، القيادة العامة لشرطة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014.
- 13 . محمود بوطي ، الأزهر ضيف : حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة للمياه – وحدة الوادي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 04 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي الجزائر ، 2020.
- 14 . مراد بومنقار ، فلة عيساوي: تمكين العاملين مدخل لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية ،العدد7،ديسمبر 2014 .

- 15 . نعيمة رجيمي، الحاج عرابية : التمكين الإداري و أثره في الفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل بسكرة ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد (01) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) ، 2021 .
- 16 . نعيم سلامة القاضي :أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 38 ، العدد1 مارس 2018 .
- 17 . هيفاء طيفور: التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد8، سبتمبر، 2018 .
- 18 . يمينة حطاب :تمكين العاملين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية-دراسة ميدانية لدى الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر ،مجلة دفاتر المخبر،المجلد 16العدد 1 ، 2021 .
- 19 . يوسف ابو فارة ، خلود الحلايقة : العلاقة بين تمكين العاملين و المناعة التنظيمية فيقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليج ، مجلة رماح للبحوث و الدراسات ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح ، العدد 87 ، 2023 .
- هـ – الرسائل الجامعية :**
1. أحمد عبد السلام أحمد السالم: أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية ، 2015.
- 2 . إيمان سالم الصانع تحت عنوان:أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط،2013 .
- 3 . بوشلاغم حنان : المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير- ولاية جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - 2015 / 2016 .

4 . خريش زهير : المعايير المعتمدة في الاختيار المهني و علاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (E PS) سكيكدة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2017 / 2018 .

5 .رحمة مجدة حصباية : مساهمة استراتيجية التمكين الوظيفي في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة ، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لصناعة الأدوية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة زيات عاشور، الجلفة ، 2021 / 2022 .

6 . زرطال لطيفة : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير -الميلية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - 2015 / 2016 .

7 .سعيدة حمصي: التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع إدارة و عمل ،جامعة الوادي 2018/2019 .

8 . سهيلة شوية : توزيع السلطة بالمؤسسات الجامعية و علاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع الإدارة و العمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - ، 2022 / 2023 .

9 . فاطنة بلقرع : التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس المدية ، 2016 / 2017 .

- 10 . فوزية برسولي :أثر التمكين في الأداء البشري ،دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصصعلوم التسييركلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2018/2017 .
- 11 . عادل حسن الحسيني علي الرئيس : الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي ، الجمعية المصرية للقراءة و المعرفة عضو الجمعية الدولية للمعرفة دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع .
- 12 .عبد الرحمان باي راقد بعنوان : التمكين الوظيفي و علاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة - المسيلة - ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2023/2022.
- 13 . عبد السلام حمادوش :المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ،تخصص علم النفس التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019/2018.
- 14 . عبد القادر حبيتر : البيئة التنظيمية و علاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2021 / 2022.
- 15 . عبد الكريم محمود ضوء دغفوس : أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية ،رسالة ماجستير، تخصص إدارة جامعة الزاوية ، 2020/2019.
- 16 . عزام محمد حسن العثماني : دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيميةدراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة في المدارس الخاصة بقطاع غزة جامعة الأقصى بغزة، 2017 .

- 17 . عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدالعاملين ، دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، مذكرة مكملة لنيلدرجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016 .
- 18 .كبير عمر: أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر ، قالمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،2021/2020.
- 19 . كرمية توفيق :تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان- ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2008 / 2007 .
- 20 . لخنش فريد: تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2015 / 2014.
- 21 .مازري منيرة : أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2017.
- 22 . مصطفى شافعي : أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، 2022 / 2021 .
- 23 . نورالدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2006 / 2005.
- 24 . وفاء إبراهيم العموش : التنمية المهنية و علاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، حزيران
2020 .

و - المراجع الأجنبية :

- * M. SALEH, H. KABALN ; The Effect of administrative Empowerment
on the Organisation Effectiveness of Bank Employees, 2022.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



التخصص: علم إجتماع التنظيم والعمل

إستمارة إستبيان بعنوان:

**التمكين الوظيفي و علاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -**

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه المقابلة

في إطار القيام بدراسة ميدانية ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل المعنونة ب : " التمكين الوظيفي و علاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية " ، نضع هذه الاستمارة بين أيديكم و نرجوا الإجابة عن أسئلتها بكل جدية و موضوعية حتى نتمكن من انجاز هذا البحث مع العلم أن هذه المعلومات ستبقى سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم منا مسبقا فائق عبارات الشكر

مع فائق الشكر والتقدير

تحت اشراف الدكتور:

د. خالد حامد

من اعداد الطلبة :

- ✓ سعيداني خديجة
- ✓ عطوي نور الهدى

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن:
3. المستوى العلمي:
4. الحالة الاجتماعية:
5. التخصص العلمي:
6. الأقدمية في العمل:
7. الدرجة الوظيفية:

المحور الثاني: علاقة تفويض السلطة بالأداء الوظيفي :

8. هل تعاني من أي صعوبة في انجاز عملك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب " نعم " هل يعود ذلك الى : نقص الإمكانيات عدم وضوح المهام
- ضغوطات العمل
9. هل تفوضك الإدارة بعض الصلاحيات المتعلقة بانجاز العمل ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة " بنعم " هل يمكن ذلك من : تحسين أدائك الشعور بالمسؤولية
- إجابة أخرى
10. هل تشعر بأنك تمتلك السلطة والمسؤولية الكافية لتنفيذ مهامك ؟ نعم لا

الملاحق

11. هل تتلقى التوجيهات والتعليمات بشكل واضح من قبل الإدارة؟ نعم لا
12. هل تمتلك حرية المبادرة في انجاز المهام الموكلة إليك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة « بنعم »، كيف ينعكس ذلك على أدائك؟ بطريقة جيدة بطريقة سيئة
13. هل يتم تقييم الأداء بطريقة عادلة؟ نعم لا
14. كيف يتم مراقبة أدائك؟ رقابة مباشرة رقابة على الأداء رقابة بعيدة

المحور الثالث: علاقة التدريب بتحقيق الأهداف:

15. هل تلقيت أي نوع من التدريب؟ نعم لا
- في حالة الإجابة " بنعم " أين كان هذا التدريب: داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن
16. ما نوع التدريب الذي تتلقونه بالمؤسسة؟ قصير المدى طويل المدى
17. هل ساهم هذا التدريب في: - تحسين قدراتك أصبحت أكثر إدراكا لبيئة العمل
- الولاء التنظيمي لم يحسن من مهاراتي
18. ماهي الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية التي قمت بها؟ أسلوب المحاضرة
- أسلوب الندوات أسلوب المؤتمرات أسلوب النقاش
19. ما الغرض من التدريب الذي إستفدت منه؟
- توجيه الموظف الجديد التدريب لتجديد المعارف بغرض الترقية التكوين أثناء العمل
20. هل تتوافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب " لا " لماذا؟
21. في رأيك هل حقق التدريب الأهداف:

الملاحق

المهنية الشخصية كلاهما

المحور الرابع: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي:

22. هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك و قدراتك ؟ نعم لا
في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟
23. هل تستفيد من المنح و العلاوات التي تخصصها الإدارة للعمال ؟ نعم لا
في حالة الإجابة ب "نعم" هل هي : منحة المردود الفردي منحة المردود الجماعي
تكريمات خدمات
24. هل تمنح هذه الحوافز بطريقة عادلة ؟ نعم لا
في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟
25. هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع أدائك في العمل ؟ نعم لا
26. هل سبق وان طلبت تغيير منصب عملك ؟ نعم لا
27. هل تعتقد أن الترقية تتم بشكل عادل في مؤسستك ؟ نعم لا
في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟
28. وعلى أي أساس يقوم نظام الترقية: الأداء الكفاءة الخبرة

المحور الخامس: علاقة فرق العمل بتحقيق التكيف التنظيمي:

29. هل يتم انجاز عملك بطريقة : فردية جماعية كلاهما
30. هل يتمتع فريق عملك بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا
31. كيف يتم اتخاذ القرارات في فريق عملك ؟ بشكل فردي بشكل جماعي
32. كيف تقيم كفاءة وخبرة فريق عملك في أداء المهام الموكلة له؟
جيدة متوسطة ضعيفة
33. هل يتبادل فريق العمل المعرفة و الخبرات بينكم ؟ نعم لا

34. هل تعتقد أن التنوع في التفكير والخبرات بين أفراد الفريق يمكن أن يكون عاملاً مساهماً في تعزيز

التكيف التنظيمي؟ نعم لا

35. عندما تواجهك صعوبة في أداء عملك هل تطلب المساعدة من فريق العمل؟ نعم لا

36. كيف تقيم علاقتك مع زملاء العمل؟ جيدة عادية سيئة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): (توبال جودي)

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 103204836

الصادرة بتاريخ: 2017/2/12 عن دائرة/بلدية: بين التهي تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: الشكوك الرخوية على ضوء المقالة السطحية

.....

إشراف الأستاذ(ة): حاسد خالد

أصرح بشرفي أنني إلتمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

تبسة في:

امضاء المعني بالأمر

Handwritten signature and stamp of the official.

23 ماي 2024

Red circular stamp of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Lardi Tebessi University, Tébessa, Algeria. Includes handwritten text: "ممنوع من النشر والتوزيع" and "مكتبة الأبحاث".

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بوعبيد (أ) بوعبيد (ب)

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 111580620

الصادرة بتاريخ: 18/11/2018 عن دائرة/بلدية: بئر العاتر تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تطبيع وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: الشبكة الوظيفية وعلاقتها بتحقيق التوظيف العالي

البحوثية بوعبيد (أ) بوعبيد (ب) الجزائر تبسة

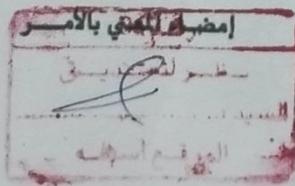
إشراف الأستاذ(ة): حاجد خاليد

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في:



عن كل من الأستاذة
و الأستاذة
امضاء الأستاذة
صحن الواردي القاسم

23 ماي 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: ... / ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة): ...
تبسة -

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: ...
الطالب 2: ...
موضوع البحث: ...

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

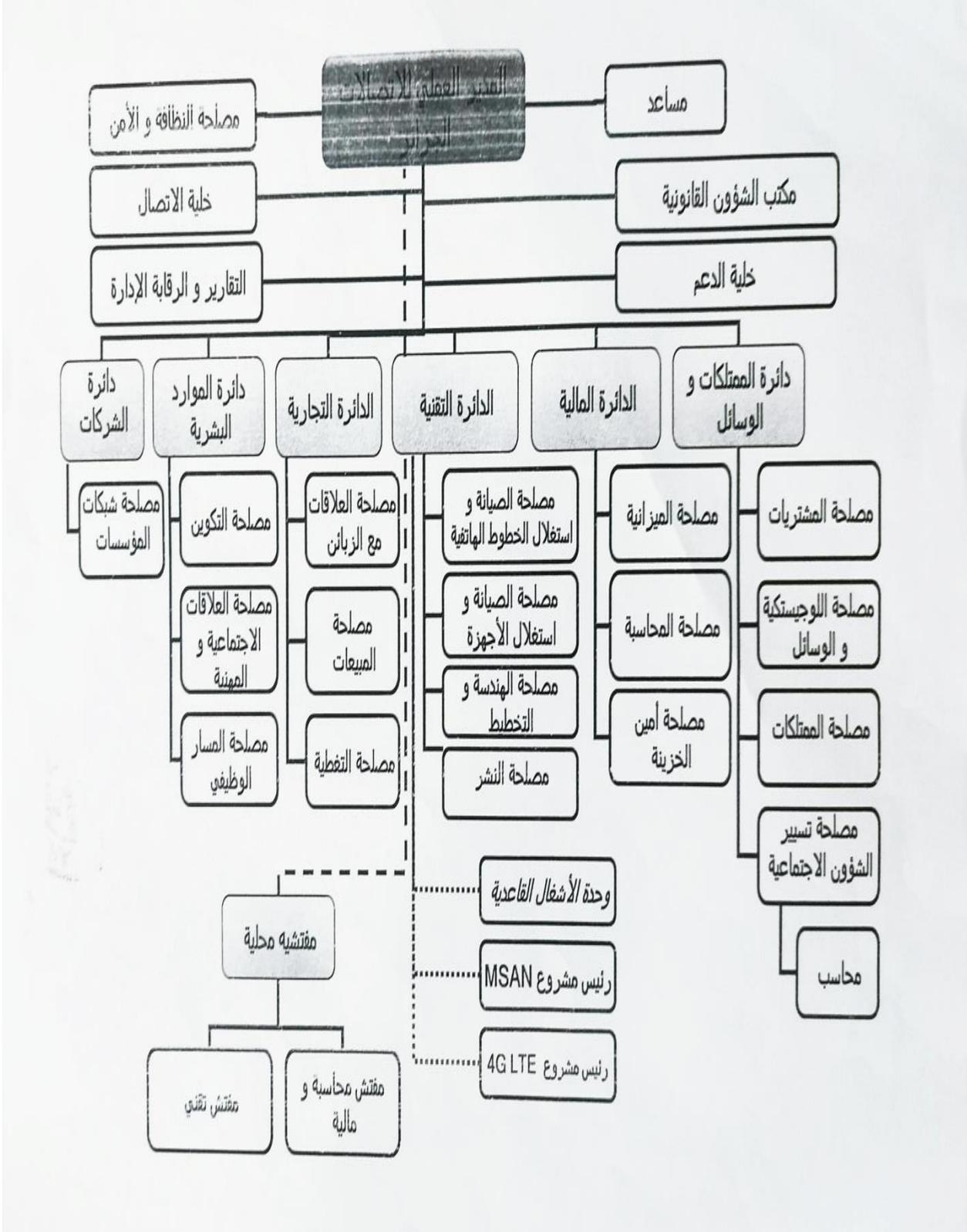
تبسة في: 2024/01/24

المؤسسة المستقبلة رئيس القسم الأستاذ المشرف

ALGERIE
Département
Ressources
Humaines
DOT TEBESA

ALGERIE
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



ملخص الدراسة :

هدفت دراستنا الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة التمكين الوظيفي بتحقيق الفعالية التنظيمية ؟ .

و الذي تفرعت منه أربعة أسئلة و للإجابة عنها تم صياغة فرضية رئيسية مفادها : هناك علاقة بين التمكين الوظيفي و الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - إضافة إلى أربعة فرضيات فرعية تمثلت في :

* توجد علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

* توجد علاقة إرتباطية بين التدريب و تحقيق الأهداف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

* توجد علاقة إرتباطية بين التحفيز و الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

* توجد علاقة إرتباطية بين فرق العمل و تحقيق التكيف التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة .

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي و تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث وزّع على كافة مجتمع البحث و البالغ عددهم 75 موظف ، لتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج تتوافق مع ما تم ذكره في فرضيات الدراسة كونها قد تحققت ، و بالتالي نستنتج أن التمكين الوظيفي له علاقة إرتباطية بتحقيق الفعالية التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : التمكين الوظيفي ، الفعالية التنظيمية .

Study summary:

Our current study aimed to reveal the relationship between job empowerment and organizational effectiveness at Algeria Telecom Corporation - Tebessa branch, by answering the following main question: What is the relationship between job empowerment and achieving organizational effectiveness . ?

From which four questions branched out, and to answer them, a main hypothesis was formulated stating: There is a relationship between job empowerment and organizational effectiveness at Algeria Telecom Corporation - Tebessa branch - in addition to four sub-hypotheses, which are:

*There is a correlation between delegation of authority and job performance at the Algeria Telecom Corporation, Tebessa branch .

*There is a correlation between training and achieving goals at the Algeria Telecom Corporation, Tebessa branch .

*There is a correlation between motivation and job satisfaction at Algeria Telecom, Tebessa branch .

* There is a correlation between the work teams and achieving organizational adaptation at the Algeria Telecom Corporation, Tebessa branch.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used as a basic tool for collecting data, as it was distributed to the entire research community, which numbered 75 employees, to finally reach a set of results that are consistent with what was mentioned in the study's hypotheses, as they have been achieved. Therefore, we conclude that job empowerment has a correlation with achieving organizational effectiveness .

Keywords: job empowerment, organizational effectiveness.