

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

## تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:  
بوهناف عبد الكريم

إعداد الطلبة:  
جبار سعاد  
مولاي عمر خيرة

لجنة المناقشة:

أ. بوهناف عبد الكريم	مشرفا
أ. بوقرة عبد المجيد	رئيسا
د. باشيخ أسماء	مناقشتا

السنة الجامعية: 2017/2018م



### الإهداء

إلى الذين يفتنون إلى جوارى نبع الحب والحنان إلى من أخضع  
لهما جناح الذل من الرحمة إلى **والدي ووالدي** أطال الله  
عمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية اللذان شجعاني على  
الدراسة وحب العمل. إلى من أثاروا لي دربي فكانوا كالشمعة  
التي تحترق لتضيء لي طريقي الذين كنتم أجد لديهم الدعم  
والتشجيع الدائم على مواصلة مشواري العلمي **إخوتي وأخواتي**  
الأحبة وفاء ومودة. إلى البرعمة الصغيرة ابنة أختي رحمها الله  
وأستلهمها فسيح جناته " **خنية** ". إلى **حديقاتي الغاليات** في  
مشواري العلمي، إلى من قاسمت معي عناء إنجاز هذا البحث  
رفيقتي " **خيرة** ". إلى " **عبد القادر حمراوي** " وكل عائلة **جبار**  
**وحمراوي**، إلى من ارتقيت بفضلهم في العلم درجة " **أساتذتي**  
"، إلى كل **طالب وطالبة علم** أهدى لهم جميعا ثمرة عملي هذا  
المتواضع.

سعاد.

### الامضاء:

لأنني أؤمن بأن الله يأجر كل عمل، فإن كان قد أجرني بهذا العمل، فإنني أهديه لكل هؤلاء عرفانا بمكانتهم الى اللذان قال فيهما الرحمان: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " الى أمي وأبي الغاليين عليا. الى سدي في الحياة ' زوجي العزيز'. الى قرة عيني ابني الغالي ' محمد معتز'. الى اخوتي كلن باسمه. الى جيرانني واحد قاني واخص بالذكر 'كريمة وليلى ونسيرة'

الى من رافقتني مشواري الجامعي وتقاسمت معي عباء هذا العمل صديقتي: 'سعاد وعائلتهما الكريمة'. والى كل زملائي وزملائي وقسم علم الاجتماع خاصة ماستر تنظيم وعمل. الى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

خيرة



### شكر وعرفان:

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ماله يعلم، ثم الصلاة و السلام على معلم البشر ، وعلى آله و صحبه أجمعين. أولا وقبل كل شيء، نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان إلى من يعجز اللسان عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره ، إلى من سدد خطانا و أثار طريقنا ، إلى واصلنا الحياة و الذي وفقنا لإتمام هذه الرسالة لتكون إسهاما متواضعا في مجال البحث العلمي ، إلى ربنا ، ربه العزة و الجلالة. كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى من ساعدنا و ساندنا بنصائحه و توجيهاته الحكيمة طيلة مشوار هذا البحث الأستاذ المحترم : " **بومنافه عبد الكريم** ". كما لا ننسى أن نشكر كافة أساتذة علم الاجتماع الذين لم يخلوا علينا بفيض علمهم و جزيل منيهم ، إلى كافة العمال بمديرية الخدمات الجامعية والاقامات التابعة لما شكرا و عرفانا منا لهم على تعاونهم معنا لإتمام هذا العمل . كما نتوجه بأحر التضرعات إلى حاملي لواء العلم من طلبة و طالبات و خاصة طلبة الثانية ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل. كما نشكر اللجنة المناقشة لهذا العمل. سعاد و خيرة.

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

- الاهداء
- شكر وعرفان
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول
- مقدمة.....أ- ب

### الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

- أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.....02
- ثانياً: فرضيات الدراسة.....02
- ثالثاً: تحديد المفاهيم.....03
- رابعاً: نموذج الدراسة.....05
- خامساً: أسباب اختيار الموضوع.....06
- سادساً: أهداف الدراسة.....07
- سابعاً: أهمية الدراسة.....07
- ثامناً: المنهج المتبع في الدراسة.....07
- تاسعاً: الدراسات السابقة.....08
- عاشراً: صعوبات الدراسة.....16

## الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد.....18

المبحث الاول: مفهوم المناخ التنظيمي

المطلب الاول: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي ..... 19

المطلب الثاني: تعريف المناخ التنظيمي ..... 21

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي ..... 22

المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي ..... 23

المطلب الخامس: أهمية المناخ التنظيمي.....24

المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي النظرية

المطلب الاول: أبعاد المناخ التنظيمي..... 25

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي..... 26

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....27

المطلب الرابع: مداخل قياس المناخ التنظيمي.....29

المطلب الخامس: كيفية خلق مناخ تنظيمي ملائم..... 31

خلاصة الفصل.....33



## الفصل الثالث: ماهية تمكين العاملين

تمهيد.....35

المبحث الاول: مفهوم تمكين العاملين

المطلب الاول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين .....36

المطلب الثاني: تعريف تمكين العاملين.....40

المطلب الثالث: أنواع التمكين.....42

المطلب الرابع: أسباب تمكين العاملين.....42

المطلب الخامس: أهداف تمكين العاملين.....43

المبحث الثاني: استراتيجية تمكين العاملين

المطلب الاول: أبعاد ونماذج التمكين .....44

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....49

المطلب الثالث: مراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين .....50

المطلب الرابع: فوائد ومزايا تمكين العاملين .....53

المطلب الخامس: معوقات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....55

خلاصة الفصل.....56

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد.....	58
المبحث الاول: الاجراءات المنهجية الميدانية	
المطلب الاول: مجالات الدراسة.....	58
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	59
المطلب الثالث: العينة وكيفية تحديدها .....	59
المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....	60
المبحث الثاني: تنظيم العمل وأثره على تمكين العاملين	
عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى.....	63
الاستنتاج الاول.....	74
المبحث الثالث: جماعات العمل وأثرها على تمكين العاملين	
عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....	75
الاستنتاج الثاني.....	85
المبحث الرابع: علاقات العمل وأثرها على تمكين العاملين	
عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....	86
الاستنتاج الثالث.....	97
التحليل الاحصائي لمعامل الارتباط.....	98
الاستنتاج العام.....	105
خاتمة.....	107
ملخص الدراسة .....	108

قائمة المراجع.

قائمة الملاحق.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	60
3	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	61
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	61
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	62
6	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	62
7	يوضح ظروف العمل بالمؤسسة	63
8	يبين التجهيزات المتوفرة ببيئة العمل	64
9	يمثل توضيح المؤسسة العمل للعمال	65
10	يبين وضوح مسؤوليات العامل في العمل	66
11	يبين سبب عدم وضوح مسؤوليات العامل في العمل	67
12	يوضح طريقة التعامل بين المدير والعمال	68
13	يوضح مصدر تلقي العامل الاوامر في العمل	69

70	يوضح العلاقة بين ظروف العمل بالمؤسسة و تحسيس العامل بمدى أهميته داخل العمل	14
72	يبين العلاقة بين توضيح العمل للعمال و الحرص على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال	15
73	يوضح العلاقة بين كيفية التعامل بين المدير والعمال و توفير نوع من الثقة في العمل	16
75	يبين كيفية العمل داخل المؤسسة	17
76	يوضح تشجيع المؤسسة على تشكيل فرق العمل	18
77	يبين على اي اساس يتم تشكيل فرق العمل بالمؤسسة	19
78	يوضح التعاون في أداء الاعمال	20
78	يبين مع من يتم التعاون في العمل	21
79	يوضح المداومة على الحضور في الوقت للعمل	22
80	يبين تناسب الوظيفة مع مؤهلات العامل العلمية والبدنية	23
81	يوضح تطابق مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها	24
82	يبين العلاقة بين كيفية العمل داخل المؤسسة و تشجيع المؤسسة العاملين على المساهمة في تحسين العمل	25
83	يوضح العلاقة بين التعاون في أداء الاعمال و تشجع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم	26
84	يبين العلاقة بين المداومة على الحضور في الوقت للعمل و منح المؤسسة الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية	27

86	يبين طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل	28
87	يوضح تأثير هذه العلاقات على أداء العمل	29
88	يبين عدد ساعات العمل اليومية التي يعملها العامل	30
89	يوضح الرضا عن ساعات العمل	31
90	يبين اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد في العمل	32
90	يوضح التعاون بين العمال لتحقيق الاداء الجيد في العمل	33
91	يبين الحوافز المقدمة بالمؤسسة	34
92	يوضح هل الاجر الذي يمنح للعامل يعكس مستوى أدائه	35
93	يبين كيف تشجع الحوافز الممنوحة في العمل	36
94	يوضح العلاقة بين تأثير علاقات العمل على أداء العمل و أخذ الادارة برأي العمال في العمل	37
95	يبين العلاقة بين الاهتمام بالأداء الجيد في العمل و منح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله	38
96	يوضح العلاقة بين التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة	39
98	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين ظروف العمل وتحسيس العامل بأهميته	40
98	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين توضيح العمل وتحقيق الجودة في العمل	41
99	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين طريقة التعامل وتوفير الثقة	42

100	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين كيفية العمل وتشجيع المساهمة في العمل	43
100	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين التعاون في العمل وحل مشكلات العمل	44
101	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين الحضور للعمل وأداء العمل باستقلالية	45
102	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين تأثير علاقات العمل و أخذ رأي العمال في العمل	46
103	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين الأداء الجيد في العمل ومنح العامل المعلومات اللازمة لأداء عمله	47
104	يوضح معامل ارتباط بيرسون ما بين التعاون لتحقيق الأداء الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات	48



تسعى المؤسسات والمنظمات في الآونة الأخيرة الى الاستثمار في المجال البشري لاعتبار هذا الأخير كقاعدة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، لذلك تهتم المؤسسات بتوفير سبل العمل المريحة لهذا المورد البشري من خلال خلق مناخ تنظيمي يساعد على العمل. على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو تعبير عن كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله للوصول الى نتائج أفضل في العمل بما يفسح المجال أمام مدراء المؤسسات لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين بإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل، ولذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على موضوع تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة معتمدين في ذلك على أربع فصول مقسمة كمايلي:

**الفصل الاول:** تم التطرق فيه الى الإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة والفرضيات المعتمدة مع تحديد مفاهيم الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته والمنهج المتبع في الدراسة بالإضافة الى الدراسات السابقة حول الموضوع وصعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني:** المعنون ب ماهية المناخ التنظيمي والذي عرضنا من خلاله التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي، تعريفه، خصائصه، عناصره وأهميته ضمن مبحث مفهوم المناخ التنظيمي، لنوضح في المبحث الثاني أساسيات المناخ التنظيمي من أبعاد وأنواع وعوامل مؤثرة فيه ومداخل قياسه وكيفية خلق مناخ تنظيمي ملائم.

**الفصل الثالث:** والذي كان عنوانه ماهية تمكين العاملين الذي وضحنا من خلاله التطور التاريخي لمفهوم التمكين وتعريفه وأنواعه، أسبابه وأهدافه ضمن مبحث مفهوم تمكين العاملين، لنعرض في المبحث الثاني استراتيجية تمكين العاملين من أبعاد ونماذج ومتطلبات ومراحل وفوائد ومزايا تمكين العاملين لنختمه بمعوقات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

**الفصل الرابع:** المتضمن للجانب الميداني للدراسة والذي قمنا بتقسيمه الى أربع مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة من تحديد لمجالات

الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة. وحيث خصصنا المباحث الثلاثة المتبقية لعرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية للدراسة واستخلاص الاستنتاج المتعلق بكل منها، ثم نتطرق الى التحليل الاحصائي لمعاملات الارتباط لنتوصل في الاخير الى الاستنتاج العام الذي يمثل الفرضية الرئيسية للدراسة والنتائج المتعلقة بها. ثم خاتمة، ملخص الدراسة، قائمة المراجع وقائمة الملاحق.

الفصل الاول:

الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً. الاشكالية:

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سواء كانت تجارية أو إنتاجية أو خدماتية، نتيجة التغيرات البيئية والتقلبات في الاسواق التي تواجهها المنظمات واتساع نطاق المنافسة وشدتها وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال. فكان لابد للمنظمات أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يساعدها على إيجاد الظروف المواتية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

حيث يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى أدائه على اعتبار أن الموارد البشرية هي محور الاهتمام في وقتنا الحالي. لذا تسعى المنظمات إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة وذلك من خلال الاعتماد على استراتيجية تمكين العاملين.

حيث يعبر تمكين العاملين على زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم دون انتظار غيرهم ليتخذ القرار في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. وبغرض التعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار وهذا ما دفعنا في بحثنا هذا الى محاولة معرفة تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

1. كيف يؤثر تنظيم العمل على تمكين العاملين بالمؤسسة؟
2. كيف تساهم جماعات العمل في تمكين العاملين بالمؤسسة؟
3. كيف تساعد علاقات العمل بين العمال على تمكين العاملين بالمؤسسة؟

## ثانياً. فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

1. يشجع تنظيم العمل على تمكين العاملين بالمؤسسة.
2. تساهم جماعات العمل في تمكين العاملين بالمؤسسة.
3. تساعد علاقات العمل بين العمال على تمكين العاملين بالمؤسسة.

### **ثالثا. تحديد المفاهيم:**

#### **1- المناخ التنظيمي:**

##### **تعريف المناخ:**

لغة: محل الإقامة، ويقال هيا المناخ الملائم أي وفر الظروف المناسبة.<sup>1</sup>  
اصطلاحا: "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه".<sup>2</sup>

والمناخ التنظيمي: "هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الخصائص أو الصفات تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم الى العمل على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

التعريف الاجرائي: يعرف المناخ التنظيمي اجرائيا على انه جملة العناصر المتداخلة في بيئة العمل المتمثلة في تنظيم العمل بتوفير الجو المناسب للعمل والوضوح في العمل بالإضافة الى المرونة في الاتصال و جماعات العمل وعلاقات العمل التي تؤثر على اداء العامل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - مروان عطية، معجم المعاني الجامع، مركز إيوان للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص400.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، دار الفكر، عمان، 1995، ص303.

<sup>3</sup> - العدوان ياسر وآخرون، تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الاردن، " مجلة جامعة دمشق"، م24، ع2، 399. 442، الاردن، 2008، ص408.

## 2- تمكين العاملين:

### تعريف التمكين:

لغة: يعني القدرة والاستطاعة على فعل الشيء.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: "هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلهم والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".<sup>2</sup>

ويعرف تمكين العاملين: "على انه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".<sup>3</sup>

التعريف الاجرائي: يعرف تمكين العاملين اجرائيا بانه زيادة السلطة والمسؤولية للعاملين للاستقلالية في العمل من خلال تفويض الصلاحيات لهم والتركيز على العاملين بالمؤسسة واعطائهم حرية اكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتحمل النتائج المترتبة عليها.

**3- تنظيم العمل:** نعني بتنظيم العمل إجرائيا توفير الجو المناسب للعمل الذي يساعد على أداء العمل من خلال الوضوح في العمل وتسهيل إجراءاته العملية بضمان المرونة في عملية الاتصال.

**4- جماعة العمل:** هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الافراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدواراً معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ابن منظور ابو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1999، ص412.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 1999، ص ص 440 - 441.

<sup>3</sup> - الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص 160.

<sup>4</sup> - فاروق عبده فليح .السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص98.

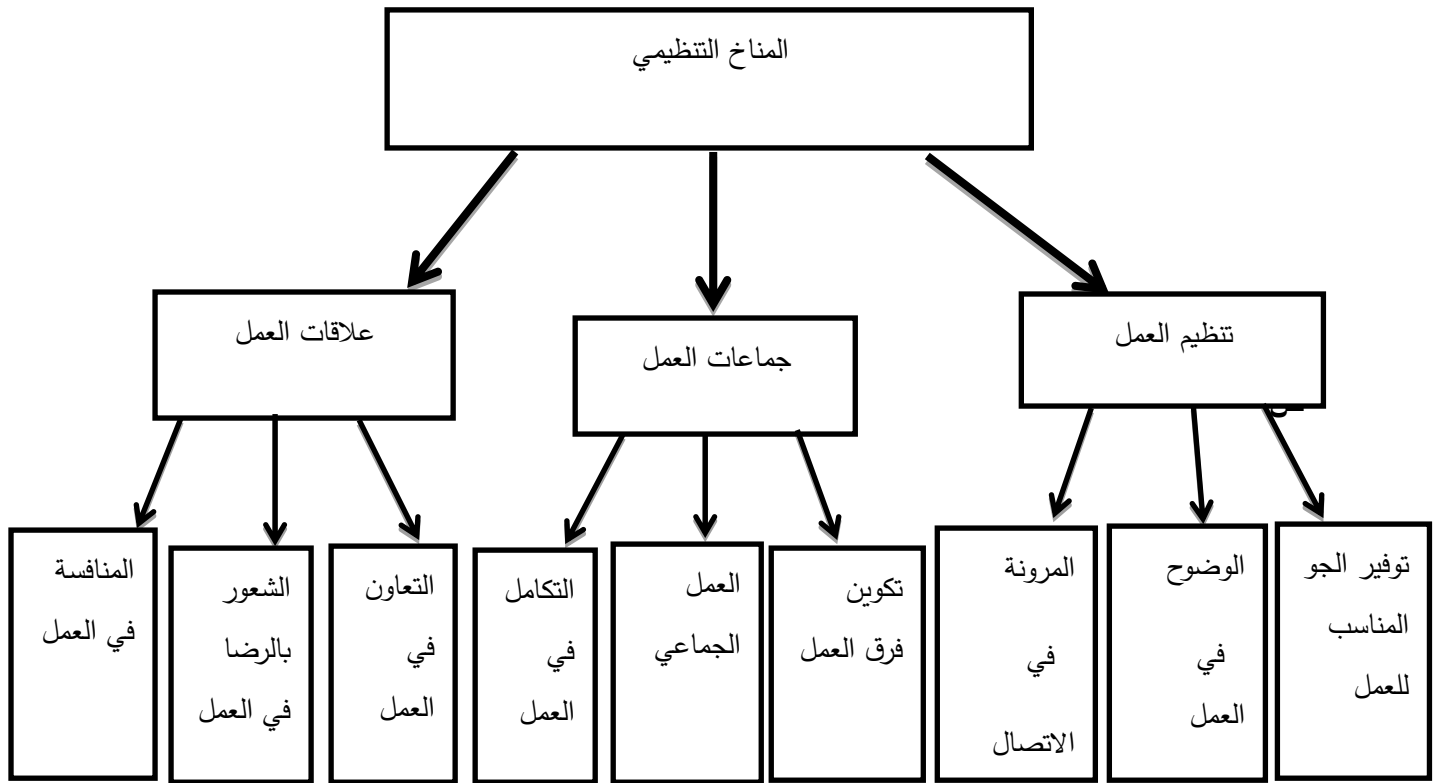


ونقصد بجماعات العمل إجرائيا: تكوين فرق العمل المحفزة على العمل الجماعي لتحقيق التكامل في العمل داخل المؤسسة.

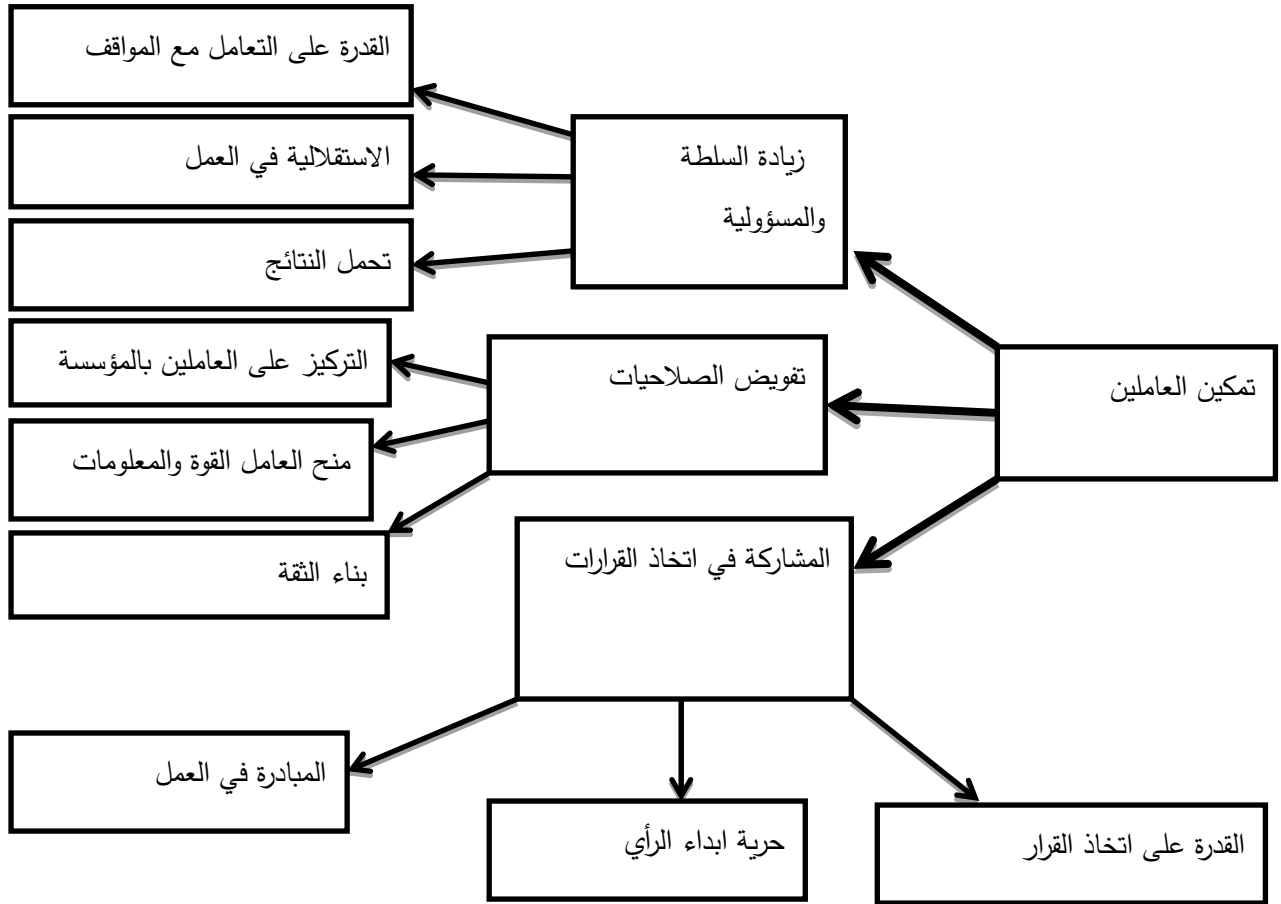
5- علاقات العمل: تشير الى علاقة الموظف مع زملائه من حيث ما يلاقيه من تقدير منهم وتقبلهم لاقتراحاته وتعاونهم معه، وكذلك تشير الى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في التشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف.<sup>1</sup>

نعني بعلاقات العمل إجرائيا: جملة التفاعلات التي تتم في بيئة العمل بين العمال الرامية الى خلق التعاون في العمل والشعور بالرضا في العمل من خلال ابراز جو المنافسة في العمل.

رابعاً. نموذج الدراسة:



<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1997، ص13.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### خامسا. أسباب اختيار الموضوع:

#### ❖ الأسباب الذاتية:

1. الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
2. محاولة إثراء مجال تخصصنا بمواضيع جديدة تنمي البحث العلمي.

#### ❖ الأسباب الموضوعية:

1. محاولة إبراز أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة.
2. معرفة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

### سادسا. أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع تمكين العاملين بإبراز الإرث النظري له.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين كل من المناخ التنظيمي وتمكين العاملين.
- ✓ محاولة التوصل الى نتائج مفيدة تثمن الموضوع.

### سابعا. أهمية الدراسة:

تسعى المؤسسات بمختلف أنشطتها الى توفير الجو المناسب للعمل من خلال السعي الى إيجاد مناخ تنظيمي يواكب متطلبات العمل والذي يمكنها من تطبيق استراتيجياتها والتي منها تمكين العاملين، ومن هنا تبرز أهمية دراستنا في محاولتها لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين وتحديد طبيعة المناخ الملائم لتمكين العاملين محاولين فتح المجال أمام مثل هاته الدراسات لمحاولة تطويرها وتعميق البحث فيها.

### ثامنا. المنهج المتبع في الدراسة:

تتعدد المناهج العلمية في حقل العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة التي يتبعها الباحث كطريق أو كمسلك عند تناوله موضوع ما، مع مراعاة مناسبة المنهج لموضوع الدراسة وتوافقه معه ولقد رأينا من خلال موضوعنا مناسبة المنهج الوصفي التفسيري له الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية واضحة وتفسير وجود علاقة أو تأثير بين كل من المناخ التنظيمي وتمكين العاملين من خلال وضع الفروض التي يتضح من خلالها هذا التأثير ثم القيام بجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة لإثبات صحة هذه الفروض والوصول الى نتائج علمية صحيحة نسبيا.

يعرف المنهج الوصفي التفسيري بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص46.

## تاسعا. الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:<sup>1</sup>

أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول المناخ التنظيمي أنه أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات والمؤسسات لماله من الاثر الكبير في تحقيق الاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، بما يبرر ضرورة التعرف على المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالالتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. فما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ كتساؤل رئيسي تتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الادارة العامة للمناطق الامنية والادارة العامة للتدريب والحراسات؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الادارة العامة للمناطق الامنية والادارة العامة للتدريب والحراسات؟
3. هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة العاملين في الادارة العامة للمناطق الامنية والادارة العامة للتدريب والحراسات؟
4. هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: ( الرتبة العسكرية، الوظيفة، العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وسنوات الخدمة) لأفراد الدراسة العاملين في الادارة العامة للمناطق الامنية والادارة العامة للتدريب والحراسات؟
5. ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟

<sup>1</sup> - خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك لقلّة مجتمع البحث وتوصل من خلال دراسته الى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%) مما يشير الى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

✓ ان مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الادارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الادارتين لصالح الادارة العامة للمناطق الامنية، مما يؤكد على ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء لدى العاملين.

#### الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

مع التغيرات الحاصلة في المنظمات وخصائص الافراد العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في اطارها وخاصة مع شيوع حالة عدم التأكد البيئي وازدياد حجم مسؤوليات عمل المديرين وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات ومع تعدد حاجات ورغبات الافراد العاملين وتطور مهارتهم، ألزمت هذه التغيرات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظماتهم من خلال مدخل تمكين العاملين، وهذا بتنمية مهارات الافراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في أخذ القرارات والاستعانة بالافراد الممكّنين لتوسيع نطاق الاشراف الاداري وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. وعلى ضوء ما سبق عكفنا طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل مزيد من التمكين يؤدي الى مزيد من النجاح الاداري؟ ومنه نطرح التساؤلات التالية:

- (1) هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ؟ أم تطور بالتدرج التاريخي للفكر الاداري؟
- (2) ما هو تعريف القيادة وعلاقتها بالتمكين؟
- (3) ما هو المدير وما مكانته في المؤسسة؟

<sup>1</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

- (4) هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمروسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة؟
  - (5) هل التمكين أصبح ضرورة للمنظمات؟
  - (6) ماهي خطوات وشروط تنفيذ تمكين العاملين؟
  - (7) هل يجب توفير مناخ مناسب لنجاح التمكين؟
  - (8) هل تمكين العاملين يساهم في الحفاظ على الافراد وزيادة مردوديتهم؟ ويعطي لهم الولاء والانتماء للمنظمة؟
  - (9) كيف يمكن إخراج التمكين من الاطار النظري الى الواقع التطبيقي؟
  - (10) ما هو واقع التمكين في المؤسسات الجزائرية؟
- فرضيات الدراسة:

1. القائد الحقيقي هو من يكسب ثقة المرؤوسين من خلال تمكينهم.
  2. التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية والادارية.
  3. تمكين العاملين يعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت المنادة بهذا المبدأ خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها.
  4. التمكين يمكن ان يلعب دوراً حيوياً في تطور مجموعة العمل والحفاظ عليها.
  5. مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان تسعى لتحسين أدائها باستمرار اعتماداً على نتائج تقييمه والموارد البشرية دور فعال في ذلك وإن تطبيق التمكين يعطي لها ميزة تنافسية أكثر.
- وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من اجمالي عمال شركة الاسمنت بسور الغزلان الذي قدر عددهم ب 609 عامل وتم التوصل الى النتائج التالية:
- ✓ إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي ان التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتتمى تحقيق أهداف المنظمة.
  - ✓ إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الاداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.



✓ إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الاعمال وغيرها من المنظمات.

### الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن جوهر الامر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الافراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة انتاجهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى. وضمن هذا الاطار يندرج التساؤل التالي: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ كسؤال رئيسي تتفرع منه الاسئلة التالية:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وماهي عناصره؟
2. ما هو مفهوم الاداء الوظيفي وماهي محدداته؟
3. ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

### فرضيات البحث:

1. الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الادارة العليا في أية منظمة.
  2. الاداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية وبيئية.
  3. المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الاداء الوظيفي للعاملين.
- وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الموجبي وتمثلت عينة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس وكان مقدار العينة الاجمالي هو 148 فرد منها 48 موظف و 100 أستاذ، وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

✓ حاجة الافراد العاملين في المنظمة الى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010.

- ✓ تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل، بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية وعوامل داخلية.
- ✓ هناك تصور محايد ( معتدل ) لدى معظم الموظفين الاداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- ✓ هناك تصور سلبي لدى معظم الاساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- ✓ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين اداريين أم أساتذة.

#### الدراسة الرابعة:<sup>1</sup>

نظراً الى أن المستويات التنظيمية داخل أي منظمة تحتاج الى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، انطلاقاً من ذلك فإن المنظمة تحتاج الى سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك. ويتحقق ذلك من خلال وجود مناخ تنظيمي صحي جيد، ومن هنا حرص الباحث على دراسة المناخ التنظيمي السائد في الفنادق وكيف يمكن أن يؤثر في تمكين العاملين للوصول الى بيئة عمل صحية، ومن ثم فإن مشكلة البحث تتركز في الاجابة على مجموعة الاسئلة الآتية:

- (1) ما المناخ التنظيمي السائد في الفنادق محل الدراسة؟
  - (2) ما طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين؟
  - (3) ما المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:

- (1) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الغرض وتمكين العاملين.
- (2) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الفعالة وتمكين العاملين.
- (3) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة والانصاف وتمكين العاملين.
- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتراف والتقدير وتمكين العاملين.
- (5) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين.

<sup>1</sup> - تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2012.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت عينة الدراسة الاداريين والعاملين الذين هم على اتصال مباشر مع النزلاء في الفنادق المدروسة أي ما معدله 150 مفردة من مجتمع البحث وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ من خلال دراسة نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث وجدنا أن أبعاد المناخ التنظيمي الآتية: ( وضوح الغرض والاتصالات الفعالة والعدالة والانصاف ) لا تسهم اسهاماً كبيراً في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.

✓ ان بعدي المناخ التنظيمي المتمثلين بالاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة ويعود ذلك الى توجه الادارة نحو فرق العمل والى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.

✓ من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية وجدنا أن معظم العاملين هم من أصحاب الشهادات العلمية والخبرات في العمل فضلاً عن أنهم من فئة الشباب.

الدراسة الخامسة:<sup>1</sup>

ان دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين يعد من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين رغم أنه متناول في الادب النظري السيكولوجي بصيغة نظرية والتي لم تدعم بدراسات ميدانية كافية، خاصة في البيئة المحلية على حد علم الباحث ونظراً للطبيعة الخدماتية والتجارية سيحاول الباحث تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الاغواط نظراً لأهمية هذا القطاع الاستراتيجي والحيوي محاولاً الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.
3. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى الى التخصص الوظيفي.

<sup>1</sup> - بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في تمكين العاملين تعزى الى التخصص الوظيفي.

5. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى تمكين العاملين تعزى الى المؤهل العلمي.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين. تتفرع الى الفرضيات الفرعية كالتالي:

- 1-1. توجد علاقة ارتباطية بين ديناميكية التعلم وتمكين العاملين.
- 2-1. توجد علاقة ارتباطية بين ادارة المعرفة وتمكين العاملين.
- 3-1. توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة وتمكين العاملين.
- 4-1. توجد علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتمكين العاملين.
- 5-1. توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية وتمكين العاملين.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى الى التخصص الوظيفي.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في تمكين العاملين تعزى الى التخصص الوظيفي.
5. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في تمكين العاملين تعزى الى المؤهل العلمي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية نسبتها 34% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 111 مفردة من المجتمع الكلي البالغ عددهم 327 موظف وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ يساهم التعلم التنظيمي في تمكين أفراد عينة البحث وأن مستوى التعلم التنظيمي ينعكس على مستوى شعور العمال بالتمكين.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الاغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى الى المؤهل العلمي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى عينة البحث في مستوى التعلم التنظيمي تبعا لمتغير التخصص الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تمكين العاملين تعزى الى التخصص الوظيفي.
- ✓ عدم وجود فروق في مستوى تمكين العاملين تبعا للمؤهل العلمي لدى عينة الدراسة.

### المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة:

من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة وجدنا أن:

**الدراسة الاولى:** " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " تتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل المناخ التنظيمي مما ساعدنا في معرفة الاطار النظري المتوفر حول الموضوع والمتعلق بالمناخ التنظيمي.

**الدراسة الثانية:** " تمكين العاملين " الذي هو المتغير التابع في دراستنا الحالية مما أفادنا في معرفة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ومدى توفر المادة العلمية فيه.

**الدراسة الثالثة:** " المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين " أفادتنا من خلال متغيرها المستقل المناخ التنظيمي في تحديد المراجع التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي.

**الدراسة الرابعة:** " اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين " جاءت هذه الدراسة مطابقة تماما لدراستنا وهو ما سهل علينا الاطلاع على طريقة تناول الموضوع والجوانب المركز عليها في هذه الدراسة لعدم تكرارها واعتماد جوانب أخرى في دراستنا.

**الدراسة الخامسة:** " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين " التي تتشابه مع دراستنا في متغيرها التابع تمكين العاملين والذي يعتبر متغير تابع كذلك بالنسبة لدراستنا.

أما عن الفروقات بين دراستنا و الدراسات السابقة فقد تمثلت في أن:

**الدراسة الاولى:** ركزت على المناخ التنظيمي وابراز أثره على الالتزام التنظيمي ولقد اعتمدت كميدان للدراسة الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

**الدراسة الثانية:** فقد تناولت موضوع تمكين العاملين بالدراسة واختارت كميدان للدراسة شركة الاسمنت بسور الغزلان الجزائر.

**الدراسة الثالثة:** ركزت في دراستها على تحديد كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين واعتمدت في ذلك على دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة في بومرداس نموذجاً للدراسة.

**الدراسة الرابعة:** فقد كانت مشابهة لدراستنا في العنوان بينما كان الاختلاف الجوهري في أبعاد الدراسة المعتمدة في الموضوع وميدان الدراسة الذي تمثل في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

**الدراسة الخامسة:** اهتمت بالتعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين وكانت دراستها الميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط. أما بالنسبة لدراستنا: فسنحاول إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بولاية أدرار كمحل للدراسة الميدانية لموضوعنا.

### عاشراً. صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو أي بحث علمي من صعوبات تواجه الباحث وتعترض طريقه في عملية معالجته لموضوع بحث ما، إلا أن هذه الصعوبات تختلف من باحث لآخر حسب عددها ودرجة تعقيدها نظراً لطبيعة البحث العلمي في حد ذاته أو بعبارة أخرى على حسب موضوع الدراسة. ومن بين الصعوبات التي اعترضتنا في بحثنا هذا:

- 1- قلة المراجع في حدود اطلاقنا المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
- 2- حداثة موضوع تمكين العاملين وقلة الدراسات السابقة حوله في الجامعات الجزائرية على حسب اطلاقنا.
- 3- غموض معنى مصطلح تمكين العاملين في حد ذاته بالنسبة للقراء والباحثين.

## الفصل الثاني:

### ماهية المناخ التنظيمي

**تمهيد:**

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايد في الآونة الأخيرة، باعتباره كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. لذا تحاول المنظمات الاهتمام بتوفير مناخ ملائم للعمل يضمن لها السير الفعال لوظائفها، وينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي. قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال إبراز التطور التاريخي لهذا المفهوم وتعريفه، خصائصه، عناصره وأهميته. لنعالج في المبحث الثاني أساسيات المناخ التنظيمي من خلال أبعاده، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه ومداخل قياسه وكيفية خلق مناخ تنظيمي ملائم.



## المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.<sup>1</sup>

حيث بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي، حينما اشتدت وطأة المنازعات والمغاضبات بين إدارة المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية، وأمريكا الشمالية. فخشي أولياء الأمور أن يحقق بالنظام التعليمي الوبال البيئي، فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية المناخ التنظيمي التعليمي في المدارس. ونشر (هاين-كروفت)(Haipn-Croft) كتابهما الشهير (المناخ التنظيمي في المدارس عام 1963) هذا الكتاب يعد باكورة العمل الأكاديمي إذ أنه أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي، ثم اقتفى أثر الكاتبين عدد كبير من الكتاب في هذا المجال.<sup>2</sup>

ثم أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث (لوين) الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، والمتمثلة في المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكيات الناتجة.<sup>3</sup>

هذه التجربة أكدت صحة الصيغة:  $C=F(PXE)$ . علما [ أن C يمثل سلوك الإنسان P يمثل شخص معين. أما E فهو البيئة أو المحيط. ] التي من خلالها السلوك C هو دالة للشخص P بالتفاعل مع المحيط أو البيئة E الموجود فيها. هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط. هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له. إن

<sup>1</sup> - إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، الرياض، 2006، ص 13 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 15 .

<sup>3</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 3 .

مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تعريف المناخ التنظيمي

تتعدد تعريفات المناخ التنظيمي حسب المداخل والاتجاهات الفكرية لكل كاتب على النحو التالي :

**تعريف النوري:** "المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل والتي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها من خلال فلسفة الإدارة العليا وسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة مما يجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات".<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي ينتج من خلال الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع عاملها، وهذا ما يضيف عليه سمة تميزه داخل هذه المنظمة بخلاف المنظمات الأخرى.

**تعريف الكبيسي:** "المناخ التنظيمي بأنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية .كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و معنوياتهم ،وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها".<sup>3</sup>

يقتصر هذا الكاتب في تعريفه للمناخ التنظيمي على بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على سلوك العاملين، مما يزيد من أدائهم وانتمائهم للمؤسسة.

**ويعرف القريوتي:** "بأنه الخصائص الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شامي صليحة، نفس المرجع، ص4 .

<sup>2</sup> - النوري باسمه رفيق، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994، ص30 .

<sup>3</sup> - الكبيسي عامر، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشروق، الدوحة، 1998، ص63 .

<sup>4</sup> - القريوتي محمد، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 09، العدد 05، 1994، ص72 .

المناخ التنظيمي حسب القريوتي هو ما يميز بيئة العمل التي يعمل الأفراد بداخلها وتتعكس على سلوكهم.

**ويعرف ايضا سليمان:** " المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام والمكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسهم وفلسفة الادارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.<sup>1</sup>"

المناخ التنظيمي حسب سليمان هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تتمثل في أسلوب المعاملة وجو العمل أو أطرافه بالإضافة إلى نوعية الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

**المناخ التنظيمي:** "يعرف على أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.<sup>2</sup>"

يبرز من هذا التعريف تداخل العناصر والممارسات في مفهوم المناخ التنظيمي، مما يؤثر على الأفراد داخل هذا التنظيم وعلى المنظمة بصفة عامة.

**يعرف المناخ التنظيمي:** " بأنه نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي يتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة لتكوين أنماط سلوكية معينة.<sup>3</sup>"

يصور هذا التعريف المناخ التنظيمي على أنه عملية تفاعلية بين القيم والأفراد مع الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة لتحديد سلوكيات العاملين داخل التنظيم.

من خلال التعاريف السابق يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتحدد مستوى رضاه، ومستوى أدائه في العمل.

<sup>1</sup> - سليمان مؤيد سعيد، **المناخ التنظيمي**، المجلة العربية للإدارة، المجلد (11)، العدد الاول، عمان، 1987، ص 37 .

<sup>2</sup> - أثير حسو اسحق، **دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 26، الموصل، 2012، ص 97 .

<sup>3</sup> - زيادة يوسف المعشر، **المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية**، مجلة جامعة دمشق المجلد 17، العدد 01، الأردن، 2001، ص 303 .

### المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:<sup>1</sup>

- 1 \* المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- 2 \* أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التميز بين منظمة وأخرى، وإن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- 3 \* أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
- 4 \* المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة، وبالتالي في سلوكهم.
- 5 \* يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- 6 \* الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي، من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- 7 \* المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص.

<sup>1</sup> شامي صليحة، نفس المرجع السابق، ص 09 .

## المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي

يدل مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده على تداخل عناصر متعددة و مختلفة يمكن تصنيفها كالتالي:<sup>1</sup>

**1\* الهيكل التنظيمي:** وهو نمط إحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات. فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما ينتج للعاملين فرص المشاركة و الإبداع. وأما الهيكل التنظيمي غير المرن، فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتتظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

**2\* نمط القيادة:** يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي. فالإشراف التسلسلي المركزي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، وذلك بعكس الإشراف اللامركزي.

**3\* نمط الاتصالات:** إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين. لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد تنازليا فقط. تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة، باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها.

**4\* المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم. الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل، ويخفض الصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.

**5\* طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع ، وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 305 .

<sup>2</sup> - إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، 2013، ص 18.

**6\* التكنولوجيا:** رغم أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان. إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين. حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: أهمية المناخ التنظيمي

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها. أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية، فإنها تتسم بعدم الاستقرار، وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.<sup>2</sup>

حيث تكمن أهمية المناخ التنظيمي في:<sup>3</sup>

1\* للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات.

2\* للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

3\* دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد.

<sup>1</sup> - إبراهيم عاشوري، نفس المرجع، ص 17.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

<sup>3</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 33.

## المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي

### المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما يلي:<sup>1</sup>

**1\* مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**2\* طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع. بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

**3\* أهمية الانجاز:** تؤكد المنظمات على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

**4\* أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها. كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**5\* أنماط السلطة:** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية. حيث تعني المركزية: تركيز السلطة بيد الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين. بينما تعني اللامركزية: تشتت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**6\* أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة، هؤلاء العاملين وضمن الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

**7\* أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه. بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص306.

**8\* الأمن الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي جملة من الأنماط وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1\* المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية. حيث يعمل العاملون معا دون شكوى و ملل، وفيه أيضا يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغي أحدهما على الآخر. ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

**2\* المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، يسود هذا النوع من المناخ الفئور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل. فالمدیر لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية.

**3\* المناخ المستقل:** ويسوده الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية. فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة تتميز بالسهولة واليسر للتعاون الموجود بين الأعضاء.

**4\* المناخ المراقب أو الموجه:** يهتم بإنجاز العمل في المقام الأول على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية ، وان الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح.

**5\* المناخ العائلي:** يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين. حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، وإنجاز

<sup>1</sup> - سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة

العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص25

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص30 .



العمل .وان المدير لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة. فتبرز هنا رؤاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.<sup>1</sup>

**6\* المناخ الأبوي:** تتمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين. حيث يكونون جماعات وأحزاب. والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركن للمدير المبادرة بها، ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدرا كبيرا من الانجاز.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة عوامل وهي كما يلي:

#### 1\* العوامل الخارجية: وتشمل:<sup>3</sup>

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم. فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وعلى اتجاهاتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة.
- **ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة-الضوضاء -الأتاث-تنظيم المكاتب والتهوية...) التي يعمل بها الأفراد. حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.
- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة. فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة في هذه القيود، مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.

<sup>1</sup> - حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية،

جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص79 .

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات، نفس المرجع السابق، ص31.

<sup>3</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2006، ص25 .

- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر هذه البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها. لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.<sup>1</sup>
- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بهذه البيئة مجموعة العادات والتقاليد القيم والثقافات المحلية والاتجاهات التي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.<sup>2</sup>
- 2\* **العوامل التنظيمية:** وتتضمن:<sup>3</sup>
  - **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي، سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.
  - **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين. لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد. تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.
  - **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية، يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.
  - **أهداف المنظمة:** فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء، وارتفعت الروح المعنوية للعاملين، وزاد مستوى إنتاجهم.

<sup>1</sup> - مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص15.

<sup>3</sup> - طلق عوض الله السواط وعبد الله عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص255.

### 3\* العوامل الشخصية: وتحتوي على:<sup>1</sup>

- **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته.
- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مما يوجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم، وتأنيب الضمير. مما ينعكس سلبا على إنتاجه.
- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

### المطلب الرابع: مداخل قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:<sup>2</sup>

- 1\* مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- 2\* مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- 3\* مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول **المتعدد للصفات التنظيمية:** المناخ التنظيمي في "مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني **الإدراكي للصفات التنظيمية:** فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم. حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة.

والمدخل الثالث **الإدراكي للصفات الشخصية:** فانه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات

<sup>1</sup> - مصلح حمدان البقمي، نفس المرجع السابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص 302 .

بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة. وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.<sup>1</sup>

ويعد المدخل الثاني الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي. وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي . كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى.<sup>2</sup>

وتوجد مناهج وطرق أخرى لقياس المناخ التنظيمي مثل:<sup>3</sup>

1\* الدراسات الميدانية.

2\* تقييم تصورات أعضاء التنظيم.

3\* المعالجة التجريبية.

حيث تحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون ، ان كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي. ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لإستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، ومن هذه المقاييس نموذج (ليكرت) الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، متسلطا عادلا، أو ديمقراطي أو مشاركا، فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي .

كما طور كل من (لتوين LITWIN) و (سترنجر STRINGER) الاستقصاء الأساسي الذي استخدماه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية ، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات. حيث تحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على

<sup>1</sup> - فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد، نفس المرجع، ص302.

<sup>2</sup> - ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص18 .

<sup>3</sup> - فاروق عبد فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص303.

خمسین سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية: (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم، التشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر والانتماء).

وخلاصة القول إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:<sup>1</sup>

**1 \* المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم وعدد الوحدات الإدارية وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين... وغيرهم، ومعدل الإنتاجية وعمر التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

**2 \* المقاييس الوصفية:** وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

### المطلب الخامس: كيفية خلق مناخ تنظيمي مناسب

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة، وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وإن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً وهي:<sup>2</sup>

- 1 \* الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- 2 \* تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- 3 \* اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- 4 \* التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- 5 \* العدالة في التعامل مع الموظفين.
- 6 \* تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، نفس المرجع، ص 19.

<sup>2</sup> أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012، ص 42-43.

بالإضافة الى:<sup>1</sup>

\*7 الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية و الايجابية.

\*8 المسؤولية الاجتماعية باتجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.

\*9 تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.

\*10 معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.

\*11 استخدام التكنولوجيا الحديثة.

\*12 التركيز على الإنتاج والانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.

\*13 المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

<sup>1</sup> - أكساس نريمان، نفس المرجع، ص43.

**خلاصة:**

يتضح مما سبق أن للمناخ التنظيمي دور هام في المؤسسة. اذ يمكنها من توفير الظروف المناسبة للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، ولكن لا يتأتى للمؤسسة ذلك إلا من خلال مراعاة الجوانب المهمة في المناخ التنظيمي التي لا بد من توفرها في بيئة العمل. بالإضافة إلى مراعاة حاجات الأفراد العاملين داخل التنظيم ومحاولة تلبيتها بما يضمن زيادة رضا العاملين في العمل والزيادة في الأداء والإنتاجية لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

## الفصل الثالث:

### ماهية تمكين العاملين



**تمهيد:**

يعتبر تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي برزت مع الاهتمام المتزايد من المؤسسات والتنظيمات بالفعالية التنظيمية والإدارية، التي لا مجال لتحقيقها إلا من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة لبناء فرق عمل فعالة تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق حاولنا توضيح هذا المفهوم من خلال بحثين نعالج في المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين من خلال تحديد التطور التاريخي لهذا المفهوم وتعريفه وأنواعه وأسبابه وأهدافه، لنوضح في المبحث الثاني استراتيجية تمكين العاملين بإبراز أبعاد ونماذج التمكين ومتطلبات ومراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين ثم نستخلص مزايا وفوائد تمكين العاملين ومعوقاته.

## المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين (20). وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة (100) عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموماً. وسنتناول أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية:<sup>1</sup>

**1\* المدرسة الكلاسيكية:** اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهامه من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير، واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير بالمنظمة. فبالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" (لفريدريك تايلور) والذي سمي بأب الإدارة العلمية محاولاً وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاج العاملين واقتراح الطريقة المثلى في العمل والتي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية. أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت. وما ورثه (فريدريك تايلور) من الثورة الصناعية و(أدم سميث) يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين. حيث أن النظرة السائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، لذلك فالفكر السائد في تلك الفترة كان بعيداً عن مفهوم التمكين وحتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة. وخاصة ضعف المفاهيم ذات البعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد عويقات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 187-188.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 30-31.

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني (ماكس فيبر)، والذي سعى من خلالها إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية، وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة. وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا، على الرغم من أن (ماري باركر فيوليت) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وابدأ الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.<sup>1</sup>

**2\* المدرسة السلوكية:** من بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية حيث بدأت دراسات (هوثورن) في عام 1924 في (شركة وسترن الكتريك Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية. وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة. واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي يعصف في البلاد فتوقفت دراسات (هوثورن) التي ساهم بها (التون مايو) من (جامعة هارفارد)، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين. إلا أنه قد ظهر صدفه ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد عويقات وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 188.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي، نفس المرجع السابق، ص 34.

فهذا الخطأ في المنهجية والذي سمي "أثر هوثورن". كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960. وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة، وأبرزت مساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل ومن أهم هذه النظريات نظرية (أبراهام ماسلو) للحاجات ونظرية X وY لصاحبها (دوجلاس ماكريغور) ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها (كريس أرجيس)... وغيرهم من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين.<sup>1</sup>

### 3\* النظريات الإدارية الحديثة:

- **نظرية النظم:** ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة الى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.<sup>2</sup>
- **إدارة الجودة الشاملة T.Q.M :** من أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات. وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظم

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، نفس المرجع السابق، ص ص 34 - 35.

<sup>2</sup> - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2009، ص 33.

للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

• **منظمة التعليم:** ورائدها (بيتر سينج) والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

حيث تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز عليها والمتمثلة في العناصر التالية: المعلومات وأهميتها في التعلم روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعليم الفردي، والتمكين وهو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار. و خلاصة القول أن النظريات السابقة وضحت شيئاً فشيئاً كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمنظمة. فإن النظريات المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وما يمكن أن يسهم به من تحقيق التميز وتحسين جودة ما يقدمه من خدمات أو ما ينتجه من سلع.<sup>3</sup>

أي الاتجاه في إدارة العنصر البشري نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - شائع بن سعيد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،

الرياض، 2011، ص 22 .

2 - نفس المرجع، ص 23 .

3 - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، 2010

ص 48 .

### المطلب الثاني: تعريف تمكين العاملين

**يعرف عمار الطيب كشرود التمكين بأنه:** "هو عبارة عن طريقة يسعى المدير من ورائها إلى زيادة الدافعية وتحدث عندما يمنح الفرد الاستقلالية والسلطة والثقة ويشجع على عدم الالتزام بالقواعد التنظيمية بغرض انجاز العمل".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى ثقة المدير بمرؤوسيه في العمل، بحيث يوفر لهم الحرية في أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم لتسهيل انجاز العمل.

**يعرفه قاموس مريام وبستر التمكين بأنه:** " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما".<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف شمولية مصطلح التمكين وتعدد مضامينه المرتبطة بإشراك العمال في السلطة وتفويض الصلاحيات لهم.

**تمكين العاملين:** " استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم".<sup>3</sup>

يبرز هذا التعريف تركيز المؤسسة على الأفراد العاملين بها من خلال تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله.

**تمكين العاملين:** "يعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2007، ص199 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص178 .

<sup>3</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص161 .

<sup>4</sup> - إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص167.

يركز هذا التعريف على الإجراءات القانونية المتعلقة بإعطاء الصلاحيات للعاملين كدافع لهم للإنجاز والعمل بمهارة.

**وتمكين العاملين:** " هو ببساطة المشاركة المبدئية في القرار بهدف إعطاء المرؤوسين القدرة على التحرك بمرونة تمكنهم من انجاز ما يطلب منهم بسرعة وسهولة.<sup>1</sup> أي توزيع مصادر القوة بين الأفراد وتحفيزهم على الأداء نتيجة إشراكهم بالقرارات داخل المؤسسة.

الحقيقة أن مفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، وما يؤكد ذلك أنه في إحدى الدراسات تم استقصاء رأي مجموعة من المديرين في (50 منطقة صناعية) حول ماذا نعني "بتمكين العاملين؟". وجاءت الآراء في مجموعتين:<sup>2</sup>

**المجموعة الأولى:** اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدعم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير. وطبقا لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة.

- توضيح رؤية المنظمة ورسالتها.
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويطلق على هذه الاستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل أو الأسلوب الكاريزمي.

**المجموعة الثانية:** رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت استراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 326.

<sup>2</sup> - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 14.

• بناء الفريق لتشجيع سلوك التعاون.

• الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الاستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة أو الأسلوب العضوي. وقد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين، ولكن تتطلب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بينهما.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التمكين

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

**1\* التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها. وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

**2\* التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها. وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**3\* 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 المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: أسباب تمكين العاملين

نستطيع إجمال الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:<sup>4</sup>

- 1\* حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- 2\* تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3\* الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، نفس المرجع ، ص 15 .

<sup>2</sup> - علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 2002، ص 36 .

<sup>3</sup> - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 205.

<sup>4</sup> - حسين أفندي، نفس المرجع السابق، ص ص 25-26 .



- 4\* الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
  - 5\* أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
  - 6\* إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
  - 7\* توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
  - 8\* الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
  - 9\* إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- المطلب الخامس: أهداف تمكين العاملين**

تبرز أهداف تطبيق عملية التمكين في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1\* زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
  - 2\* زيادة فرص الإبداع والابتكار.
  - 3\* دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
  - 4\* تحسين رضا الزبون والاحتفاظ به.
  - 5\* تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة.
  - 6\* زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء
  - 7\* تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- كما أشار (لوسن Lowson ) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف التالية:<sup>2</sup>
- 1\* إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
  - 2\* الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة.
  - 3\* زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

<sup>1</sup> أكرم الياسري و أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 09 ، العدد 01، 2007، ص 13 .

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009 ، ص 93 .

## المبحث الثاني: استراتيجية تمكين العاملين

### المطلب الأول: أبعاد ونماذج التمكين

#### ❖ أبعاد التمكين:

حدد (لأشلي Lashley وماك قولدرك Mcgoldrick ) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وتتمثل في:<sup>1</sup>

#### البعد الأول: المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

#### البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.

#### البعد الثالث: القوة

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

#### البعد الرابع: الالتزام

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص92.

### البعد الخامس: الثقافة

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة لمهمة الأدوار أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.<sup>1</sup>

وهناك من يحدد أبعاد التمكين في بعدين رئيسيين حسب (Spector) هما:<sup>2</sup>

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

**البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

### ❖ نماذج التمكين:

تظهر مراجعة مختلف الأدبيات المتعلقة بالتمكين أن هناك عدة نماذج يمكن أن تساعد في تحليله وتفسيره، ويرجع ذلك إلى طبيعة الاختلافات بين المنظمات التي تحتاج إلى فهم ظروفها ومحيطها وطبيعتها والاختيار من هذه النماذج ما ينطبق عليها ومن أهم هذه النماذج:<sup>3</sup>

**1\* أنموذج (كونغر Conger وكانونغو Kanungo 1988):** يعرف الباحثان التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية حيث يتبنيان أنموذج التحفيز الفردي للتمكين عن طريق تعزيز شعور العاملين بالفعالية الذاتية، وقد اقترحا أن يكون التمكين ممثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر إليه من زاويتين:

**الأولى:** النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.

**الثانية:** النظر إلى التمكين كمصطلح يدل ضمناً على أكثر من المشاركة في السلطة.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، نفس المرجع ، ص 93 .

<sup>2</sup> كرمية توفيق، **تمكين العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 65 .

<sup>3</sup> بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 101 .

وحسب الباحثان فإن عملية التمكين لابد أن تمر بخمس مراحل هي:<sup>1</sup>

• **المرحلة الأولى:** تبدأ هذه المرحلة بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى

الشعور بفقدان القوة من تغييرات تنظيمية وضعف الاتصالات، المركزية الشديدة، التسلط في أساليب الإشراف، ضعف التحفيز، عدم وضوح الأدوار، غياب التدريب، الروتين الشديد في العمل. وكل ما من شأنه أن يشعر العاملين بعجزهم وضعفهم داخل التنظيم.

• **المرحلة الثانية:** يلي معرفة أسباب عدم الشعور بالقوة استخدام أساليب

الإدارة مثل: المشاركة وإثراء العمل والمكافئات المتصلة بالأداء وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل لإزالة أسباب الشعور بالضعف والعجز.

• **المرحلة الثالثة:** يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات للأفراد العاملين عن

فاعليتهم الذاتية في العمل عن طريق التجارب المنجزة والإقناع اللفظي.

• **المرحلة الرابعة:** نتيجة المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة يشعر

الموظفون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول والاعتقاد بالفعالية الذاتية.

• **المرحلة الخامسة:** يمكن في هذه المرحلة الاستدلال على التمكين من خلال

التغيير في السلوك، وذلك بظهور مؤشرات كالمبادأة من طرف المرؤوسين لإنجاز الأهداف والمهام المعطاة.

**2\* أنموذج (توماس Thomas و فلتهاوس Velthouse 1990):** قام كل

منهما بإكمال العمل الذي أنجزه (كونغر و كانونغو) عن طريق تبني أنموذج لتمكين المعرفي. وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات المشجع على السلوكيات الهادفة وربطها

<sup>1</sup> - بلقاسم جوادي، نفس المرجع، ص ص 102-103 .

مع أهداف ومنهجيات التمكين في المنظمة. وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين هي:<sup>1</sup>

- **التأثير الحسي:** يقصد به المدى الذي يؤثر به سلوك الفرد في بيئة عمله، واعتقاده بالتأثير في عمل الآخرين والقرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .
  - **الكفاءة:** وهي مدى قدرة الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة. فالأفراد الأكفاء يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون أنهم يؤدون تلك المهام بإتقان إن بذلوا جهداً . فالشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد.
  - **إعطاء معنى للعمل:** أي يشمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد. حيث أن اعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له يشعره بممارسته لمهمة ذات غرض نبيل ويمثل إحساساً بأن الفرد في عمل يستحق منه جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
  - **الاختيار:** يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة له وهذا ما يوفر شعوراً للفرد بأنه حر في اختياره وقادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.
- 3\* أنموذج (دافيس 2001):** اقترح عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم هي:<sup>2</sup>
- **التمكين من خلال المسؤوليات:** إن تحديد المهام ومعرفة ما هو مطلوب من الموظف وتوضيح دوره وموقعه داخل العمل، وفي المنظمة يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية والزيادة في المسؤولية.

<sup>1</sup> - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار

الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 62 .

<sup>2</sup> - بلقاسم جوادى، نفس المرجع السابق، ص 104 .

بالإضافة الى:<sup>1</sup>

- **التمكين من خلال الصلاحيات:** حيث يظهر الموظف إبداعا وحماسا أكثر عندما تخول له بعض الصلاحيات المتعلقة بمهامه وبعمله المباشرة.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** إن وضع معايير واضحة لتحفيز العمال كالمصداقية والموضوعية عن الأداء تمكن من استثارة الموظف.
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** إن تزويد الموظف بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل يتم من خلال التدريب الذي يعد عنصرا أساسيا لشعورهم بالثقة.
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** فالموظف بحاجة إلى المعرفة والمعلومات حتى يتمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** يعد عنصرا هاما في تمكين الموظف ومعرفة لنقاط ضعفه لصقلها وقوته لتنميتها مما يزيد من دافعيته ونجاحه.
- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** من خلال إظهار التقدير والاحترام الذي يساعد الموظف على أداء العمل.
- **التمكين من خلال الاحترام:** حيث يساعد الاحترام في تقدير الذات وهو ما يؤدي إلى إظهار الأداء المتميز.
- **التمكين من خلال الثقة:** عن طريق ثقة المدير بموظفيه وبأدائهم في العمل.
- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** فعلم الموظف بأنه يستطيع المحاولة مرة أخرى إذا فشل يزيد من فرص النجاح لديه والشعور بأهميته.

<sup>1</sup> - بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص105.

#### 4\* أنموذج (ماركوردت Marquardt في التمكين 2002):

أكد في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي. حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي. ووضح في نموذجه بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة و تمر بخمس مراحل كالآتي:<sup>1</sup>

- **مرحلة المكاشفة الدورية:** حيث لا تعطي بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- **مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات:** وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين.
- **مرحلة حلقات التمكين:** وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.
- **مرحلة الحلقات الوظيفية:** حيث تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين.
- **مرحلة حلقات التسيير الذاتي:** ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي.

#### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

هناك إجمالاً عناصر للتمكين تشكل ركائز رئيسية من الضروري توفرها إذا أريد لمجهودات تطبيق مفهوم التمكين أن تتجح، وفي هذا المجال يحدد المعاني وأخو أرشيدة العناصر الأساسية للتمكين كما يلي:<sup>2</sup>

- 1\* **تفويض السلطة:** هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء. نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 58 .

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 323 .

بالإضافة الى العناصر التالية:<sup>1</sup>

**\*2 فرق العمل:** لكي تتصف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفعالية، فإنها لابد من أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام في تحقيق غايات النظام وأهدافه.

**\*3 تدريب العاملين:** إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة.

**\*4 الاتصال الفعال:** يتطلب تعريف العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.

**\*5 حفز العاملين:** إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي، ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

للسير قدما نحو تطبيق عملية التمكين كان لابد من التسلسل في الخطوات التالية لضمان نجاحه بفعالية وكفاءة وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### • الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب أن يحدد المدير السبب من وراء تطبيق عملية التمكين، فان شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، ص 324.

<sup>2</sup> أحمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 230.



بعد تحديد أسباب الحاجة للتغيير تأتي الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### • الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ عملية التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من المدير. فقد أمضى العديد من المديرين سنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب سيكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

### • الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم وتبنى هذه الخطوة على الثقة الإدارية التي هي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين الموظف.

### • الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري. لذا فإن فرق العمل تعد أكثر فعالية لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، لذلك يجب أن يمنح المدير فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التعديلات التي يقترحها.

### • الخطوة الخامسة: تبادل المعلومات

يحتاج المرؤوسين لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل من خلال فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد أبو حمور، نفس المرجع، ص 231.

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجيلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008، ص 45.

### • الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

ضرورة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.<sup>1</sup>

### • الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين من خلال توفير برامج تدريبية للعاملين، ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام.<sup>2</sup>

### • الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

حيث يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين في المشكلة، لذلك يجب إشراكهم لحل المشكلة وضمان التزامهم لتحقيق التمكين.<sup>3</sup>

### • الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتحفيز

يجب أن يتم ربط صرف المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. فحتى يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.<sup>4</sup>

### • الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

يجب الحذر من مقاومة التغير، إذ لا يمكن تغيير بيئة العمل في ليلة وضحاها. حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجيملي، نفس المرجع، ص 46 .

<sup>2</sup> - احمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد ابو حمور، المرجع السابق، ص 232 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 233.

<sup>4</sup> - مطر بن عبد المحسن الجيملي، المرجع السابق، ص 47.

جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة تحتاج إلى الوقت الكافي وتشمل جميع الأطراف في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: فوائد ومزايا تمكين العاملين

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين ويمكن تفصيل المزايا التي تترتب على تبني مفهوم التمكين بالنسبة للمنظمة والمدير والموظفين والعملاء والمراجعين على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### أولاً: بالنسبة للمنظمة

\*التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون (21).

\*التمكين يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة

\*التمكين يتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل بالمؤسسة.

\*التمكين يغير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة.

\*التمكين يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

\*سياسة التمكين تؤدي إلى تحسين استغلال موارد المنظمة.

\*يعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين.

\*التمكين يدعم عملية إدارة الجودة في المنظمة.

<sup>1</sup> - مطر عبد المحسن الجبيلي ، نفس المرجع، ص47.

<sup>2</sup> محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص41 - ص44.

## ثانياً: بالنسبة للمديرين

يحقق التمكين النتائج التالية:<sup>1</sup>

- \* يلغي التمكين مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي.
- \* التمكين يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة.
- \* التمكين يجعل التعلم الهاجس الأساسي للمديرين بديلاً للهيمنة والسيطرة.
- \* يتيح التمكين تدفقاً فورياً وغنياً للمعلومات للمديرين.
- \* يساعد التمكين المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة.
- \* يجعل التمكين المديرين متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- \* يتيح التمكين الفرصة للمديرين لتطوير العمل والتخطيط للمستقبل.
- \* يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسيهـم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين.

## ثالثاً: بالنسبة للموظفين

يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظفين تتمثل في:<sup>2</sup>

- \* تحقيق الانتماء للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- \* المشاركة الفاعلة بمستوى عال من الفعالية الهادفة.
- \* اكتساب المعرفة والمهارة للموظف من خلال التنمية والتدريب.
- \* المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.
- \* شعور الموظف بمعنى الوظيفة.
- \* تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - محمد جمال أبو المجد، نفس المرجع، ص 45.

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 24-25.

**رابعاً: بالنسبة للعملاء والمراجعين** يحقق التمكين النتائج التالية:<sup>1</sup>

- \*التمكين يساعد المنظمة على التركيز على العملاء والمراجعين.
- \*من خلال التمكين تتوافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين.
- \*التمكين يساعد على سرعة تفاعل الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها.
- \*التمكين يساعد على ربط تقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين.
- \*التمكين يوفر القدرة على تلبية متطلبات العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.

**المطلب الخامس: معوقات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين**

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة هذه المقاومة. قد تنأتى من الموظفين اللذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تنأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ، ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات. فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية. ويذكر من تلك العقبات أيضا:<sup>2</sup>

- 1 \* المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- 2 \* خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- 3 \* خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 4 \* الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار.
- 5 \* السرية في تبادل المعلومات.
- 6 \* ضعف نظام التحفيز.
- 7 \* ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- 8 \* ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 9 \* غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
- 10 \* نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

<sup>1</sup> - محمد جمال أبو المجد، المرجع السابق، ص 48.

<sup>2</sup> - حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 54- 55.

**خلاصة:**

يتضح مما سبق أن مفهوم تمكين العاملين يمثل خطوة جديدة للمنظمات في إطار سعيها لتحقيق الجودة الشاملة. لذلك يعتبر استراتيجية جوهرية تقوم على تفويض الصلاحيات والقرارات للمرؤوسين من أجل الزيادة في الفعالية التنظيمية عن طريق الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمنظمة بتوفير التدريب للعاملين وفق فرق عمل يسود بينها الاتصال الفعال ويتم تحفيزها لتحسين أدائها والإبداع فيه بما يسهم في تمكين العاملين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

يسعى الباحث بمختلف السبل والوسائل الى جعل دراسته إمبريقية ميدانية، تستند في دراستها على أسس واقعية يتم إسقاط موضوع الدراسة عليها، ولهذا حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الإجراءات المنهجية الميدانية التي يتبعها الباحث في موضوعه.

## المبحث الاول: الإجراءات المنهجية الميدانية

### المطلب الاول: مجالات الدراسة

#### أولا. المجال المكاني:

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار التي أنشئت بموجب قرار وزاري مشترك رقم 9-1 المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات التابعة لها.<sup>1</sup>

تقع مديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار ضمن النسيج العمراني غرب مدينة أدرار - حي 104 مسكن بأدرار - حيث ستقتصر دراستنا هاته على هذه المديرية والإقامات الجامعية التابعة لها وهي: ( إقامة 05 جويلية 1962 للذكور، إقامة 2000 سرير أدرار للإناث، إقامة 2000 سرير طريق تليلان للإناث، إقامة 1500 سرير طريق تليلان للإناث، وإقامة 2000 سرير طريق المطار للذكور).

#### ثانيا. المجال البشري:

تشمل هذه الدراسة على مختلف الفئات العمالية التي تعمل في مديرية الخدمات الجامعية بأدرار، والإقامات الجامعية التابعة لها الذين لديهم المستوى الدراسي من ثانوي فما فوق، أي أن مجتمع الدراسة هو كل عمال مديرية الخدمات الجامعية بإقاماتها، ليتم بعدها اختيار عينة الدراسة من هذا المجتمع الكلي التي يتوفر فيها شرط المؤهل العلمي المطلوب.

<sup>1</sup> - قرار وزاري رقم 9-1 المؤرخ في 22 ديسمبر 2004.



**ثالثا. المجال الزمني للدراسة:**

تم تحديد المجال الزمني للدراسة منذ اختيار موضوع الدراسة والمصادقة عليه إلى غاية استخلاص النتائج، حيث تم من خلالها الوقوف على الجانب النظري بجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وإيضاح مضامينها بالتطرق إلى الجانب الميداني للدراسة للإلمام بجوانب البحث كاملة. وقد امتدت هذه الدراسة من 25 سبتمبر 2017 إلى غاية 19 أفريل 2018.

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات**

يتم الاعتماد في البحوث الاجتماعية على أدوات منهجية تساعد الباحث في تكيم الظاهرة المدروسة قصد الوصول إلى نتائج علمية مستخلصة من ميدان الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان - الاستمارة - التي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة محاور، يضم المحور الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة ثم المحور الثاني المتعلق بالمناخ التنظيمي الذي يضم أبعاد هذا المتغير (تنظيم العمل، جماعات العمل وعلاقات العمل)، والمحور الثالث المعنون بتمكين العاملين والاسئلة المتعلقة بهذا المتغير، كما قمنا بالاعتماد على أداة المقابلة كأداة تعزيزية قصد جمع أكبر قدر من المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، والتي قمنا بصياغته أسئلتها انطلاقا من فرضيات الدراسة والتي سنقوم بإجرائها مع مدير الخدمات الجامعية ومدراء الاقامات الجامعية التابعة لها.

**المطلب الثالث: العينة وكيفية تحديدها**

يلجأ الباحث عند كبر مجتمع الدراسة إلى محاولة حصر عدد معين من هذا المجتمع، ليقوم بإجراء الدراسة عليه وفق ما يعرف بالعينة، وبما أن مكان دراستنا هو مديرية الخدمات الجامعية بأدرار، والاقامات التابعة لها كمجتمع أصلي للدراسة قوامه 653 عامل، وبعد إجراء الدراسات الاحصائية حول عدد العمال المتحصلين على المستوى التعليمي من ثانوي فما فوق وجدنا 88 عامل، وهذا ما دفعنا إلى اختيار المسح الشامل لهؤلاء العمال الذين يتوفر فيهم المؤهل العلمي المطلوب والذين يبلغ عددهم كما أسلفنا الذكر 88 عامل من المجتمع الكلي للدراسة.

## المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جنس المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	49	55.7%
أنثى	39	44.3%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن أعلى نسبة هي 55.7% التي تمثل فئة الذكور مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر بـ 44.3%.

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

سن المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %
(40-20)	71	80.7%
(60-41)	16	18.2%
(61 فأكثر)	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن جل أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40-20) سنة بنسبة 80.7% مقارنة بالذين أعمارهم تتراوح ما بين (60-41) سنة والذين أعمارهم ما بين (61 فأكثر) بنسبة 18.2% و 1.1% على التوالي.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	31	35.2%
متزوج	54	61.4%
مطلق	3	3.4%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة هي 61.4% التي تمثل المتزوجين الذين يمثلون أكثر من نصف العينة تليها نسبة 35.2% بالنسبة للعزاب ونسبة 3.4% للمطلقين.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	25	28.4%
جامعي	28	31.8%
دراسات عليا	18	20.5%
دراسات تطبيقية	15	17.0%
ثانوي و دراسات تطبيقية	1	1.1%
جامعي و دراسات تطبيقية	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن أعلى نسبة هي 31.8% التي تمثل ذوي المستوى الجامعي والتي نجد تقارب بينها وبين نسبة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 28.4% كما نجد تقارب في النسب بين كل من ذوي الدراسات العليا والدراسات التطبيقية بنسب 20.5% و 17% على التوالي في حين تتساوى النسب بين الذين لديهم مستوى ثانوي ودراسات تطبيقية مع الذين لديهم مستوى الجامعي ودراسات تطبيقية بنسبة 1.1%.

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	52	59.1%
عون تحكم	18	20.5%
عون تنفيذ	17	19.3%
المجموع	87	98.9%
القيم المفقودة	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلون وظيفة إطار داخل المؤسسة بنسبة 59.1% في حين تقتارب النسب بين الذين يشغلون وظيفة عون تحكم والذين يشغلون وظيفة عون تنفيذ بنسب 20.5% و 19.3% على التوالي.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
( أقل من 5 سنوات )	36	40.9%
( من 6 الى 10 سنوات )	27	30.7%
( من 11 الى 20 سنة )	20	22.7%
( أكثر من 21 سنة )	4	4.5%
المجموع	87	98.9%
القيم المفقودة	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة هي 40.9% التي تمثل المبحوثين الذين لديهم مدة خدمة أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 30.7% بالنسبة للذين لديهم مدة

خدمة تتراوح من 6 الى 10 سنوات ونسبة 22.7% الذين لديهم مدة خدمة ما بين 11 الى 20 سنة وكأدنى نسبة 4.5% بالنسبة للذين لديهم مدة خدمة أكثر من 21 سنة.

## المبحث الثاني: تنظيم العمل وأثره على تمكين العاملين

### عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى

جدول رقم (07): يوضح ظروف العمل بالمؤسسة

ظروف العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
ممتازة	12	13.6%
جيدة	19	21.6%
مقبولة	49	55.7%
سيئة	8	9.1%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل بالمؤسسة مقبولة بنسبة 55.7%، تليها نسبة 21.6% بالنسبة للذين أجابوا بأن ظروف العمل بالمؤسسة جيدة، في حين تتقارب النسب بين الذين أجابوا بأن ظروف العمل بالمؤسسة ممتازة بنسبة 13.6% والذين أجابوا بأن ظروف العمل بالمؤسسة سيئة بنسبة 9.1%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن ظروف العمل بالمؤسسة مقبولة إلى درجة كبيرة وهذا راجع إلى التخصص وتقسيم العمل الذي تطبقه المؤسسة مما يجعل العامل يعمل في أريحية ودون أي ضغوط أو عراقيل تعكر صفو عمله، وهذا ما ينطبق على نظرية الادارة العلمية التي تجسد مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

الجدول رقم (08): يبين التجهيزات المتوفرة ببيئة العمل

بيئة العمل تتوفر على	التكرار	النسبة المئوية %
الاجهزة الالكترونية الحديثة	14	15.9%
العتاد المناسب للعمل	13	14.8%
التهوية و الحرارة المناسبين للعمل	3	3.4%
الإضاءة الجيدة للعمل	4	4.5%
أخرى	1	1.1%
الاجهزة الحديثة والعتاد والتهوية والحرارة المناسبين	2	2.3%
الاجهزة الحديثة والعتاد والتهوية والحرارة والاضاءة	19	21.6%
العتاد والتهوية والحرارة والاضاءة	4	4.5%
التهوية والحرارة والاضاءة	5	5.7%
العتاد والاضاءة	3	3.4%
الاجهزة الحديثة التهوية والحرارة	5	5.7%
العتاد و التهوية والحرارة	2	2.3%
التهوية والحرارة والاضاءة و أخرى	1	1.1%
الاجهزة الحديثة والعتاد والاضاءة	3	3.4%
الاجهزة الحديثة والاضاءة	2	2.3%
الاجهزة الحديثة التهوية والحرارة والاضاءة	3	3.4%
الاجهزة الحديثة والعتاد	2	2.3%
المجموع	86	97.7%
القيم المفقودة	2	2.3%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أعلى نسبة هي 21.6% والتي تمثل إجابات المبحوثين عن الظروف والتجهيزات المتوفرة ببيئة العمل الذين يرون بأن بيئة العمل تتوفر على الأجهزة الالكترونية الحديثة، العتاد المناسب للعمل، التهوية و الحرارة المناسبين للعمل والاضاءة الجيدة للعمل. في حين تتكافأ النسب بين الذين أجابوا بتوفر المؤسسة على الأجهزة الالكترونية الحديثة والذين أجابوا بتوفرها على العتاد المناسب بنسبة 15.9% و 14.8% على التوالي، مقارنة بالذين أجابوا بأن هناك ظروف وتجهيزات أخرى تتوفر عليها بيئة العمل بنسبة 1.1% والتي عبر عنها بأنها كل ما من شأنه أن يوفر الجو الذي يساعد على السير الحسن للعمل على حسب تعبير أفراد العينة.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن مديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار وإقاماتها تحرص على توفير كافة التجهيزات المناسبة للعمل لتسهيل أداء عمله في أريحية وهذا ما بدا جليا من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع مدير مديرية الخدمات الجامعية ومدراء الاقامات التابعة له.

جدول رقم (09): يمثل توضيح المؤسسة العمل للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	توضيح العمل للعمال
67.0%	59	نعم
31.8%	28	لا
98.9%	87	المجموع
1.1%	1	القيم المفقودة
100.0%	88	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أعلى نسبة تمثل الذين أجابوا بأن المؤسسة توضح للعمال كيفية أداء العمل بنسبة 67%، مقارنة بالذين أجابوا بأن المؤسسة لا توضح للعمال كيفية أداء العمل بنسبة 31.8%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن المؤسسة توضح للعمال كيفية أداء العمل وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على التخصص في الوظائف وتقسيم العمل

الدقيق الذي لا يترك مجال للغموض في العمل بالنسبة للعمال ويحقق خدمات أفضل للطلبة بالدرجة الاولى وللمتعاملين مع مديرية الخدمات الجامعية بالدرجة الثانية وهذا ما يوضح لنا بأن المؤسسة تتبع في تسييرها أسلوب نظرية الادارة العلمية التي جاء بها تايلور وركز فيها على التخصص وتقسيم العمل للزيادة في الانتاجية.

جدول رقم (10): يبين وضوح مسؤوليات العامل في العمل

وضوح مسؤوليات العامل في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	70	79.5%
لا	18	20.5%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن جل أفراد العينة مسؤولياتهم في العمل واضحة بنسبة 79.5% في حين تعود نسبة 20.5% للذين مسؤولياتهم في العمل غير واضحة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نستنتج بأن مسؤوليات العمال في العمل واضحة الى درجة كبيرة وهذا راجع إلى توضيح المؤسسة للعمال كيفية أداء العمل، وتوفيرها العتاد المناسب للعمل مما يجعل العامل يعمل بأريحية في عمله وهذا ما أكدته الدراسة السابقة المعنونة بـ " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم بمحافظة دمشق وريفها " من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم في العمل.



جدول رقم (11): يبين سبب عدم وضوح مسؤوليات العامل في العمل

في حالة الاجابة ب لا ما السبب في ذلك	التكرار	النسبة المئوية %
عدم تخصصك في الوظيفة	5	5.7%
نقص الاتصال بين الادارة والعمال	5	5.7%
عدم فهمك للمسؤوليات الخاصة بالوظيفة	5	5.7%
عدم تخصص و نقص الاتصال	1	1.1%
نقص الاتصال وعدم فهم مسؤوليات الوظيفة	1	1.1%
الكل معا	1	1.1%
المجموع	18	20.5%
القيم المفقودة	70	79.5%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول الفرعي رقم (11) التابع للجدول العاشر أن سبب عدم وضوح مسؤوليات العامل في العمل يعود الى عدم تخصص العامل في وظيفته ونقص الاتصال بين الادارة والعمال وعدم فهم المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بنسب متساوية تقدر ب 5.7% في حين تتكافأ النسب كذلك بين الذين أجابوا بأن السبب في عدم وضوح مسؤولياتهم في الوظيفة هو عدم التخصص ونقص الاتصال بين الادارة والعمال، وبين الذين أجابوا بأن السبب يعود إلى نقص الاتصال وعدم فهم المسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وبين الذين أجابوا بأن السبب يعود الى عدم التخصص في الوظيفة ونقص الاتصال بين الادارة والعمال وعدم فهم المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بنسبة 1.1% لكل منهم.

جدول رقم (12): يوضح طريقة التعامل بين المدير والعمال

طريقة التعامل بين المدير والعمال	التكرار	النسبة المئوية %
بشكل رسمي	58	65.9%
بشكل غير رسمي	25	28.4%
الاثنين معا	5	5.7%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أكثر من نصف المبحوثين يتعاملون مع المدير في المؤسسة بشكل رسمي بنسبة 65.9%، مقارنة بالذين يتعاملون بشكل غير رسمي بنسبة 28.4% وبالذين يتعاملون بهما معا بنسبة 5.7%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال التنظيمي في مديرية الخدمات الجامعية وإقاماتها قائم على أسس وضوابط رسمية وفق احترام السلم الإداري والتعامل بالوثائق المكتوبة، وهذا ما يبين اعتماد المؤسسة على أسس نظرية البيروقراطية لماكس فيبر في تسييرها والتي تركز على الضوابط واللوائح الرسمية والتقارير والأوامر المكتوبة، لنجاح العملية الاتصالية داخل مجال العمل وسلاستها.

جدول رقم (13): يوضح مصدر تلقي العامل الاوامر في العمل

من أين يتلقى العامل الاوامر في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
من الادارة المركزية	10	11.4%
من إدارة الموارد البشرية	9	10.2%
من رئيسك المباشر	58	65.9%
من إدارة الموارد البشرية ومن الرئيس المباشر	3	3.4%
منهم جميعا	5	5.7%
من الادارة المركزية ومن الرئيس المباشر	3	3.4%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة تمثل الذين يتلقون الاوامر في العمل من الرئيس المباشر بنسبة 65.9%، في حين نجد تكافؤ في النسب بين الذين يتلقون الاوامر في العمل من الادارة المركزية ومن إدارة الموارد البشرية بنسب 11.4% و 10.2% على التوالي، بينما نجد نسبة 5.7% من الذين يتلقون أوامره من الادارة المركزية ومن إدارة الموارد البشرية ومن الرئيس المباشر في العمل. كما نجد تساوي النسب بين الذين يتلقون أوامره من ادارة الموارد البشرية ومن الرئيس المباشر، وبين الذين يتلقون أوامره من الادارة المركزية ومن الرئيس المباشر بنسبة 3.4% لكل منهما.

من خلال مقارنة نتائج الجدول المتحصل عليها يمكن القول بأن غالبية العمال بالمؤسسة يتلقون الاوامر في العمل من رئيسهم المباشر، وهذا راجع الى التخصص في العمل والتنوع في طبيعة الاعمال التي تقوم بها كل مصلحة مما يستدعي وحدة الاوامر الخاصة بكل مصلحة، وهذا طبقا لنظرية التقسيم الاداري لهنري فايول التي تقر بمبدأ وحدة الامر ووحدة التوجيه في العمل بغية السير الحسن للعمل.

جدول مركب رقم (14): يوضح العلاقة بين ظروف العمل بالمؤسسة و تحسيس العامل بمدى أهميته داخل العمل

المجموع	تحسيس العامل بمدى أهميته داخل العمل			
	لا	نعم		
11	1	10	التكرار	ظروف العمل بالمؤسسة
%100	%9.0	%90.9	ممتازة النسبة المئوية %	
18	7	11	التكرار	
%100	%38.8	%61.1	جيدة النسبة المئوية %	
48	19	29	التكرار	مقبولة النسبة المئوية %
%100	%39.5	%60.4	مقبولة النسبة المئوية %	
8	7	1	التكرار	سيئة النسبة المئوية %
%100	%87.5	%12.5	سيئة النسبة المئوية %	
85	34	51	التكرار	المجموع
%100	%40.0	%60.0	النسبة المئوية %	

ملاحظة: توجد ثلاث قيم مفقودة (03) في هذا الجدول رقم (14).

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن أكثر من نصف أفراد العينة تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل بنسبة 60% مقارنة بالذين لا تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل بنسبة 40%، حيث نجد نسبة 90.9% بنسبة للعمال الذين يرون بأن ظروف العمل في المؤسسة ممتازة وتقوم المؤسسة بتحسيسهم بمدى أهميتهم داخل العمل، في حين تتكافأ النسب بين الذين لديهم ظروف عمل جيدة و تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل وبين الذين ظروف العمل بالمؤسسة لديهم مقبولة وتحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل وذلك بنسب 61.1% و 60.4% على التوالي.

مقارنتا بالذين لديهم ظروف عمل سيئة ولا تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل بنسبة 87.5%، في حين تتكافأ النسب بين الذين لديهم ظروف عمل مقبولة ولا تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل وبين الذين لديهم ظروف عمل جيدة و لا تحسّسهم المؤسسة بمدى أهميتهم داخل العمل وذلك بنسب 39.5% و 38.8% على التوالي .

من خلال مقارنة نتائج الجدول يتضح لنا بأن لظروف العمل بالمؤسسة تأثير واضح على مدى تحسيس العامل بأهميته داخل العمل، حيث نجد أن العامل في حالة توفير المؤسسة له الظروف الممتازة في العمل يشعر بمدى أهميته داخل العمل ويثابر في عمله أما في حالة ظروف العمل السيئة في المؤسسة فإن العامل لا يشعر بتحسيس المؤسسة له بمدى أهميته داخل العمل مما ينعكس بالضرورة على أدائه في العمل ، فالعامل حسب نظرية العلاقات الإنسانية يحتاج الي التحفيز المعنوي المتمثل في تحسيسه بمدى أهميته داخل العمل من خلال الحرص على توفير ظروف العمل المريحة للعامل بالمؤسسة.

جدول مركب رقم (15): يبين العلاقة بين توضيح العمل للعمال و  
الحرص على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال

المجموع	هل تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال		التكرار نعم النسبة المئوية %	توضيح العمل للعمال
	لا	نعم		
57 %100	11 %19.2	46 %80.7	التكرار نعم النسبة المئوية %	توضيح العمل للعمال
27 %100	9 %33.3	18 %66.6	التكرار لا النسبة المئوية %	
84 %100	20 %23.8	64 %76.2	التكرار النسبة المئوية %	المجموع

**ملاحظة:** هناك أربع قيم مفقودة (04) في هذا الجدول رقم (15).

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن جل أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال بنسبة 76.2% مقارنة بالذين يرون بأن المؤسسة لا تحرص على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال بنسبة 23.8%، حيث نجد نسبة 80.7% بالنسبة للذين توضح لهم المؤسسة كيفية العمل وتحرص المؤسسة على تحقيقهم للأداء الجيد في العمل مقارنة بالذين لا توضح لهم المؤسسة كيفية العمل و لا تحرص على تحقيقهم للأداء الجيد في العمل بنسبة 33.3%.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن غالبية أفراد العينة توضح لهم المؤسسة كيفية العمل و تحرص المؤسسة على تحقيقهم الجودة في العمل الذي يقومون به وهذا ما تم التوصل إليه من خلال النتائج المتحصل عليها من المقابلات الميدانية التي تم إجرائها مع مديري الاقامات الجامعية و مدير مديرية الخدمات الجامعية الذين صرحوا

بأنه من أولى أولوياتهم في العمل هي الحرص على إيجاد وتوفير كافة السبل التي تسمح للعمال بالعمل بكل أريحية مما يحسّس العمال بمدى أهميتهم داخل العمل. فيسعون لتحقيق الأداء الجيد في العمل بما يحقق للمؤسسة الجودة في الخدمات التي تقدمها.

جدول مركب رقم (15): يوضح العلاقة بين كيفية التعامل بين المدير والعمال و توفير نوع من الثقة في العمل

المجموع	هل تقوم الادارة بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال		التكرار النسبة المئوية %	طريقة التعامل بين المدير والعمال
	لا	نعم		
57 %100	11 %19.2	46 %80.7	بشكل رسمي	طريقة التعامل بين المدير والعمال
25 %100	11 %44.0	14 %56.0	بشكل غير رسمي	
5 %100	1 %20.0	4 %80.0	2.1	
87 %100	23 %26.4	64 %73.6	التكرار النسبة المئوية %	المجموع

ملاحظة: توجد قيمة مفقودة (01) في هذا الجدول رقم (16).

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال بنسبة 73.6% مقارنة بالذين يرون بأن إدارة المؤسسة لا تقوم بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال بنسبة 26.4% ، حيث نجد تكافؤ في النسب بين الذين أجابوا بأن طريقة التعامل بينهم وبين المدير هي بشكل رسمي ويرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال و بين

الذين أجابوا بأن طريقة التعامل بينهم وبين المدير هي بشكل رسمي و غير رسمي معا ويرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال بنسبة 80.7% و80% على التوالي ، مقارنة بالذين أجابوا بأن طريقة التعامل بينهم وبين المدير هي بشكل غير رسمي ويرون بأن إدارة المؤسسة لا تقوم بتوفير نوع من الثقة بينها وبين عمالها بنسبة 44% .

من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن طريقة التعامل بين المدير و العمال بالمؤسسة تتم وفق شكلين الشكل الرسمي و الشكل غير الرسمي مما يتيح جانب من الحرية في التعامل ويرسخ نوع من الثقة بين إدارة المؤسسة وعمالها مما ينعكس على العمل ويؤدي إلى السير الجيد للعمل نتيجة الثقة المتبادلة بين الطرفين.

#### الاستنتاج الاول:

لتنظيم العمل داخل المؤسسة تأثير على تمكين العاملين بالمؤسسة وهذا ما وضحته الجداول المركبة السابقة التي استنتجنا من خلالها العلاقة بين بعد المناخ التنظيمي المتمثل في تنظيم العمل ومتغير تمكين العاملين، وهذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها والتي بينت بأنه لظروف العمل بالمؤسسة التي تعتبر كمؤشر لتنظيم العمل تأثير واضح على تمكين العاملين من خلال تحسيس العامل بمدى أهميته داخل العمل بنسبة 90.9%، بالإضافة الى أن توضيح العمل للعمال يؤثر على مدى تحقيق المؤسسة للجودة في العمل وهذا ما يجعل طريقة التعامل بين المدير والعمال تؤدي الى خلق نوع من الثقة المتبادلة بين الطرفين داخل مجال العمل.



### المبحث الثالث: جماعات العمل وأثرها على تمكين العاملين

جدول رقم (17): يبين كيفية العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية العمل داخل المؤسسة
23.9%	21	بشكل فردي
69.3%	61	بشكل جماعي
6.8%	6	الاثنين معا
100.0%	88	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أكثر من نصف أفراد العينة يقومون بالعمل داخل المؤسسة بشكل جماعي وذلك بنسبة 69.3%، مقارنة بالذين يعملون بشكل فردي بنسبة 23.9% وبالذين يعملون بهما معا بنسبة 6.8%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن الشكل السائد للعمل في المؤسسة هو العمل الجماعي كفرق عمل تسعى الى تحقيق خدمات أحسن في مجال العمل، وهذا ما يبرز اعتماد المؤسسة على نظرية المنظمة المتعلمة لبيتر سينج الذي يركز فيها على العمل الجماعي وعلى فرق العمل المحفزة كأساس لنجاح هذه الفكرة وتحقيق نتائج أفضل في العمل.

جدول رقم (18): يوضح تشجيع المؤسسة على تشكيل فرق العمل

تشجيع المؤسسة على تشكيل فرق العمل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	67	76.1%
لا	20	22.7%
المجموع	87	98.9%
القيم المفقودة	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة هي 76.1% والتي تمثل الذين أجابوا بتشجيع المؤسسة على تشكيل فرق العمل، مقارنة بنسبة 22.7% من الذين أجابوا بعدم تشجيع المؤسسة على تشكيل فرق العمل.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة تشجع على تشكيل فرق العمل وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقوم على تقسيم العمل وفق مصالح لتسهيل تسيير شؤون المؤسسة ولتسهيل التعامل بين مديرية الخدمات الجامعية والاقامات التابعة لها.

جدول رقم (19) : يبين على اي اساس يتم تشكيل فرق العمل بالمؤسسة

على أي أساس يتم تشكيل فرق العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
حسب طبيعة العمل	82	93.2%
حسب التقارب في السن لدى العمال	1	1.1%
حسب الانتماء الجغرافي للعامل	1	1.1%
حسب طبيعة العمل و أخرى	4	4.5%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن معظم أفراد العينة يرون بأن أساس تشكيل فرق العمل بالمؤسسة هو على حسب طبيعة العمل وذلك بنسبة 93.2%، مقارنة بالذين أجابوا بأن أساس تشكيل فرق العمل بالمؤسسة هو حسب طبيعة العمل ووفق أمور أخرى هي كما صرح بعض أفراد العينة على حسب معرفتك بالمسؤول المباشر وحسب الاختصاص وعامل الكفاءة، وبالذين أجابوا بأن أساس تشكيل فرق العمل هو على حسب التقارب في السن لدى العمال وحسب الانتماء الجغرافي للعامل بنسبة 1.1% لكل منهما.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن أساس تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة يتم بدرجة كبيرة حسب طبيعة العمل وهذا راجع الى ما قلناه سالفاً حول اعتماد المؤسسة على التخصص وتقسيم العمل، والعمل وفق مصالح محددة منها مصلحة إدارة الوسائل، مصلحة الامن والصيانة، مصلحة الايواء... الخ التي لكل منها طبيعة عمل محددة تختلف عن المصالح الاخرى ولذلك يتم تشكيل فرق العمل على حسب طبيعة العمل بالدرجة الاولى.

جدول رقم (20): يوضح التعاون في أداء الاعمال

التعاون في أداء الاعمال	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	77	%87.5
لا	11	%12.5
المجموع	88	%100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن جل أفراد العينة يقومون بالتعاون في أداء الاعمال داخل المؤسسة بنسبة %87.5، مقارنة بالذين لا يتعاونون في أداء الاعمال والذين قدرة نسبتهم ب%12.5.

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بأن جو التعاون في أداء الاعمال سائد في المؤسسة وهذا راجع الى الجو الاخوي السائد بين العمال ووحدة الهدف لدى جميع العمال المتمثل في السعي والحرص على توفير خدمات أفضل للطلاب وتوفير سبل السكن اللائق له.

جدول رقم (21): يبين مع من يتم التعاون في العمل

في حالة الاجابة بنعم مع من يتم	التكرار	النسبة المئوية %
مع المدير والعمال	15	%17.0
مع الرؤساء والعمال	25	%28.4
مع العمال فيما بينهم	20	%22.7
مع الكل	11	%12.5
مع المدير والرؤساء	4	%4.5
مع الرؤساء والعمال فيما بينهم	3	%3.4
المجموع	78	%88.6
القيم المفقودة	10	%11.4
المجموع	88	%100.0

نلاحظ من خلال الجدول الفرعي رقم (21) التابع للجدول العشرون أن التعاون في أداء الاعمال يتم بين الرؤساء والعمال بنسبة %28.4 تليها نسبة %22.7 بالنسبة للذين

أجابوا بأن التعاون في أداء الاعمال يتم بين العمال فيما بينهم، ونسبة 17% بالنسبة للذين يرون بأن التعاون في العمل يتم بين المدير والعمال، في حين تتفاوت النسب بين الذين أجابوا بأن التعاون يتم معهم جميعا بنسبة 12.5%، والذين يرون بأن التعاون في العمل يتم مع المدير والعمال، ومع الرؤساء والعمال بنسبة 4.5%. وبالنسبة للذين أجابوا بأن التعاون يتم مع الرؤساء والعمال ومع العمال فيما بينهم بنسبة 3.4%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن التعاون في أداء الاعمال يتم بين الرؤساء والعمال، وهذا على حسب طبيعة الاختصاص ونوع الوظائف التي يقوم بها العمال مما يستدعي التعاون بينهم وبين رؤسائهم لتحقيق نتائج أفضل في العمل.

جدول رقم (22): يوضح المداومة على الحضور في الوقت للعمل

النسبة المئوية %	التكرار	المداومة على الحضور في الوقت للعمل
80.7%	71	نعم
18.2%	16	لا
98.9%	87	المجموع
1.1%	1	القيم المفقودة
100.0%	88	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (22) بأن أعلى نسبة هي 80.7% والتي تمثل إجابات العمال الذين يداومون على الحضور في الوقت الرسمي للعمل، مقارنة بالذين لا يداومون على الحضور في الوقت الرسمي للعمل بنسبة 18.2% بسبب بعد المسافة وعدم توفر وسائل النقل الخاصة بالعمل بالإضافة الى ظروف عائلية تحول دون ذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بأن غالبية العمال يواظبون على الحضور في الوقت الرسمي للعمل وهذا راجع الى احترام العمال للقوانين التي تحكم العمل، وحرصهم على الاخلاص في أداء العمل وهذا ما أكدته المقابلات الميدانية التي أجريناها مع مدير الخدمات الجامعية ومديري الاقامات التابعة له.

جدول رقم (23): يبين تناسب الوظيفة مع مؤهلات العامل العلمية والبدنية

تناسب الوظيفة مع مؤهلات العامل العلمية والبدنية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	77	87.5%
لا	11	12.5%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن جل أفراد العينة تتناسب الوظيفة التي يشغلونها مع مؤهلاتهم العلمية والبدنية وذلك بنسبة 87.5%، مقارنة بالذين لا تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية والبدنية بنسبة 12.5%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن غالبية العمال تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية والبدنية التي يملكونها مما يجعلهم يعملون في أريحية دون أي صعوبات تواجههم في مجال العمل تعود الى غموض الدور وعدم فهم المهام المتعلقة بوظائفهم.

جدول رقم (24): يوضح تطابق مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها

النسبة المئوية %	التكرار	تطابق المؤهلات مع الوظيفة التي يشغلها العامل تساعد على
35.2%	31	الاتقان في العمل
3.4%	3	اللامبالاة بالعمل
34.1%	30	الارتياح في العمل
2.3%	2	أخرى
22.7%	20	الاتقان والارتياح معا
2.3%	2	الاتقان وأخرى
100.0%	88	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) تكافؤ في النسب بالنسبة للذين أجابوا بأن تطابق مؤهلاتهم مع الوظيفة التي يشغلونها يساعد على الاتقان في العمل، والارتياح في العمل بنسب 35.2% و 34.1% على التوالي، كما نجد نسبة 22.7% بالنسبة للذين أجابوا بهما معا أي الاتقان في العمل والارتياح في العمل مقارنة بالذين أجابوا بأن تطابق مؤهلاتهم مع الوظيفة التي يشغلونها يساعد على اللامبالاة بالعمل بنسبة 3.4% وأمور أخرى بنسبة 2.3% مثل الروتين في العمل وعدم الارتياح بالإضافة الى الدقة في العمل والإبداع وتطوير العمل.

من خلال مقارنة النتائج أعلاه يمكن القول بأن تطابق مؤهلات العامل مع الوظيفة التي يشغلها يساعد على الاتقان في العمل والارتياح في العمل، وهذا يعود الى فهم العامل لطبيعة الأعمال التي يقوم بها وتطابقها مع مؤهلاته مما يساعده على الاتقان في العمل وأداء عمله بكل تقاني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي الى نتائج أفضل في العمل.

جدول مركب رقم (25) : يبين العلاقة بين كيفية العمل داخل المؤسسة و تشجيع المؤسسة العاملين على المساهمة في تحسين العمل

المجموع	تشجيع المؤسسة العاملين على المساهمة في تحسين العمل				
	أبدا	نادرا	دائما		
21 %100	5 %23.8	8 %38.0	8 %38.0	التكرار بشكل فردي النسبة المئوية %	كيفية العمل داخل المؤسسة
60 %100	5 %8.3	24 %40.0	31 %51.6	التكرار بشكل جماعي النسبة المئوية %	
6 %100	2 %33.3	2 %33.3	2 %33.3	التكرار 1.2 النسبة المئوية %	
87 %100	12 %13.8	34 %39.1	41 %47.1	التكرار النسبة المئوية %	المجموع

ملاحظة: توجد قيمة مفقودة (01) في هذا الجدول رقم (25).

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن أعلى نسبة تمثل الذين أجابوا بأن المؤسسة دائما تشجع العاملين على المساهمة في تحسين العمل بنسبة 47.1% مقارنة بالذين نادرا ما تشجعهم المؤسسة على المساهمة في تحسين العمل 39.1% وبالذين ابدا لا تشجعهم المؤسسة على المساهمة في تحسين العمل 13.8% ، حيث نجد نسبة 51.6% بالنسبة للذين يعملون بشكل جماعي ودائما تشجعهم المؤسسة على المساهمة في تحسين العمل . مقارنة بالذين يعملون بشكل جماعي ونادرا ما تشجعهم المؤسسة على المساهمة في تحسين العمل بنسبة 40% وبالذين يعملون بشكل فردي وجماعي معا وأبدا لا تشجعهم المؤسسة على المساهمة في تحسين العمل بنسبة 33.3% .



من النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن العمل داخل المؤسسة يتم بشكل جماعي وهذا راجع إلى تقسيم العمل والتخصص الذي تعتمد المؤسسة حيث يتم العمل بشكل جماعي وفق مصالح متخصصة بوظائف معينة تميزها عن المصالح الأخرى ليتم التكامل بين مختلف المصالح داخل المؤسسة للمساهمة في تحسين العمل بالمؤسسة.

جدول مركب رقم (26) : يوضح العلاقة بين التعاون في أداء الاعمال و

تشجع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم

المجموع	هل تشجع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم		التكرار النسبة المئوية%	التعاون في أداء الاعمال
	لا	نعم		
76 %100	26 %34.2	50 %65.7	نعم التكرار النسبة المئوية%	
11 %100	6 %54.5	5 %45.4	لا التكرار النسبة المئوية%	
87 %100	32 %36.8	55 %63.2	التكرار النسبة المئوية%	المجموع

ملاحظة: هناك قيمة مفقودة (01) في هذا الجدول رقم (26).

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن أكثر من نصف أفراد العينة تشجعهم المؤسسة على حل المشكلات الخاصة بعملهم بنسبة 63.2% مقارنة بالذين لا تشجعهم المؤسسة على حل المشكلات الخاصة بعملهم بنسبة 36.8%، اذ نجد نسبة 65.7% بالنسبة للذين يتعاونون في أداء الاعمال وتشجعهم المؤسسة على حل المشكلات الخاصة بعملهم مقارنة بالذين لا يتعاونون في أداء الاعمال ولا تشجعهم المؤسسة على حل المشكلات الخاصة بعملهم بنسبة 54.5%.

من النتائج المتحصل عليها نتوصل الى أن المؤسسة تحرص على التعاون في أداء الأعمال بين العمال وتمنحهم الحرية في العمل وتشجعهم على حل المشكلات الخاصة بعملهم مما يبرز أن المؤسسة تخول للعمال اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم وتمنحهم حرية التصرف فيها مع تحمل مسؤولية اعمالهم حيث يشارك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة حسب ما وضحته المقابلات الميدانية التي قمنا بإجرائها.

جدول مركب رقم (27) : يبين العلاقة بين المداومة على الحضور في الوقت للعمل و منح المؤسسة الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية

المجموع	منح الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية			
	لا	نعم		
71	25	46	التكرار	نعم
%100	%35.2	%64.7	النسبة المئوية %	
15	6	9	التكرار	لا
%100	%40.0	%60.0	النسبة المئوية %	
86	31	55	التكرار	
%100	%36.0	%64.0	النسبة المئوية %	

ملاحظة: توجد قيمتين مفقودتين (02) في هذا الجدول رقم (27).

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن أكثر من نصف أفراد العينة تمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية بنسبة 64% مقارنة بالذين لا تمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية بنسبة 36% ، حيث نجد تكافؤ في النسب بين الذين يداومون على الحضور في الوقت للعمل وتمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية بنسبة 64.7 % وبين الذين لا يداومون على الحضور في الوقت و تمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية بنسبة 60% ، مقارنة بالذين يداومون على الحضور في الوقت

للعمل ولا تمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية وبين الذين لا يدومون على الحضور في الوقت للعمل ولا تمنحهم المؤسسة الفرصة لأداء عملهم باستقلالية بنسب 35.2% و 40% على التوالي .

من النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن مديرية الخدمات الجامعية وإقاماتها تمنح الفرصة للعمال لأداء عملهم باستقلالية في كلتا الحالتين سواء المداومة على الحضور في الوقت للعمل او عدم المداومة على الحضور في الوقت للعمل، وهذا راجع لتفهم المؤسسة للظروف الخاصة التي تواجه العامل وتحول دون انضباطه في العمل ولذلك تترك الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية دون تدخل أو عرقلة .

#### الاستنتاج الثاني:

لجماعات العمل بالمؤسسة تأثير على تمكين العاملين بالمؤسسة وهذا ما توصلنا إليه من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذه الفرضية، والتي وضحت لنا العلاقة بين جماعات العمل وتمكين العاملين وطبيعة التأثير الموجود بينهم من خلال الجداول المركبة التي بينت بأن لكيفية العمل داخل المؤسسة تأثير واضح على تشجيع العاملين على المساهمة في تحسين العمل بنسبة 51.6%، حيث يتم العمل داخل المؤسسة بشكل جماعي وفق مصالح متخصصة بوظائف معينة تتكامل مع بعضها البعض لتحسين العمل بالمؤسسة بما يؤدي الى التعاون في أداء الاعمال وتشجيع المؤسسة للعمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم، وهذا ما يدفع بالعامل الى المداومة على الحضور في الوقت للعمل ومنح المؤسسة له الفرصة لأداء عمله باستقلالية.

## المبحث الرابع: علاقات العمل وأثرها على تمكين العاملين

جدول رقم (28): يبين طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل

طبيعة العلاقة التي تربطك بزملاء العمل	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة عمل	41	46.6%
صداقة	15	17.0%
جهوية	1	1.1%
علاقة عمل وصداقة	27	30.7%
علاقة عمل وصداقة وفئة عمرية	2	2.3%
علاقة عمل و أخرى	1	1.1%
المجموع	87	98.9%
القيم المفقودة	1	1.1%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى نسبة هي 46.6% والتي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل هي علاقة عمل، كما نجد نسبة 30.7% بالنسبة للذين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل هي علاقة عمل وصداقة، تليها نسبة 17% بالنسبة للذين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل هي علاقة صداقة، مقارنة بالذين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل هي علاقة عمل وأخرى بنسبة 1.1%.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن طبيعة العلاقة التي تجمع العمال في العمل هي علاقة عمل بالدرجة الأولى تتخللها بعض الصداقات بين العمال بحكم العمل الجماعي معا والتشاور في أمور العمل مما يؤدي الى خلق نوع من العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم وتوفير جو عمل أخوي بين العمال بما يتطابق مع نظرية العلاقات الإنسانية التي تحرص على الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل لحفزه على العمل الجاد والمثمر.

جدول رقم (29): يوضح تأثير هذه العلاقات على أداء العمل

النسبة المئوية %	التكرار	تأثير هذه العلاقات على أداء العمل
88.6%	78	تساعد في العمل
4.5%	4	تعرقل العمل
4.5%	4	لا أدري
97.7%	86	المجموع
2.3%	2	القيم المفقودة
100.0%	88	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن جل أفراد العينة تساعد العلاقات السائدة بينهم وبين زملاء العمل في العمل بنسبة 88.6%، في حين تتكافأ النسب بين الذين أجابوا بأن هذه العلاقات تعرقل العمل بنسبة 4.5% وبالنسبة للذين أجابوا ب لا أدري بنسبة 4.5%.

من مقارنة النتائج المتحصل عليها نستنتج أن للعلاقات السائدة بين العمال في العمل تأثير واضح على العمل فهي تساعد على العمل بدرجة كبيرة، فالعامل يحتاج في عمله الى جو من التعاون والتشاور في العمل بما يتيح له فرصة الافادة والاستفادة من خبرات الاخرين في مجال العمل لصقل معارفه ومهاراته في مجال العمل وتحقيق الافضل للمؤسسة.

جدول رقم (30): يبين عدد ساعات العمل اليومية التي يعملها العامل

عدد ساعات العمل اليومية التي تعملها	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 4 ساعات	3	3.4%
من 5 إلى 9 ساعات	81	92.0%
أكثر من 10 ساعات	4	4.5%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن معظم أفراد العينة عدد ساعات العمل اليومية التي يعملونها ما بين 5 إلى 9 ساعات في اليوم بنسبة 92%، في حين تتكافأ النسب بين الذين يعملون في اليوم أكثر من 10 ساعات والذين يعملون أقل من 4 ساعات في اليوم بنسب 4.5% و 3.4% على التوالي.

ومن النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن غالبية العمال في مديرية الخدمات الجامعية وإقاماتها يعملون ما بين 5 إلى 9 ساعات في اليوم وهذا ما يدل على تطبيق اللوائح التنظيمية في العمل التي تقر بالوقت القانوني الذي يجب أن يعمل كل عامل بالمؤسسة وهذا ما يجعل العامل يلتزم بأوقات العمل حرصاً منه على تطبيق قوانين العمل.

جدول رقم (31): يوضح الرضا عن ساعات العمل

الرضا عن ساعات العمل التي يعملها العامل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	69	78.4%
لا	19	21.6%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (31) أن أكثر من نصف أفراد العينة هم راضون عن ساعات العمل التي يعملونها بنسبة 78.4%، مقارنة بالذين أجابوا بعدم رضاهم عن ساعات العمل التي يعملونها بنسبة 21.6% وهذا راجع الى التعب في العمل، وعدم تناسب ساعات العمل مع الاجر الذي يتقاضونه في العمل.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن هناك نوع من الرضا عن ساعات العمل اليومية التي يعملها العمال في مديرية الخدمات الجامعية وإقاماتها وهذا راجع الى اقتناع العمال باللوائح التنظيمية التي تسير العمل بالمؤسسة وضرورة المحافظة على النظام الداخلي للمؤسسة لضمان السير الحسن للعمل بالمؤسسة.

جدول رقم (32): يبين اهتمام المؤسسة بالأداء الجيد في العمل

هل تهتم إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	65	73.9%
لا	21	23.9%
المجموع	86	97.7%
القيم المفقودة	2	2.3%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن ما يقارب جل أفراد العينة تهتم بالأداء الجيد في العمل بنسبة 73.9%، مقارنة بالذين أجابوا بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بالأداء الجيد في العمل بنسبة 23.9%.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان إدارة مديرية الخدمات الجامعية وإقاماتها تهتم بالأداء الجيد في العمل وهذا ما يفسر اهتمامها بتوفير الظروف المناسبة للعامل ليعمل فيها بأريحية ويبرز قدراته في العمل بما يحقق للمؤسسة الأداء الجيد الذي تصبوا إليه.

جدول رقم (33): يوضح التعاون بين العمال لتحقيق الاداء الجيد في العمل

التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	35	39.8%
أحيانا	47	53.4%
نادرا	6	6.8%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أعلى نسبة تمثل الذين أجابوا بأنه أحيانا يتم التعاون بين العمال لتحقيق الاداء الجيد في العمل بنسبة 53.4%، تليها نسبة 39.8%



بالنسبة للذين أجابوا بأنه يتم التعاون دائماً بين العمال لتحقيق الاداء الجيد في العمل، في حين نجد أدنى نسبة تمثل الذين أجابوا بأنه نادراً ما يتم التعاون بين العمال لتحقيق الاداء الجيد في العمل بنسبة 6.8%.

من النتائج المتحصل عليها نستنتج بأنه يتم التعاون بين العمال أحياناً لتحقيق الاداء الجيد في العمل، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة فكل مصلحة في المؤسسة لها مهامها الخاصة بها، إلا أنه في بعض الاحيان تستدعي الضرورة التعاون بين بعض المصالح لإنجاح عمل معين مثل مهرجان الانشودة الذي أشرفت المؤسسة على إقامته من خلال التعاون بين مصلحة النشاطات ومصلحة الاطعام ومصلحة الامن لسهر على إنجاح هذا المهرجان.

جدول رقم (34): يبين الحوافز المقدمة بالمؤسسة

الحوافز المقدمة بالمؤسسة في حالة الانضباط والاداء بفعالية	التكرار	النسبة المئوية %
حوافز مادية	16	18.2%
حوافز معنوية	20	22.7%
لا تمنح أي حوافز	44	50.0%
حوافز مادية ومعنوية معا	8	9.1%
المجموع	88	100.0%

يتبين من خلال الجدول رقم (34) أن نصف أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تمنح أي حوافز للعامل في حالة الانضباط والاداء بفعالية في العمل وذلك بنسبة 50%، في حين تتكافأ النسب بين الذين أجابوا بأن المؤسسة تقدم حوافز معنوية وبين الذين أجابوا بأن المؤسسة تقدم حوافز مادية للعمال وذلك بنسب 22.7% و 18.2% على التوالي، كما نجد نسبة 9.1% بالنسبة للذين أجابوا بأن المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية للعمال.

من النتائج المتحصل عليها نرى بأن المؤسسة لا تمنح أي حوافز للعمال في حالة الانضباط و الاداء بفعالية وهذا راجع الى انتماء المؤسسة الى القطاع العمومي وما

يترتب على ذلك حسب ما أسفرت عنه المقابلات الميدانية التي قمنا بإجرائها حيث وضحت بأن الحوافز تقدم للعمال في بعض المناسبات مثل عيد المرأة وعيد العمال بتكريم بعض العمال المثابرين في العمل وتحفيزهم معنوياً للمواصلة في العطاء والعمل.

جدول رقم (35): يوضح هل الاجر الذي يمنح للعامل يعكس مستوى أدائه

هل الاجر الذي يمنح لك يعكس مستوى أدائك	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	52	59.1%
لا	36	40.9%
المجموع	88	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن أعلى نسبة هم الذين يرون بأن الاجر الذي يمنح لهم في العمل يعكس مستوى أدائهم في العمل بنسبة 59.1%، في حين نجد نسبة 40.9% بالنسبة للذين يرون بأن الاجر الذي يمنح لهم في العمل لا يعكس مستوى أدائهم لأنه على حسب وجهة نظرهم الاجر ضعيف مقارنة بالخدمات و المؤهلات ولأن الاجر يمنح على حسب نوع التعيين، فالعامل من وجهة نظرها يؤجر على حسب الشهادة لا على أدائه بالإضافة ان الاجور لا تتماشى مع المستوى المعيشي وهذا ما عبر عنه أحد أفراد العينة بقوله: " التهاب الاسعار وانخفاض قيمة الدينار " .

من النتائج المتحصل عليها نرى بأنه هناك نوع من الاقتناع بالأجر الذي يمنح للعمال في العمل نظير خدماتهم المقدمة بالمؤسسة.

جدول رقم (36): يبين كيف تشجع الحوافز الممنوحة في العمل

هل تشجعك الحوافز الممنوحة لك في العمل على	التكرار	النسبة المئوية %
المنافسة في العمل	8	9.1%
التعاون في العمل	33	37.5%
الاتقان في العمل	29	33.0%
الكل معا	4	4.5%
التعاون والاتقان	7	8.0%
المنافسة والتعاون	2	2.3%
المنافسة والاتقان	1	1.1%
المجموع	84	95.5%
القيم المفقودة	4	4.5%
المجموع	88	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) تكافؤ النسب بين الذين أجابوا بأن الحوافز المقدمة لهم في العمل تشجع على الاتقان في العمل بنسب 37.5% و 33% على التوالي، في حين نجد نسبة 9.1% بالنسبة للذين أجابوا بأن الحوافز الممنوحة لهم بالمؤسسة تشجع على المنافسة في العمل.

من هذه النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن للحوافز الممنوحة بالمؤسسة تأثير واضح على العمال حيث تدفعهم الى التعاون في العمل واتقان العمل وخلق جو المنافسة في مجال العمل.

جدول مركب رقم (37) : يوضح العلاقة بين تأثير علاقات العمل على أداء العمل و أخذ الادارة برأي العمال في العمل

المجموع	الأخذ برأي العمال في العمل		التكرار النسبة المئوية%	تأثير هذه العلاقات على أداء العمل
	لا	نعم		
76 %100	34 %44.7	42 %55.2	تساعد في العمل	تأثير هذه العلاقات على أداء العمل
4 %100	3 %75.0	1 %25.0	تعرقل العمل	
4 %100	2 %50.0	2 %50.0	لا أدري	
84 %100	39 %46.4	45 %53.6	التكرار النسبة المئوية%	المجموع

ملاحظة: هناك أربع قيم مفقودة في هذا الجدول رقم (37).

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن ما يفوق نصف أفراد العينة تأخذ المؤسسة برأيهم في العمل بنسبة 53.6% مقارنة بالذين لا تأخذ المؤسسة برأيهم في العمل بنسبة 46.4%، حيث نجد نسبة 55.2% بالنسبة للذين تأثر فيهم علاقات العمل بحيث تساعد في العمل و تأخذ المؤسسة برأيهم في العمل مقارنة بالذين تعرقل علاقات العمل أدائهم للعمل ولا تأخذ المؤسسة برأيهم في العمل بنسبة 75%.

من مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن لتأثير علاقات العمل على أداء العمل دور في أخذ المؤسسة برأي العمال في العمل ، فالعلاقات السائدة بين العمال في العمل التي تساعد على العمل تجعل المؤسسة تأخذ برأي العمال في العمل، و العلاقات التي

تعرق العمل تحول دون أخذ الإدارة برأي العمال في العمل و هذا راجع إلى أن الأخذ برأي العمال في العمل يستوجب توفير جو من العلاقات الحسنة التي تساعد على العمل واستخلاص الآراء المفيدة و المثمرة للعمل .

جدول مركب رقم (38): يبين العلاقة بين الاهتمام بالأداء الجيد في العمل و منح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله

المجموع	منح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله		التكرار النسبة المئوية %	هل تهتم إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل
	لا	نعم		
65 %100	13 %20.0	52 %80.0	نعم التكرار النسبة المئوية %	
21 %100	15 %71.4	6 %28.5	لا التكرار النسبة المئوية %	
86 %100	28 %32.6	58 %67.4	التكرار النسبة المئوية %	المجموع

ملاحظة: هناك قيمتين (02) مفقودتين في هذا الجدول رقم (38).

يتبين من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 67.4% تمثل إجابات العمال الذين يرون بأن المؤسسة تمنحهم المعلومات اللازمة لأداء عملهم مقارنة بالذين لا تمنحهم المؤسسة المعلومات اللازمة لأداء عملهم بنسبة 32.6%، حيث نجد نسبة 80% بالنسبة للذين تهتم إدارة المؤسسة بأدائهم الجيد في العمل و تمنحهم المعلومات اللازمة لأداء عملهم مقارنة بالذين لا تهتم إدارة المؤسسة بأدائهم الجيد في العمل ولا تمنحهم المعلومات اللازمة لأداء عملهم بنسبة 71.4%

من خلال نتائج الجدول يمكن القول أن لاهتمام إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل تحرص على منح العامل المعلومات اللازمة لأداء عمله بكل سهولة وايضاح العمل للعمال بما ينعكس على ادائهم في العمل .

جدول مركب رقم (39): يوضح العلاقة بين التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

المجموع	هل تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة				
	منعدمة	كلية	جزئية		
35	5	4	26	التكرار دائما	التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل
%100	%14.2	%11.4	%74.2	النسبة المئوية%	
47	10	3	34	التكرار أحيانا	
%100	%21.2	%6.3	%72.3	النسبة المئوية%	
6	4	0	2	التكرار نادرا	
%100	%66.6	%0.0	%33.3	النسبة المئوية%	
88	19	7	62	التكرار	المجموع
%100	%21.5	%8.0	%70.5	النسبة المئوية%	

يتضح من خلال الجدول رقم (39) بأن أكثر من نصف أفراد العينة تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة جزئية في العمل بنسبة 70.5% مقارنة بالذين تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة منعدمة في العمل وبالذين تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة كلية في العمل بنسب 21.5% و 8% على التوالي، حيث نجد تكافؤ النسب بين الذين يتعاونون لتحقيق الأداء الجيد في العمل دائما وتسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة جزئية بنسبة 74.2% وبين الذين يتعاونون لتحقيق الأداء الجيد في العمل أحيانا وتسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ

القرارات بصفة جزئية بنسبة 72.3% مقارنة بالذين يتعاونون لتحقيق الأداء الجيدة في العمل دائما وتسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة كلية بنسبة 11.4% وبالذين يتعاونون لتحقيق الأداء الجيد في العمل نادرا وتسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة منعدمة بنسبة 66.6%.

من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن المؤسسة تسمح للعمل الذين يتعاونون لتحقيق الأداء الجيد في العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة جزئية في حدود صلاحياتهم المتعارف عليها داخل المؤسسة دون المساس بالقرارات الأخرى الغير خاضعة لصلاحياتهم مما يوضح أن المؤسسة تعتمد على تفويض الصلاحيات للعمال المتعلقة بوظائفهم وإعطائهم حرية العمل باستقلالية داخل المؤسسة للوصول إلى النتائج المبرمجة والمسطرة في العمل لتحقيق فعالية أكثر للمؤسسة.

### الاستنتاج الثالث:

**لعلاقات العمل تأثير على تمكين العاملين بالمؤسسة من خلال ما أسفرت عنه النتائج المتحصل عليها من تحليل الجداول البسيطة والعلاقات المستخلصة من الجداول المركبة والتي وضحت بأن لعلاقات العمل تأثير على العمل وبالتالي لها تأثير أيضا على أخذ الإدارة برأي العمال في العمل داخل المؤسسة 55.2%، حيث أن العلاقات التي تساعد على العمل تدفع بإدارة المؤسسة الى الأخذ برأي العمال في العمل، ولاهتمام المؤسسة بالأداء الجيد في العمل تمنح للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله وهذا ما يدفع بالعمال داخل المؤسسة الى التعاون في العمل وتكوين علاقات عمل تساعد على الأداء الجيد في العمل تحرص من خلالها المؤسسة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.**

## التحليل الاحصائي:

معامل ارتباط بيرسون:

### جدول رقم 40

Corrélations ظروف العمل تحسيس العامل.بأهميته		
ظروف العمل بالمؤسسة		
1**	Corrélation de Pearson	ظروف العمل بالمؤسسة
.003	Sig. (bilatérale)	
85	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

يتضح من خلال الجدول رقم ( 40 ) أن هناك ارتباط طردي تام ( 1 ) بين توفير ظروف العمل بالمؤسسة وتحسيس العامل بمدى أهميته في العمل.

### جدول رقم 41

Corrélations توضيح العمل تحقيق الجودة في العمل		
توضيح العمل للعمال		
1	Corrélation de Pearson	توضيح العمل للعمال
.162	Sig. (bilatérale)	
85	N	

يتبين من خلال الجدول رقم ( 41 ) أن هناك ارتباط طردي تام ( 1 ) بين توضيح المؤسسة العمل للعمال والحرص على تحقيق الجودة في العمل.



جدول رقم 42

Corrélations طريقة التعامل توفير الثقة			
هل تقوم الادارة بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال	طريقة التعامل بين المدير والعمال		
.164	1	Corrélation de Pearson	طريقة التعامل بين المدير والعمال
.129		Sig. (bilatérale)	
87	88	N	
1	.164	Corrélation de Pearson	هل تقوم الادارة بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال
	.129	Sig. (bilatérale)	
87	87	N	

يتضح من خلال الجدول رقم ( 42 ) أن هناك ارتباط طردي دال إحصائياً قيمته ( 0.16 ) بين طريقة التعامل بين المدير والعمال وتوفير الادارة نوع من الثقة بينها وبين العمال.

### جدول رقم 43

Corrélations		
كيفية العمل تشجيع.المساهمة.في.العمل		
كيفية العمل داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	1
داخل المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.572
	N	87

يتبين من خلال الجدول رقم ( 43 ) أن هناك ارتباط طردي تام ( 1 ) بين كيفية العمل داخل المؤسسة وتشجيع العاملين على المساهمة في تحسين العمل.

### جدول رقم 44

Corrélations			
التعاون.في.العمل حل.مشكلات.العمل			
هل تشجع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم	التعاون في أداء الاعمال	1	Corrélation de Pearson
			Sig. (bilatérale)
		88	N
		.140	Corrélation de Pearson
		.195	Sig. (bilatérale)
		87	N
		.140	Corrélation de Pearson
		.195	Sig. (bilatérale)
		87	N

يتضح من خلال الجدول رقم ( 44 ) أن هناك ارتباط طردي دال إحصائياً قيمته ( 0.14 ) بين التعاون في أداء الأعمال وتشجيع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم.

الجدول رقم ( 45 )

Corrélations الحضور. للعمل أداء. العمل. باستقلالية			
المدافمة على الحضور في الوقت للعمل		المدافمة على الحضور في الوقت للعمل	منح الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية
Corrélation de Pearson	1	.038	المدافمة على الحضور في الوقت للعمل
Sig. (bilatérale)		.729	
N	87	86	
Corrélation de Pearson	.038	1	منح الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية
Sig. (bilatérale)	.729		
N	86	87	

يتبين من خلال الجدول رقم ( 45 ) أن هناك ارتباط طردي ضعيف قيمته ( 0.03 ) بين المدافمة على الحضور في الوقت للعمل ومنح الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية.

جدول رقم 46

Corrélations تأثير. العلاقة أخذ. رأي. العمال			
الأخذ برأي العمال في العمل	تأثير هذه العلاقات على أداء العمل		
.073	1	Corrélation de Pearson	تأثير هذه العلاقات على أداء العمل
.509		Sig. (bilatérale)	
84	86	N	
1	.073	Corrélation de Pearson	الأخذ برأي العمال في العمل
	.509	Sig. (bilatérale)	
85	84	N	

يتبين من خلال الجدول رقم ( 46 ) أن هناك ارتباط طردي قوي قيمته ( 0.07 ) بين تأثير علاقات العمل على أداء العمل والأخذ برأي العمال في العمل.

جدول رقم 47

Corrélations الأداء الجيد.في.العمل منح.العامل.المعلومات			
منح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله	هل تهتم إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل		
.471**	1	Corrélation de Pearson	هل تهتم إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل
.000		Sig. (bilatérale)	
86	86	N	
1	.471**	Corrélation de Pearson	منح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله
	.000	Sig. (bilatérale)	
88	86	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

يتضح من خلال الجدول رقم ( 47 ) أن هناك ارتباط طردي دال احصائيا قيمته ( 0.47 ) بين الاهتمام بالأداء الجيد في العمل ومنح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله.

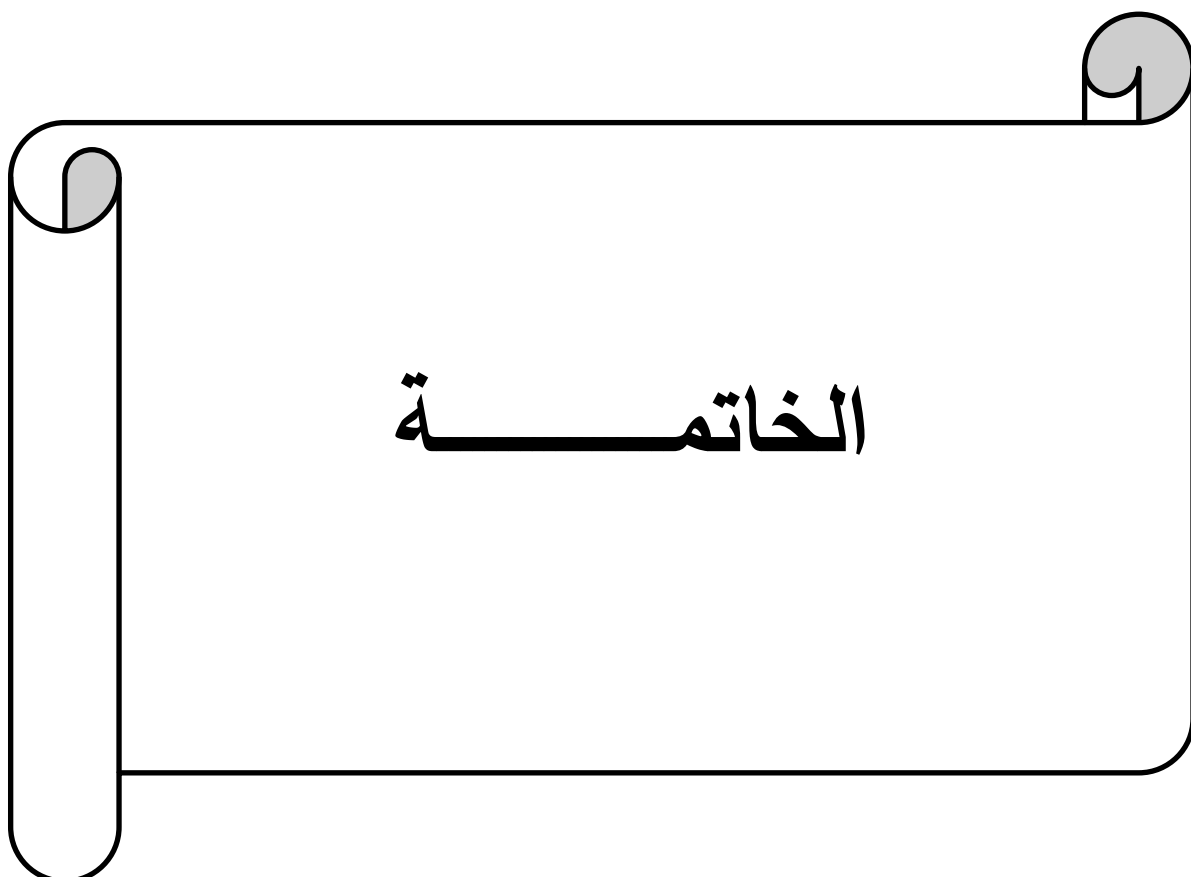
جدول رقم 48

Corrélations التعاون. لتحقيق. الأداء. الجيد المشاركة. في. اتخاذ. القرارات			
التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل	هل تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة	Corrélation de Pearson	1
		Sig. (bilatérale)	.203
		N	88
هل تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة	التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل	Corrélation de Pearson	.203
		Sig. (bilatérale)	.057
		N	88

يتبين من خلال الجدول رقم ( 48 ) أن هناك ارتباط دال احصائيا قيمته ( 0.20 ) بين التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل والسماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

## الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستنتاجات الجزئية للفرضيات الفرعية للدراسة ومن خلال التحليل الاحصائي لمعامل الارتباط بيرسون وجدنا بأن الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها أن: " يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة " قد تحققت بنسب جلية وواضحة، حيث أسفرت الدراسة على أنه لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ( تنظيم العمل، جماعات العمل وعلاقات العمل ) المحددة في الدراسة تأثير على تمكين العاملين، حيث يشجع تنظيم العمل داخل المؤسسة العمال على العمل بكل أريحية وهذا من خلال قيام المؤسسة بتهيئة كافة الظروف المناسبة للعمل من وسائل وتجهيزات تساعد على العمل. كما تساهم جماعات العمل في خلق جو تعاوني بين العمال للوصول الى أهداف موحدة في العمل بالإضافة الى دعائم علاقات العمل بين العمال التي ترسخ وتأييد هذا الجو من التعاون. وهذا ما يدفع بمدراء المؤسسات الى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بضمانهم توفير الارضية المناسبة لها مما يؤدي الى بروز نوع من الثقة بين المدير بالمؤسسة وعماله تتجسد من خلال تفويض بعض الصلاحيات للعمال ومنحهم حرية التصرف فيها.





## الخاتمة

يعتبر موضوع تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة من المواضيع التي تسعى المؤسسات في الآونة الأخيرة الى الاهتمام بها في ظل بحثها على سبل تحقيق الميزة التنافسية لخدماتها، لذلك حاولنا من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على أبعاد مهمة في المناخ التنظيمي التي تساعد المؤسسات على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين. حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الى تأثير كل من تنظيم العمل، جماعات العمل وعلاقات العمل التي حددناها كأبعاد للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة. وهذا ما دفعنا الى الاقرار بأن تهيئة المناخ التنظيمي الملائم داخل مجال العمل يعتبر الركيزة الجوهرية لكل مؤسسة تسعى الى تمكين عمالها ومنحهم درجة من الحرية والاستقلالية في مجال العمل بما ينعكس على أدائهم في العمل وبالتالي يحقق للمؤسسة النتائج التي تصبو إليها من رقي وازدهار وتحقيق للميزة التنافسية في مجال عملها.

ومن بين التوصيات التي نقدمها لمدراء المؤسسات وللمؤسسات في حد ذاتها الرغبة في تحقيق نتائج أفضل في العمل السعي الى:

- ✓ توفير كافة السبل المريحة للعمال داخل مجال العمل.
- ✓ الحرص على ايجاد جو من التعاون بين العمال داخل بيئة العمل.
- ✓ توطيد العلاقات بين المدراء والعمال داخل مجال العمل.
- ✓ تحفيز العامل بمنحه الثقة والاهتمام بمجهوداته في العمل مما يكرس الولاء لديه للمؤسسة.

ومن هنا نقول بأن لكل دراسة زاوية تريد معالجتها بحيث حاولت هاته الدراسة تفسير جزء من الظاهرة المدروسة تاركة المجال لتغطية بعض الأبعاد الأخرى التي من شأنها أن تكمل هاته الدراسة لإثراء مجال البحث العلمي بالمزيد من هذه المواضيع المستقبضة بالبحث المتعمق فيها.

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاق أنشطتها سواء كانت تجارية أو إنتاجية أو خدماتية، نتيجة التغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المنظمات واتساع نطاق المنافسة وشدتها وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال. فكان لابد للمنظمات أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يساعدها على إيجاد الظروف المواتية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والوصول الى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين من خلال زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم دون انتظار غيرهم ليتخذ القرار في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. وبغرض التعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار وهذا ما دفعنا في بحثنا هذا الى محاولة معرفة تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

1. كيف يؤثر تنظيم العمل على تمكين العاملين بالمؤسسة؟
2. كيف تساهم جماعات العمل في تمكين العاملين بالمؤسسة؟
3. كيف تساعد علاقات العمل بين العمال على تمكين العاملين بالمؤسسة؟

### ثانيا. فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة.

#### الفرضيات الفرعية:

1. يشجع تنظيم العمل على تمكين العاملين بالمؤسسة.
2. تساهم جماعات العمل في تمكين العاملين بالمؤسسة.
3. تساعد علاقات العمل بين العمال على تمكين العاملين بالمؤسسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التفسيري، متخذين كميدان للدراسة مديرية الخدمات الجامعية بولاية أدرار نموذجاً للدراسة قمنا فيه بإجراء عينة بالمسح الشامل لكافة

## ملخص الدراسة

---

العمال الذين لديهم مستوى دراسي ثانوي فما فوق والذين قدرة نسبتهم ب 88 عامل. وباستخدام أداة الاستمارة والمقابلة تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ يؤثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة كاستنتاج عام تتفرع عنه الاستنتاجات التالية:

- ✓ يشجع تنظيم العمل على تمكين العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تساهم جماعات العمل في تمكين العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تساعد علاقات العمل بين العمال على تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

**أولا. الكتب:**

- 1- ابو الفضل جمال الدين ابن منظور ، لسان العرب، ط3، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1999.
- 2- أبو المجد محمد جمال ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008 .
- 3- إبراهيم حسن ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 4- أحمد جودة محفوظ ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 5- الطيب كشروود عمار ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2007 .
- 6- الخلوف الملكاوي إبراهيم ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 7- بدر إبراهيم شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 8- حسين أفندي عطية ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003.
- 9- حسين محمود الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 10- حمادات محمد حسن ، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010
- 11- خلف بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 12- عامر الكبيسي ، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشروق، الدوحة، 1998.

- 13- عبد الوهاب علي ، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 2002،.
- 14- عبده فلييه فاروق. السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 16- عطا عدي حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013 .
- 17- عطية مروان ، معجم المعاني الجامع، مركز إيوان للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 18- عوض الله طلق السواط وعبد الله عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 19- عويقات احمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- سليمان العميان محمود ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 21- كاظم حمود خضير وآخرون، السلوك التنظيم مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 22- محمد سعيد أحمد الشياب وعنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 23- محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، دار الفكر، عمان، 1995.
- 24- محمد عبد الوهاب علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 1999.

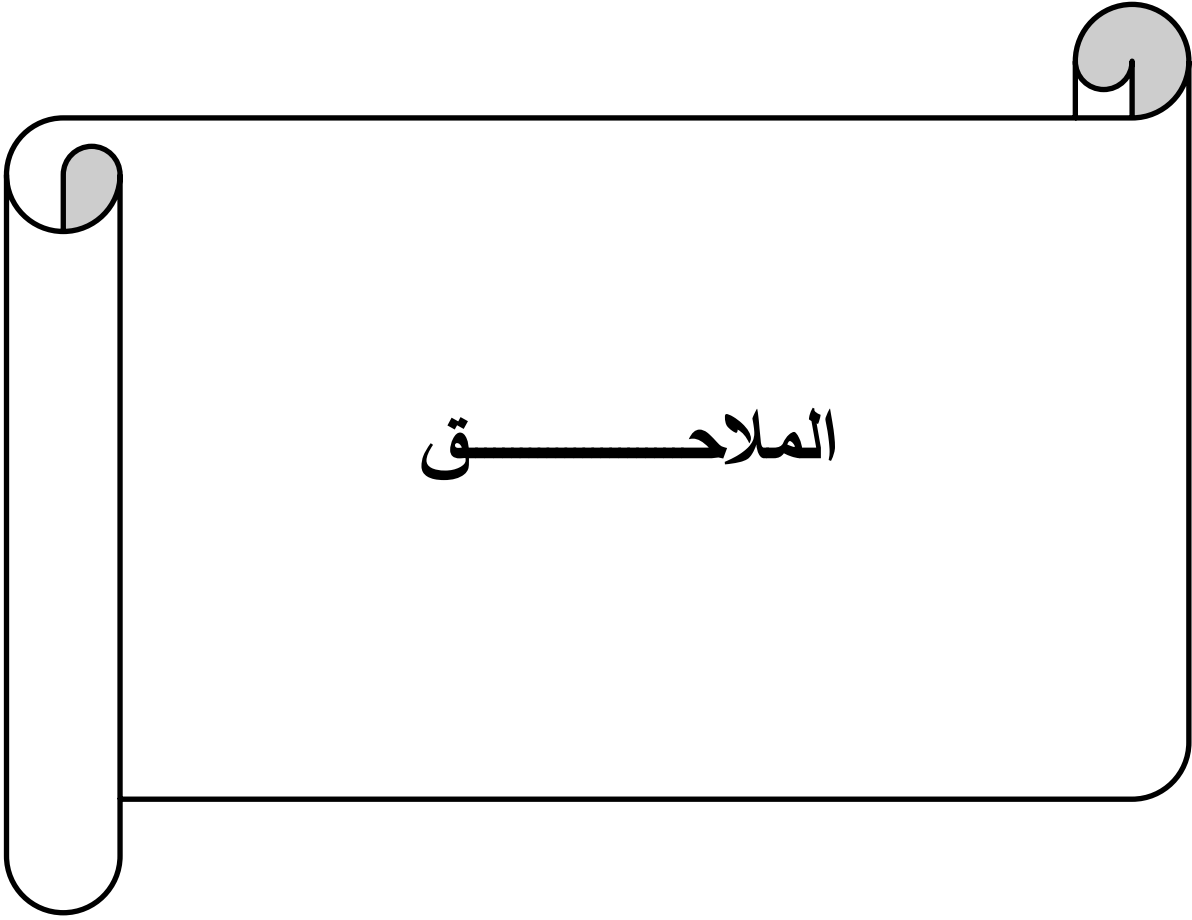
- 25- ملحم يحيى سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2009.
- 26- مطلق الدوري زكريا وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 27- مؤيد نعمة الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
- 28- موسى حسين قاسم البنا. نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- ثانيا. المذكرات والرسائل العلمية:
- 29- أحمد أبو شيخة نادر ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1997.
- 30- البدر ابراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.
- 31- باسمه رفيق النوري ، المناخ التنظيمي في اطار الاقتناء التكنولوجي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994 .
- 32- بن عبد المحسن مطر الجيملي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، السعودية ، 2008.
- 33- توفيق كرمية ، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 34- حمدان البقمي مصلح ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2010.
- 35- حنان رزق الله ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، 2010.
- 36- جوادي بلقاسم ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 37- زاهر تيسير ، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2012.
- 38- عاشوري إبراهيم ، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، 2013.
- 39- عبد الرحمن محمود إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
- 40- عبد الله عيسى حمد علي ، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
- 41- عبد الرحيم محمية عمر جهاد ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2016.
- 42- عطوي العربي سعيد بن سفران ، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- 43- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 44- محمد أحمد خالد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.
- 45- محمود ايهاب عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008 .
- 46- مبارك القحطاني شائع بن سعيد ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الرياض ، 2011 .
- 47- نريمان أكساس ، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012 .

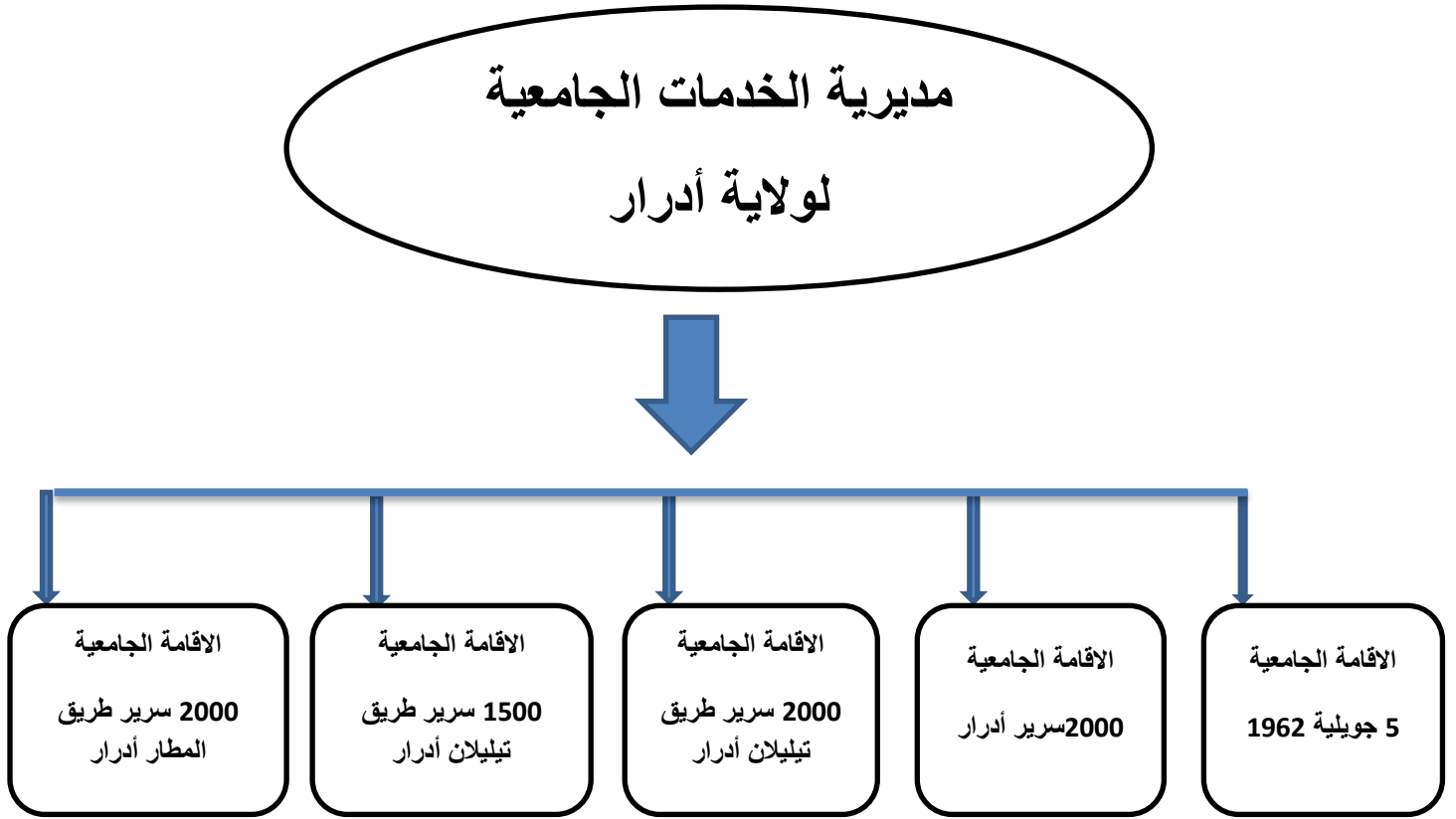


ثالثا. المجلات والمؤتمرات:

- 48- الياسري أكرم و أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القدس للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 09 ، العدد 2007، 01 .
- 49- العتيبي سعد بن مرزوق ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جمهورية مصر العربية، 2004.
- 50- حسو اسحق أثير ، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 26، الموصل، 2012 .
- 51- محمد القريوتي ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 09، العدد 1994، 05.
- 52- مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (11)، العدد الاول، عمان، 1987 .
- 53- ياسر العدوان وآخرون، تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الاردن، " مجلة جامعة دمشق"، م 24، ع 2، 399. 442، الاردن، 2008.
- 54- يوسف المعشر زيادة ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق المجلد 17، العدد 01، الأردن، 2001 .



ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مخطط توضيحي للإقامات الجامعية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار

ملحق رقم 02: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار -

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



## استمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز البحث الميداني لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على تمكين العاملين بالمؤسسة " دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار. الرجاء منكم ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

شكرا على تعاونكم معنا

إشراف الأستاذ: بوهناف عبد الكريم.

إعداد: \* جبار سعاد

\*مولاي عمر خيرة

الموسم الجامعي: 2017م-2018م.

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : [ 40-20 ] ☐ [ 60-41 ] ☐ [ 61 فأكثر ] ☐
- 3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- المستوى الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دراسات تطبيقية ☐
- 5- نوع الوظيفة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 6- مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 ☐ من 11 إلى 20 ☐ أكثر من 21 سنة ☐

**المحور الثاني: المناخ التنظيمي**

**• تنظيم العمل:**

- 7- هل الظروف التي تعمل بها في مؤسستك؟
- ممتازة ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐
- 8- هل بيئة العمل التي تعمل فيها تتوفر على:
- الأجهزة الالكترونية الحديثة ☐ - العتاد المناسب للعمل ☐
- التهوية و الحرارة الملائمتان للعمل ☐ - الإضاءة الجيدة للعمل ☐
- أخرى أذكرها: .....
- 9- هل توضح المؤسسة كيفية إنجاز العمل للعمال؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة " بنعم " فيما تتمثل هذه الوسيلة التوضيحية؟ .....
- 10- هل المسؤوليات والواجبات الموكلة لك في وظيفتك واضحة؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت إجابتك ب " لا " هل يعود ذلك إلى:
- عدم تخصصك في الوظيفة التي تعمل فيها. ☐
- نقص الاتصال بين العمال والإدارة. ☐
- عدم فهمك للمسؤوليات الخاصة بالوظيفة. ☐
- أخرى أذكرها: .....

- 11- كيف تتم طريقة التعامل بين المدير والعمال داخل المؤسسة؟ بشكل رسمي ☐  
بشكل غير رسمي ☐

12- من أين تتلقى الأوامر والتعليمات في العمل؟

- من الإدارة المركزية. ☐  
- من إدارة الموارد البشرية. ☐  
- من رئيسك المباشر. ☐

● جماعات العمل:

13- كيف يتم العمل داخل المؤسسة؟ بشكل فردي ☐ بشكل جماعي ☐

14- هل تشجع المؤسسة على تشكيل فرق العمل؟ نعم ☐ لا ☐

15- على أي أساس يتم تشكيل فرق العمل داخل الإدارة؟

- حسب طبيعة العمل ☐  
- حسب التقارب في السن لدى العمال ☐  
- حسب الانتماء الجغرافي للعامل ☐  
- أخرى حددها.....

16- هل يتم التعاون في أداء الأعمال داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " نعم " مع من يتم؟

- مع المدير والعمال ☐  
مع الرؤساء والعمال ☐  
مع العمال فيما بينهم ☐

17- هل تداوم على الحضور في الوقت الرسمي للعمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " لا " ما السبب وراء ذلك؟.....

18- هل تتناسب طبيعة وظيفتك مع مؤهلاتك العلمية و البدنية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " لا " لماذا؟.....

19- هل يساعدك الانسجام الموجود بين مؤهلاتك والوظيفة التي تشغلها على:

- الإلتقان في العمل ☐  
- اللامبالاة بالعمل ☐  
- الارتياح في العمل ☐

- أــــــخــــرى حدد.....

• **علاقات العمل:**

20- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملاء العمل؟

علاقة عمل ☐ صداقة ☐ قرابة ☐ فئة عمرية ☐ جهوية ☐

أخرى حدد.....

21- كيف تؤثر هذه العلاقات على أداء عملك؟ تساعد في العمل ☐ تعرقل العمل ☐

لا أدري ☐

22- ما هي عدد ساعات العمل اليومية التي تعملها؟

أقل من 4 ساعات ☐ من 5 إلى 9 ساعات ☐ أكثر من 10 ساعات ☐

23- هل أنت راض عن ساعات العمل التي تعملها؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت إجابتك ب " لا " لماذا؟.....

24- هل تهتم إدارة المؤسسة بالأداء الجيد في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل يتم التعاون بين العمال لتحقيق الأداء الجيد في العمل؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

26- ما الحوافز التي تمنحها إدارة المؤسسة في حالة انضباطك و أدائك بفعالية؟

حوافز مادية ☐ حوافز معنوية ☐ لا تمنح أي حوافز ☐

27- هل الأجر الذي يمنح لك يعكس مستوى أدائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب " لا " لماذا؟.....

28- هل تشجعك الحوافز الممنوحة لك في العمل على:

المنافسة في العمل ☐ التعاون في العمل ☐ الاتقان في العمل ☐

29- حسب رأيك ماهي الظروف المناسبة للعمل في المؤسسة؟.....

**المحور الثالث: تمكين العاملين**

30- هل تشجع المؤسسة العمال على حل المشكلات الخاصة بعملهم؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " نعم " ماهي هذه الحلول؟.....

31- هل تمنح المؤسسة الفرصة للعامل لأداء عمله باستقلالية؟ نعم ☐ لا ☐

32- من المسؤول على نتائج أداء العامل داخل المؤسسة؟ - المدير ☐ - العامل ☐

- الرؤساء ☐ - المؤسسة ☐ أخرى حدد.....

33- هل يتم تحسيس العامل بمدى أهميته داخل العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب "نعم" كيف ذلك؟.....

34- هل تمنح المؤسسة للعامل المعلومات اللازمة لأداء عمله؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "نعم" من أين حصلت عليها؟ من الإدارة ☐ من زملاء العمل ☐

أخرى أذكرها:.....

35- هل تقوم الإدارة بتوفير نوع من الثقة بينها وبين العمال؟ نعم ☐ لا ☐

36- هل تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مجال عمله بصفة:

جزئية ☐ كلية ☐ منعدمة ☐

37- هل سبق وأن أخذت الإدارة برأيكم في مجال العمل؟ نعم ☐ لا ☐

فيما تمثل ذلك؟.....

38- هل تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تحسين العمل؟

دائماً ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

في حالة الإجابة ب "دائماً أو نادراً" كيف يكون هذا التشجيع؟

- بتقديم مكافآت ☐

- بتقديم علاوات ☐

- بتقديم المدح والثناء ☐

- أخرى حدد.....

39- هل تحرص المؤسسة على تحقيق الجودة في العمل الذي يقوم به العمال؟

نعم ☐ لا ☐

40- في رأيك كيف ترى السياسة المعتمدة في تسيير العمل في مؤسستك؟

وشكراً



## ملحق رقم 03:

### دليل المقابلة:

- 1- كيف ترى ظروف العمل السائدة في المؤسسة؟
- 2- ماهي ظروف العمل المتوفرة في المؤسسة؟
- 3- ماهي الحوافز التي تقدمها للعمال بالمؤسسة؟
- 4- كيف يتم الاتصال بينك وبين العمال داخل المؤسسة؟
- 5- هل تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟
- 6- كيف هي درجة الثقة بينك وبين عمالك؟
- 7- هل تخول للعمال بعض الصلاحيات المتعلقة بوظائفهم؟
- 8- ما هو النمط القيادي الذي تتبعه في مؤسستك؟

ملحق رقم 04:

قائمة المحكمين:

- 01- الاستاذ: رحمانى محمد.
- 02- الاستاذ: لعربى أحمد.
- 03- الاستاذ: حاجى خير الدين.
- 04- الاستاذ: عزوى حمزة.
- 05- الاستاذة: مولاي عمر سميرة.