

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 - أبو قاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: علم الاجتماع والمناجنت

تحت عنوان:

علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجنت

إعداد الطالبة : هدى نور اليقين مصيطفى إشراف الأستاذة الدكتورة : عتيقة حرايرية

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د. الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	مقرر	الجزائر 2
أ.د. حرايرية عتيقة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	الجزائر 2
أ.د. داسة مصطفى	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جزائر 2
أ.د. عدنان رقية	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جزائر 2
أ.د. بوكربوط نصرالدين	أستاذ التعليم العالي	عضوا	الجلفة
أ.د. شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	عضوا	البليدة 2

2024 -2023



شُكْرٌ وَعِرفَانٌ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله وحبيبه الكريم وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل وجعله في ميزان حسناتي

أشكر عائلتي على دعمها ومساندتها

الشكر موصول للمشرفة الأستاذة الفاضلة عتيقة حرايرية على ما قدمته لي من توجيهات

وتصويبات قيمة جزاها الله كل خير

وإلى كل من ساعدني من الأساتذة الأفاضل:

نصر الدين تومي، وائل، رياض بلمان، هشام طبال

كما أشكر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط

وأخص بالذكر:

مخلوف مخلوفي،

فتيحة شتوح، ورنيتي يحي

رئيس مصلحة الموارد البشرية

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل

إلى أغلى ما في الوجود أمي وأبي وإخوتي كل باسمه

خديجة، أمينة، عائشة، إسراء، عمر، سحر

إلى روح جدتي الحبيبة الغالية

إلى حبيتي وصديقتي وأختي فاطمة مصيطفى

إلى فلسطين

هدى نور اليقين مصيطفى

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	الملخص باللغة العربية
VIII	الملخص باللغة الإنجليزية
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
06	1. أهمية الدراسة
07	2. أسباب إختيار الموضوع
07	3. الإشكالية
10	4. الفرضيات
11	5. مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة
13	6. تحديد المفاهيم
22	7. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة
26	8. مجتمع البحث
27	9. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره	
45	تمهيد
46	1. المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به
52	2. أهمية المناخ التنظيمي
54	3. خصائص وأنواع المناخ التنظيمي
58	4. قياس المناخ التنظيمي
61	5. المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي
77	6. أبعاد المناخ التنظيمي

79	7. نماذج المناخ التنظيمي
82	8. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
87	9. دور الإدارة في توفيره المناخ التنظيمي
88	10. مستويات المناخ التنظيمي
90	خلاصة
الفصل الثالث: أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه	
93	تمهيد
94	1. التمكين الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
101	2. أهمية التمكين الوظيفي
104	3. عوامل وأسباب ظهور التمكين الوظيفي
108	4. أنواع التمكين الوظيفي
108	5. النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي
112	6. أبعاد التمكين الوظيفي
117	7. نماذج التمكين الوظيفي
125	8. مداخل التمكين الوظيفي
126	9. متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي
130	10. مستويات التمكين الوظيفي
132	خلاصة
الفصل الرابع: علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط	
134	تمهيد
134	1. التعريف بميدان الدراسة
142	2. خصائص مجتمع البحث
148	3. تأثير الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء وكالة الأغواط
163	الاستنتاج الجزئي 1
164	4. تأثير القيادة على الولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء وكالة الأغواط

179	الاستنتاج الجزئي 2
181	5. تأثير التحفيز على الإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط
197	الإستنتاج الجزئي 3
198	6. تأثير التكنولوجيا على الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء وكالة الأغواط
207	الاستنتاج الجزئي 4
208	7. الإستنتاج العام
211	الخاتمة
214	المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مراكز الدفع لولاية الأغواط	136
02	ملاحق الدفع لولاية الأغواط	136
03	مراكز أخرى لدفع لولاية الأغواط	137
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	142
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	143
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	144
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	145
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	146
09	الرضا الوظيفي مع توزيع المهام والأعمال حسب ما يناسب كل موظف	148
10	توزيع وتقسيم المهام والسن	150
11	شعور الموظف بأهليته مع إدراكه لحقوقه ومطالبته بها	152
12	شعوره بالرضا الوظيفي مع إدراك الموظف لواجباته	153
13	شعور الموظف بأهميته مع تغيير مهام الموظف	155
14	تغيير المهام المسندة مع الأقدمية	156
15	يوضح علاقة الموظف بزملائه مع إنسجام وتناسق الأعمال	158
16	تلبية الوظيفة لطموح الموظف مع تناسب المهام مع المؤهلات العلمية	162
17	تناسب مهام الموظف مع مؤهلاته العلمية والرتبة	162
18	تقديم الآراء والمقترحات حول العمل مع شعور الموظف بأهميته	164
19	توافق قيم المؤسسة وقيم لموظف تقديم مع الآراء والإمقتراحات في العمل	166
20	تقديم آراء واقتراحات الموظف داخل المؤسسة والجنس	164
21	إمكانية ترك الوظيفة الحالية مع تكليف المسئول بأعمال تفوق طاقة الموظف	169
22	تكليف المسئول بمهام بأعمال تفوق طاقة الموظف مع رغبته في جهد مضاعف	171
23	رغبة الموظف في بذل جهد مضاعف مع علاقته بزملائه	172
24	حرص الموظف على سمعة المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول	174
25	تقبل الموظف بأي وظيفة لأجل البقاء في المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول	175
26	ترك الوظيفة في حالة فرصة عمل أخرى مع كيفية سير العمل	177
27	يوضح علاقة الحوافز المادية مع الإلتزام بالمطلوب	181

183	شكل الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة	28
184	يوضح القيام بالعمل في وقته مع علاقة الحوافز معنوية	29
186	شكل لحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة	30
187	القيام بمهام إضافية مع شكل الحوافز المعنوية	31
188	القيام بماالمطلوب مع علاقة المرتب	32
190	الحضور في الوقت مع الموظف الذي يستحق الحوافز	33
192	الإلتزام بالمطلوب مع الحوافز المقدمة بالمقارنة بمؤسسات أخرى	34
193	علاقة الحوافز المقدمة للموظف بالمقارنة بمؤسسات أخرى ومستوى الدخل	35
195	الإنصراف في الوقت المحدد مع حالة الحضور إلى العمل	36
198	التخطيط والتنظيم لإنجاز العمل مع كفاية التكنولوجيا	37
200	قيام الموظف بمهام ليست من وظيفته مع علاقة تجديد التكنولوجيا	38
201	معرفة الموظف بما مطلوب منه مع طبيعة التكنولوجيا المستعملة	39
202	أداء الموظف المتقن مع طبيعة التكنولوجيا المستعملة	40
204	حرص الموظف على إتقان وظيفته مع مساهمة إستخدام التكنولوجيا	41
205	إستخدام الوسائل الحديثة في الوظيفة والمستوى التعليمي	42

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
11	مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة	01
118	خطوات التمكين كعملية إدارية	02
119	النموذج المعرفي للتمكين	03
120	التمكين كعملية إدراكية	04
121	التمكين من منظور تسويقي	05

ملخص الدراسة باللغة العربية

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة الأغواط

إعداد هدى نور اليقين

إشراف الأساتذة الدكتور عتيقة حرايرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة الأغواط، تم تحديد المناخ التنظيمي بأربعة أبعاد تمثلت في (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا)، كذلك التمكين الوظيفي حددناه بأربعة أبعاد (الرضا الوظيفي، الولاء، الإلتزام، الأداء)، إستعملنا أداة الإستبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث، البالغ عددها 300، تم معالجة البيانات بإستخدام الجداول البسيطة، الإرتباطية، المركبة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تتوفر المؤسسة على مناخ تنظيمي متوسط من خلال دراسة أبعاده، حيث ظهر متوسط، بثلاث أبعاد متوسطة وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز)، بينما بعد التكنولوجيا ظهر منخفض.

- وجود التمكين الوظيفي منخفض وذلك من خلال ثلاث أبعاد منخفضة وهي (رضا وظيفي، والإلتزام، الأداء)، بينما بعد الولاء ظهر مرتفع.

- وعليه نستخلص أن المناخ التنظيمي كان له دور وتأثير نسبي على التمكين الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - التمكين الوظيفي.

Abstract

Organisational climate and its relationship with job empowerment
Caisse Nationale d'Assurance Sociale des Salariés of Laghouat Agency

Prepared by student Hoda Nour Al-Yaqeen

Under the supervision of Pr Atika Herairia

The study aimed to identify the nature of the relationship of organizational climate on empowerment at work, a field study at the National Social Security Fund for employees of the Agency of Laghouat, the organizational climate was determined by four dimensions represented in (organizational structure, leadership, motivation, technology), we also defined job empowerment as four dimensions (job satisfaction, loyalty, commitment, and performance), we used the questionnaire to collect data from the members of the sample, numbering (300 individuals), the data were processed using simple, correlational composite tables, we obtained a set of results, the most important of which are:

- The organization has an average organizational climate through studying its dimensions, as it appeared average in three average dimensions .. which are (organizational structure . leadership . motivation) . while after technology .. a decrease appeared)
- the presence of job empowerment is low through three low dimensions ... (job . satisfaction . commitment and performance) While the loyalty dimension appeared high.
- Accordingly we conclude that the organizational climate had a relative role and impact on job empowerment .

Keywords: organizational climate - job empowerment.

مقدمة

مقدمة:

يطلق مصطلح المؤسسة الاجتماعية على أية هيئة أو جماعة أو منظمة اجتماعية حكومية أو أهلية، تنظم من خلالها الجهود للقيام بخدمات اجتماعية في مجال محدد أو عدة مجالات، وتقوم بتنفيذ هذه الخدمات من خلال الجماعات المنظمة المتعاونة، نظرا لأن مجهود الفرد يكون ضئيلا بالقياس إلى جهود الهيئات أو الجماعات المنظمة المتعاونة، كان الإنسان يعمل بمفرده أو مع زميله في هذه الحالة لا يتطلب الأمر وجود الإدارة، أما في المجتمع الحديث تزايدت الحاجة إلى الإدارة بعدما كبرت المؤسسات في (الحجم والأعمال ولأموال والموظفين والمعدات والمنتجات)، بذلك أصبح من المهم دراسات العوامل المؤدية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها¹، فنجاح المنظمة مرتبط بالعديد من التغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك النجاح، فطبيعة العمل داخل المنظمة ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتسم بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة، حيث هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف التي ترسمها، وكلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم، كلما زاد إقبال العمال على أعمالهم وبذلك يزيد الجهد ومظهر العطاء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على طبيعة ونوع المناخ الذي يسود العمل والسياسة الإدارية التي تتبعها المنظمة وبين تمكين العاملين، فالإنسان يقضي معظم وقته في وظيفته حيث تمثل جزءا كبيرا من حياته ومن أهم حاجاته النفسية، لذا تعتبر الوظيفة على هذه الدرجة من الأهمية.

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص22 - 56.

ومستوى أدائه، يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

إن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية للمؤسسة الجزائرية التي ينبغي لأي مؤسسة بغض النظر عن نشاطها، تحديد الإستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، مما يؤدي إلى كفاءتها وذلك بتهيئتها لتكون ذات مردود إيجابي للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، وبما يمكن من الموازنة الجيدة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه وبصورة منظمة ومستمرة ومحفزة، لذلك أصبح في الآونة الأخيرة الاهتمام أكثر بمجال إدارة الموارد البشرية ومنها أصبح موضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي من القضايا الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام، وفي إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي بشكل خاص، حظيت دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم الإداري ودرجة تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المختصين في علوم الإدارة، يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حالياً في المؤسسات الجزائرية يعاني من بعض النقائص فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها وضمان توافقها واستمرارها¹، فالإشكال المطروح في المؤسسة الجزائرية بالرغم من وجود مقومات أن تكون فعالة وعلى قدر من المسؤولية والجودة وحتى المنافسة، إلا أنها تعاني من بعض الظواهر السلبية، فمن خلال الملاحظة المباشرة والواقع المعاش والاحتكاك اليومي بالمؤسسات الجزائرية بمختلف نشاطها سواء كانت (تعليمية - صحية - خدماتية) نلاحظ بعض السلوكات السلبية المتواجدة داخل المؤسسة، على سبيل المثال مظاهر الضجر والتذمر من المناخ التنظيمي الغير صحي من غياب وإهمال وبيروقراطية وعدم التمكن وسوء

¹ شريط الشريف محمد، العايب رابح، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 45، قسنطينة، 2016، ص16.

التعامل مع العملاء والتماطل وعدم الانضباط وعدم الشعور بالرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية وتعارض أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة، وعدم التوافق المهني بين إمكانيات وقدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة، مما يؤثر كل هذا على أداء الموظف وبالتالي على مردودية المؤسسة.

من هذا المنطلق حاولنا التطرق إلى موضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، لنكتشف أهم مكونات المناخ التنظيمي الموجودة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، إنطلاقاً من أربعة أبعاد تشمل (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا)، وكيف يؤثر المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي من خلال كذلك أربعة أبعاد تشمل (الرضا الوظيفي، الولاء، الالتزام، الأداء)، أي معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، من خلال إجراء دراسة ميدانية، بإتباع المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، **الفصل الأول** تضمن البناء المنهجي للدراسة جاء فيه أهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، إشكالية الدراسة وفرضياتها، المخطط الإجرائي للدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، مجتمع الدراسة، مجتمع البحث، الدراسات السابقة، أما **الفصل الثاني** الخاص بأهم العناصر المكونة للمناخ التنظيمي من مناخ التنظيمي، وأهميته، والمداخل النظرية للمناخ التنظيمي، فأبعاده، ونماذج، وقياسه، وعلاقته ببعض المفاهيم، ثم مستوياته، وأنواعه، وخصائصه، والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير دور الإدارة في تكوينه، بعدها يأتي **الفصل الثالث** يحتوي على أهم العناصر المكونة للتمكين الوظيفي، تضمن مفهوم التمكين الوظيفي، أهميته، عوامل وأسباب ظهوره، النظريات المفسرة له، أبعاده، أنواعه، علاقته ببعض المفاهيم الإدارية، متطلبات تطبيقه، مستوياته، وفي الأخير مداخل التمكين، أما **الفصل الرابع** والأخير تكلمنا فيه عن علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط،

ثم

الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أهمية الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. الإشكالية
4. الفرضيات
5. مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة
8. مجتمع البحث
9. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو دور المناخ التنظيمي في التمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. أهمية المناخ التنظيمي في تمكين المنظمات للعمل بفعالية لمواكبة التطورات الحديثة السريعة لما له من تأثير على نتائج المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. لما ستضيفه الدراسة من إثراء معرفي نظري خاصة المحلي والوطني والعربي.
3. التعرف على كل من المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي وكل ما يتعلق بهما نظريا.
4. التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين وكيف يؤثر المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي هذا ما توضحه نتائج الدراسة.
5. تسليط الضوء على أهمية المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة محل الدراسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط) وكيف يسهم بشكل فعال في مدى تمكين موظفيها.
6. محاولة لفت المدراء إلى أهمية التمكين الوظيفي في تحسين المنظمات من خلال تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار و كسب ولائهم واستغلال طاقتهم وتحسين الإنتاجية.
7. كون هذه الدراسة مرجعا أكاديميا في موضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي خاصة هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.
8. تقديم توجيهات ومقترحات لأصحاب القرار وفتح المجال للباحثين للتطرق لباقي الجوانب التي لم نتناولها في هذا الموضوع، والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات على بلوغ هدفها.

2. أسباب إختيار الموضوع:

- تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط.
- التعرف على مدى تواجد أبعاد المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط.
- إستكملا لموضوع الماجستير الذي تناولنا فيه التمكين الوظيفي مع الرضا الوظيفي.
- تسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين في تخصص علم الإجتماع المنظمات والمناجمنت.
- قلت المعلومات والموارد والدراسات المحلية التي تطرقت لهذين المتغيرين مع بعضهما البعض، وماستضيف دراستنا كمرجع في هذا الموضوع.
- نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم الإجتماع المنظمات والمناجمنت.

3. الإشكالية:

يعد التنظيم آلية حيوية وأساس لنشاط الإدارة فمن خلال التنظيم تستطيع الإدارة تقسيم العمل والأدوار والأنشطة وفك الغموض واللبس عن التعارض في السلطات والمسؤوليات، بل يتعدى ذلك إلى تحقيق أهداف الموظفين من خلال خلق مناخ تنظيمي صحي، يتميز برضا وارتياح ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقسيم العمل ومرونة الهيكل التنظيمي، فضلا عن وجود علاقات تعاونية وتشاركية في العمل هذا ما يمثل القاعدة والأساس للمناخ التنظيمي¹.

فالعنصر البشري هو العنصر الأهم في بيئة العمل يؤثر فيها ويتأثر بها، فإدراك الأفراد لعملهم وشعورهم بالسيطرة عليه أو ما يطلق عليه بالتمكين الوظيفي يزيد من دافعيتهم للعمل

¹ سيفي يوسف، مزيان محمد، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، المجلد 11، العدد 12، جامعة وهران، 2019، ص 352.

وترتفع روحهم المعنوية، وبالتالي يزيد مستوى ثقتهم بالمنظمة¹، لذا الموارد البشرية من أهم مدخلات المنظمة وأكثرها تأثيرا على هذا الأساس تسعى المنظمات توفير الجو أو المناخ المناسب لتمكينها من أجل أداء واجبها على أكمل وجه، يعبر المناخ التنظيمي عن مكان العمل والعوامل المحيطة به ويشير إلى القيم - العادات - التقاليد التي تؤثر على العاملين وعلى مستوى أدائهم، يعتبر بالنسبة للمنظمات الحجر الأساسي في نجاحها وفعاليتها.

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها في الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي منذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة نظرا لتأثيره في العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري الذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي، معرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كذلك من كونه يمثل جملة من الخصائص المختلفة لبيئة العمل التي تشمل جوانب مختلفة منها: حاجات العاملين - طبيعة الاتصالات - سلوك الجماعات - الهيكل التنظيمي - القيادة - الثقافة التنظيمية - العلاقات الإنسانية وغيرها، كلما ازداد الإهتمام بدراسة وتحليل البيئة التنظيمية وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجه وتساهم عملية التمكين في الارتقاء بالعنصر البشري.

تتميز المنظمة المعاصرة بمستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، ولا شك أن نجاح المديرين والرؤساء في التأثير على المسارات التنظيمية يقود إلى درجة من التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف

¹ فيروز زروخي، مختار بن عابد بوقناديل، أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين - دراسة إستطلاعية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، جامعة بسكرة، 2020، ص 436.

المؤوسين الشخصية، فضلاً عن ذلك فإن التمكين يتطلب توازناً بين حاجتهم إلى التقدير وبين قدر المسؤولية التي يتحملونها دائماً، يقوم مدخل التمكين أساساً على فلسفة جديدة تنص على أن يكون تركيز الرؤساء أو المديرين على العاملين بنفس الدرجة التي يتم بها الاهتمام بالبيئة التنظيمية الملائمة، وهنا قد يشكل العاملون غير الراضين عن وظائفهم تهديداً لفشل المنظمة في تحقيق أهدافها، أو قد يؤدي عدم رضاهم إلى ظهور منافسة جديدة من خلال تخليهم عن وظائفهم والعمل لدى مؤسسات أخرى، وتسهم عملية التمكين والتي تتمثل في مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ومنحهم نوعاً من حرية التصرف والاستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي يمكن أن يتمثل في تلبية حاجات التقدير والاحترام.

من بين الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين التمكين الوظيفي دراسة (MOKE LAU YEUNG 2002) بعنوان العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين للممرضات في هونج كونج، كما أكدت دراسة موساوي سمية المعنوية بالمناخ التنظيمي والتمكين للعاملين بوجود علاقة بدرجة كبيرة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي التي تناولت أبعاد المناخ التنظيمي (التكنولوجيا الحديثة، التدريب، فريق العمل، التحفيز) وربطها بأبعاد التمكين الوظيفي (الحرية والاستقلالية، المشاركة، الثقة التنظيمية، فعالية الاتصال)، بالرغم من إهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، باعتبارهما من أهم وأحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية هذين المتغيرين مازال محدوداً في الدول النامية وخاصة في المنظمة الجزائرية بأمس الحاجة إلى إعادة النظر في العديد من السلوكيات التنظيمية وتغييرها جذرياً، نظراً لما تعانيه من مشاكل في شتى الأصعدة خاصة في مجال الإهتمام بالعنصر البشري ، من خلال دراستنا الحالية نسلط الضوء على طبيعة المناخ التنظيمي علاقته بالتمكين الوظيفي وعليه يمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي - بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط ؟

ولإحاطة بجوانب الإشكالية، قمنا بطرح بجملة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين القيادة والولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين التحفيز والإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط؟

4. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة، قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر المناخ التنظيمي على التمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط.

الفرضيات الفرعية :

✓ يؤثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط .

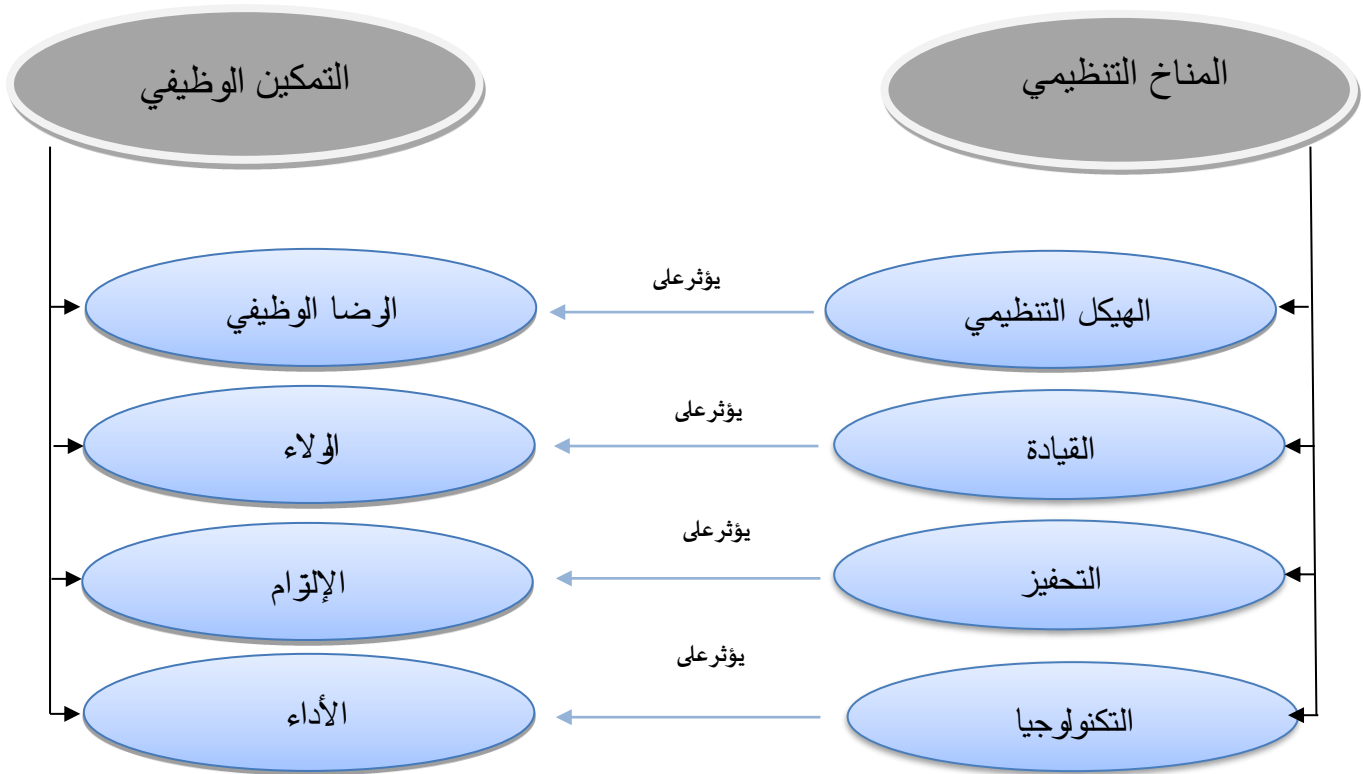
✓ تؤثر القيادة على الولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط.

✓ يؤثر التحفيز على الإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء وكالة الأغواط.

✓ تؤثر التكنولوجيا على الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء وكالة الأغواط.

5. المخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (01) مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

شرح المخطط:

يوضح المخطط أعلاه، متغيرات الدراسة المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التمكين الوظيفي)، بالإضافة إلى أبعاد كل متغير، المناخ التنظيمي يشمل أربعة (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا)، أما أبعاد متغير التابع للتمكين الوظيفي

يشمل هو الآخر على أربعة أبعاد (الولاء، الرضا الوظيفي، الإلتزام، الأداء)، مع توضيح لأهم الخصائص الديموغرافية التي تتميز بها عينة الدراسة.

إختيارنا لأبعاد الدراسة لم يكون عشوائيا، إنما إعتقادا على نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974) حيث حددوا الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ودرسوا المناخ التنظيمي من جانبين، جانب يخص الهيكل التنظيمي وجانب يخص العمليات التنظيمية أي جانب ظاهري وجانب باطني، بعد الإطلاع ومراجعة النموذج ومقارنته بميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، وجدناه أكثر ملاءمة فأخذنا بعض الأبعاد المناسبة للدراسة، مثل بعد (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا) نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ومكانتها في المجتمع، تقوم على عناصر أساسية مهمة تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي:** حيث يحدد حجم المؤسسة وعدد المستويات الإدارية والوظائف الأساسية والفرعية والعلاقة بينهم، ربطنا هذا البعد ببعد الرضا الوظيفي.

- **نمط القيادة:** فنمط القيادة يحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ربطناه ببعد الولاء.

- **التحفيز:** تبعا للمهام والخدمات التي تقدمها للمجتمع والفرد وتعاملها مع مختلف شرائح المجتمع مثل (المرضى، المعاقين، العمال الأجراء، الطلبة، المجاهدين... إلخ)، من الضروري أن يكون موظفيها على قدر عال من التحفيز للعمل والدافعية والإنجاز والرضا، ربطناه ببعد الإلتزام.

- **التكنولوجيا:** من بين المؤسسات إستخداما وإستهلاكاً للتكنولوجيا، بحيث تقدم عدة خدمات وتقوم بعمليات تتطلب وسائل وتقنيات وأدوات حديثة مثل برامج معينة، أجهزة طبية، آلات... إلخ، ربطناه ببعد الأداء.

إتجاه الأسهم توضح طبيعة العلاقة والتأثير لكل من أبعاد المناخ التنظيمي في أبعاد التمكين الوظيفي بصفة عامة، وبالتالي تظهر طبيعة العلاقة بين متغير المناخ التنظيمي

والتمكن الوظيفي، من خلال شرح مخطط الدراسة يتضح لنا المصطلحات التي نتطرق إليها بالتحديد دون غيرها في دراسنا.

6. تحديد المفاهيم:

1.6. المناخ التنظيمي (Organizational Climate)

المناخ لغة: جمع (نوخ) مناخ البلاد مناخ حار أي حالة الطقس وما يكون عليه من حرارة أو برودة أو اعتدال، أي مجموع العوامل الجوية.

نوخ: مبرك الجمال، وهو الموضع الذي تتأخ فيه، محل الإقامة، هو مجموع العوامل الجوية كالحرارة والضغط الجوي والرياح والأمطار، التي تعرف بها حالة مكان معين من اعتدال الأحوال الجوية فيه أو تطرفها¹.

التنظيم لغة: نظم الأشياء نظم أي ألفها وضم بعضها إلى بعض واللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه. يقال نظم الخواص أي ضفره و- شعرا بمعنى ألف كلاما موزونا مقفى، ويقال نظم أمره أي أقامه ورتبه².

إصطلاحا: يعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد³، نظر محمد صديق عفيفي للمناخ التنظيمي من منظور إجتماعي في المنظمة، أي أن المناخ التنظيمي ما هو إلا ترجمة للمجموعة العناصر المكونة لسلوك الفرد المتمثلة في (العادات، القيم، التقاليد وغيرها) التي تؤثر في سلوك الفرد داخل المنظمة، نفس التعريف الذي طرحته فريدة

¹ جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص771.

² إبراهيم أنيس وآخرون، معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004، ص933.

³ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الناصر، السلوك التنظيمي، ط10، دار المسيرة، القاهرة، 2002، ص259.

بقولها المناخ التنظيمي هو الجو الذي يتكون في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة فهو إذن محصلة أسلوب الإدارة¹، أي هو مؤشرا لثقافة المؤسسة ومجموعة من الخصائص الغير ملموسة التي تشكل هوية المؤسسة.

ربما يعود سبب التطرق لهذا الموضوع إلى الخلاف والجدل حول مفهومه من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التي تستخدم بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات، ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تتناول المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات، يمكن التمييز بين التعريفات وفقا لثلاث رؤى:

أولها: ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خصائص المنظمات الإدارية.

ثانيها: يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين.

ثالثها: يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة².

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

نقصد به مجموعة من السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة مثل (القيادة - التحفيز - الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا)، مفهوم يصف البيئة الداخلية للمؤسسة، ركزنا في دراستنا على أربعة أبعاد لمتغير المناخ التنظيمي تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي (Organizational Chart)** يعرفه ريتشارد مايلز أنه تلك الصفات للمنظمة التي تخدم كمراقب أو مصنف أجزائها، الهيكل بشكل عام يعبر عنه من ناحية القسم وخصوصية العمل وطرق التنسيق والرقابة، نقصد به مخطط توضيحي تضعه المنظمة يوضح:- توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة.

- الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها البعض.

- يوضح موقع الوحدات الداخلية ووظائفها وارتباطها مع بعضها البعض.

¹ فريدة محمد غزالي سالم الأندونسي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، المجلد 14، مصر، سنة 2019، ص 05.

² فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسة التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 291.

- يوضح مستوى التخصص.

- يحدد النشاطات وتقسيم العمل¹.

نقصه به الترتيب والتنظيم للأقسام والوحدات داخل المؤسسة.

- القيادة (Driving style) هي عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد لكنها محصلة لمركب معقد ومجموعة ظروف التنظيم، القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد المجموعة وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهدافهم الشخصية وظيفية القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين الفرد والتنظيم.²

نقصد بها الأسلوب الذي يتبعه القائد لتأثير على الفرد أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأفضل ما يملكون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- التحفيز (Stimulus) مجموعة العوامل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من أجل القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد متاح قد تكون الحوافز المالية كمبلغ يتقاضاه الموظف إضافة إلى راتبه أو معنوية كبطاقات الشكر والتقدير، تعد الحوافز عامل جذب من شأنها إغراء الكفاءات للالتحاق بالمنظمات المانحة للحوافز والمكافآت كما تعد ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

التكنولوجيا (technology) لغويا تعني لغة التقنيات، علم تطبيقي هي قواعد وطرق مستعملة في التصنيع أي أساليب فنية هادفة للتطوير³، تعرف بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة، هي المعرفة والأدوات والأساليب

¹ عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة كوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص14.

² السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، دار غريب، القاهرة، 1985، ص223.

³ معلوف لويس، القاموس المنجد، في اللغة والإعلام، ط28، دار المشرق، لبنان، 1986، ص1551.

والنشاطات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات مما يترتب عليه البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات لذلك أصبح لزاما على التنظيمات الإدارية استخدام الأساليب التكنولوجية وخاصة المتطورة منها في العمليات الإنتاجية والابتعاد عن الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال¹، في البداية يجب أن نوضح الفرق بين مصطلحين يبدوا ظاهريا أنهما يصبان في نفس المعنى إلا أنهما عند التدقيق والبحث العميق يظهر الفرق بينهما، وهو مصطلح التمكين الإداري والتمكين الوظيفي (تمكين العاملين).

التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

يشير كل من مانويل وبروس (Manuel & Bruce) إلى أن التمكين الإداري هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم في عملية إتخاذ القرار بمعنى آخر هو التعاون في عملية إتخاذ القرارات التي تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية²، أي يشير إلى التمكين الإداري على أنه إستراتيجية إدارية جديدة في عالم الإدارة تهدف من خلالها الإدارة إلى توسيع الصلاحيات لبعض الموظفين وإعطائهم مزيدا من الحرية سواء في الأداء أو في إتخاذ القرار، أي جملة من العمليات الإدارية التي تتخذها الإدارة من أجل تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة والفرد، نفس التعريف الذي تطرقا إليه لور Lawler بأنه يركز على الممارسات الإدارية التي تهدف إلى إعطاء القوة إلى العاملين مثل تفويض صنع القرارات وزيادة فرص الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة للأفراد في المستويات الدنيا من التنظيم³، أي التمكين الإداري من إختصاص الإدارة فهو موضوع إداري بحث يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة في الموظف، بحيث لا يمكن

¹ موساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز - بشار، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019، ص 88.

² حمزة زرقين، علي غزيباوي، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق - دراسة ميدانية - المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 01، المجلد 04، الجزائر، 2021، ص 189.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 158.

للمنظمة أن تحقق أهدافها دون إشراك الموظفين فيها، بالإضافة إلى جهودهم فهي بحاجة إلى خبراتهم ومعارفهم.

نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية بدون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة، أي أنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفة أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي¹. هو فلسفة إعطاء مزيدا من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا². أي عملية إدارية من أصحاب القرار بمنح الموظفين متسع من الحرية في إتخاذ القرار، أي أنه إستراتيجية لبقاء وتحسين أداء المنظمة بمعنى عملية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة.

التمكين الوظيفي أو تمكين العاملين:

يبرز ليبير (C.E.LUBY) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقوة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لإرتباط أهدافه بأهداف الشركة³. هو العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم وبالشركة التي يعملون فيها وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات وتنمية القدرات الذاتية مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا⁴.

¹ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 10-11.

² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن، 2011، ص 32.

³ Carol Eagle LUBY.USA. A Cas study of psychological Empowerme University of USA.2006

⁴ Gretchen , SPRITZER, psychological Empowerme in the Work Place: Dimensions, Measurement AND Validation, Academy of Management journal, Vol.(38), N.(5), 1955.

يعرفه **ميروف (1988)** بأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، ومنه نجد أن مفهوم التمكين الوظيفي يترادف مع تحقيق الذات مهنيًا¹.

أما **إكلي (1993)** يرى بأنه منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية².

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة³.

إخترنا في دراستنا مفهوم التمكين الوظيفي لأنه يناسب ما نود دراسته ميدانياً، نهدف إلى معرف ما إذا كان المناخ التنظيمي يؤثر بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا) على التمكين الوظيفي من خلال أبعاده (الرضا الوظيفي، الولاء، الإلتزام، الأداء) هذا ما يخبرنا بها أفراد عينة الدراسة وفي متناولهم، في حين لو استخدمنا مفهوم التمكين الإداري كما عرفناه سابقاً فهو إجراء أو عملية تقوم بها الإدارة ويمكننا القول أن التمكين الوظيفي ما هو إلا نتيجة ومحصلة للتمكين الإداري، أي أن التمكين الإداري خاص بالإدارة ويمكن إختباره عن طريق (القيادة، المسؤولين، المدراء) بينما التمكين الوظيفي خاص بالموظفين ويمكن إختباره بالتوجه إلى الموظفين من خلال الأداء، الرضا الوظيفي...، ومنه مفهوم التمكين الإداري والتمكين الوظيفي مفهومان مهمان في عالم إدارة الموارد البشرية، ولك منهما دور في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، فالتمكين الإداري يهتم بمنح العاملين

¹ الخطيب أحمد معاينة، وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب الحديث وعالم الكتاب الحديث، عمان لأردن، 2007، ص29.

² العساف حسين موسى، التمكين الوظيفي لدى القادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن، 2007، ص24.

³ أبو بكر بوسالم، إدارة التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص4-5.

صلاحيات وحرية في أداء مهامهم، كما تفوض الإدارة العليا بعض السلطات للعاملين، كما يشمل التدريب، والتنمية، والتخطيط، والرقابة، أما التمكين الوظيفي يتعلق بالعاملين في حد ذاتهم، على سبيل المثال توسيع نطاق الوظائف وإثرائها من أجل تحفيز العاملين، كذلك التمكين الوظيفي يعمل على توفير الرضا الوظيفي، إضافة مهام ومسؤوليات جديدة من أجل إزالة الروتين والغموض لتحسين مهارات والقدرات، أي التمكين الوظيفي عمل على توسيع المهام والمسؤوليات من أجل تعزيز تطوّرهم الوظيفي والشخصي، بينما التمكين الإداري يمنح العاملين السلطة والمشاركة في الإدارة.

2.6. التمكين الوظيفي (Career Empowerment)

- **التمكين لغة:** ورد في لسان العرب "لابن منظور" هو القدرة وأمكنه على عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه¹، أما معجم الوسيط ذكره أنه مكن الشيء أي جعل عليه سلطانا، وأمكنه من الشيء أي جعل عليه سلطانا وقدره وسهل له ويسر عليه²، ويرى التوحيدي أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين³، ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت في اثنتي عشر سورة بخمسة ألفاظ وهي: (مَكَّنَاهُمْ: مَكَّنَاكُمْ: مَكَّنَا؛ أَمَكَّنَ مِنْهُمْ؛ مَكَّنَ؛ مَكَّنِي؛ يُمَكِّنُ : تُمَكِّنُ).

- **إصطلاحاً:** عرف (كونجر وكانيو) التمكين الوظيفي أنه توطيد وإيمان الشخص بقدراته الذاتية هو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج، ينظر إليه (الموظف) على أنه شخص مفكر يسهم في الأداء وتطويره ليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به⁴، أي

¹ ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص 412.

² معجم الوسيط، ط 3، من إصدار مجمع: اللغة العربية، القاهرة، 1998، ص 354.

³ التوحيد محمد عبد لله، البحر المحيط، ج 3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص 376.

⁴ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص48.

هو حالة نفسية يشعر بها الموظف نتيجة لمنحه الإدارة لبعض المسؤوليات والصلاحيات، عززت ثقته بنفسه وفي الإدارة.

- التمكين الوظيفي إجرائيا:

نقصد به في دراستنا هو إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال إشراك العاملين في تسيير المؤسسة ذلك بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في إبراز قدراتهم وإمكانياتهم وإتاحة الفرص لكل ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة وتوسيع صلاحيات الموظفين ومنحهم الاستقلالية في اختيار الطريق الأنسب لأداء أعمالهم وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحفيزهم بشتى الطرق (ماديا - معنويا) وتزويدهم بالمعلومات خلال الاتصال الفعال وتناغم أهداف وحاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

تطرقنا إلى أربع أبعاد للتمكين الوظيفي رأيناها مناسبة وتتمثل في:

- الرضا الوظيفي:

من منظور (بوفلجة غياث) هو نتيجة لرضا عن جملة من العناصر كالرضا عن الراتب، والعلاقات الإجتماعية داخل العمل، والإعتراف والتقدير للموظف، والرضا عن الترقية، أي الشعور الإيجابي للفرد إتجاه عمله وظروفه، نقصد به في دراستنا شعور الفرد إتجاه وظيفته والظروف المحيطة بها.

- **الولاء:** مفهوم الولاء من المفاهيم التي تطرق إليها علماء الاجتماع، بإعتبار أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش ضمن بيئة منظمة تحتاج هذه البيئة التعاون والإخلاص والثقة والانتماء للوصول إلى أهداف مشتركة، يعرفه اللوزي هو المشاعر التي يحس بها الفرد إتجاه المجتمع أو المنظمات أو المبادئ أو القيم أو الأفكار، وهو مستعد للتضحية من أجلهم، كمأن هذا السلوك غير رسمي أي ليس من أساسيات متطلبات العمل، وإنما يتولد نتيجة جملة من العوامل¹.

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 118.

نقصد به في دراستنا الشعور الإيجابي من الموظف نحو المؤسسة، أي الانتماء القوي الذي يربط الموظف بالمؤسسة من خلال تحقيق قيم وأهداف المؤسسة والالتزام بقوانينها وسياساتها ورغبة الموظف في البقاء والدعم والتطوير.

- الالتزام:

يعرفه بورتر على أنه رغبة الفرد القوية في البقاء في المنظمة، وأستعداده لبذل مجهود أكبر لصالح المنظمة، مع قبول أهداف وقيم وأفكار المنظمة¹، نقصد به في دراستنا مدى التزام الموظف بالوقت والتزامه بمهامه.

- الأداء:

عرفه توماس (Thomas) بأنه هو نتيجة لسلوك الموظف الفعال، وليس مجرد السلوك والأداء الذي يقوم به الموظف، وإنما نتائج وفعالية هذا السلوك، تستخدمها المنظمات كوسيلة لتحقيق أهدافها، كما عرفه (الحداد) هو إنهاء للمهمة التي تتكون منها الوظيفة، وهو الكيفية والطريقة التي تتحقق بواسطتها المهمة أو الوظيفة²، أما في دراستنا نقصد به النتائج المتحصلة عليها نتيجة لبذل الموظف لجهد ما لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة.

¹ عاشور إيتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3، العدد 6، جامعة بسكرة، 2017، ص 64.

² عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، المجلد 1، العدد 2، جامعة دمياط، 2020، ص 270-271.

7. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

1.7. المنهج المتبع:

يتكون المنهج من مجموع العمليات الفكرية التي يسعى الباحث لبلوغ الحقائق التي يتابعها ويثبتها ويتحقق منها، أي أنه مجموعاً متناسقاً من العمليات المستعملة لبلوغ هدف أو مجموعة من الأهداف، وهو جملة من المبادئ التي توجه كل بحث، فالمنهج جملة من المعايير التي تتيح لاختيار التقنيات وتنسيقها، هي تشكل بذلك طريقة متفاوتة التجريد أو الحسية، والدقة أو الغموض، مخطط عمل تبعا لهدف¹.

تماشياً مع طبيعة الموضوع التي فرضت علينا التوجه نحو المقاربة الكمية للدراسة، والإستعانة بالمنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، ويرجع ذلك إلى ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، فهو يصف الظواهر وصفا موضوعياً من خلال البيانات التي يتحصل عليها الباحث باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، فيقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها²، إختيارنا للمنهج فرض علينا الأداة والتقنيات المتبعة.

2.7. التقنيات المستعملة:

نظراً لمتطلبات المنهج إستخدمنا بعض الأدوات والتقنيات منها تقنيات أساسية كأداة الإستمارة ومنها تقنيات داعمة مثل أداة الملاحظة والمقابلة، واستخدمت على النحو التالي:

التقنية الأساسية الإستمارة:

تعتبر أحد أهم أدوات البحث العلمي وخاصة في العلوم الاجتماعية، فالإستمارة أحد طرق جمع البيانات، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة على شكل فقرات تقيس لما

¹ مادلين غرايتز، ترجمة سام عمار، مراجعة فاطمة الجيوشي، منهاج العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة طربين، دمشق، 1993، ص 9-10. (بتصرف)

² مانيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث العلمي، ط1، ص 100. (بتصرف)

وضعت له، يصيغها الباحث بطريقة منظمة بهدف الحصول على بيانات حول مشكلة ما، للوصول إلى حلول لها، وهي الأداة الأساسية في هذه الدراسة.

✓ تصميم الإستمارة:

في بداية الإستمارة كمقدمة تضمنت عنوان الموضوع بالإضافة إلى تقديم مختصر للشهادة المراد الحصول عليها، لنبين الغرض من هذه أستمارة والدراسة ككل، دون أن ننسى تأكيدنا على أن البيانات المدلى بها تستغل لأغراض البحث العلمي فقط، في ختام الاستمارة قدمنا لهم الشكر والعرفان لتعاون أفراد العينة معنا، أما فيما يخص الأسئلة تم صياغتها بصفة بسيطة وواضحة بعيدا عن التعقيد والتعمق وبصفة متسلسلة ومترابطة، لكي لا يبذل المبحوث جهدا ووقتا في فهم الأسئلة، وللحصول على أكبر قدر من الإجابات الجادة، بالنسبة لمضمون الاستمارة والأسئلة تم عرضها على أهل الاختصاص والخبرة من أساتذة وكذلك الاستعانة بالمبحوث والدراسات السابقة المشابهة لدراستنا.

✓ هيكل الإستمارة:

تضمن الإستمبيان 48 سؤالا موزعة على قسمين للوصول إلى إجابات وافية لموضوع بحثنا، كما إعتدنا على عدة أنواع من الأسئلة:

- أسئلة مغلقة تحمل إجابة محددة .
 - أسئلة متعددة الاختيارات.
 - أسئلة مفتوحة، تم تقسيم الإستمبيان إلى مجموعتين كالتالي:
- المجموعة الأولى: تضمنت أسئلة مرتبطة بالخصائص العامة لمجتمع البحث وتتكون من ستة أسئلة (1-6).

المجموعة الثانية: تناقش متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، تم تقسيمه إلى خمس محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالهيكل التنظيمي يتكون من ستة أسئلة (7-12).

المحور الثاني: يتعلق بالقيادة ويتكون من ستة أسئلة (13-18).

المحور الثالث: يتعلق بالتحفيز ويتكون من ستة أسئلة (19-26).

المحور الرابع: يتعلق بالتكنولوجيا ويتكون من أربعة أسئلة (27-30).

المحور الخامس: يتعلق بالتمكين الوظيفي ويتكون من ثمانية عشر سؤالاً (31-48)، موزعين على أبعاد التمكين الوظيفي التالية (الولاء، الرضا الوظيفي، الإلتزام، الأداء).

✓ توزيع الإستمارة:

في هذه المرحلة بعد حصولنا على الترخيص بالزيارة الميدانية من عمادة الكلية، يبين ارتباط الباحثة بالدراسات العليا، وإمكانية تسهيل مهمة البحث في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، وصولاً لشكل النهائي للاستبيان ومروراً بالمراحل السابق، جاءت مرحلة التوزيع، اعتمدنا على عدة وسائل للتوزيع تمثلت فيما يلي:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان وجها لوجه.

- الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستمارات.

مدة استرجاع الاستمارات تراوحت بين أسابيع، أيام وساعات إلى دقائق على حسب كل موظف.

✓ المشاكل والصعوبات:

- رفض بعض أفراد مجتمع البحث استلام الاستمارة.

- عدم الإجابة على كل الأسئلة، مما استدعى رفض البعض وإلغاء الإستمارات الناقصة.

- صادف توزيع الاستبيان مع الفترة الصيفية كان بعض من الموظفين في عطلة مما أنقص عدد المبحوثين.

التقنيات الداعمة (مساعدة):

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم أدوات البحث العلمي، فهي عملية جمع البيانات عن طريق مراقبة ومشاهدة سلوكيات الأفراد أو ظاهرة ما، حيث إستخدمنا الملاحظة المنظمة دون المشاركة، أي إنطلاقاً من متغيرات دراستنا (المناخ التنظيمي، التمكين الوظيفي)، قمنا

بزيارة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط عدة مرات وملاحظتهم دون المشاركة في أنشطة الموظفين.

وقد تم تطبيق الملاحظة في دراستنا هذه منذ البداية مع تحديد ما الذي نريد ملاحظته إنطلاقاً من إشكالياتنا وفرضياتنا، أي ملاحظة سلوك الموظفين، بحيث قمنا بإعداد شبكة الملاحظات وضعنا فيها السلوكيات المتوقعة للموظفين مع تحديد زمانها ومكانها وتكرارها، مع تسجيل السلوكيات غير المتوقعة، مثلاً وقت الدخول والخروج، كيفية التعامل مع الزبائن، ملاحظة شكل علاقة الموظف بزملائه، كيفية تعامل الموظف مع الآلات والوسائل الحديثة والبرامج... إلخ، هذا ما مكّننا من التركيز على موضوع دراستنا وعدم التشتت، بعد كل زيارة للمؤسسة كنا نسجل الملاحظات، وفي الأخير شكرنا المسؤولين على السماح لنا بالملاحظة ومساعدتنا لجمع البيانات.

نتائج الملاحظة:

- حصولنا على بيانات مباشرة من الواقع، وبيانات جديدة من خلال السلوكيات الغير متوقعة للموظفين، ساعدتنا في بناء الإستمارة.
- إمكانية معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أداة البحث الأساسية (الإستمارة) في التطبيق والوقوف على أفضل الظروف لإجراء الدراسة الميدانية.
- التعرف على مجتمع البحث وطبيعته، وبناء علاقات طيبة معهم، حيث سهل علينا فيما بعد كيفية التعامل مع الموظفين في توزيع الإستمارة.
- العمل على تأكد من إمكانية تطبيق الدراسة ميدانياً، من خلال التقرب من الجهات المعنية وتزويدنا بالبيانات اللازمة.

المقابلة:

بناءً على ما فرضته طبيعة موضوع دراستنا، ولتزود بالبيانات الكافية التي يمكن أن نقيدها في إعداد الإستمارة، قمنا بإجراء بعض المقابلات، فالمقابلة هي أداة أو تقنية من أدوات البحث العلمي، فهي حوار أو نقاش أو محادثة بين الباحث والمبحوث قصد جمع

معلومات كثيرة ومعقدة حول موضوع ما أو ظاهرة معينة، حيث قمنا بإعداد جملة من الأسئلة الأساسية حول محاور الدراسة (متغير المناخ التنظيمي ومتغير التمكين الإداري)، كما أعدنا أسئلة فرعية تدور حول أبعاد المتغيريين (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، التكنولوجيا، الولاء، الرضا الوظيفي، الالتزام، والأداء)، بحيث كانت هذه المقابلة شبه مقننة، أي طرح أسئلة مفتوحة والتدخل عند خروج المبحوث عن الموضوع، وكانت المقابلة فردية ووجهها لوجه أو عند معرفتنا لنقطة معينة.

وقد تم تطبيق المقابلة في دراستنا هذه، في مرحلة الاعداد الاستطلاعية، حيث قمنا بتحديد عدد من الموظفين والمسؤولين لإجراء المقابلة معهم، في محاولة لتعرف أكثر على ميدان الدراسة ومن أجل ضبط أسئلة الإستمارة، وقد تمت المقابلة في مكتب كل موظف حسب رغبة المبحوث والذي يعتبر المكان المناسب لأجراء المقابلة، كما كانت المقارلات تجرى قبل بداية العمل أو في نهايته لكي يكون المكان هادئ، وقد عملنا على التوضيح للمبحوث - قبل بداية أي مقابلة - الهدف من المقابلة والدراسة ككل، والوقت المحتمل لإستغراقها، وفي نهاية المقابلة شكرنا المبحوث على تعاونه معنا.

نتائج المقابلة:

- مساعدتنا في إعداد أسئلة الإستمارة، من خلال تزويدنا بمعلومات جديدة وكثيرة ومعقدة حول موضوع دراستنا.

- معرفة ما إذا كانت الأداة الأساسية (الإستمارة) تقيس فعلا المتغيرات، التي بنيت من أجلها (المناخ التنظيمي - التمكين الوظيفي).

- إجراء بعض التعديلات على بعض الأسئلة التي تحمل أكثر من جواب والأسئلة المركبة.

- تعديل المصطلحات الغير مفهومة والغامضة.

8. مجتمع البحث:

بعد تحديد مشكلة البحث وفرضياته وقبل تحديد أداة جمع المعلومات، لابد لنا من تحديد مجتمع البحث (Population Study)، لأن صياغة الفرضية تتكون من متغيرات تدل

على سمات أفراد أو أشياء التي تشكل المجتمع الإحصائي، والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، فمجتمع الدراسة هو كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹.

يتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، الذي يبلغ عددهم (370)، مقسمين على (15) بين ملاحق ومراكز الدفع، موزعين على كامل بلديات ولاية الأغواط، نظرا لعدد المتوسط وإمكانية التنقل للفروع والملاحق إرتأينا أن نقوم بالمسح الشامل للمجتمع البحث، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على المجتمع الكلي الذي يبلغ (370)، فكانت الانطلاقة مع بداية سنة 2019 على مراحل، في المرحلة الأولى كانت لجمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري، أما المرحلة الثانية تمثلت في تطبيق الأداة مع بداية الشهر جانفي إلى غاية سبتمبر 2022، أما الفترة الفعلية لتوزيع الإستمارة كانت في (جوان، جويلية، أوت)، بعد توزيع الإستمارة تما إسترجاع (300) إستمارة فقط، و(70) إستمارة ضائعة تعود لأسباب التالية: تزامن توزيع الإستمارة مع العطلة الصيفية للموظفين، وكذلك إلى رفض بعض الإستمارات لأنها كانت ناقصة في الإجابة.

9. عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يعتبر البحث العلمي مجموعة من الحلقات البحثية المترابطة مهما كان نوعها، فلا يمكن لأي باحث أن ينطلق في إنجاز عمل بحثي مستقلا عن البحوث السابقة أو دون المرور ومتابعة ما تم الوصول إليه من نتائج علمية قد تساعده في إتمام ما هو بصدد القيام به، نقصد بها تتبع الباحثة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث قمنا بمراجعة الدراسات السابقة التي تهتم بموضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي فيما يلي بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية:

¹ زياد أحمد الطويس، مجتمع الدراسة والعينات، ط1، مديرية تربية لواء البتراء، الأردن، 2001، ص2. بتصرف

1.9. دراسات خاصة بالمناخ التنظيمي:

- دراسات وطنية:

- الدراسة الأولى:

من إعداد خليفي سليم (2008) تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية - دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري"¹ تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للشرق الجزائري من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية، التعرف على درجة الرضا الوظيفي ومعرفة على طبيعة العلاقة بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري ودرجة الرضا الوظيفي، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل على عينة عددها 1754، إستعمل أداة الإستبانة، في الأخير توصل إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية جدا بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة كذلك المدارس يسودها مناخ تنظيمي إيجابي وأن أساتذة التربية البدنية والرياضية راضون بدرجة متوسطة عن وظائفهم.

- الدراسة الثانية:

من إعداد شامي صليحة (2010) تحت عنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة - بومرداس "² تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة عددها 100مبحوث، إستعملت أداة الإستبانة توصلت إلى وجود توجهات إيجابية مرتفع جدا نحو التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - العمل الجماعي - نمط الإتصال - القيادة كأحد محاور المناخ التنظيمي توجد توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور

¹ خليفي سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية - دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري، مجلة العلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 15، العدد 5، 2008.

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، جامعة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

المشاركة في صنع القرار والحوافز كأحد محاور المناخ التنظيمي، وتوجد توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.

- الدراسة الثالثة:

من إعداد فوزية هواين (2014) تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"¹ تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة عددها 123، إستعملت أداة الإستبانة، توصلت إلى وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وطرق إتخاذ القرار ونمط الإتصال وتدريب العمال و نظام الحوافز وبين الإلتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

- الدراسة الرابعة:

من إعداد شريط شريف محمد (2017) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني"² هدف الدراسة إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أبعاده، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عددها 80، إستعمل أداة الإستبانة من أهم نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة بأبعاده (الهيكل التنظيمي- الإتصال- الثقافة التنظيمية- نمط الإشراف والتكوين) جيد ومناسب لطبيعة نشاطات المؤسسة ولا توجد فروق بين الإطارات الوسطى في نظرتها لطبيعة المناخ التنظيمي السائد.

¹ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف2، 2014.

² شريط الشريف محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه علوم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2017.

الدراسة الخامسة:

من إعداد فريد راهم (2017) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات somiphos"¹ تهدف الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومستوى الأداء الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين إستخدام الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها 260 مفردة، وتم إستعمال أداة الإستبانة في الأخير أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي المدروس مغلق وله تأثير على الأداء الوظيفي فيها.

- دراسات عربية:

- الدراسة الأولى:

من إعداد إيهاب عايش محمود الطيب (2008) تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة إتصالات الفلسطينية دراسة حالة " ² تهدف الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الإتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها كما تهدف إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عددها 249، إستعمال أداة الإستبانة في الأخير توصلنا إلى أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة إتصالات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.

¹ فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات somiphos ، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 42، 2017.

² إيهاب عايش محمود الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة إتصالات الفلسطينية دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة قسم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

– الدراسة الثانية:

من إعداد سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي(2011) تحت عنوان "فاعليات التشريعات التعليمية في توجه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"¹ تهدف دور التشريعات التعليمية في تدعيم المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية المعاصرة معرفة العلاقات بين فاعلية التشريعات التعليمية والمناخ التنظيمي في مدارس سلطنة عمان إستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغت 438، إستعمل أداة الإستبانة توصلت الدراسة إلى أن التشريعات مجموعة من الأدوار التي تستطيع توجيه المناخ التنظيمي.

– الدراسة الثالثة:

من إعداد سامي محمود عبيدة(2016) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة"² تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة وعددها 221، إستعمل أداة الإستبانة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي- نمط القيادة - نمط الإتصال- المشاركة في إتخاذ القرارات- نظم وإجراءات العمل- التكنولوجيا).

¹ سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعليات التشريعات التعليمية في توجه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان، 2011.

² سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.

- الدراسة الرابعة:

من إعداد محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي(2016) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" ¹ تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الوزارات، يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 620، إستعمل أداة الإستبانة توصل الباحث إلى أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد ذات توجهات إيجابية وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية وأن المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، يوجد خلل في الهيكل التنظيمي في الوزارات وأساليب طرق إتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

- الدراسة الخامسة:

من إعداد فريدة محمد غزالي سالم الأندونوسي(2019) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى- دراسة ميدانية" ² تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده(الهيكل التنظيمي- نمط القيادة - نمط الإتصال- المشاركة في إتخاذ القرارات- نظم وإجراءات العمل- التكنولوجيا) ودرجة فعالية الأداء الوظيفي والعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المسحي إستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات على عينة تتكون من 509، من أهم نتائجها أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة كذلك درجة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

² فريدة محمد غزالي سالم الأندونوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى- دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 14، العدد 20، 2019.

الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: من إعداد سكولز جون Schulz John (2013) بعنوان:

" the impact of role conflict role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research - intensive universities in the Uk¹"

هدف الدراسة إلى التركيز على الكوادر الأكاديمية بالجامعات البحثية في المملكة المتحدة والكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور، يستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها 448، إستعمل أداة الإستبانة لجمع البيانات، من أهم نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي هو مزيج من الممارسات والأساليب الإدارية وليس ثقافة منفردة سائدة هي التي تسيطر عليه وأن الجامعات تتمتع بأشكال متعددة من المناخ التنظيمي.

- الدراسة الثانية:

من إعداد جيفيكر وبيلاي (Simin& Pillai Nova Sheila Ghavifek) (2016)

بعنوان " the relationship between Schools organizational Climate and

teachers job satisfaction²" هدف الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا

الوظيفي للمعلمين التجربة الماليزية، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة عددها 245 معلم ومعلمة من مدارس الثانوية، إستعملت أداة الإستبانة لجمع البيانات، من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للعاملين.

¹ Schulz John, the impact of role conflict role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research - intensive universities in the Uk, Jornal Sport Management Review on the management, Vol.(9), No.(2), 2006.

² Simin & Pillai Nova Sheila Ghavife, the relationship between Schools organizational Climate and teachers job satisfaction, International Jornal of Environmenal Research and Public Health, Vol.(19), No(6520), 2016..

2.9. دراسات خاصة بالتمكين الوظيفي:

- دراسات وطنية:

- الدراسة الأولى:

من إعداد توفيق كرمية (2008) تحت عنوان "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"¹ تهدف الدراسة إلى التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار أثره على الفرد والمنظمة محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل على عينة تتكون من 60، إستعمل أداة الاستبانة توصل الباحث إلى النتائج التالية: أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المؤسسة.

- الدراسة الثانية:

من إعداد أبو بكر سالم (2015) تحت بعنوان " دور التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"² تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية تواجد أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي بمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل من وجهة نظر المبحوثين وقياس دور التمكين في التميز التنظيمي من خلال دوره في كل من تميز القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتميز الثقافة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المديرية الجهوية 500 عامل أخذ منهم عينة عشوائية تكونت من 357، ولتحقيق أهداف

¹ كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC-SEG، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم، جامعة الجزائر، 2007-2008.

² أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم تجارية قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.

الدراسة صمم الباحث إستبانه، ومن بين النتائج التي تحصل عليها الباحث وجود مستوى مقبول للتمكين في المديرية الجهوية للإنتاج الشركة سوناطراك بحاسي رمل المتوسط الكلي لأبعاد التميز التنظيمي مقبول نسبياً وجود أثر للتمكين في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له.

- الدراسة الثالثة:

من إعداد سعود أمال(2015) تحت عنوان " التمكن وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة"¹ تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكن الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة مكونة من 133، إستعملت الباحثة أداة الإستبانه توصلت إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين التمكن الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وتوجد علاقة بين الإتصال الفعال وبين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وبين تفويض السلطة.

- الدراسة الرابعة:

من إعداد مريم شرع(2015) تحت عنوان " التمكن كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية-دراسة ميدانية"² تهدف الدراسة إلى بناء واختبار نموذج رياضي يساعد على فهم العلاقات المتوقعة بين ممارسات التمكن بمختلف مداخله وجودة الأداء الإداري والإكاديمي، إستخدم الباحث المنهج المسحي المكتبي والمنهج الميداني، العينة تتكون من 214، إستعمل أداة الإستبانه، وفي الأخير توصل إلى النتائج من أهمها: لم يرقى إهتمام الإدارة الجامعية بتجسيد مفهوم التمكن الهيكلي إلى مستوى المطلوب، ممارسة

¹ سعود أمال، التمكن وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.

² مريم شرع، التمكن كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، 2015.

القيادات الأكاديمية للسلوكيات المتمكنة متوسطة والإعتماد على الإدارة التقليدية وكذلك توصلت إلى وجود تمكين نفسي مرتفع.

- الدراسة الخامسة:

من إعداد بومنقار مراد، عيساوي فلة (2018) تحت عنوان " التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميداني على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال بعنابة"¹ هدفت الدراسة البحث عن العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال بعنابة، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة قدرها 162، كما إستعملتا أداة الإستبيان، في الأخير توصلتا إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة قوية بين التمكين والالتزام التنظيمي من خلال توجهات الإطارات الوسطى.

- دراسات عربية:

- الدراسة الأولى:

من إعداد إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي (2007) تحت عنوان "التمكين ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس خميس مشيط"² تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدرسة منطقة خميس مشيط والتعرف على أهم معوقات التمكين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستمارة وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن التمكين متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة من بين أبرز أبعاد التمكين تحقيق الهدف، والعمل الجماعي كذلك توصلت إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات.

¹ بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميداني على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال بعنابة، مجلة إلزا للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 1، 2018.

² إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2007.

- الدراسة الثانية:

من إعداد حسن مروان عفانة (2015) تحت عنوان "التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في مؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"¹ تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شمل حجم الدراسة جميع العاملين في المؤسسات كعينة قصدية بلغ عددهم 300، إستعمل أداة الإستبانة، ومن بين النتائج التي تحصل عليها الباحث وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين (الإتصال والمشاركة، بناء فرق العمل والتأثير، التغيير، القوة) وفاعلية فرق العمل، إرتفاع مستوى التمكين وفاعلية فرق العمل و وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل.

- الدراسة الثالثة:

من إعداد أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف (2016) تحت عنوان "التمكين للمدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي-الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة والنوعية"² تهدف الدراسة معرفة مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي على عينة مكونة من 40، كما إستعمل أداة الإستبانة، أشارت النتائج أن مستوى التمكين متوسط ومستوى الرضا الوظيفي متوسط وهناك علاقة طردية موجبة قوية بينهما كما أن هناك أثر للتمكين على الرضا الوظيفي.

¹ حسن مروان عفانة، التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في مؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 1، 2015.

² أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، التمكين للمدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة والنوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، 2016.

- الدراسة الرابعة:

من إعداد أحمد دراركة (2017) تحت عنوان " التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ¹ تهدف الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التمكين والتميز التنظيمي وما درجة إسهام التمكين في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي على عينة تتكون من 78، إستعمل الباحث أداة الإستبانة، من أهم النتائج المتحصل أن درجة ممارسة القيادة الأكاديمية لتمكين والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، ويوجد إرتباط بين جميع مجالات التمكين والتميز التنظيمي بإستثناء مجالي (تميز الإستراتيجية وتميز المرؤوسين)، وأن درجة إسهام التمكين في التنبؤ بالتميز التنظيمي قد بلغت (89.3%).

- الدراسة الخامسة:

من إعداد معن أحمد صالح عبد الله (2018) تحت عنوان " أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي " ² تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد تمكين العاملين والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة (HP) توضيح أثر التمكين في أداء موظفي الشركة والتعرف على إختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى تمكين العاملين بإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة عددها 35، إستعمل أداة الإستبانة، توصل إلى بعض النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الشركة حول تأثير تفويض السلطة -العمل الجماعي - الفرقي - التدريب - التحفيز، كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عدم وجود أثر دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول تأثير الإتصال الفعال، عدم

¹ أحمد دراركة، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، العدد 8، 2017.

² معن أحمد صالح عبد الله، أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لمتغير المنصب الإداري - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي.

- دراسات أجنبية:

- الدراسة الأولى: من إعداد Smithson & Psinos (2002) بعنوان

"Employee Empowerment in Manufacturing: A study of organization in the UK¹"

هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية (اللامركزية في إتخاذ القرارات ونظم المعلومات، وبيئة العمل وفرق العمل، كما شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف يعملون في الشركات، وقد جمع الباحث معلومات دارسته من خلال أداة الإستبانة وإجراء المقابلات مع عينة من الموظفين في (17) شركة مختارة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية : تقوم الشركات البريطانية بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برنامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجها وخفض نفقاتها، أن العوامل والمتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في إتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

¹ Psinos & Smithson, **Employee Empowerment in Manufacturing: a study of organization in the UK**, Journal of New Technology, Work and Employment, Vol.(39), No.(1), 2002.

- الدراسة الثانية: من إعداد

Leen Ann "(2016) A Study of the Relationships Between Empowerment, Decision-Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers with in Ontario's University Registrarial Units¹"

هدفت الدراسة التشكيك في القدرة التنبؤية لأنماط التمكين الهيكلي وصنع القرار في مديرات التسجيل المتوسط للإناث في جامعات أونتاريو، إستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، على 17 جامعة، إستعمل الباحث أداة الإستبانة توصلت الدراسة النتائج التالية: أولاً توفير أساس من الفهم الذي يمكن أن تستخدمه مكاتب التسجيل لتطوير كل من أنظمة الدعم المهني ومجالات التدريب المركز لهذه المجموعة الهامة من المديرين، أي النساء في وسط التسجيل، ثانياً يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة فرصاً لتطوير مبادرات محددة للإحتفاظ بالموظفين بالإضافة إلى "التقدم من خلال المسارات" المهنية لقيادات الإدارة الوسطى داخل وحدات التسجيل الجامعي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمي مجموعة من الحلقات البحثية المترابطة مهما كان نوعها، فلا يمكن لأي باحث أن ينطلق في انجاز عمل بحثي مستقلاً عن البحوث السابقة، أو دون المرور ومتابعة ما تم الوصول إليه من نتائج علمية قد تساعده في إتمام ما هو بصدد القيام به، نحاول في هذا العنصر تحديد النقاط التالية:

نقاط التشابه:

- بما أن طبيعة الموضوع تحدد المنهج المتبع والأداة المناسبة، فكان من المنطقي أن تتبع الدراسات السابقة نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي وأداة الإستبيان، هذا ما إتخذناه في دراستنا الحالية المنهج الوصفي وأداة الإستبيان.

¹ Leen Ann Leen Ann, A Study of the Relationships Between Empowerment, Decision-Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registrarial, Ph.D , 2016

- أغلب الدراسات توصلت إلى أن المناخ التنظيمي له أثر وعلاقة في العديد من السلوكيات التنظيمية مثل (الأداء الوظيفي - الرضا الوظيفي - الموارد البشرية - الفعالية - الإبداع... إلخ) أي أنه عنصر مهم في المؤسسة فأغلب السلوكيات السلبية في المؤسسة من (تغيب، تذمر، قلة الأداء، نقص الجودة، عدم الرضا، انخفاض الروح المعنوية وغيرها، لها علاقة وطيدة بالمناخ التنظيمي، كما أظهرت نتائج دراسات التمكين الوظيفي كلما كان متوافر وبدرجة عالية كلما انعكس ذلك على نتائج وأهداف المؤسسة، أي أنه محصلة للمناخ التنظيمي، هذا ما تهدف إليه دراستنا الحالية الكشف عن طبيعة العلاقة بالمناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي.

- تشابهت كل الدراسات السابقة على أن العينة المقصودة لدراسة متغير المناخ التنظيمي متواجدة في المنظمة بينما اختلفت في مستوى المهني (مدراء - تنفيذيين - مشرفين...) مع اختلاف القطاعات التربوية والتعليم، مؤسسات خدمتية، اقتصادية، فدراستنا الحالية لم تخرج عن السياق فكانت العينة تضم موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط،

نقاط الاختلاف:

- ما تميزت به دراستنا الحالية أن المؤسسة محل الدراسة، جمعت بين الخدماتية واقتصادية على عكس الدراسات المحلية، منها ما طبق في مؤسسة خدمتية مثل الجامعة دراسة (شامي صليحة 2010) أو اقتصادية فقط مثل دراسة (شريبط شريف محمد، العايب رابح 2016) بمؤسسة سونلغاز عناية)، أما فيما يخص متغير التمكين الوظيفي أغلب الدراسات السابقة طبق في مؤسسات ذات طابع اقتصادي، ما ميز دراستنا الحالية أنها جمعت بين القطاعين خدمتي واقتصادي.

- تميزت دراستنا الحالية عن بقية الدراسات السابقة خاصة المحلية منها بحجم عينة كبير، مما يعطي أكثر تمثيلا لمجتمع البحث وبالتالي إمكانية تعميم النتائج.

حدود الإستفادة منها:

- كانت بمثابة شكل من أشكال التراث النظري، من خلال استعراض المناهج والأدوات المستعملة في كل دراسة والنتائج المتوصل إليها، والاطلاع بشكل دقيق إلى ما كتب حول المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي.
- ساهمت في تحديد موضوع البحث: تبلور موضوع دراستنا نتيجة للإطلاع الدقيق والواسع على التوصيات التي حثت عليها الدراسات السابقة.
- ساعدتنا في تحديد المفاهيم الأساسية: نتيجة لتعدد مصادر المعلومات واختلاف زمانها ومكانها.
- من نتائج الدراسات السابقة استنتجنا موضوع دراستنا وأهميته خاصة في الدول العربية والمؤسسة الجزائرية وحاجتها لاهتمام بهذا المتغيرين في عالم الإدارة لما لهما من نتائج جيدة سواء للفرد وللمنظمة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وأهمية الدراسة ثم الأهداف المرجوة من الدراسة، فأشكالية الدراسة المتمثلة في علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، بالاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تخدم بحثنا ثم وضعنا متغيرات دراستنا في مخطط إجرائي يشرح ذلك، بعدها تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية للإزالة الغموض، كما عرضنا المنهج المتبع والتقنيات المستعملة ومجتمع البحث، وفي الأخير تطرقنا لتوضيح الدراسات السابقة بالغتين العربية والأجنبية وما توصل إليه الباحثون في هذا الموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني:

أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

تمهيد.

1. المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به
2. أهمية المناخ التنظيمي
3. خصائص وأنواع المناخ التنظيمي
4. قياس المناخ التنظيمي
5. المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي
6. أبعاد المناخ التنظيمي
7. نماذج المناخ التنظيمي
8. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
9. دور الإدارة في توفير المناخ التنظيمي
10. مستويات المناخ التنظيمي

خلاصة.

تمهيد:

صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبيل زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية في أداء التنظيمات لذلك ظهرت مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة فمنهم من إعتبر الإنسان والآلة شيئا واحدا، ومنهم من اهتم بحاجاته الجسمية والنفسية والجوانب الإنسانية باعتبار أن الإنسان كائنا يجب إشراكه وإستشارته لأن له مشاعر وأفكار وطموح ومواقف وجوانب واسعة من إمكانية الإبداع والإبتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل ويحاول الإبتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعقه، فطبيعة العمل داخل المؤسسة ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الموظفين فيما بينهم وبين رؤسائهم أو مشرفيهم وبين الإدارة، تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف، كلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم، كلما ساعد ذلك على زيادة إقبال الموظفين وبذلك يزيد الجهد ومظهر العطاء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

في هذا السياق نتناول في هذا الفصل الجانب النظري للمناخ التنظيمي بالتطرق إلى مجموعة من العناصر الأساسية التالية: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، خصائصه وأنواعه، قياسه، المداخل النظرية لدراسته، نماذج، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه ودور الإدارة في توفيره وأخيرا مستوياته.

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

يقصد به حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبين إدارة المؤسسة، أي يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين المجموعة وبين الموظفين والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ وقوانين المنظمة، يعتبر نتاج قدرات العاملين وإبداعهم لتحقيق الأهداف، من المعلوم أن كل جهة عمل لها أهداف تسعى إليها وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف فإنها تطلب من العاملين سلوك معين في أوقات معينة، كما أن كل رد من العاملين له أهدافه الخاصة ومطالبه واحتياجاته النفسية والاجتماعية من الطبيعي أن تكون هذه الأهداف خاصة ليست على توافق تام مع أهداف جهة العمل، تعددت التصنيفات الخاصة بمناخ العمل حيث ظهر تصنيف جديد لكل من هالين وكروفت حيث قاما بتصنيف المناخ إلى ستة أنواع توصلنا إليه بعد عدة أبحاث خاصة في المجالات التربوية¹، إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية، التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، قد طبق هذا الإصطلاح على مكان العمل بإعتباره أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض²، المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين المناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة إلا إنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية

¹ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص14.

² ذنبيات محمد محمود، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد1، الأردن، 1999، ص34.

المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي¹ فهو مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة².

عرف كل من لتوين وسترنجر **Litwin & Stringer** على أنه مجموعة الخصائص التي تتميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم³.

يحدد كمبر **Cambell** مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تتميز المنظمة من حيث استقلالها ومخرجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة.

أما فورهند وجلمر **Forhand and Gilmer** يعرفا المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبيا⁴.

يعرف المغربي المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تتميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي⁵.

¹ المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1999، ص397.

² Coska, L.S, Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model, Journal of Applied Psychology, Vol, (23), No. (3), 1975.

³ شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص31.

⁴ Lawerence, R and camball, organisational climate a review theory and research psychological btuin texas university, vol.(81), No.(12), 1974.

⁵ كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص303.

المناخ 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 الصفات الخصائص تأثير في سلوك العاملين مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها¹.

يعتبر كورنل (Cornel) كأول باحث استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية سنة 1955 خلّص في النهاية إلى أن المناخ التنظيمي يتكون من التناسق الخاص للخصائص الممثلة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية، مثله مثل تناسق خصائص الشخصية التي تكون شخصية الفرد.

مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر مثل (التمكين الإداري - الثقافة التنظيمية - ثقافة الجودة الشاملة - الإدارة بالمعرفة) في الأصل كلمة المناخ استعملت في العلوم الجغرافية لتحديد الجو السائد في منطقة ما من حرارة ورطوبة، ثم أستخدم هذا المصطلح في العديد من العلوم منها العلوم الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية، لذا تعددت تعريفاته فالبعض عرفه على أنه البيئة الداخلية للمنظمة والبعض الآخر رأى أنه الجانب المادي في بيئة العمل واتجاه ثالث عرفه على أساس تفاعل مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة مع عوامل خارجية محيطة بها ينتج عنهما ممارسات وقيم ومعتقدات تميز منظمة ما عن غيرها، إلا أنها في مجملها تتفق على أن المناخ التنظيمي يعبر عن هوية المنظمة وشخصيتها التي تميزها عن غيرها بغض النظر كيف تشكلت هذه الخصائص فهو عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية التنظيمية تهدف إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يحقق أهداف المنظمة من جهة ويلبي حاجات الفرد من جهة أخرى.

¹ سيفي يوسف، مزيان محمد، المرجع السابق، ص 353.

بعض المفاهيم المرتبطة به:

الثقافة التنظيمية:

يخلط البعض بين مصطلحي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ويرجع ذلك إلى وجود تباين بين الباحثين حول هذين المصطلحين، يذهب البعض إلى عدم التفريق بينهما، بينما ترى الأغلبية منهم أن ثمة فرق بينهما ومن أولئك الباحثين إيكفال **Ekvall** الذي يقر بأن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة التي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة، يذكر اشفورت **Ashforth** فرقا طفيفا بينهما بقوله كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي بينما تجسد الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية، في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف وهيكلية المنظمة، بناءا عليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد ويجسد الهواء الذي يتنفسون به داخل منظماتهم بجوانبه الإيجابية والسلبية والمناخ التنظيمي يعكس المدراء والقادة.

تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل، أي هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة¹.

منهم من يرى أن الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي نفس المفهوم كلاهما مفاهيم مجازية لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلا بالناس والشعوب، فمفهوم المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، يدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو

¹ أحمد السيد الكردي، السلوك التنظيمي، مسترجع بتاريخ 17 أكتوبر 2010، أنظر الرابط

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11894>

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

حيوانية بالتالي فإن إستعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا، بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد¹.

ومنه نستنتج أن الثقافة التنظيمية تدور حول المعايير والقيم والسلوك التي يتبناها الموظفين داخل المنظمة بينما المناخ التنظيمي يتعلق بجو المنظمة التي تم أنشاؤها على أساس الثقافة أي أن المناخ التنظيمي هو ما يدركه ويشعر به كل شخص فيما يتعلق بثقافة منظمة ما يخضع للتغير بشكل متكرر وأسهل بكثير في القياس من الثقافة التنظيمية.

البيئة التنظيمية:

يرى سترز **Steers** أن البيئة عبارة عن عناصر بيئية العمل التي تتعلق بوضع وتحقيق الأهداف، بينما يرى **جيلينك Jelinek** أن البيئة كل شيء خارج حدود المنظمة على حين يرى **دانك Duncan** أن البيئة عبارة عن جميع العوامل المادية والاجتماعية التي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات بالمنظمة، وقسم البيئة التنظيمية إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية².

ظروف العمل:

يقصد بها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه، ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى ظروف عمل مادية أو طبيعية تتضمن (الإضاءة - درجة الحرارة - الضوضاء - النظافة - التهوية - عدد ساعات العمل - فترات الراحة - حوادث العمل -

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص169.

² مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، منظمة الإدارة العربية، مصر، 2018، ص38.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

الرعاية الصحية) وظروف عمل اجتماعية تتضمن قدرة الفرد على الإنتاج مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الإشراف الذي يخضع له والمعاملة الإنسانية التي يتلقاها وكل ما قد يؤثر على الروح المعنوية للفرد، في الغالب يشير مفهوم ظروف العمل إلى الظروف الفيزيائية للعمل مثل الرطوبة الحرارة الضوضاء الهدوء، التي تؤثر في صحة العامل ولا يمكن حصرها حيث تختلف من مكان لآخر، كما أن ظروف العمل تعد مؤشر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة¹.

المناخ الإداري:

يتعلق بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم حيث يعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي هذا الأخير يعتبر من محددات السلوك التنظيمي وبالتالي المناخ التنظيمي أشمل من المناخ الإداري².

¹ وفاء فؤاد شليبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة حلوان، 2003، ص164.

² مرابط سعيدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتماثل التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قسنطينة2، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2020، ص49.

2. أهمية المناخ التنظيمي:

- للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث كشفت نتائج بعض الدراسات أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأن المؤسسة التي تمتلك مناخا ضعيفا سيصيبها الفشل على الأمد الطويل، ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات.

- كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير المناخ التنظيمي على إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال.

- بصفة عامة تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على أهمية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ما، بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية¹.

- تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، حيث أنه له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم على إدراكاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، في نجاح أو تطور المؤسسات، لكن الشيء الذي لا بد من تأكيده أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في النجاح والتطور.

¹ فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، 2005، ص 194.

- من فوائد دراسة المناخ التنظيمي يذكر **Rodrigues and Gowda** أن له دورهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة إذ يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات بشأن تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات والالتزام والرضا والدافعية والأداء التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات على خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

- يضيف **Bates & Khasawneh** إلى قائمة الفوائد أن له دور مهما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.

- أشار كل من **Atkinson & Frechette** أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع¹.

- ظهرت دراسة المناخ التنظيمي في القرن العشرين فأصبح من الموضوعات الرائدة في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري الذي هو قوام العمل والمرتكز الأساسي للتنظيم، الهدف من معرفة أهمية وطبيعة المناخ التنظيمي لتبني المنظمة سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالعاملين، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

¹ سهير عادل الجادر، الهام محمد الحمداني، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل دراسة ميدانية في دور الدول الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 7، 2014، ص 10.

3. خصائص وأنواع المناخ التنظيمي:

خصائص المناخ التنظيمي:

- أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة الناشئة في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيق من المناخ التنظيمي، يعتبر فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه، العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية، لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحاً بديلاً عنها.
- يعد محدداً للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد مجدداً للسلوك.
- حالة صعوبة البناء وقد تستغرق وقتاً في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجية، أي خاصية الثبات النسبي المشار إليها¹

¹ أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، مرجع سابق، 2012، ص ص 9/8.

لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار.

- يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن منظمات أخرى.

- يعكس التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة¹.

- أنواع المناخ التنظيمي

ليس هناك نمط واحد للمناخ التنظيمي يمكن تطبيقه في أي ظروف وأي بيئة ذلك يعود إلى الاختلافات الطبيعية والبيئية والاجتماعية وغيره، إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، يرى هالبين وكروفت أن المناخ التنظيمي متدرج متصلا بين المناخ المفتوح والمناخ المغلقة يميز بين ستة أنماط للمناخ التنظيمي:

- المناخ المفتوح Open Climate

يتميز بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها والسلوك الصادق من الجميع يعمل المدير المدرسة على تسهيل لإنجاز المعلمين أعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية مما يساعد على الإنجاز وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر وبشكل ملائم دون أن يطغى أحدهما على الآخر وبالتالي يمكن القول أن الخصائص الرئيسية التي تميز هذا النوع من المناخ تتمثل في:

✓ ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد.

✓ ارتفاع نسبة القدرة في العمل.

✓ السلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة.

- مناخ الإدارة الذاتية Autonmes Climate

¹ نفس المرجع، ص ص 9/8.

يتميز هذا النمط بالحرية شبه الكاملة للأساتذة في القيام بأعمالهم بأريحية وميل بعضهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية وتيسير العمل لكنه أقل من المناخ المفتوح لهذا توجد ألفة بين الأساتذة مع وجود بعض العراقيين.

- المناخ الموجه **Controlled Climate**

يتسم هذا النمط بإنجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية كما يتميز بالعزلة الاجتماعية والكل يعمل بجدية وروح معنوية عالية وذكاء وحرية نسبية كما يقوم الرئيس بإعطاء أوامر وتوجيهات مباشرة أي ممارسة الضغط العالي من أجل إنجاز الأعمال في وقتها¹.

- المناخ العائلي **Familiar Climate**

أهم صفة تميز هذا النمط هي الألفة الشديدة بين الأساتذة كما يتوجه الاهتمام إلى إشباع الحاجات الاجتماعية أولاً ثم تحقيق أهداف الجامعة أو التنظيم كما تبرز بعض القيادات نظراً لعدم ممارسة الرئيس لدوره وعدم حرصه على الأعمال اليومية الروتينية للأساتذة، كما أن الروح المعنوية متوسطة في هذا النمط وذلك راجع إلى عدم الرضا الوظيفي عن أداء العمل².

- المناخ الأبوي **The patriarchal climate**

يسود هذا المناخ المنظمات التي تؤكد على بعد الإنتاجية بالرغم من محاولة القائد على التأكيد على الاهتمام بالعاملين إلا أنه يمارس دور الدكتاتورية الذي يظهر بمظهر الساعي إلى تحقيق الصالح العام أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، ساد هذا النوع من المنظمات التي اعتمدت المبادئ التaylorية في تحقيق أهدافها التي عرفت في كثير

¹ شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعليم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 32، 2009، ص127.

² ربيعة قداش، أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز المناخ التنظيمي الصحي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 2020، ص ص 130 / 140.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

من الأحيان تذبذب وانخفاض في الإنتاج نتيجة إغفال الجانب الإنساني في العمل وتركيزها على الجانب المادي كمحدد للمناخ التنظيمي مما يساعد تحقيق الفعالية التنظيمية.

- المناخ المغلق

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين لأن العمال هنا فقط مشغولون بالأعمال الروتينية وروحهم المعنوية منخفضة¹.

هناك من يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة إلى مناخ إيجابي ومناخ سلبي:

- المناخ الإيجابي:

يتصف بمشاركة فاعلة للأفراد في عملية اتخاذ القرار كما يهتم بالتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والمبدعين ذو حضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، يركز على الترقية على أساس المهارة والإبداع كما يتميز بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة المقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في أقرب وقت، ما يميز هذا المناخ الإنسانية ومرونة الأداء.

- المناخ السلبي:

يتميز بروتينية كبيرة في الأداء وهيكل تنظيمي غير متحكم في مجريات التنظيم ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما أن هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال وعدم تلبية حاجاتهم النفسية والمادية أما بخصوص المكافأة غير عادلة وغير موضوعية على أساس المحاباة كما أن المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام يتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار والرؤى ويقتل الإبداع.

تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه فمنهم من يميز بين مناخين أساسيين هما:

¹ خالد بوشارب بولوداني، إسماعيل قيرة، المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في فعاليته، مجلة مقاربات، المجلد 4، العدد 3، جامعة الجلفة، 2016، ص 311.

مناخ تنظيمي إيجابي ومناخ تنظيمي سلبي، وبعضهم من يميز بين مناخ تنظيمي معاون ومناخ تنظيمي معيق، بينما هناك فريق ثالث يفضل مصطلح مناخ تنظيمي صحي ومناخ تنظيمي مرضي، تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحديد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية.¹

تختلف المنظمات في نشاطاتها وحجمها وأهدافها وحصلتها السوقية هذا الاختلاف نتج عنه تعدد في المناخات التنظيمية، كما يرجع هذا التباين في الاختلاف المعايير المتبعة في تحديد نمط المناخ التنظيمي، يساعد تحديد نوع المناخ السائد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد مختلف الطرق الكفيلة بتحسين المناخ.

4. قياس المناخ التنظيمي:

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، يعتبر نموذج لتون وسترنجر **Stringer & Litwin** من أفضل النماذج التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعدم إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة، تحوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة **Organizational Structure** بما في ذلك الأنظمة- القوانين - الإجراءات المتبعة - درجة الروتين.

- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية **Responsibility**.

¹ إبراهيم عاشوري، اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة- دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 20.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة والمحسوبة.¹
 - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت **Rewards** والترقيات **Promotion**.
 - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة **Warmth**.
 - مدى موضوعية المعايير **Standards** لقياس أداء الفرد والجماعة.
 - مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات **Conflict** كظاهرة صحية تستثمر لصالح التنظيم.
 - الإحساس بوجود الدعم **Support** من الرؤساء ورفاق العمل.
 - مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه **Identity** لفريق العمل وللمنظمة ككل.
- قدم **بيترسون وبيس Pace & Peterson** مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي تطرقا لستة مجالات رئيسية لابد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم هذه الأبعاد تتمثل في:

- درجة الثقة **Trust**.
 - المشاركة **Participation**.
 - المساندة **Support**.
 - فعالية الاتصالات **Communication**.
 - التشجيع.
 - الإهتمام بمستوى الأداء².
- تمثل المقاييس الأداء المهمة في الاختبارات الميدانية للظواهر التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعتمد أي مقياس على ثلاث جوانب رئيسية:
- 1- تصف المتغيرات الأساسية للمقياس.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط4، دار حافظ، جدة، 2003، ص ص 260/259.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، المرجع السابق، ص ص 260/259.

- 2- المؤثرات التي تفصل وتفسر المتغيرات واختبارات الصدق والثبات.¹
 - 3- الدقة في تحديد متغيرات المقياس ومؤثراته تشكل أساسا في بناء المقياس وإمكانية الاستجابة للنتائج المتوقعة.
- يؤكد جون وحيـمس (James & John) إن أكثر المداخل شيوعا وشمولا لقياس المناخ التنظيمي هي:
- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يحرص مدخل المناخ التنظيمي بمجموعة من الصفات التنظيمية والمستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية والهيكل التنظيمي.
 - مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس المدركة من خلال الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تعد المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسا للتنظيم، ويتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.
 - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يركز هذا المدخل على المقاييس الشخصية²، إهتم الباحثون بإيجاد مؤشرات لقياس مستوى المناخ التنظيمي السائد بفضل المؤشرات تعطي صورة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما تسمح عملية القياس بمعرفة النقائص التي تعاني منها المنظمة كذلك يحدد القياس نقاط القوة في المنظمة والشيء المهم لعملية قياس المناخ التنظيمي تعطي لمتخذي القرار التأثير في مكونات المناخ التنظيمي من أجل تحسين المناخ السائد مما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للمنظمة، نظرا لاختلاف حول تحديد واضح ودقيق لمصطلح المناخ التنظيمي أدى إلى تباين حول أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وبالتالي لم تتوصل الدراسات إلى وضع

¹ رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد1، 2013، ص ص 87/47.

² رياض ضياء عزيز، المرجع السابق، ص87.

مقاييس توصلنا للفصل بين المناخ التنظيمي المناسب والغير مناسب والتي يمكن تعميمها على باقي المناخات في المنظمات لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان، كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها فبعض الدراسات اهتمت بالأداء والإبداع ترى بأنها هي التي تخلق الأجواء المناخية المختلفة، بينما هناك دراسات ركزت على العلاقات الإنسانية والروح المعنوية والرضا هي التي تنعكس على أدائهم وبالتالي دليل واضح على أن المناخ التنظيمي السائد يمتاز بالجيد، أما دراسات صبت اهتماماً على مؤشرات فرعية ثانوية على سبيل المثال دوران العمل - التحفيز الشكاوي - حوادث العمل، يبقى أسلوب الاستقصاء من بين الأساليب الشائعة والمستعملة

لتحديد نوعية المناخ السائد أي نموذج لتون وسترنجر Stringer & Litwin

5. المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي:

تعددت المداخل النظرية التي تناولت المناخ التنظيمي بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين بذلك تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية بدءاً بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيو كلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة:

1.5. النظرية الكلاسيكية: ظهرت النظريات الكلاسيكية في أمريكا وأوروبا في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وإرتبطت بشكل كبير بتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال ضبط عملية العمل وتحسين الأداء، مركزة في ذلك على جملة من المبادئ كتطبيق القواعد البيروقراطية في عملية العمل - الإتصال الرسمي - تقسيم العمل - التخصص الوظيفي - وحدة الأمر والتوجه - من بين هذه النظريات ذات الارتباط بالمناخ التنظيمي:

أ - النظرية البيروقراطية: ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر كأول نظرية عملية اهتمت بدراسة البناء التنظيمي، يعود الفضل في وضع قواعدها إلى **ماكس فيبر** الذي إنطلق من تعريفه للبيروقراطية التي تسيير الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على

الفصل الثاني ————— أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

السلوك التنظيمي¹، بعد ذلك وضع النموذج المثالي لدراسة التنظيم الذي أطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، حيث يعتقد أن النظام العقلي ركيزة فعالة للإدارة ويضم بقوة مطلق السلطة خصائص عقلية مناسبة في المنظمات تعتمد منطلق العمل الرشيد²، إعتد فيبر على المناخ المنغلق من أجل الزيادة في الإنتاجية حيث سعى إلى تحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، كما نظر للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: يتمثل في الإدارة العليا ويقع في قمة الهرم الإداري مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم.
- المستوى الثاني: يتمثل في الإدارة التنفيذية التي تتجلى مهمتها في وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير للسلطة
- المستوى الثالث: تتمثل في الإدارة الدنيا التي تتولى مهام تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية. من خلال هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي منغلق يحقق أهداف التنظيم بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على قيم الرشد والعقلانية من خلال التطبيق الصارم للقواعد البيروقراطية.

ب- نظرية الإدارة العلمية: نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة المشكلات التي مست المؤسسات الصناعية، كتندي مستوى الإنتاج وتذبذبه تقاوم اللامبالاة والإسراف، ذلك لانعدام الخبرة أو التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال خاصة وأنهم كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم

¹ علي سامي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص28.

² Jean Michel Plane: **Théorie Organisation**, dunod, 2^{ème} Edition, Paris ; 2003.

مستويات الإنتاج التي تتاسبهم، هذا ما لفت انتباه تايلور وزملائه فسعوا إلى وضع حلول كفيلة لحل هذه المشاكل، من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمي في اختيار العمال وطريقة العلمية في سير عملية العمل، قد أعار تايلور مسألة صحة المناخ اهتماما بالغا بتركيزه على الظروف الفيزيائية، الرقابة اللصيقة- الضبط الصارم، إذ يرى أنه لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل **Man To Man** بمعنى لكل عامل شخصا معنيا يشرف عليه ويراقبه¹.

بهذا يكون تايلور قد اعتبر الإنسان مجرد آلة لا يمكنه الإبداع إنما يعمل على تنفيذ مهام معينة في أوقات محددة تحت الرقابة الصارمة وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل إلا الخوف والطمع وأنه يحب المنافسة مقابل أجر كبير، وأنه إذا توفر لهذا الإنسان مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيائية للمصنع فإنه لا يكون له الحق في التذمر أو الشكوى².

ج- نظرية التكوين الإداري: جاءت نظرية التكوين الإداري بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعمال كمحددات لصحة المناخ التنظيمي، إلا أنها اختلفتا في بعض المبادئ التي تعطي صفات أخرى للمناخ التنظيمي كالتشجيع على المبادرة والمبادأة وغيرها³.

تتحصر نظرية التكوين الإداري في أعمال كل من **لوثير جوليك** و **ليندال إرويك** و **موني وريليوهنري فايول** هذا الأخير الذي يعد أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وأن أفكاره كانت ممزوجة بخبرته الواقعية حيث حدد ستة أنشطة اعتقد أنها تمارس في كل

¹ علي سالمي، المرجع السابق، ص 29.

² علي عبد الرزاق الجلي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 48.

³ علي سالمي، المرجع السابق، ص 29.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

المستويات وهي الأنشطة (الفنية- التجارية- المالية- الأمنية- المحاسبية- الإدارية)¹، كما اهتم بالأعمال والوظائف الإدارية حيث قام بتحديد خمس وظائف للمديرين تمثلت في (التخطيط- التنظيم- الرقابة- التوجيه- التنسيق)²، أعطى أهمية كبيرة لمسألة المناخ التنظيمي حيث أوضح ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر التي تمثل في مجملها قيما (العدالة والمكافأة- التعويض- المساواة- المبادأة- الفريق والتعاون لتوفير مناخ تنظيمي قائم على أساس العدالة التنظيمية - تنمية روح الجماعة - الحرية لفريق العمل من خلال تشجيع المبادرات لتحقيق أهداف المنظمة)³.

مر مفهوم المناخ التنظيمي بمراحل عديدة يعكس هذا التطور في المفاهيم والرؤى وعدم الاتفاق على مفاهيم محددة له، كذلك راجع إلى أهمية هذا الموضوع وتشعبه من جهة وكذلك درجة التداخل الكبير بين العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع من جهة أخرى، ركزت النظريات الكلاسيكية على البناء الهيكلي للتنظيم على أنه نسق مغلق هرمي صارم يحقق أهداف المنظمة كما اهتمت بكيفية تحقيق الإنتاج دون مراعاة احتياجات العمال هذا ما أتى به ماكس فيبر، على إثر هذا الاتجاه عرفت المصانع تراجع في الإنتاج وتذبذبه وظهور مشاكل وانحرافات في المصنع كالتغيب والتبذير، جاء رأي يطالب بتصحيح هذه المشاكل لا يكون إلا بالاعتماد على الأسلوب العلمي للعمل، في نفس هذا الرأي جاء تفكير أصحاب نظرية التكوين العلمي للإدارة أي أن الإدارة تقوم على عمليات إدارية داخلية كلما كان هناك ضبط لهذه العمليات كان تحقيق للأهداف المنشودة.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص 142.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 65.

³ صالح بن نوار، فعالية التنظيم داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتور قسنطينة، 2006، ص133.

في المجمل تعتقد هذه النظريات أن المناخ التنظيمي الجيد عندما تهتم الإدارة بالجوانب الشكلية للتنظيم لذلك في النهاية عرفت انتقادات لازعة أولها أنها أهملت الجانب الإنساني في التنظيم وألغت العامل ونظرت إليه على أنه وسيلة فقط لتحقيق أهداف التنظيم.

2.5. النظريات النيو كلاسيكية:

ركزت هذه النظريات على جانب أغفلته النظريات الكلاسيكية ألا وهو الجانب الاجتماعي والنفسي في العمل كمحددات للمناخ التنظيمي جاءت كرد فعل على النظريات السابقة التي اهتمت بالتنظيم الرسمي والجوانب المادية من أهم هذه النظريات:

أ- نظرية العلاقة الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر كنتيجة وردت فعل على النظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية والعوامل الرشد الكاملة، هذا ما رفضته حركة العلاقات الإنسانية ووضعت مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته، من أفكار إلتون مايو الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم عناصر المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار، من خلال صياغته لفرضية، مفادها أن الفرد في المنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي فإن رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكييفه مع المناخ التنظيمي السائد، توصل من خلال التجارب والأبحاث التي قاموا بها في المصنع (الهاوثورن) التابعة لشركة (وسترن إلكتروك) إلى أن العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية لها تأثير في السلوك التنظيمي، حيث أكدوا على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والغير رسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة، والاهتمام بالاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم¹ ،

¹ علي السالمي، المرجع السابق، ص 90.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

كما اعتبرت هذه الحركة أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تجعله يتصرف بوحى من مشاعره¹.

كما ركزت في مسألة المناخ التنظيمي على القيادة الديمقراطية وتشجيع العمل الجماعي وتنمية الاتصالات بين مختلف المستويات²، كضرورة لإشباع الرغبات الإنسانية للأفراد حتى يشعرون بالرضا وترتفع روحهم المعنوية فيتجهون إلى تحسين الأداء وتنمية الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية³.

تعتبر أول من أهتم بالفرد داخل التنظيم وأنه أهم عنصر الذي يؤثر في باقي عناصر المؤسسة لذا أقيمت عدة تجارب للوصول إلى المناخ التنظيمي الصحي للعمال، لكنها اختلفت فيما بعد في طبيعة ونوع قيادة.

ب- نظرية الفلسفة الإدارية: يعتبر دوجلاس ماكريجور من أبرز أنصار الحركة الإنسانية من خلال نظريته الفلسفية الإدارية التي قدمها في هذا المجال التي قامت على افتراض أساسي وهو لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي يعتمد من خلالها قيمه وعاداته الاجتماعية التي تؤثر في سلوكه التنظيمي وتصنع تصرفاته بطابع معين⁴، أي أن السلوك العام للعمال يخضع للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الذي يتحدد من خلال فلسفة المدير لذلك وجب تفسير السلوك العام للعمال بشكل يوفق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها⁵.

¹ Bruno Lussato, **Introduction Critique Aux Théories D'organisation**, Dunod, Parise 2^{ème} Edition, 1974 .

² علي السالمي، المرجع السابق، ص96.

³ سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988، ص19.

⁴ علي السالمي، المرجع السابق، ص 100.

⁵ محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 306 .

جاءت كرد فعل على المبادئ التي أتت بها النظريات القديمة التي نادى بوحدة الأمر والتخصص الوظيفي والضبط الصارم وتحديد نطاق السلطة هذه الأخيرة التي اعتبرتها الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم هذا ما اعترض عليه ماكريجور حين اعتبر السلطة مجرد نوع من عدة أنواع لأساليب التأثير على السلوك الإنساني كعمليات الإكراه المباشر وأساليب الإغراء بالإضافة إلى تركيزه على السلطة غير الرسمية وخلق الثقة بين العمال مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم في العمل بالإضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة¹، في هذا الإطار يقدم نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ونظرية (Y) التي يؤمن بها وتصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية، من أهم الافتراضات التي قامت عليها كل النظريتين:

- نظرية (X) :

- ✓ الإنسان العادي يكره العمل ويحاول تجنبه قدر الإمكان.
- ✓ أغلب الناس يحب أن يجبروا على العمل بالخضوع للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ الإنسان العادي يفضل أن يوجه من قبل شخص آخر متجنباً المسؤولية.
- ✓ الإنسان العادي قليل الطموح يسعى للأمن والاستقرار قبل كل شيء.

- نظرية (Y) :

- ✓ الإنسان لا يكره العمل بطبيعته.
- ✓ الاعتماد على الرقابة والتوجيه الذاتي دون حاجة إلى رقيب أو موجه خارجي.
- ✓ الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة الذاتية نظرية تحقيقها.
- ✓ الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق رغباته².

¹ محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 306.

² علي السالمي، المرجع السابق، ص 102.

منه نستنتج أنه أولى للمناخ التنظيمي أهمية بالغة حين أكد على مبدأ الرقابة الذاتية دون الحاجة إلى موجه خارجي أي أنه يشجع الحرية في العمل والمبادرات وتنمية روح الإبداع وتأكيد على مبدأ التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد من خلال إشراك العمال في الإدارة.

ج- نظرية الحاجات لـ أبراهم ماسلو:

تقوم نظريته على البحث عن الحاجات التي تحفز الإنسان للعمل حيث يعتقد أن ذلك يرجع لوجود خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجوده علماً إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم تشبع، يتجلى اهتمامه بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على إشباع حاجات العاملين التي رتبها هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي فوضع أربع أرفع افتراضات تحكم مفاهيم نظريته تمثلت في :

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل الحاجات الموجودة في قمة الهرم.
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها من الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا¹.

تتمثل الفئات التي حددها ماسلو فيما يلي:

- ✓ الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في تلك الحاجات التي يضمن بها الإنسان بقائه كالأكل والمشرب والملبس والسكن والنوم والراحة وغيرها، التي تشكل في مجملها تلك الحاجات المادية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص 52.

- ✓ الحاجة إلى الأمن: تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي والاستمرار
 - ✓ الحاجة إلى الانتماء: هي أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والحاجات التي تليها، وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد بأن يكون عضو فاعل في الجماعة التي ينتمي إليها والتي يعمل معها.
 - ✓ الحاجة إلى الاحترام: كحاجة الفرد إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي والقيمة والكفاءة ورؤية ذلك الاحترام والاعتراف عند الآخرين مثل الحوافز و المكافأة.
 - ✓ الحاجة إلى تقدير الذات: كحاجة الإنسان إلى الشعور بأهمية وجود جماعته وتطوير قدراته الإبداعية والإبتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا¹.
- كل هذه الحاجات الأربعة (الأمن - الانتماء - الاحترام - تقدير الذات) حاجات نفسية يسعى العمال إلى تحقيقها في مكان العمل التي ترتبط بالمكونات المعنوية للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة لذلك يمكن القول أن نظرية الحاجات قد حاولت التركيز على الجوانب المادية والمعنوية في توفير المناخ التنظيمي الصحي للمؤسسات إلا أنها ركزت أكثر على البعد المعنوي.
- إعتمدت النظريات النيو كلاسيكية في تفسيرها لفعالية التنظيم على المناخ العائلي من خلال سيادة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، والتركيز على مرونة العلاقات الوظيفية والحوافز غير الاقتصادية عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية، كما اهتمت بالقيادة الديمقراطية كأسلوب إداري قائم على أساس المشاركة والعمل الجماعي وكذلك فتح قنوات الإتصال.

3.3. النظريات الحديثة: جاءت كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية في دراسة التنظيم بغية محاولة التحكم في المكونات المادية والمعنوية للبيئة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 89/90.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

التنظيمية من خلال التشجيع على المشاركة، فتح قنوات الاتصال واعتماد النظم والأساليب الإدارية للإبداع والتجديد وتطوير قدرات الأفراد وتنميتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة، من أهم هذه النظريات:

أ- **نظرية Z:** تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية وتربط بين المكافأة والأداء، حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا يتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات الغير الرسمية كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات، وتستند هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات تدور حول:

- ✓ التوظيف طويل الأمد وجماعية إتخاذ القرار.
- ✓ المسؤولية الفردية والتقييم البطيء والترقية.
- ✓ القياس الرسمي والغير الرسمي (الصريح والضمني).
- ✓ المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- ✓ الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- ✓ عدم اللجوء إلى التقييم الدوري¹.

ب- **نظرية اتخاذ القرار:** يعتبر **هربرت سيمون** من أبرز ممثليها حيث انطلق في تناوله للمناخ التنظيمي من خلال العديد من محدداته ولعل أبرزها مفهوم اتخاذ القرار واعتبره أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة حتمية لعمليات اتخاذ القرار تجري في التنظيم، كما تناول المناخ التنظيمي أيضا من خلال تركيزه على التفاعل بين أعضاء التنظيم كمتغير يؤثر في تكويناتهم النفسية وبالتالي في كيفية اتخاذ القرار، قدم **سيمون** نموذجا لما يسميه الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي قدمته النظريات الكلاسيكية، من صفات هذا الرجل أنه يهدف إلى التوصل إلى حلول للمشاكل

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 181.

التي تواجهه مع صورة مبسطة للعالم المحيط به من خلال البحث عن بعض البدائل المحتملة والقواعد البسيطة في إتخاذ القرار. تناول عامل التحفيز كمحدد للمناخ التنظيمي من خلال المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه مع ضرورة تحقيق التوازن بين هذه المغريات والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.¹

ج- نظرية الدافعية: يعتبر رنسيس ليكرت مؤسس هذه النظرية حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسما في النظرية المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية، حيث إهتم بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم، وعرفت بالمعدلة لأنها إعتمدت في الأسس التي قامت عليها على تعديل التراث النظري الذي سبقها تستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية كما تؤكد على مدى تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء الفرد العامل داخل التنظيم، ركز على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم ويحدد العوامل الدافعية للعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار، عرف ليكرت التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة، أبرز ضرورة الاتصالات في الراسي والأفقي وفي كل الاتجاهات كما أهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك التنظيمي واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية حيث أكد على أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة، أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب القيادة ورأى ضرورة تغيير نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط قيادة يركز على العاملين الذي أطلق عليه القيادة الديمقراطية أو الإنسانية التي تقوم على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم وتهيئة السبل

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص 181.

لتأكيد مشاعر الفرد بالقيمة الشخصية وتقدير الذات على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله، إذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على سلوكه، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة الفرد والتنظيم ككل¹.

سعت النظريات تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق جملة من السلوكيات الإدارية مثل رفع الكفاية الإدارية والإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وتطوير أساليب العمل كمحددات للفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنظيم، كل نظرية تناولت موضوع المناخ التنظيمي حسب وجه نظرها نجد النظريات الكلاسيكية نظرت للتنظيم على أنه نسق مغلق من خلال التركيز على الرجل الاقتصادي بالاعتماد على الأجر والمكافآت المادية ومركزية إتحاد القرار والتنظيم الرسمي من ناحية العلاقات ونمط الاتصال في المقابل النظريات النيو كلاسيكية نظرت للتنظيم على أنه نسق مغلق منصبا على المناخ العائلي من خلال تركيزها بالرجل الاجتماعي وتركيزها على المشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم الغير الرسمي من حيث العلاقات الإنسانية ونمط الاتصال بالإضافة إلى مرونة العلاقات التنظيمية داخل مكان العمل، أما النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح من خلال اعتماد القيادة الديمقراطية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات والاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للعمال والتركيز على الرجل الإداري والاتصال المفتوح كذلك اعتماد العلاقات الرسمية والغير الرسمية داخل التنظيم.

4.3. الرؤية الإسلامية للمناخ التنظيمي:

فشلت النظريات الحديثة للتنظيم في تفسير التنظيم والعمل الإداري والتصدي للمشاكل السلوكية داخل المنظمة ويعود ذلك لسببين الأول: عدم ربط المنظمة بالبيئة الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بها تلك المنظمة، الأمر الثاني: أن تلك النظريات ركزت على جزئيات صغيرة

كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان، 1994، ص 1.64

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

في تحليله لما يجري داخل المنظمة متجاهلة متغيرات رئيسية في التنظيم والسلوك الإنساني ككل.

من الواضح أن تلك النظريات درست الفرد بمعزل عن العقيدة لذلك فشلت في إشباع الجوانب التي تشبعها العقيدة في النفس البشرية وهذا ما يؤكد نجاح التنظيم الإداري في الإسلام في الوقت الذي فيه مدارس التنظيم للوصول إلى منهج راسخ في التنظيم.

الدارس لأسلوب التنظيم الإداري في إسلام يدرك عظمة الأسلوب وأنه يتضمن مبادئ ثابتة وأسس عملية ما يكفل تحقيق غايات التنظيم في كل المنظمات وفي مختلف الأزمات، كما يشهد تاريخ التنظيم الإداري في الإسلام حقائق بشواهد عملية تطبيقية تدل على بناء تنظيمات إدارية قوية.

عالج الإسلام الأمور الدنيوية بوضع مبادئ وأصول عامة تواكب ظروف كافة المجتمعات والأزمنة ولم يفرض تنظيماً إدارياً محدداً، عرف الدكتور فرناس البناء التنظيمي الإسلامي بأنه البناء التنظيمي المطبق في الدولة الإسلامية والقائم على كتاب الله وسنة رسول الله والذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية، يتميز التنظيم الإداري الإسلامي جملة من الخصائص على سبيل المثال:

- ✓ مشروعية الهدف والوسائل ومرونة التنظيم.
- ✓ ذو أصولاً شرعية: انطلاقاً من القرآن والسنة.
- ✓ يقوم على مبادئ أساسية واضحة منها:
 - التدرج الأساسي.
 - توازن السلطة.
 - تفويض السلطة.
 - التخصص وتقسيم العمل وحدة الأمر (القيادة) والشورى.¹

¹ محمد بن علي شيبان العامري، التنظيم الإداري في الإسلام، موسوعة مقالات مهارات النجاح، مسترجع بتاريخ 2021/08/15، أنظر الرابط <https://sst5.com/Article/1259/77>

المنظمة في الرؤية الإسلامية جزء من المجتمع تعيش مشكلاته وتعمل على رفع شأنه، فالمدير المسلم مسئول عن توفير ما ينفع المجتمع ومراعاة ظروفه وتقاليد السعي إلى إصلاحه وعمارته في هذا المعنى جاءت كلمات الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه مصر قال " وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وجمعها لرضا الرعية فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة إن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة".

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم فيما رواه البخاري عن أبي موسى الأشعري " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا ثم شبك بين أصابعه " أي على المدير مسئول عن تحت رعايته بما فيهم العمال وجب عليه الاهتمام بهم والسعي إلى تحسين ظروف عملهم وتحسين مناخ العمل وتحقيق العدالة بينهم والعدل في توزيع العمال والمكافآت من أجل تحقيق رضا الرعية، على القائد أو المدير الأخذ برأي الأغلبية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ورأي الأغلبية يقلل من فعالية المقاومة التي تبديها الأقلية ويجعل المقاومة تزداد لما يتبناه القائد وينعكس بتماسك الجماعة.¹

قال الإمام علي بن أبي طالب لملك الأشير " وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم ولا تكن عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم فإنهم صنفان إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " أي يرشدنا النهج الإسلامي إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل المناخ التنظيمي يساعد على الأداء الجيد ويزيد من الفاعلية التنظيمية، أقر الإسلام على ضرورة تعليم وتدريب العاملين وتهيئتهم للعمل وإسناد النصح وبيان سلوك العمل المطلوب مع توضيح معاييرهم.

يقول الإمام علي رضي الله عنه في وصيته المشار إليها سابقا " فأفسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم تهز الشجاع وتحرض " يعني أن تدريب العمال يعكس اهتمام

¹ مراد بومنقار، شادية هميلة، إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1،

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

المنظمة بتطوير وتنمية العنصر البشري فيها وبالتالي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمي وضرورة تحفيز وتشجيع العمال وقيادتهم وتوجيههم ومساندتهم وتقديم الرعاية اللازمة لتجنب الأخطاء وتقادي الصراعات والتبصير بمواطن الضعف والقوة والتميز في الأداء.

أشار الإسلام من أجل تحسين المناخ التنظيمي السائد إلى ضرورة التقسيم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة وتقدير نماذج التميز والتفوق وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في هذا المعنى يقوله الإمام علي رضي الله عنه في وصيته " ثم أعرف لكل امرئ منهم ما أبلى ولا تضمن بلاء امرئ على غير لا تقصرون به دون غاية بلاءه ولا يدعونك شرف امرئ إلى تعظم من بلاءه ما كان صغيراً، وأن تستصغر من بلاءه ما كان عظيماً ".

حث الإسلام على ضرورة التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ومكافئته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحقيقها وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" كذلك ما جاء في وصية الإمام علي رضي الله عنه المشار إليها سالفاً " ثم أسبغ عليهم الأزرق فإن ذلك قوة لهم عن استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك "¹، نظر الإسلام للمنظمة من كل جوانبها فالمناخ التنظيمي عبارة عن تفاعل العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة، تميزت نظرت الإسلام للتنظيم بخصائص كثيرة على غرار الإدارة الغربية الحديثة لاحتوائه على بعدين البعد المادي والمعنوي وسعيه لتحقيق الأهداف الدنيوية والأخروية مع مراعاة للجانب الأخلاقي، صحيح علماء الإدارة الغربية الحديثة من وضعوا القواعد العلمية وصاغوا النظريات الإدارية في العصر الحديث لكن كانت الأسبقية في ممارسة هذه القواعد وتطبيقها

¹ مراد بومنقار، شادية هميلة، المرجع نفسه، ص ص 104/105.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

على أرض الواقع في عهد النبي صلى الله عليه وسلم ومن بعده من أمراء وولاة، ولم تكن بالتسميات الحديثة.

كان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حريصان على تأسيس مجتمع متين قائم على مؤسسات ذات تنظيم محكم لكي تؤدي غرضها خدمة للفرد والمجتمع، من بين السلوكيات الإدارية التي حرص عليها الإسلام المناخ التنظيمي وذلك من خلال:

- خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- الاستفادة من الأساليب المتطورة في الأداء.
- تحديد دقيقا للمسارات الوظيفية.
- مبدأ المرونة بما يسمى حديثاً (ديناميكية التنظيم) أي التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة دون القيام بتعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي يتضح في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (والذي نفسي بيدي لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها)¹.
- نطاق الإشراف: رئيس واحد على عدد مناسب لكي يحسن توجيههم والتنسيق بينهم يظهر ذلك حين بايع الأنصار بيعة العقبة الثانية فقال (صلى الله عليه وسلم) (أخرجوا إلي منكم اثني عشر نقيباً) ثم قال للنقباء (أنتم كفلاء على قومكم ككفالة الحواريين لعيسى ابن مريم).
- تقسيم العمل: يساعد على سرعة تنفيذه وتحسين جودته مع استغلال قدرات ومهارات الأفراد.
- الحرص الشديد على حسن العلاقات والاحترام والتقدير بين الموظفين في معنى (قوله صلى الله عليه وسلم) لما بعث معاذ أبا موسى إلى اليمن (يسرا ولا تعسرا وبشرا ولا تنفرا وتطاوعا ولا تختلف).

¹ البخاري أبو عبد الله بن إسماعيل بن المغيرة الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وسننه وأيامه، ط1، دار صادر، بيروت، ص 255.

- الحث على العلاقات الإنسانية والأخوة ما يؤكد قوله صلى الله عليه وسلم في ما معناه (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)¹.

نستنتج أن بفضل هذه المبادئ والقيم التي جاء بها الإسلام والحرص على تواجدها سواء في القائد أو الرعية حتما في النهاية تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي وصحي ومفتوح في المؤسسة.

6. أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك تباين في التسميات التي يطلق عليها أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسمها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل، كما أن هناك حالة الاختلافات في المناخات التنظيمية للمنظمات عموما إذ يرى بعض الكتاب استحالة أو صعوبة إيجاد أبعاد محددة وعامة لكل أنواع المنظمات، وإن عدم الاتفاق قد يرجع فضلا عن اختلاف بيئات تلك المنظمات إلى اختلاف تصورات الكتاب للمناخ التنظيمي واختلاف المداخل العديدة الممكنة للاستخدام في الدراسة لهذه الظاهرة الإدارية.

ليس هناك تحديدا دقيقا للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي إلا أن من أهم الصعوبات التي تواجه الكتاب من أجل فهم أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل هو الخلاف الناشئ حول تحديد أبعاد أساسية لمناخ التنظيمي والذي يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الكتاب والتي قد تكون (منظمات صناعية- منظمات خدمية).

صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي تعود إلى التطور التاريخي لدراسته إضافة لتعدد العوامل المؤثرة فيه إلى جانب تعدد التعريفات الخاصة به كذلك اختلاف محور كل دراسة واهتمام كل مختص بتقسيم أداة بحثه إلى مجموعة من الأقسام ويحتوي كل قسم على مجموعة من العبارات لقياس الأبعاد المحددة، يعتبر مقياس هاليس وكروفت **Halpin & Croft** من الدراسات الرائدة في هذا المجال وفيها تم تقسيم المناخ التنظيمي إلى ثمانية أبعاد إلى محورين أساسيين هما كالتالي:

المحور الأول: أبعاد تتعلق بسلوك العاملين وتشمل على:

¹ ابن حنبل أبو عبد الله أحمد ، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط1، دار الحديث، القاهرة، 2004، ص253.

- القيادة و الأداء والتدريب.
 - الإتصال والتحفيز.
 - تأثير التفاعل وصنع القرار.
 - صياغة الأهداف والرقابة أو الضبط.¹
- وفي جامعة أخرى من جامعة ميتشجان شملت أبعاد المناخ المؤسسي ستة أبعاد وهي كالتالي:

- الدعم.
 - العوائق.
 - الدعم التربوي.
 - التأثير المدرس.
- كما تحددت أيضا أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي كالتالي:
- البيئة المادية.
 - النظام الاجتماعي.
 - الثقافة.

- وأخيرا تحددت أبعاد المناخ التنظيمي بخمسة وهي كالتالي:
- العبء.
 - القيادة الإدارية.
 - الألفة.
 - الإمكانيات أو الخدمات المدرسية².

يتضح أن أبعاد المناخ التنظيمي تعدد بتعدد محور كل دراسة واهتمام كل باحث، قد أدى هذا التنوع في أبعاده إلى تعدد أنماطه، ما بين النمط التشاركي - التشاوري - المتسلط الخير - المتسلط المستغل، كما وصفته بعض الدراسات بالمناخ المفتوح - المناخ الموجه -

¹ أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريب، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد1، 2012، ص35.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص ص34/31.

المناخ العائلي - المناخ التربوي - المناخ المغلق، كما أن هناك تداخل بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده حيث يوضح القريوتي أن المقصود بالعناصر الأطر العامة بينما الأبعاد هي جزء من العناصر، الأبعاد السالفة الذكر هي التي تكررت عند أغلب الباحثين.

هناك تباين بين الباحثين حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، من الملاحظ أن هذا التباين والاختلاف ليس جوهريا وإنما هو إنما هو اختلاف في العدد والمسميات، فمنهم من ركز على الأبعاد العامة كإطار لعدد من المحاور كـهالبن، ومنهم من تطرق للعناصر الجزئية كأبعاد أمثال بن خروف ربيعة (2002) وأسماها الجز التنظيمي، ومنها من أطلق عليها محددات كأبي بكر (2004)، وآخرون أطلق عليه المناخ الاجتماعي، هذا الاختلاف والتباين قد يرجع إلى اتساع مفهوم المناخ التنظيمي من جهة وإلى حداثة النسبية من جهة أخرى وإلى اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسة، مما أدى إلى أن كل باحث تناول أبعاد المناخ التنظيمي وفقا لتصوراته لهذه الأبعاد في البيئة التي طبقت فيها الدراسة، كما يلاحظ إغفالهم لأحد الأبعاد المهمة في المناخ التنظيمي وهو بعد البيئة الداخلية المحيطة بالعمل بما تتضمنه من ظروف مادية وفيزيائية، ولكن رغم التباين الواضح بين الباحثين من حيث العدد والمسميات إلا أنها هناك شبه اتفاق بينهم على بعض الأبعاد كالهيكـل التنظيمي - القيادة - الاتصال - التكنولوجيا، اعتمدنا في دراستنا على أربعة أبعاد (الهيكـل التنظيمي - القيادة - التحفيز - التكنولوجيا) كما حددناها سابقا في عنصر تحديد المفاهيم.

7. نماذج المناخ التنظيمي:

يوجد العديد من النماذج نذكر البعض منها:

- 1.7. نموذج ليكرت Likert: يعد من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمخصصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، استنتج أن المدخلات هي التي تولد المناخ وتقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في: الاتصالات، القرارات، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين¹.

¹ حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 8، 2016، ص ص 118/121.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

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

2.7. نموذج ليتوين وسترنجر Litwin et Stringer 1968 يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة ذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم ويرى ليتوين وسترنجر أن المناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي والمخاطرة

- المسؤولية والمعايير والمكافأة،

- التعارض والانتماء والدفع والدعم.

خلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنجاز والرضا عند العاملين.

3.7. نموذج كامبل وزملائه Campbell et al 1974: يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي:

- الهيكل التنظيمي درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة حرية اتخاذ القرارات.

- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.¹

¹ حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، المرجع السابق، ص ص 118 / 121.

- التدريب والتطوير: إهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- المخاطر والأمان: الشعور بالمخاطر في حالة الإستمرار في العمل بالمنظمة.
- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: يقصد به درجة تقارب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- الروح المعنوية: أي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه ومدى مساندته له.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: في مواجهة المشاكل القائمة وتوقع المستقبل.
- تأكيد الإنجاز: على تحقيق أهداف المنظمة.

4.7. نموذج لولر وزملائه 1974 Lawler et al:

- يرى الباحثون بأن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسين:
- أولهما الهيكل التنظيمي: تتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية.
 - ثانيا: العمليات التنظيمية: تتضمن مراجعة الإنجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستقلال في العمل والمهام المحددة مقابل المهام العامة والاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد ، يتفق نموذج لولر وزملائه جزئيا مع نموذج كامبل فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي - درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد - أنظمة المكافآت - درجة التأييد - الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم¹.

- تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف المداخل التي ينتجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي تأتي أهمية معرفة نماذج المناخ التنظيمي لمعرفة أبعاده والعناصر المكونة له كما لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام.

¹ حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، المرجع السابق، ص ص 118/121.

8. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل (دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة) ولصعوبة وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي نذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه:

- القيم الإدارية:

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، فعندما تكون توجيهات وقرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومنسقة مع القيم السائد في منظمة سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتناقض القيم المشتركة بينهم¹.

- نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة فالقادة الذين يثقون بمروءوسيههم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات العامة بأنفسهم².

¹ العقيلي إبراهيم فهد، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات، المملكة العربية السعودية، 30-31 أكتوبر، 2001، ص5.

² خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد7، العدد1، 2017، ص ص 115/116

- **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** إن المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين في تحقيق سبل الإبداع والابتكار بعكس الهيكل غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات وينفذ الأنظمة واللوائح بحذافيرها كاملة.

- **خصائص العاملين:** يتأثر المناخ التنظيمي للمنظمة بالخصائص الشخصية لعاملها فالمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم البسيط يكون مناخها مختلفا عن المنظمات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، ويزداد المناخ دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية.

- **حجم المنظمة:** تتجه المنظمات الكبيرة نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، وعادة تكون أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات وعليه فإن بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير يكون أكثر سهولة من منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة وأن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من المنظمات الصغيرة¹.

¹ المرجع نفسه، ص ص 115-116.

عوامل أخرى تؤثر في المناخ التنظيمي:

- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: لا شك أن وفرة الموارد يحقق الأمن الوظيفي ويشعر الموظفون بالثقة على خلاف العسر والضيق الاقتصادي الذي يهدد استقرارهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.
- كما أن كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط وكذا البرامج وجميع الأعمال الخاصة بالمنظمة في الزمن المحدد لذلك مهم جدا لأي منظمة إذ أن أي تقصير في هذا الجانب قد يؤدي

- إلى إرباك للعمل وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم.

- النمط القيادي والإشراف:

طريقة تعامل القادة والمشرفين وفلسفتهم الإنسانية مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز أهمية بالغة في إشباع الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحفزهم على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأوتوقراطي المنفرد¹، نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء المرؤوسين داخل أي إدارة وفي أي مستوى وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم وإصغائها لاقتراحاتهم وأفكارهم المتعلقة بمجال العمل وأجوائه كل ذلك يؤثر تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء على مستوى إخلاصهم وأدائهم في العمل وبالتالي على نتائج العمل برمته.

¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص66.

- السياسات الإدارية:

لاسيما السياسات المحددة للاختبار والترقية والأجور وغيرها من القضايا التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأمور مريحة والمناخ مشجعا أما إذا كانت متحجرة وعشوائية للعزم والمعنويات كانت مثبطة للأداء والإبداع¹.

- القيم المدنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:

المنظمة التي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وكرامته وتشيع القيم الخبرة تصبح بذلك مكان آمنا ومشجع يحفز على العطاء والبقاء في حين أن القيم المادية والنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم وتحفزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

- القيم تعمل عادة على توضيح الرؤية للأشياء الصحيحة والخاطئة والأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة وغالبا ما يعتبر تعارض قيم الأفراد مع المنظمة مشكلة رئيسية تواجهها وتحول دون انسجام الأفراد مع بيئتها ومع أهدافها وتساهم في عجزها عن تحقيق أهدافها.

- الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرئية ومتنوعة تراعي الظروف ومتفقة للمواقف تكون بذلك مشجعة على الخلق والإبداع وكذا التكيف مع الحالات في حين أن الروتين والجمود والمركزية الشديدة في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فهي تؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل تجعل المناخ التنظيمي جافا ومثبطا.

¹ مزيان الوناس، مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 2، 2019، ص ص 74/76.

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

- صفات وخصائص شخصية الأفراد العاملين: عوامل الجنس - السن - الشهادة - الخبرة، من العوامل الشخصية تلعب دورا في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.
- نستنتج مما سبق يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث أقسام رئيسية تتمثل في:
- ✓ عوامل خارجية: منها البيئة الخارجية، البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، المشاكل السرية.
- ✓ عوامل تنظيمية: منها السياسات والممارسات الإدارية، القيم المهنية، نمط القيادة ، ظروف العمل.
- ✓ عوامل شخصية: مثل قدرات الفرد، خصائص أعضاء التنظيم، درجة المخاطرة.
- ✓ عوامل نفسية: منها القلق، الصراع النفسي، الولاء¹.

¹ مزيان الوناس، المرجع السابق، ص 74.

9. دور الإدارة في توفير المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للفرد، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها لذلك فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها¹.

توجد مجموعة من العناصر التنظيمية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وتخلق من خلالها تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيد وإيجابيا:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإنجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخله.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم.
- المراجعة المستمرة لكلا من السياسات وأهداف المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين².

¹ بليج عائشة، المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص ص 121/120.

² كاظم محمود خضر، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 173.

10. مستويات المناخ التنظيمي:

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما:

- على مستوى المنظمة.
- على مستوى المجموعة والأفراد.
- على مستوى المنظمة: يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.
- على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في المواقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، يتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن الاتجاهات من ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

يرى ألتمان Altman وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، وهذا ما أكدته المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

- يتكون المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة¹

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص195.

خلاصة:

من خلال مناقشة العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي تم ملاحظة أن هناك تباين في تعريف المناخ التنظيمي هذا راجع إلى وجهة نظر كل باحث والزاوية التي يريد التطرق إليها في المنظمة، فمنه من يرى أنه عبارة عن تفاعل مجموعة من العوامل الإدارية تهدف في مجملها لتحقيق هدف المنظمة ولا يحصل ذلك إلا إذا كان مناخ العمل مناسبة للموظف، ومنهم من رأى أنه تفاعل عناصر بشرية وغير بشرية مع بعضها البعض، والبعض الآخر رأى أنه عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة عن باقي المنظمات، مع كل هذه الاختلافات في التعريف إلا أنها تصب في تحقيق معنى واحد ألا وهو كل ما من شأنه أن يؤدي العامل عمله في ظروف مناسبة له ومساعدة ومشبعة لمختلف حاجات، بصفة عامة فالمناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتعطيها الشخصية العامة أو الانطباع العام نحوها.

تعددت المداخل النظرية التي تناولت المناخ التنظيمي بتعدد الإيديولوجيات بداية من النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالبناء التنظيمي تلتها النظريات النيو كلاسيكية هي أخرى ركزت على ما أغفلته النظريات السابقة ألا وهو الجانب الاجتماعي والنفسي في العمل كمحددات للمناخ التنظيمي، في أخير جاءت النظريات الحديثة درست التنظيم بغية محاولة التحكم في المكونات المادية والمعنوية للبيئة التنظيمية، أما المنظور الإسلامي تطرق للمناخ التنظيمي إلى ربط المنظمة بالبيئة الاجتماعية التي تتفاعل مع المنظمة وكذلك إشباع الجوانب التي تشبعها العقيدة في النفس البشرية.

من الصعوبات التي تواجه الكتاب تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي راجع إلى للتطور التاريخي لدراسته والعوامل المؤثرة فيه، للمناخ التنظيمي عدة نماذج تأتي أهمية معرفة النماذج لمعرفة أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في مقدمة الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي نجد نموذج ليكرت **Likert**، أما فيما يخص

الفصل الثاني _____ أساسيات المناخ التنظيمي ودور الإدارة في توفيره

قياس المناخ التنظيمي يعتبر أسلوب الإستقصاء من بين الأساليب الشائعة والفعالة لتحديد نوع المناخ السائد في أي منظمة يعتبر نموذج لتون وسترنجر **Stringer & Litwin** من أفضل نماذج الإستقصاء.

من غير الممكن التطرق إلى المناخ التنظيمي دون عرض المفاهيم المصاحبة - عادة - لهذا المفهوم كالثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية والمناخ الإداري ولو بصورة مختصرة باعتبار أن المنظمة منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر بهذه المفاهيم، يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما: المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مجموعة من الأفراد، كما يوجد أنواع من المناخ التنظيمي (مفتوح - إدارة ذاتية - موجه - عائلي أبوي مغلق).

للمناخ التنظيمي جملة من الخصائص التي بفضلها تتميز كل منظمة عن غيرها، يحدث المناخ التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الهامة فيما بينه وبينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل (دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الإلتزام والإبتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة) يقع على عاتق الإدارة العليا عملية تطوير وتحسين مستمرة لخلق أجواء عمل ملائمة، للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية.

الفصل الثالث:

أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

تمهيد

1. التمكين الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
2. أهمية التمكين الوظيفي
3. عوامل وأسباب ظهور التمكين الوظيفي
4. أنواع التمكين الوظيفي
5. النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي
6. أبعاد التمكين الوظيفي
7. نماذج التمكين الوظيفي.
8. مداخل التمكين الوظيفي
9. متطلبات عملية التمكين الوظيفي
10. مستويات التمكين الوظيفي

خلاصة.

تمهيد:

ترتكز الإدارة في أي منظمة على العنصر البشري الذي يمكن القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي، إذ نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به لذا يصبح من الطبيعي الاهتمام بالسلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة من هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره مهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل. وعليه في هذا الفصل نتطرق إلى:

ماهية التمكين الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية، وأهميته، وأسباب ظهوره وأنواعه، ثم النظريات المفسرة له، أبعاد التمكين الوظيفي ونماذج، بعدها تطرقنا إلى متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي وفي الأخير عرضنا مستويات التمكين الوظيفي.

1. مفهوم التمكين الوظيفي Career Empowerment

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينات، ازدهر في تسعينات القرن العشرين اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم، حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح نشير هنا إلى وجود مسارين مختلفين تماما للخروج بتعريف واضح:

أ. **المنظور الأول:** ينظر إلى التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين.

ب. **المنظور الثاني:** ينظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للموظف أو المرؤوسين تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف يركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس، يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

• يعرفه **ماروف Maeroff** بأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل هنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا¹.

• عرف كل من **لور وبون (Bowen and Lawler)** بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها².

• التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار.

¹ أبو النصر مدحت محمد، الإدارة في منظمات المجتمع المدني، ط1، دار الأتراك، القاهرة، 2008، ص48.

² يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، الشركة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2009، ص18.

• بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة و أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية¹.

• يتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه **دارلنكتون** M.DARLINGTON حيث يؤكد أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة و الأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوما بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا².

• حيث وصف **دوف Doft** التمكين الوظيفي بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، عبر عنه كذلك بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها³.

• التمكين الوظيفي هو تحديد المسؤوليات للعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم بها دون إشراف مباشر عليهم التمكين الوظيفي هو ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة مع توسيع مجال اكتساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار⁴.

القاسم المشترك بين مختلف التعاريف هو التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم مزيد من الحرية في التصرف وإعطاء مزيد المسؤوليات.

¹ Manuela BRUCE, **Leadership & Organization Development Journal**, measuring empowerment, Vol.(24), No.(2) , 2003

² أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص6.

³ أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، استراتيجية التمكين وأثره في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد3، 2008.

⁴ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص135.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

- عبارة عن إعطاء السلطة الرسمية أو القوة الشرعية إلى شخص ما، بحيث يشعره بالولاء للعمل ومراقبة نفسه¹.
- كما يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- لا بد من الاعتراف بأن هناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع أغلبها على النقاط التالية:

- ✓ وسيلة جيدة وحديثة تهتم بالعنصر البشري بالدرجة الأولى.
- ✓ إعطاء صلاحيات وحرية أكبر من الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة.
- ✓ حالة ذهنية وإدراك داخلي نابع من بيئة تنظيمية مساعدة ومدعمة للتخلي بهذا الأسلوب (التمكين الوظيفي).
- يعرف بعض الباحثين التمكين الوظيفي على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته، كما يرى البعض أنه تخليص الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويمنحه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها مما ينعكس على استغلال إمكانيات الفرد ومواهبه وتحررها².
- مفهوم التمكين ورد في القرآن الكريم في عدة مواضع ما يلي تفسير بعض هذه الآيات التي تشمل على ألفاظ للتمكين:

قال الله تعالى: (وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ

¹ عيسات فاطمة الزهراء، جميل أحمد، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية)، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، 2017، ص 299.

² كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2016، ص 14.

حَكِيمُ) سورة الأنفال (الآية 71) المقصود بالآية الكريمة هم أسرى معركة بدر فقد خانوا الله من قبل بكفرهم في معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم وأوقعهم في الأسرى مع ذلك أرادوا خيانة الرسول عليه الصلاة والسلام فأظهروا له من القول خلاف ما في أنفسهم ففضحهم الله في هذه الآية، انتفى التمكين عنهم فوقعوا في الأسر وصار أمرهم بيد غيرهم من المؤمنين.

قال تعالى: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) سورة الكهف (الآية 84) أي وطأ الله لذي القرنين وأتاه العلم بكل الأشياء وبكل ما يتسبب فيها كذلك ملكه الله تعالى، مكنه من النفوذ في أقطار الأرض، وانقيادهم له¹.

قال تعالى: (قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا) سورة الكهف (الآية 95) أي أن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذا القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم وإنما كان قد طلب منهم أن يعينوه بصناع يحسنون البناء والعمل².

بعد استعراض تفسير بعض الآيات الكريمة التي تضمنت ألفاظ التمكين، نورد الملاحظات التالية:

✓ التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها هذا ينطبق على الأماكن أيضا لأنها جزء من الأرض.

✓ التمكين من الله إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم والقدرة والقوة للقيام بعمل ما.

✓ التمكين من الرئيس للفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.

✓ أطلق القرآن الكريم على الفرد الممكن لفظ (مكن) كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الاستقرار والأمن واقتداء بالقرآن الكريم سنستخدم

¹ الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج10، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2001، ص 59/48.

² أبو النصر مدحت محمد، مرجع سابق، ص48.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

لفظ (مكين) لنعت العامل الممكن، لفظ (مكينة) لنعت بيئة العمل المعدة بشكل مناسب يساعد العامل المكين للقيام بمهامه بكفاءة.

✓ لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها يتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدر على القيام بتلك المهام.

علاقته ببعض المفاهيم الإدارية:

نجد أن هناك بعض المصطلحات التي قدمتها الدراسات ذات الصلة بهذا المصطلح منها: **تفويض السلطة Authority Delegation** عندما يفوض المدير السلطة الكافية للموظف ويثق به وبقدراته فهو يمكنه لأنه يعطيه من السلطة والثقة ما يساعده على مواجهة الأحداث، حتى يستطيع اتخاذ القرارات التي تتفق والأهداف خاصة أهداف الموظف نفسه مع التمتع بحرية التصرف بالسلطة وبثقة مديره فيه وبقدرته على الإبداع والتطوير مما يشعره بالانتماء الحقيقي إلى عمله وبأن له صوته الفعال وسلطته الفعلية.

الفعالية الذاتية Self-efficacy هي الاعتقاد بقدرة الفرد على استخدام الدافعية والموارد المعرفية وسلسلة الأفعال المطلوبة، لتلبية متطلبات حالة معينة غالبا ما يطلق عليها تسمية **الفاعلية الذاتية** أكثر مما تسمى باحترام الذات **Self-esteem**.

الإثراء الوظيفي Job Enrichment

هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الوظيفي، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته¹.

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ص 59/56.

القيادة الذاتية (Self-leadership)

يبيد المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة إهتماماً بالتمكين وقد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهوم تطبيقات القيادة المتميزة أو القيادة الذاتية، تعرف على أنها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا حيث أن التمكين الوظيفي هو المحصلة الجماعية للقيادة، يؤكد الباحثان لي وكوخ (Koh & Lee)

أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين واضحاً في أربعة جوانب:

- يشعر الموظفون بأنهم يلعبون دوراً في تحقيق نجاح المؤسسة.
- يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة.
- يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع معين.
- يتصف العمل بكونه تحفيزي ومثير للتحدي ويدفع نحو الأداء الأفضل.

الإدارة التشاركية Participative Management

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين الإداري خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

التوسيع الوظيفي Job Enlargement

عوضاً عن تدوير الموظفين على وظائف مختلفة يجمع التوسيع الوظيفي عدة مهام في وظيفة واحدة¹ إذ يمكن جمع وظيفتين في وظيفة واحدة أو أكثر أو إضافة مهمة واحدة أو أكثر من إلى وظيفة قائمة أصلاً، في جميع الأحوال تعمل هذه الممارسة على زيادة تنوع المهارات الوظيفية ذلك لأن هناك مهمة يؤديها الموظف.

¹رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ص 59/56.

إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة The employee's sense of owning the job

مفهوم الملكية يمكن أن يوصف أن هناك ملكية رسمية مثل امتلاك أسهم مالية وهناك ملكية نفسية لا يشعر بها الفرد إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات بشكل تشاركي جماعي والتأثير في العمل في المؤسسة، أشارت بعض الدراسات إلى أن الموظف المالك الذي يمر بتجربة ملكية يشعر بازدياد الإحساس بالجدوى في عمله فضل عن زيادة شعوره بالمسؤولية عن العمل والمحصلات المؤسسية كما تشير أن الملكية النفسية أقرب إلى التمكين الإداري عما هي عملية الملكية الرسمية¹.

بمعنى امتلاك الوظيفة يعني علاقة الموظفة بوظيفته من خلال الملكية النفسية مروراً بالملكية الرسمية، بينما التمكين علاقة الموظف بالموظفين والقيادة وجودة العلاقة بينهما ويبنى التمكين الوظيفي على التشارك والثقة وغيرها من العلاقات، يعتبر التمكين الوظيفي هو محصلة الجماعية للقيادة كما أنه تطبيق للقيادة الناجحة والتميزة، الإثراء الوظيفي هو عملية داعمة لفكرة التمكين الإداري بل هو عملية أساسية لتطبيق وإنجاح التمكين الوظيفي. التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويضها، بينما التمكين يتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإشاعة المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية وتوفير لهم الإمكانيات والموارد اللازمة التي تتيح لهم صلاحية حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بطرق إبتكارية وإبداعية بما يحقق أهداف المنظمات دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص ص 59/56.

2. أهمية التمكين الوظيفي:

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية¹.
- كذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الإستراتيجي فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب².
- تمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى عكس فإ امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية.
- انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء³.

¹ حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 ص68.

² عطية افندي، مرجع سابق، ص21.

³ مصطفى أحمد السيد، المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص174.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

تأتي أهميته من كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم مما يساعدهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن.

تأتي من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين وخلق الولاء التنظيمي لما له من تأثيرات مباشرة على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على توجيههم المستقبلي للعمل الذي بدوره يقلل من حالات ترك الوظيفة الأمر الذي ينعكس أيضا إيجابيا على تكاليف العمل والإنتاج¹.

من خلال ما يقدمه للمنظمة والعاملين من فوائد عدة أهمها:

- ضمان فعالية المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وجودتها مع سرعة في إنجاز المهام.
- يزيد الشعور الإيجابي لدى العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
- يصبح العمل أكثر على بناء علاقات جيدة بين أفراد التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها²

هناك من يقسم أهمية التمكين الوظيفي إلى فوائد خاصة بالعمل وأخرى خاصة

بالمنظمة:

خاصة بالعامل: تتمثل فيما يلي:

- **تحقيق الانتماء:** يساهم في زيادة الانتماء الداخلي وفي زيادة انتماؤه للمهام التي يقوم بها والمنظمة وفريق العمل الذي ينتمي إليه.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص44.

² خلف ياسر لطيف، حمادي أحمد عباس، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي /جهاز المركزي للتقريب والسيطرة النوعية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8، العدد16، العراق، 2016، ص105.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

• **المشاركة الفعالة:** يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الفعالة وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.

• **تطوير مستوى أداء العاملين:** من الأمور الأساسية في عملية التمكين الوظيفي ينتج عنه تحسين مستوى الأداء.

• **اكتساب المعرفة بالمهارة:** نجاح عملية التمكين الوظيفي تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية.

خاصة بالمنظمة: أي ما ينعكس على المنظمات تتمثل في:

• **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** العامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم

بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية من بين الإدارة والعاملين يحسن مستوى العاملين

• **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** ذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح

• **المبادرة والتفكير وتقديم أفكار جديدة.**

• **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** حيث أن العامل الممكن أكثر رغبة في

التغيير ونجده أول مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع

التغيير، تحقيق نتائج أداء جيدة: من حيث جودة الأداء والربحية والخدمة السوقية وسمعة

• **المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام¹.**

بسبب التغييرات الكبيرة التي حصلت في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة هي سبب

أساسي في دفع المؤسسات إلى تبني عملية التمكين الوظيفي، فالمنافسة الشرسة وسرعة

التقدم التكنولوجي والطلب المتزايد لمنتجات وخدمات أفضل من طرف العملاء، هي التي

دفعت المؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى التمكين الوظيفي لمواجهة خطر المنافسين وللتعامل

¹ عروف راضية، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء رأس المال البشري - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد 3، بسكرة، 2017، ص 201.

مع التكنولوجيا الحديثة ولابتكار طرق عمل وأساليب جديدة متطورة، كما أن المؤسسات وفي ظل سعيها لتحقيق الجودة الشاملة فأنها مطالبة بشكل أكبر بتمكين العاملين بها ذلك أن التمكين الوظيفي يعد القاعدة الأساسية لنجاح المؤسسة.

يعد التمكين إذن مصدر طاقة العاملين في المؤسسة حيث يشعرهم بالمسؤولية ويدعو إلى تعزيز وتدعيم الروح المعنوية لديهم، تطور هذا المفهوم نتيجة التراكمات والتطورات الكبيرة التي عرفها الفكر الإداري حيث يحتل أهمية كبيرة لما له من دور في إطلاق وتحريك الطاقات الكامنة للعاملين وتوظيفها لخدمة مصالح المؤسسة والعاملين معها.

3. عوامل وأسباب ظهور التمكين الوظيفي:

إن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفيها فهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة لتسيير أمورها وإدارة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة، في الماضي كانت العديد من القرارات تتخذ بواسطة مجموعة من الأفراد على رأس الشركة على اعتبار أنهم هم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، قد بدأ هذا التصور غير عملي بعد نمو الشركات وتطورها إذ تبين أن المعلومات التي تبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى تتعرض للتشويه في أثناء سيرها عن طريق المبالغات والتغيرات التي تحدث من ناقلها، من المتعارف عليه أن أكثر القرارات الفعالة هي التي يتخذها العاملون من نقطة تولدها كونهم من يحتكون ويتعاملون في الصف والأولى على دراية بالمعلومات الكافية التي يحتاجونها لصنع القرارات المتعلقة بسير أعمالهم¹، يعتبر التوجه نحو الشركة الممكنة أحد أهم ضمانات حيوية واستمرار منظمات الأعمال لما تسهم فيه من رفع للمعنويات وكسب لرضا العاملين هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء ناهيك عن السرعة والمرونة في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين، كما ينطوي التمكين على أشياء

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص 10.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية إذ يمثل في بعض الشركات حجر الزاوية في ثقافتها فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من حرية الممارسات التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر وحرية أوسع في مجال التصرف والمناقشة وإبداء الرأي إلا أن الملامح الرئيسية للمداخل التي ينطوي عليها التمكين الوظيفي تعني مساعدة الأفراد العاملين على:

- ✓ ضبط ورقابة ذاتية أكبر على عملهم وعلى بيئة العمل.
 - ✓ تنمية إسهاماتهم كأفراد وأعضاء في فريق المنظمات التي يعملون فيها.
 - ✓ الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.
- وهناك أسباب ودوافع تدفع الشركات إلى تبني فلسفة التمكين الإداري من أهمها ما يلي:
- إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على المنافسة.
 - أهمية سرعة إتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- الحقيقة أنه من خلال المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات يمكن الإسهام في إصلاح الشركات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة من خلال تضافر جهود العاملين مع المديرين والنهوض بكافة متطلباتها بالابتعاد عن الجوانب التقصيرية والبحث عن مسببات النجاح، إلا أن بعض الشركات الإدارية في مجال منظمات الأعمال كانت تحقق فشلا بسبب النمط الإداري الذي يمارس فيها فكان رئيسها ينفرد في اتخاذ القرارات دون مشاركة مرؤوسيه لكن بتغيير النمط الإداري في هذه

الشركات أصبح العاملون يشاركون في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات واقتسام الأرباح، حينها أصبحت هذه الشركات رابحة وحقت مردودا أفضل مما كانت عليه، يلقي التمكين الوظيفي في الوقت الحالي قبولا من طرف كل العاملين والمديرين ذلك نظرا لأهميته للفرد و الشركة على حد سواء، لعل من أهم الأسباب التي أدت إلى تنامي الاهتمام بممارسة التمكين الوظيفي ما يلي:

✓ تنامي اهتمام المدراء بتفويض مسؤولياتهم جزءا من صلاحياتهم نظرا لعدم كفاية وقتهم للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، فهم يثقون بقدرات العاملين خاصة حين يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة والمهارات الفنية.

✓ تنامي رغبة العاملين في الاستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم خاصة مع ازدياد ثقتهم في قدراتهم ورغبتهم في ترجمة أقوال المدراء إلى عمل.

✓ يعتبر التمكين الوظيفي أحد أهم الممارسات والمداخل الابتكارية، حيث إن نجاح الشركات اليوم يعزى للعمال وليس للمدير كما كان الحال في السابق كما أنه ومما لا شك فيه أن الشركة الممكنة تحل محل الشركة الأمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع، وعلى العكس من ذلك تستغل الشركة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث إن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عمالها أفضل.

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نرى أن التمكين الوظيفي يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل ذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعمال وخلق الولاء التنظيمي، كما له دور وتأثير مباشر على رفع الروح المعنوية للعمال وإنعكاس ذلك على نظرتهم المستقبلية للعمل.¹

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص 10.

في فترة عرفت الشركات والمنظمات والمصانع مشاكل بالجملة منها ما تعلق بالجانب الإداري وآخر تخص الجانب الإنساني ومشاكل إنتاجية ومالية، حيث كانت القرارات تتخذ من طرف جهة واحد الرؤساء والمديرين والمالكين للعمل وفي اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل هذا بحد ذاته يشكل مشكل سواء للعامل يكون تنفيذ القرارات بشكل آلي وحرفي دون فهمها، أما للمرؤوسين تكون قراراتهم ليست نابعة من اهتمام ومتطلبات العاملين، بعد التوجه إلى التمكين الوظيفي والاهتمام بأهم عنصر حيوي في المنظمات ألا وهو العنصر البشري انعكس بالإيجاب على المنظمة والموظف على حد سواء، من ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي والإبداع والاستقرار والولاء وزيادة الإنتاج وتحسنه جودته.

أكد العديد من الباحثين من بينهم أفندي والعديد من الدراسات والبحوث بعد تطبيق التمكين الوظيفي عرفت المنظمات والمؤسسات تطور كبير في أغلب الجوانب سواء من الناحية الإدارية أو الإنتاجية أو الخدماتية، لأنه بالأساس يهتم بالعنصر البشري وإدارته حيث يعتبر هذا الأخير العنصر الحيوي والمحرك للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين والالتزام التنظيمي وإدارة الأزمات بفعالية، من بين أسباب اللجوء إلى التمكين الوظيفي نذكر منها:

- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.
- ✓ عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية والتركيز على القضايا الإستراتيجية.
- ✓ الظروف والمتغيرات الطارئة التي تتعرض لها المنظمة¹.

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص10.

4. أنواع التمكين الوظيفي:

قسم سومين Suominen عملية تمكين العاملين تنقسم إلى ثلاث أنواع:

- **التمكين الظاهري:** يشير إلى قوة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها كذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يشمل قدرة الفرد على تحديد المشكلات وحلها كذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيارة فعالية المنظمة¹.

5. النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي:

لم يظهر فكر التمكين بشكل مباشر بل ظهر نتيجة عن عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري، فهو مفهوم من المفاهيم الإدارية القديمة الحديثة فهو فكر يرتقي بالعنصر البشري في الشركات المعاصرة، من خلال عرض أهم المراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل يتضح لنا كيف ظهر وتبلور مفهوم التمكين الوظيفي:

1.5. النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية في الإدارة)

بلورت مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب (مبادئ الإدارة العلمية) لـ فريدريك تايلور Fredrick Taylor فالتمكين وهذه النظرية كانت على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، بحث في إيجاد طريقة مثلى

¹ عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 1، بسكرة، 2016 ص 59 / 60.

لتعظيم الإنتاج رأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية متجاهلا قيمه، بالتالي مفهوم التمكين لم يكن له أي حظ في هذه النظرية¹.

توصل فايول إلى أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات تتمثل في (نشاط تجاري - نشاط مالي - نشاط تأميني - نشاط محاسبي - نشاط إداري) كما قسم قدرات الأفراد تبعا للمجموعات الستة السابق (قدرات إدارية وفنية وتجارية ومالية وتأمينية ومحاسبية)، وضع أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدتها من خبرته العلمية حذر أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة مع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة والظروف الخاصة، أي أن هناك مبادئ تتعلق:

- بالعلاقات الشخصية (إخضاع المصلحة العامة - الابتكار - المساواة - استقرار العمل).
- مبادئ خاصة بكفاءة الإنتاج (تقسيم العمل)، خاصة بالإدارة (السلطة - الانضباط - وحدة السلطة - وحدة التوجيه - المركزية - تسلسل السلطة - التدريب)².

وبعدها جاءت النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر Max WEBER الذي سعى إلى جعل المنظمة نظاما مغلق عقلانيا من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا³.

نخلص إلى وجود اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه الأخيرة تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، بعيدا عن أي بعد إنساني ذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 14.

² صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص 32.

³ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص 7.

2.5. النظرية السلوكية

بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية ليس فقط من الجوانب المادية إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقديم الفرد واحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتمكين الإنساني ومنحه حرية مشاركة أكبر لكن بالتأكيد إن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو إنتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود قد مضت.

كانت البداية من هورثون وحركة العلاقات الإنسانية من طرف إلتون مايو Elton MAYO الذي حاول دراسة ظروف العمل المادي " مستوى الإضاءة " وأثرها على إنتاجية العاملين حيث أظهرت صدفه أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل ورأت أنها تؤثر أيضا على الإنتاجية.

ثم جاءت نظرية الحاجات على يد ماسلو MASLOW الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق (بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار - تحمل المسؤولية - تدوير العمل - تفويض الصلاحيات - توسيع وإثراء العمل) ¹.

بينما كانت نظرية (X و Y) على يد دوقلاس ماكجريجور Douglas Mc GREGOR خطوة مهمة في اتجاه التمكين حيث تأثر صاحبها بكل من ماسلو والتونمايو Elton MASLOW- MAYO فقدم إضافة جديدة من خلال أن (X) تنتظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين.

¹ الصباب أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الإدارة، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 2002، ص30.

بينما (Y) يرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية - Self Control وعلى هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالا واسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى لإبداع والتفوق وتحقيق الذات¹، أما نظرية كريس أقريس Chris AGYRIS الشخصية البالغة فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957 ترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم هذا من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل².

بدأ مفهوم التمكين الإداري يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين حيث بدأ التركيز سنة 1920م على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه.

هناك مجموعة من المراحل التاريخية التي رافقت تطور مفهوم التمكين الوظيفي يمكن توضيحها كالآتي:

- الأساليب الكلاسيكية: تنقسم إلى ثلاث أقسام (النظرية الإدارية العلمية - النظرية الإدارية - النظرية البيروقراطية).

- الأساليب السلوكية: دراسة هوثرون وحركة العلاقات الإنسانية - نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو Maslow Ibrahim - نظرية X وY - الشخصية البالغة لكرس أقريس Chris Argyris.

- الأساليب الحديثة: نظرية النظم - النظرية الظرفية - نظرية Z

¹ القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركة المختلفة، ط6، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص88.

² أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص9.

6. أبعاد التمكن الوظيفي:

- التدريب Coatching

هو تلك العملية المنظمة التي تكسب الفرد معرفة أو قدرة أو مهارة أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين ولبلوغ هدف محدد، يعرفه آخرون بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور في المنظمة التي يعمل بها¹، التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاية ومقدرة عن تولي المسؤوليات التي سوف تستند إليهم²، هو نوع من أنواع النشاط المقصود المخطط في أي مؤسسة فلا بد أخذ بعين الاعتبار جميع عناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية وأن يكون الهدف من التدريب واضحاً وقابل للتطبيق وأن يكون متدرجاً في المواضيع، إن الهدف من التدريب هو منح العامل مهارات متعددة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة وهذا بدوره يساهم في القضاء على الروتين في العمل ويعطي فرصة أكبر ببقاء العامل في العمل وعدم الاستغناء عنه.

- المشاركة Communion- Participan تعني دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يساعده على زيادة الثقة لديهم لإشراكهم في صنع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، أي أن مشاركة العاملين، مفهوم واسع يمتد إلى أفق أوسع من الممارسات، يقصد بها ممارسة العاملين في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركة العاملين في عدة مستويات منها المشاركة في اتخاذ القرار والمساندة والدعم والاستشارة³.

¹ الطعاني حسين أحمد، التدريب الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص16.

² محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، ط1، مطبعة الجمهورية، القاهرة، 1999، ص166.

³ الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 186.

– الإتصال communication

يعرف الإتصال بأنه تمرير رسالة بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم والتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية¹.

يجب أن يكون هناك نطاق بين الإشراف وقدرات المديرين وقابليتهم الشخصية والمهنية وطبيعة عملهم وأساليب الأداء يؤدي الإتصال الفعال إلى تقليص عدد المستويات الإدارية التي تسهل الإتصال العمودي من خلال إزالة بعض المستويات الوسيطة التي قد تعيقه كما أن توسيع نطاقه قد يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وتمكنهم من تحقيق ذواتهم وتقليل القلق وزيادة الرضا الناشئ من الاستقلالية وبالتالي يرتفع مستوى الأداء والاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين فبدون المعلومة الصحيحة أو² المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ³.

الإتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها لا تتوقف آثاره عند العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات أو بين المشرفين و المنفذين إنما يتعدى ذلك ليؤثر على المهمة الإنتاجية وفعالية التنظيم ككل، هو تفاعل داخل التنظيم لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين لآخر لتحقيق أهداف تنظيمية⁴.

¹ لكبيسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات)، ط1، دار

الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004، ص 94.

² الشماع خليل محمد، مرجع نفسه، ص186.

³ ملحم يحي، مرجع سابق، ص10.

⁴ بوفلجة غياث، علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص35.

- التحفيز Stimulus

عبارة عن وسيلة التي بموجبها الإشباع، كذلك مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل وتنقسم الحوافز إلى عدة أنواع منها: مادية ويقصد بالمادية هي التي تشبع احتياجات العاملين المادية كالأجر المكافآت، توفير الإمكانات المادية للعمل أما المعنوية يقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة عمل ملائمة مثلاً فرص الترقية والتقدم في العمل، طبيعة العمل، الإشراف¹، من هنا يتضح أن الحوافز هي من الأمور المتعلقة بالشخص التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين فإذا كان الدافع عنصر داخلي في تكوين الفرد فإن الحوافز هو عنصر خارجي يخاطب الدوافع ويوجهها باتجاه سلوك معين لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة².

التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للموظفين ففيه مشاركة في المنافع وكذلك مشاركة في المخاطر والمحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية فلا بد من نظام للحوافز يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية ذلك من خلال من يستثمر التمكين في تحقيق أداء متفوق يحصل على حافز أكبر هذا بدوره يؤدي إلى المنافسة بين الموظفين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

¹ ابن بشير، ندوة التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي، ط1، القاهرة مصر، 2006، ص8.

² عبد الرحمان بن عنتر، المرجع السابق، 2008، ص30.

- التفويض delegation

يعرفه "اللوذي" بأنه نقل المدير الإداري بعض اختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة، التفويض أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري لجميع السلطات في يد المدير مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية، يتم التفويض عند ما يمنح المدير الإداري في أي مستوى تنظيمي صلاحيات محدودة لأي من أتباعه العاملين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات محدودة أيضا من الشروط الواجب توافرها في التفويض:

- يجب أن يكون جزئيا فلا يتضمن جميع الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات.
- لا تفوض المسؤولية وإنما تفويض المدير الأعلى لجزء من صلاحياته هذا لا يعني تخلي المدير عن مسؤولية مع بقاء مسؤولية كاملة.
- عدم تفويض ما تم تفويضه، فلا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليهم بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليهم.
- حق المدير في تعديل السلطات أو استردادها بعد عملية المراقبة والتوجيه والإرشاد إذا رغب أن يعدل من السلطات المفوضة لكن لا يجوز للرئيس بعد التفويض إلى العاملين أن يتدخل ويمارس السلطات المفوضة¹.

- وضوح الهدف والرؤية Clarity of purpose

الهدف هو إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق هذا الهدف يكون افتراضي أو ضمني كما يكون صريح، بما أن القرارات تبني دائما في شكل علاقات مع الأهداف، فإن التعبير عن الأهداف يعتبر شيء ضروري لذلك فإن الفشل في تحديد الأهداف الصريحة والواضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صحيحة لأن عدم التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة وبالتالي تسبب ضياع

¹ اللوذي مرسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2003، ص ص 154/76.

الجهد وتحديد الأهداف يكون بتحديد هدف المنظمة والأهداف الفردية¹، إن الأهداف تعطي التوجه الصحيح للعاملين نحو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وكذلك الإستراتيجيات التي تضعها المنظمة للوصول إلى هذا الهدف تكون كدليل للعاملين عن الشيء الذي يعملون من أجله فالأهداف تعمل على تحفيز العاملين خصوصاً إذا كانوا قد شاركوا في وضع الأهداف².

- **إنسياب المعلومات Information flow** تعتبر المعلومات مورداً هاماً من الموارد الحياتية إذ لا تكون هناك حيات بدونها لأن الحياة هي اتخاذ القرارات في شتى المناحي ولقد اتضحت أن المعلومات هي الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل³.
أما البيانات فهي معطيات خام وهي مجموعة حقائق أو المشاهدات والتقديرات الغير منظمة⁴ تعد المعلومات من المصادر القوية في المنظمة بحيث تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم⁵.
من هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات فحصوله على المعلومات بسرعة يمكنه من تحمل المسؤولية والمشاركة في القرار.

- الاستقلالية :

التعامل مع الإنسان على أنه إنسان بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً هاماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ما أكدته الدراسات التي⁶

¹ الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط3، مركز يزيد للنشر الكرك، الأردن عمان، 2005، ص105.
² عبودي زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص25.

³ حجازي أحمد، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية مصر، 2006 ص31.

⁴ حمدي نجم، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط1، دار وائل لنشر، 2004، ص20.

⁵ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل لنشر، عمان الأردن، 2006، ص 100.

⁶ ملحم يحي، مرجع سابق، ص ص173/38.

أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل (IBM) يقول أحد مديري الشركة الكبار إن فلسفة (IBM) تقوم على معتقدات أساسية أهمها احترام الفرد، تبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في (IBM) تستولي على قدر أساسي من اهتمام وعناية الإدارة إضافة إلى ذلك هي الشعور بالاعتدال والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار، عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

- **القوة:** إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد المتمكنين وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين¹.

7. نماذج التمكين:

تذكر **مي شفيق ثمانى** نماذج للتمكين هي:

1.7. نموذج Conger and Kanungor: الذي عرف التمكين على أنه عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة على العمال و زيادة المعلومات الرسمية والأساليب غير رسمية لديهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية، حدد هذا النموذج خمس مراحل لتنفيذ التمكين تشمل: دراسة الظروف التي تشعر العاملين بالعجز².

¹ عمار بن عيشي، اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، اليمن، 2018، ص 42.

² عبد السلام الشبراوي عباس، التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بور سعيد مصر، العدد 20، 2016، ص ص 191/192.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

- دراسة التقنيات الإدارية وتوفير المعلومات عن العاملين.
 - تحديد نتائج تمكين العاملين.
 - ملاحظة التغيير في سلوكيات العاملين.
 - الاستمرار في دراسة الظروف التي تشعر العاملين بالعجز¹.
- يهتم هذا النموذج على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بإنعدام القوة كما يفترض النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:
- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.
 - الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة².

والشكل رقم(02) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كما يلي:

الشكل رقم(02): خطوات التمكين كعملية إدارية



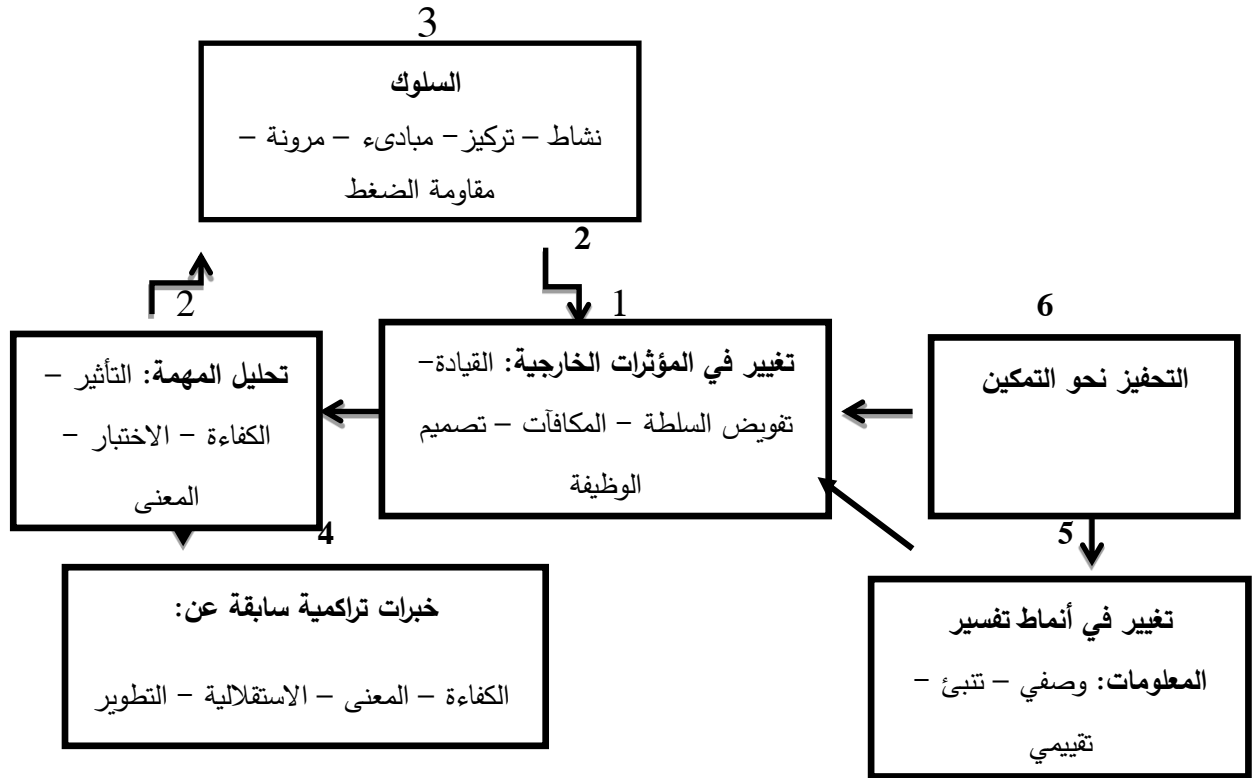
Source: Jay A. CONGER, OP.CiT,471.

¹ عبد السلام الشبراوي عباس، المرجع السابق، ص ص 191/192.

² Jay A. CONGER, **Leadership: the Art of Empowerment** , The Academy of Management Executive, N°. 1, 1998.

2.7. نموذج توماس فيلتوس Thomas and Velthouse المعرفي: ركز هذا النموذج على محفزات السلوك لدى الفرد وحدد ستة عناصر لإحداثه هي: بيئة الأحداث - تقييم سلوك العاملين - التقييم العام - أساليب التغيير - المدخلات¹.

يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي لأنه ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، يتكون من أربعة أبعاد (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، أما الستة الخطوات المتتالية التي حددها هذا النموذج جاءت كما هو موضح في الشكل الموالي². الشكل رقم(03): النموذج المعرفي للتمكين



Source :Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, Vol. (15), No.(4), 1990.

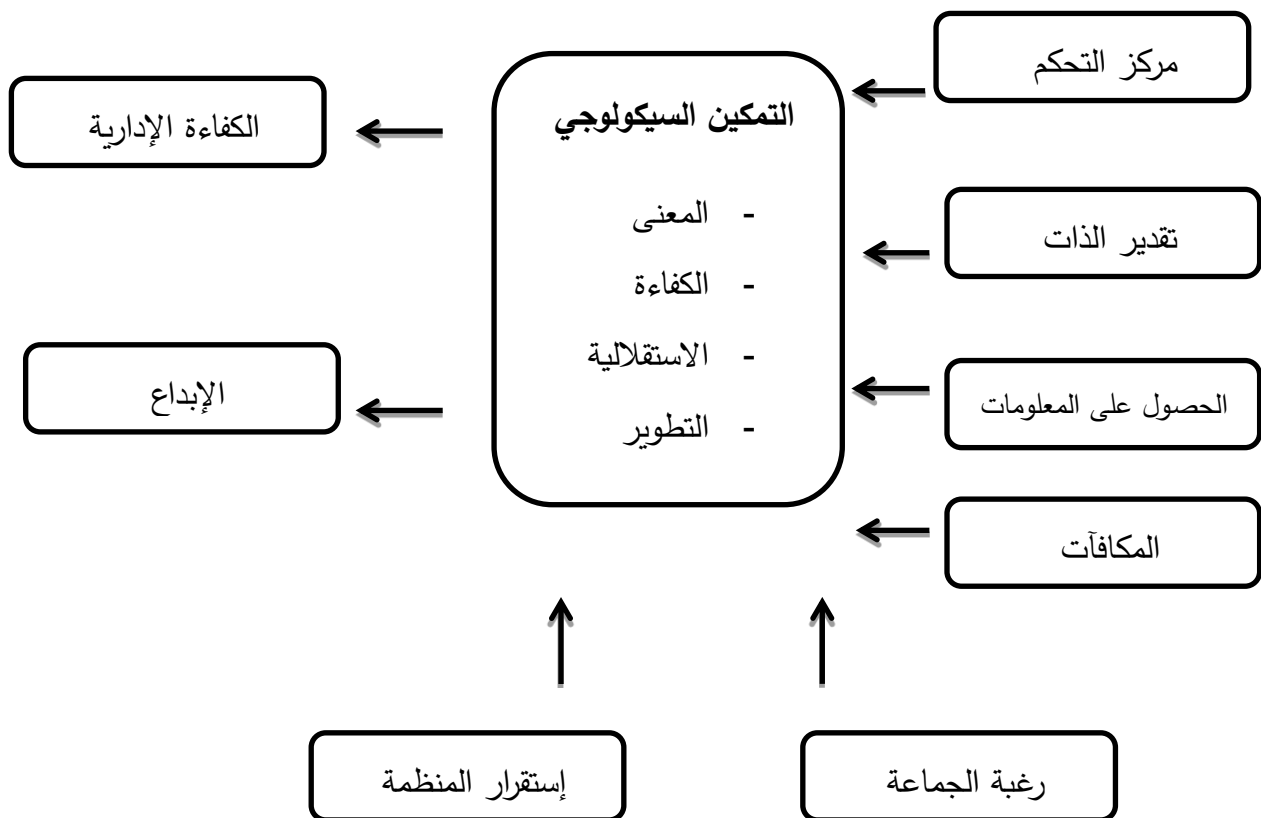
¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص 46.

² Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, Vol. (15), No.(4), 1990.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

النموذج الثالث الذي يرجع إلى عام 1990: والذي يرى أن أساس استمرار أية منظمة يرجع إلى الطاقة المحركة لها والمتمثلة في الأفراد ودافعتهم للعمل، تلك الدافعية التي تتأثر بعمليات الإدارة الأساسية وبموامل تتعلق بالأفراد ونوع الاتصال والمشاركة في التسيير والقرارات والتطوير¹.

الشكل رقم (04): التمكين كعملية إدراكية



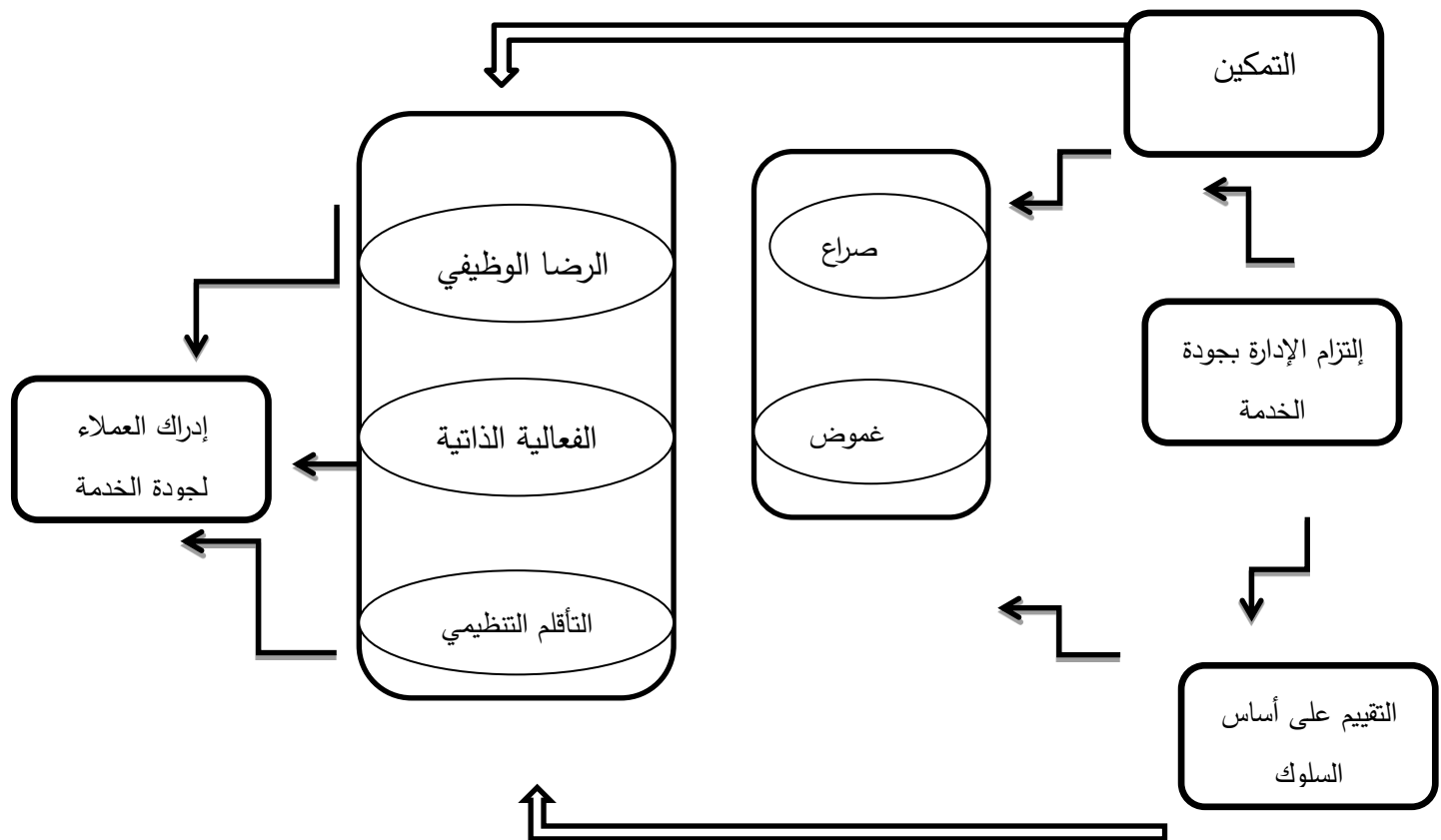
² Source:Gritchen M.SPRITZER, Psychological Empowerment In The Work Place,OP.cit

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، 2015، ص49.

² Gritchen M.SPRITZER, Psychological Empowerment In The Work Place,OP.cit

3.7. نموذج هارتلين وفيرل 1996 HARTLINE & FERREL يقوم هذا النموذج على مدى إلتزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة، ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (05)¹

الشكل رقم (05): التمكين من منظور تسويقي



² Source: Micheal D.HARTLINE & O.C. FERREIL, The Management of Customer Contact Service Employees : AN Empirical Investigation, OP .Cit, P.55.

¹ Micheal D.HARTLINE & O.C. FERREIL, The Management of Customer Contact Service Employees : An Empirical Investigation, Journal Of Marketing, Vol.(60), No.(2) , 1996

² Micheal D.HARTLINE & O.C. FERREIL, The Management of Customer Contact Service Employees : AN Empirical Investigation, OP .cit, P.55.

4.7. نموذج بون ولور **bowen and lower** الذي حدد أربعة عناصر تلزم لوجود التمكين داخل المؤسسة وهي: توفير المعلومات عن الأداء داخل المؤسسة - نظام المكافآت - تحسين المهارات والمعارف لدى العاملين - توافر السلطة لدى العاملين لدى العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر في الأداء داخل المؤسسة.

5.7. نموذج سبريتز **Spritzea** الذي ركز على التمكين النفسي وحدد له أربعة أبعاد هي (المضمون، الاختصاص، حرية الاختيار، التأثير) وكل الأبعاد حسب هذا النموذج مجتمعة في بناء التمكين النفسي، كما أن تقدير الذات له أثر إيجابي على التمكين النفسي لذلك فإن التمكين النفسي له أثر إيجابي على الفاعلية الذاتية وعلى الابتكار.

7.7. نموذج سبيسيور **Specyor** الذي يأخذ التمكين على أنه عملية تدريجية يقوم على قاعدة التولي والتخلي حيث التخلي يتم من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الإستراتيجية لعمل المؤسسة، يتطلب أن تكون المؤسسة صارمة حيال تحديد الأهداف وتحديد اختصاصات العاملين، والتخلي يقصد به تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال وذلك في مستوى التفاصيل، ويقدم هذا النموذج عدة أشكال للمؤسسات منها المؤسسة الأفقية التي تقل فيها المستويات الإدارية ويوفر قدر من المرونة، ومؤسسة الرقابة التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبا على طريقة العمل، والمؤسسات الفوضوية هي عكس مؤسسة الرقابة، والمؤسسة الإتكالية التي تتسم بالخضوع حيث يقوم العامل بعمله دون تفكير.

7.7. نموذج روندلوف **Randolphs** يرى أن التمكين يتم من خلال مراحل ثلاث هي: توفير الاتصال الفعال - مشاركة فريق العمل في بناء الهيكل التنظيمي، يرى هذا النموذج أن عملية التمكين سهلة من حيث تحديد الأهداف لكنها صعبة من حيث التنفيذ.

8.7. نموذج هارتلين وفوريل **Hartline and Ferrell** يعتبر هذا النموذج أن الهدف العام للمؤسسة هو النهوض بجودة خدمة العملاء والذي يتحقق من خلال عنصرين هما: ¹

¹ عبد السلام الشيراوي عباس، مرجع سابق ، ص 191-192.

تمكين العاملين في المؤسسة والثاني تقييم السلوك القائم للعاملين، وفقا لهذا النموذج فإن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور ويقلل من الغموض لدى العاملين كما أنه يؤثر على الفعالية الذاتية للعاملين.

لخصت مي خميس النقاط التي ركزت عليها النماذج السابقة التي من أهمها: دراسة بيئة المؤسسة قبل تنفيذ إستراتيجية التمكين، يجب إعادة العاملين قبل تنفيذ التمكين وإعداد نظام للمكافآت على أساس فردي وتحديد المهمة وتوضيح الأداء المطلوب إنجازه وجعل العامل يشعر بحمل قدر من السلطة والمشاركة، التمكين يحقق قدر من تكيف العاملين مع بيئة¹.

9.7. نموذج بيئة أعمال الجزائر:

من خلال بعض الدراسات التي أجريت على بيئة التمكين الجزائرية حاولت أن تطور أنموذج يحصر أهم الأسباب التي تعيق التمكين الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، تم التوصل إلى أن هناك معوقات للتمكين الوظيفي، أي أن الإدارة العليا هي من لا يمنح التمكين للمرؤوسين من خلال أساليب الإشراف التقليدية والإدارية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين تحت شعار "لا يمكنني مخالفة القوانين والتعليمات" كما أن هناك معوقات نفسية للتمكين تتمثل في عدم استعداد العاملين لإدراك التمكين من خلال عدم إدراكهم لمعنى العمل والهدف المطلوب، وعدم شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على تطوير العمل، وهذا ما يسمى في علم النفس بـ "مركز السيطرة الخارجي لدى العاملين"، وهي الحالة التي يقول فيها العامل "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف الخارجية وهي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية للإدارة"، وهو الواقع العام للعاملين في المؤسسات الجزائرية، حيث إن تفسيرهم لأي فشل في عملهم يعزى لتسلط الإدارة أو أي وصفات وتبريرات جاهزة تنم عن الانهزامية في العمل، حيث التملص من المسؤولية وقبول الأعمال الروتينية الجاهزة وعدم توفر روح

¹ عبد السلام الشبراوي عباس، مرجع سابق ، ص191-193.

المبادأة والمبادرة لدى العاملين، تعد من الأساليب الجوهرية التي تضعف من نجاح التمكين في بيئة المؤسسات الجزائرية، أهم مكونات ضعف أنموذج التمكين في المؤسسات الجزائرية: - **الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية:** وهي سمة في العديد من المؤسسات البيروقراطية الجزائرية، تحت شعار "أنا أعلم وأنت لا تعلم" أو سياسة (الأب-الطفل) والتي ينتج عنها مرؤوسين يشعرون بالعجز والخوف والاغتراب الوظيفي في تقوض الثقة وينعدم الأمان الوظيفي والتمكين الوظيفي¹.

- **العجز في ميزان المعرفة والمهارة:** حيث إن عدم كفاية التدريب يضعف من أنموذج التمكين.

- **العجز في ميزان المكافآت والحوافز:** حيث إن ضعف المكافآت والحوافز يضعف من دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية والشعور بالكفاءة والإبداع².

- **العجز في ميزان المعلومات والاتصال:** من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح والإدارة بالتجوال التي تعمل على تفعيل الاتصال وزيادة كفاءته³.

- **زيادة عدد المستويات الإدارية:** الأمر الذي يعمل على تكريس السلطوية، ويعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي، ويخلق حالة وهمية للمسئول في مكتبة⁴.

¹ Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALIM, **The Relationship Between Business Excellence and Employees Empowerment – Case Study on Algerian**, Journal: Revue Européenne du Droit Social, vol.(23), No.(2), 2014, PP:205-218.

² جوامع رقمية، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014، ص88.

³ Abu-Bakr BOUSSALIM, **Lmpact of Employees Empowerment on Organization Loyalty: Case Study on Algerian Communications company**, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.(2), N°. (7), 2014. PP:143-153.

⁴ Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALIM, **The Relationship Between Business Excellence and Employees Empowerment – Case Study on Algerian**, Journal: Revue Européenne du Droit Social, vol.(23), No.(2), 2014, PP:205-218.

الفصل الثالث _____ أساسيات التمكين الوظيفي ومتطلبات تطبيقه

- العجز النفسي لدى العاملين: وجود اتجاه سلبي للعاملين بعدم الشعور بالقدرة على تحمل المسؤولية وقبول التمكين¹.

8. مداخل التمكين الوظيفي:

أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين الوظيفي نتناول البعض منها: حسب دافال Duvall الذي بين المراحل على النحو التالي:

- التمكين الفردي: يقصد بها أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله.

- التمكين المنظمي: هو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين الوظيفي أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة²، غير أن لشلي Lushly: أشار إلى مداخل التمكين كالتالي: - التمكين الترابطي: مرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها.

- التمكين الدافعي: التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.

أشار ارستاد Erstad إلى مدخلين آخرين هما:

✓ التمكين الخارجي: هو آلية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.

✓ التمكين الداخلي: هو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية تحمل التي تعود على المنظمة³.

¹ أبو بكر أحمد بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2011، ص85.

² Duvall Cleking, **Developing individual Freedom to act, participation and empowerment**, an international, Vol.(7), No. (8), 1999.

³ Lushly Conrad, **Empowerment**, HR Strategies service Excellence .

التمكين الوظيفي بوصفه حالة عقلية إدراكية كما أشار إليها الزوبعي وتشمل:

✓ **المدخل الهيكلي:** يتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي

مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.

✓ **المدخل التحفيزي:** تناول هذا المدخل إلى أن مفهوم التمكين الوظيفي على أساس القدرة

النفسية وهو العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من

خلال تحديد الظروف التي ترعى أو تهتم بالقوة.

✓ **مدخل كونكا وكونجر Kanunga & Conger** يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية

للمتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف

التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات

التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفعالية

الذاتية.

✓ **مدخل توماس وفيلتوس (Thomas & velthous)** قام هذا الباحثان بإكمال العمل الذي

أنجزه كونكر وكانكا Kanunga & Conger ذلك ببناء مدخل التمكين الإدراكي الذي

عرفاه على أنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي

تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية وأشار أيضا

إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات وذلك لأن مفهوم الذات يشجع على السلوكيات

الهادفة والتي ترتبط أيضا مع أهداف المنظمة¹.

9. متطلبات تطبيق التمكين الوظيفي:

يتطلب تطبيق التمكين الوظيفي تغيرات (هيكلية - تنظيمية - ثقافية) إذ أنه ليس من

المعقول أن يجري في منظمات تسير في اتجاه تشديد الأوامر والتحكم، على هذا الأساس

يمكن وصف التمكين الوظيفي بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة للتعلم و إحداث التغير

¹ جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة

العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 25.

والمنافسة المتزايدة والاتصالات الفورية، بهذا فإنه عملية اللحاق بالمتغيرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية.

1.9. التغير الهيكلي أشار (كورنيكرو هوتون) إلى أن عصر الهرمية انتهى بنهاية التفويض فالمنظمة المتمكنة هي التي تقر بالتمكين، تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها ما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد بالرغم من سهولة الكلام حول فرق العمل إلا أنها مسألة صعبة إذ يتعلق بتأهيل العاملين وتدريبهم ليكون فريق عمل قادر على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك، يعني ذلك أن تلك الوظائف يجب أن تكون مصممة بصلاحيات ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسئولين عن أفعالهم متحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة، إذ تعميم الوظائف التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات حول أعمالهم يمكن أن يساعد المنظمة كما يساعد الأفراد في تقديم الابتكارات والأفكار مع ذلك فإن العديد من التنفيذيين والمدراء يمانعون ويترددون في التمكين الوظيفي إضافة إلى تردد العاملين أنفسهم في انضمامهم إلى فرق العمل وبالتالي هذا التردد والخوف قد يقلل من حريتهم لذا بعض المنظمات لا تحبذ استخدام فرق العمل لسببين:

✓ عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية.

✓ أن النتائج لا يمكن قياسها بسهولة.

إعادة هيكلة المنظمة والعمل بمنطق الفريق يجعل المنظمة تستغني عن فئة المشرفين العريضة¹، لذا يؤدي إلى فقدانهم السلطة ويختزل وظائفهم، من الطبيعي هم أكثر مقاومة لهذا المفهوم من الإدارة الوسطى، العاملين يمتلكون شعورا مناقضا اتجاه إعادة هيكلة المنظمة إذ يعدون ذلك شيء عظيم من ناحية إلا أنهم لا يرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال في الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص30-40.

2.9. التغيير التنظيمي: لا شك أن السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الآخرين كما تعرف أن الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين كما تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم كما لا تعني في نفس الوقت أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات إنما يستمد السلطة من رؤوسيه بهذه السلطة عبارة عن علاقة قائمة بين المرؤوسين والرئيس.

بعد التعريف الموجز للسلطة لا بد أن نتعرف على موقع التمكين بينهما إذ أن التمكين يختلف بشكل جذري عن السلطة فمن الواضح أن السلطة مفهوم علائقي على النقيض في التمكين إذ أنه يؤكد على القابلية لجعل الأشياء تحدث من حيث النظرة إلى القوة المنظمة عندما تحاول توجيه القوة إلى الأسفل هرميا عليها دراسة نماذج القوة المعمول بها سابقا، إن هذا التغيير يقودنا إلى أسئلة هل يستطيع الأفراد المتمكنين منح مكافآت وموافقات على أساس تمام مهامهم؟ هل من حقهم إتخاذ القرار؟ هذا يهدد المديرين في المستويات الوسطى والدنيا على هذا الفهم فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز، يؤدي التغيير التنظيمي إلى نقشي التناقضات الداخلية حتى إن كانت هذي التغييرات تسير بشكل صحيح يستوجب العمل على كشفها وعدم تجاهلها وإلا تعرقل مسيرة التمكين الوظيفي، هنا أربعة خطوات لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمة هي:

✓ تحديد الرؤية.

✓ تحديد إستراتيجية المنافسة المتوافقة مع الرؤية.

✓ تحديد العمل المنظمة والإستراتيجيات التي تنفذ.

✓ تحديد متطلبات الوظيفة.

3.9. التغيير في ثقافة وأنظمة المنظمة: تأتي قيم المشاركة كونها جزء من ثقافة المنظمة مفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة التغيير الثقافي مثلا ثقافة المنظمة لا بد لها أن تدعم

الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية فتحفيز العاملين ليس ماديا فقط كإحساسهم بالفخر بانتمائهم للمنظمة والثقة بهم والدوافع المعنوية المتمثلة بفرص الترقية والدعم من خلال التدريب، وجد المدراء أن المسؤولية هي أفضل طريقة للاستفادة من ثقافة قوية في كافة المستويات من خلال التزام تحتي(داخلي) لمشاركة واستخدام تمكين العاملين، لذا لا بد من إدراك حقيقة أن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية من أجل إحقاق التمكين في المنظمة، من بين أنظمة المنظمة نظام الرقابة ولها أربعة نظم(الرقابة التشخيصية- أنظمة المعتقدات- أنظمة الحدود- الأنظمة الرقابية المتفاعلة) لكل نظام هدفا مميزا عندما تدير المنظمة باتجاه التمكين فإنها تختار النظام الأكثر قدرة على خلق الالتزام الداخلي كما أن أنظمة المنظمة الأخرى لم تكن بمنأى عما يحدث من تغير في المنظمة فنظام الاتصالات كذلك لم يعد يعتمد على التغذية المرتدة ضمن دائرة طويلة إذ أن فرق العمل تقلل من حاجتها للرجوع للإدارة العليا وتكون التغذية المرتدة ضمن دائرة قصيرة، كلما تقدم الفريق في تدريبه وامتلاك صلاحيات ومسؤولياتأوسع كلما توسع مدى المهام الموكلة إليه هذا لا يأتي بسهولة بقدر ما يأتي نتيجة تطور وتغيير في إجمالي أنظمة المنظمة¹.

أي أن أولى الخطوات هي أن يقر المسئول لماذا يريد تبني برنامج التمكين هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة أم لزيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين أم لتخفيف عبء العمل بمعنى تحديد أسباب الحاجة للتمكين الإداري، بعدها تأتي مرحلة تغيير في سلوكيات المدراء قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الوظيفي، ثم تليها تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون أي يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 30-40.

المروءوسون بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، ثم خطوة تكوين فريق عمل أي إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي إذ إن فريق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرد، بعدها خطوة المشاركة في المعلومات لكي يتمكن المروءوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ثم اختيار الأفراد المناسبين لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، بعدها خطوة تقديم التدريب الذي هو أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الوظيفي، يجب على المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل الاتصال - إدارة الصراع- العمل مع فريق العمل، تأتي بعدها خطوة الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين الوظيفي أي يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين الوظيفي فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، وكخطوة ما قبل الأخير وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي يكمل التمكين بالنجاح يجب ربطه بالمكافآت والتقدير، وكخطوة أخيرة عدم استعجال النتائج لا يمكن تغيير بيئة العمل بين عشية وضحاها يجب الحذر من مقاومة التغيير في البداية فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

10. مستويات التمكين الوظيفي:

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط التي من شأنها أن تقلل من المردودية وحل المشكلة يمكن في عملية التمكين ولهذا قسم ماشوم وكليانو & Glinow

Meshome التمكين إلى ثلاث مستويات وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة وهذه المستويات تتمثل في:

المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعوا تقديم الآراء¹.

المستوى المتوسط: ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة.

المستوى الأعلى: يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع الموظفين المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار².

¹ عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص170.

² علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017، ص22.

خلاصة :

يتمثل التمكين الوظيفي استجابة حتمية للمنظمات التي ظلت تمارس مركزية السلطة، أي نقل السلطة من الإدارة إلى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية لمواكبة التطورات المتصارعة التي رأت على المعرفة الإدارية، الإدارة الفعالة هي التي تخلق الاهتمام الكبير للعاملين في عملهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها فالعامل لا يشعر فقط بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، هذه الأسباب التي دفعت تبني مفهوم تمكين الوظيفي، تطبيقه مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة بل وأيضاً على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة سواء كانت خاصة أو حكومية أو غيرها مثل الهيكل التنظيمي ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء والإشراف.

الفصل الخامس

علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط

تمهيد.

1. التعريف بمؤسسة الدراسة
2. خصائص مجتمع البحث
3. تأثير الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط
الإستنتاج الجزئي 1
4. تأثير القيادة على الولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط
الإستنتاج الجزئي 2
5. تأثير التحفيز على الإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط
الإستنتاج الجزئي 3
6. تأثير التكنولوجيا على الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط
الإستنتاج الجزئي 4
7. الإستنتاج العام

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة يأتي الجانب المنهجي كأحد الجوانب الهامة، لا يمكن لأي باحث تخطيطها، يوضح هذا الفصل الخطوات المنهجية المتبعة في موضوع الدراسة المعنونة بـ " علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي" من خلال عرض تعريف موجز بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تطرقنا إلى خصائص مجتمع البحث وعرض وتحليل البيانات الشخصية، ثم مناقشة الفرضيات، وفي الأخير إستنتجنا الإستنتاج العام للدراسة

1. التعريف موجز للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط:

تم إنشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء سنة 1987، مافتئ قطاع الضمان الاجتماعي بصفة خاصة وقطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، لاسيما في ولاية الأغواط يعرف وإلى يومنا هذا تطورات وتنمية متواصلة وهامة تتجلى هذه التطورات والتحولت المتزايدة من خلال العمليات والمحاور التالية:

- مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الأغواط، وهذا في إطار السعي إلى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي والحساس من المنتفعين ومستعملي القطاع، وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة.

- توسع وتنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات والأداءات التي تقدمها الوكالة.

- إنجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة، مثل فتح مراكز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا فتح مركز جهوي للتصوير الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات والوسائل.

- التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.

- تدعيم العمليات التي تندرج في سياق برنامج عصرنة القطاع، لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الالكترونية بالإضافة إلى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي.¹

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية.

- تحسين أكثر لظروف الاستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجات وانشغالاتهم المشروعة والاحتياجات المشروعة الخاصة وذلك بفضل إعلام أحسن و واسع وتطوير وتنويع طرق الاتصال بصفة عامة.

- تدعيم التوازن المالي للوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخل وترشيد النفقات.

تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية إلى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاقتصادي والاجتماعي- الشركاء المؤمنين اجتماعيا، الشركاء الصيادلة، الحركة الجمعوية والشركاء المؤسساتيين، والجدير بالملاحظة، أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حازت السنة الماضية على المرتبة الأولى كأحسن وكالة على المستوى الوطني بالنظر أساسا ولاسيما إلى النتائج المالية التي حققتها من خلال عمليات التحصيل ومن خلال مداخلها الحالية.

1.1. شبكة الهياكل والمرافق التابعة للوكالة:

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 370 عامل إداريين وتقنيين وطبيين، ينتمي إلى هذه الوكالة 122208 مؤمنا اجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، أي متعاقدين ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي: 06 مراكز للدفع والتخليص¹:

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية

جدول رقم (01): مراكز الدفع لولاية الأغواط

مدينة الأغواط	أفلو	حاسي الرمل
مركز رقم 1	مركز رقم 1	مركز رقم 1
مركز رقم 2	مركز رقم 2	
مركز رقم 3		

المصدر: من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

09 ملاحق للدفع موزعة عبر مناطق مختلف منها :

جدول رقم (02): ملاحق الدفع لولاية الأغواط

قصر الحيران	9 ملاحق للدفع موزعة عبر مختلف المناطق
تاجموت	
عين ماضي	
سيدي مخلوف	
عين ماضي	
حاسي الدلاعة	
بريدة	
قلعة سيدي سعد	
مدرية الانتاج حاسي الرمل	
سونلغاز	

المصدر: من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

مراكز أخرى منها:

جدول رقم (03): مراكز أخرى لدفع لولاية الأغواط

مركز 01 مختص في التصوير الطبي بالأغواط.
مركز 01 لمعالجة الإعلام الآلي.
روضة للأطفال
صيدلية الوكالة.

المصدر: من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة¹

2.1. التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط للصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

- الهيكل الأول النموذجي: مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط:

تم فتح وتشغيل هذا المركز في 03 جانفي 2003، ويعد بفضل بنيته ومرافقه الجديدة تحفة نظرا لطابعه العمراني ولما يتوفر عليه من مرافق وظروف جيدة ومريحة للاستقبال والتكفل، يشغل بهذا المركز 25 عامل من بينهم 23 عون وإطار إداريين و06 أعوان وإطارات طبية من بينهم طبيبين مستشارين، وينتمي إلى هذا المركز 13766 مؤمن اجتماعي بمختلف أصنافهم وفئاتهم، منهم 6418 مؤمن اجتماعي حائزون على دفاتر الدفع من قبل الغير من بينهم 2569 مرضى مزمنين، كما يتكفل هذا المركز بـ 4410 طفل من حيث دفع المنح العائلية الخاصة بهم، 04 صيدليات عمومية تابعة للمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتوجات الصيدلانية.

بخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز وسيره فإنه مهيكّل ويحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات والتكفل بطلبات المنتفعين، بالإضافة إلى 08 شبابيك، (شباك للمؤمنين العجز، وشباكين مخصصين للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة ببطاقة الشفاء الالكترونية)، وبخصوص هذا المركز ومدى فعاليته من حيث ممارسة نشاطاته فإنه يستقبل معدل يومي

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية

يقدر بـ 713 ملف بما فيها ملفات الجماعات، يتم معالجة معدل 730 ملف في اليوم، أي 99 % ويتم تصفية وتسديد مستحقات 691 منها يوميا أي بمعدل 97%.

وعلى صعيد نظام بطاقة الشفاء الالكترونية فإن عدد المؤمنين الاجتماعيين في المرحلة الأولى والذين تم استدعائهم يبلغ 10992 وتم تسليم 3346، وتصفية وتكفل بـ 13292 فاتورة الكترونية تم معالجتها وتسديد مبالغها، ونشير إلى أن مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط تم تصنيفه في الرتبة الأولى كأحسن مركز دفع على المستوى التراب الوطني وذلك على أساس معايير تقييم محددة لاسيما بالنظر إلى شروط وظروف الاستقبال والتكفل بالمنتفعين بالإضافة إلى الحيوية والجدية التي يتم بها إدارات وعمال هذا المركز، إلى غير ذلك من المعايير التقييمية.

- الهيكل الثاني النموذجي: مركز التصوير الطبي بالأغواط:

دعم قطاع الضمان الاجتماعي مؤخرا بولاية الأغواط بهيكل جديد ضخم وبالغ الأهمية متمثل في مركز التصوير الطبي بالأغواط، ذو اختصاص جهوي وتم فتحه وتشغيله يوم 02 مارس 2009 وهذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

✓ المعدات والتجهيزات المتوفرة وأنواع ومجال الخدمات التي يقدمها مركز التصوير الطبي بالأغواط:

يحتوي هذا المركز على تجهيزات المتخصصة الحديثة والمتطورة والتي تهدف إلى تقديم الخدمات الضرورية التالية في المجال الصحي وهي:

- غرفة مجهزة باليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد

(SALLE TELECOMMANDEE).¹

- غرفة مجهزة باليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة السينية العامة (SALLE OS (POUMONS).

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية.

- غرفة مجهزة باليات ومعدات التصوير الشعاعي للثدي (LLE DE MAMOGRAPHIE).
- غرفة مجهزة باليات ومعدات عصرية خاصة بالموجات فوق الصوتية (SALLE D ECHOGRAPHIE).
- غرفة مجهزة باليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي (SALLE D ECHO-DOPPLER).
- غرفة مجهزة باليات ومعدات التصوير بالأشعة المقطعية السينية (SALLE SCANNER).
- غرفة مجهزة باليات ومعدات استتساخ الأشعة (SALLE CENTRALE DE DEXELOPPMENT).
- غرفة مجهزة باليات ومعدات التصوير بالرنين المغناطيسي (SALLE D E.R.M).
- التأطير الإداري والطبي للمركز: يظم المركز على 18 إطارات وأعوان موزعين كالتالي:
 - ✓ طبية أخصائية في الأشعة الطبية.
 - ✓ طبية عامة.
 - ✓ طبية مختصة في علم النفس.
 - ✓ أمينة طبية مساعدة.
 - ✓ تقني سامي في تشغيل الأشعة.
 - ✓ مختص في التخدير والإنعاش.
 - ✓ ممرض شهادة دولة.
 - ✓ مهندس دولة في الإعلام آلي.
 - ✓ مكلفة بالدراسات.
 - ✓ مكلف بالاستقبال.¹

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية

أهم نشاطات مركز التصوير الطبي بالأغواط منذ افتتاحه إلى غاية تاريخ 31-01-2010.

- استقبال 7365 طالب خدمات ومريض والتكفل بهم.
- اختيار مقر وبهو المركز لاحتضان التظاهرات الرئيسية الخاصة بالأبواب المفتوحة على الضمان الاجتماعي التي جرت خلال شهر أفريل 2009.
- مشاركة ومساهمة مركز التصوير الطبي بالأغواط في حملة الوقائية الجارية والمتعلقة بعمليات الوقاية من سرطان الثدي.

3.1. النظام التعاقدى مع شركاء الوكالة:

في إطار تجسيد وتنفيذ نظام الدفع من قبل الغير، قامت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بإبرام جملة من الاتفاقيات مع مختلف الصيداللة المتعاملين معا، وهي موزعة كالتالي:

58 اتفاقية مع الصيداللة الخواص و 21 اتفاقية مع الصيدليات التابعة للقطاع العام واتفاقية 01 واحدة مع الصيدلية التابعة للوكالة، ومن جهة أخرى فإن الوكالة حاليا كذلك مع مؤسستين متخصصتين في نقل المرضى بسيارات الإسعاف، إما بخصوص المؤسسات الاستشفائية فوكالة الأغواط تتعامل مع عيادات مختصة كعيادة الواحات بغرداية وعيادة الأستاذ قارة بوهراڤ وهذا في انتظار الانطلاق الفعلي وعن قريب في تطبيق النظام التعاقدى مع المؤسسات الصحية العمومية.

4.1. تقييم مدى تقدم وتطبيق نظام بطاقة الشفاء الالكترونية:

انطلقت وكالة في تطبيق نظام البطاقة الشفاء الالكترونية ابتداء من 01-03-2009، سبق عملية الانطلاق هذه وكذا أثنائها عدة عمليات وحملات إعلامية وتحسيسية ودورات تكوينية لاسيما بمساهمة خلية الإصغاء لفائدة إطارات وأعوان الوكالة المعنيين وكلت لفائدة¹

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية.

ونحو الشركاء الرئيسيين المعنيين بعمليات بتطبيق هذا النظام(الشركاء المؤمنين الاجتماعيين- الشركاء الصيادلة المتعاقدين- الحركة الجمعوية والمستخدمين...الخ)، وقد تم مباشرة وانجاز تلك الحملات الإعلامية والتحسيسية باستعمال كل وسائل الاتصال والإعلامية المناسبة المتاحة(كتيبات إعلامية- إعلانات وملصقات- لقاءات واجتماعات ونقاشات- بلاغات وحصص إذاعية متكررة أبواب مفتوحة وحوارات أخرى...الخ) لشرح مضمون نظام الشفاء وأهدافه وفوائده في إطار عصرنه قطاع الضمان الاجتماعي.

بالموازنة لذلك فقد سخرت وكالتنا كل الوسائل البشرية والمادية واللوجستية لضمان تنظيم وتكفل محكمين لمختلف المهام والوظائف والمراحل التطبيقية لهذا النظام العصري الجديد إنشاء وتنصيب مصلحة الشفاء على مستوى مقر الوكالة وخلايا الشفاء على مستوى كل مراكز الدفع، تعيين الإطارات والأعوان الأكفاء المؤهلين لضمان السير الحسن لمختلف العمليات المرتبطة بتطبيق هذا النظام، وتجهيز المصالح المذكورة بالتجهيزات وعتاد الإعلام الآلي اللازم والملائم.

وبخصوص مدى تقدم انجاز عملية بطاقة الشفاء، فإن الإحصائيات والمعطيات المرحلية هي كالتالي:

بلغ عدد المؤمنين اجتماعيين المعنيين بعملية نظام بطاقة الشفاء 88.895 مؤمن اجتماعيين من بينهم 86.441 مؤمن تم استدعائه.

إرسال 40052 طلب إلى مركز الشفاء وتم تدوين وحجز 41248 طلب بواسطة الإعلام الآلي وبلغ عددهم 390441.

أما بالنسبة لعدد بطاقات الشفاء المتحصل عليها والوافدة إلى الوكالة فهو 25399 من بينهم 15339 بطاقة تم الانتهاء من توزيعها وتسليمها للمؤمنين الاجتماعيين المعنيين¹.

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية.

وعن الصيادلة المتعاقدة التي تعمل فعلا بنظام بطاقة الشفاء فيبلغ 31 صيدلية، وتم تسليم 71 مفتاح الكتروني لمهنيي الصحة المعنيين، كما تك معالجة 41355 فاتورة الكترونية، وفي ما يتعلق بالحالة التي تخص المؤمنين الاجتماعيين الحاملين لدفاتر الدفع من قبل الغير والمعنيين بنظام بطاقة الشفاء والبالغ عددهم 230571 فتم تدوين وحجز 20814 طلب بواسطة الإعلام الآلي وتبلغ نسبة الإجمالية لتقدم وانجاز نظام بطاقة الشفاء على مستوى الوكالة أكثر من 45%، تجدر الإشارة بأن عملية بطاقة الشفاء خضت كمرحلة أولى، 03 مراكز للدفع المتواجدة بمدينة الأغواط مقر الولاية على أن يتم مستقبلا وتدرجيا توسيع العمل بهذا النظام الجديد على مستوى باقي مراكز الدفع المتبقية وذلك بعد الانتهاء من الإجراءات التقنية اللازمة وتنصيب كل الوسائل المادية والتقنية والبشرية الخاصة بذلك¹.

2. خصائص مجتمع البحث

تقوم دراستنا على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد مجتمع البحث والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة، مستوى الدخل)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكننا إبراز أهم خصائص مجتمع البحث على النحو التالي.

الجدول (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	185	61.66%
أنثى	115	38.33%
المجموع	300	100%

يتضح من الجدول (04) أن أعلى نسبة نجدها عند جنس الذكور بـ 61.3% من مجموع المبحوثين، تليها نسبة الإناث بـ 38.7% من مجموع الأفراد المبحوثين.

نلاحظ أن جنس الذكور هو الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط)، لأن كثيرا من الأولياء أو

¹ المصدر: من مصلحة الموارد البشرية.

الأزواج لا يسمحون لبناتهم وزوجاتهم العمل في المناصب التي يكون فيها إحتكاك مباشرة بالزبائن، لذا يفضلون عملهم في قطاع التعليم ومجالات أخرى أكثر من الإدارة، وهذا يعود إلى خصوصية المجتمع الأغواطي الذي مزال محافظا على مثل هذه المواقف، لأن أغلب الأفراد يعرفون بعضهم البعض ويجدون في ذلك إخراجا، أي يحاولون تجنب الإختلاط حتى ولو للأسباب مهنية، كما يمكننا إرجاع إرتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة، تبعا لنشاط المؤسسة فمتطلبات الوظيفة تحتاج أن يكون موظفيها أكثر احتكاكا بالزبائن بمختلف فئاتهم العمرية وخاصة المرضى أو من لديه مريض مما يجعل الزبون أكثر توتر وقلق، في المقابل على الموظف أن يكون على قدر من الصبر والتحمل والقدرة والمسؤولية والمواجهة.

الجدول (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	92	30.66%
من 35 إلى 45 سنة	136	45.33%
أكثر من 45 سنة	72	24%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه، أن أما نسبته 45.33% من مجموع المستجوبين هي الفئة العمرية التي تتراوح من 35 سنة إلى 45 سنة، ثم تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة بنسبة 30.66% من مجموع المبحوثين، وفي الأخير يأتي المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة 24% من إجمالي المبحوثين.

نلاحظ الفئة الغالبة هي فئة الشباب، يدل ذلك على أن المؤسسة تحاول استقطاب الشباب في التوظيف وجعلها مؤسسة ذات نشاط وحيوية الذي ينعكس على المناخ التنظيمي، كما أن هذه الفئات العمرية أقل من 35 سنة إلى غاية 45 سنة مزال لديه الإستعداد على أنه ينخرط في إمكانية التمكين الوظيفي في ظل ما يوفره له المناخ التنظيمي من ترقية وتحفيزات، بحيث هذه الفئة يكون موظفيها على استعداد لإكتساب تجارب جديدة ومختلفة تؤثر على كيفية تفاعلهم مع السياسات التنظيمية، أي تكون أكثر قابلية للتمكين الوظيفي من

تدريب وتكوين وتقويض وتحمل المسؤوليات وغيرها، يتأثر المناخ التنظيمي بعامل السن، بحيث يختلف إستعداد وقبول الأفراد لسياسات المنظمة حسب السن، فلاحظنا أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب فيبحثون على الابتكار وفرص النمو الشخصي والمهني، بينما الفئة الثانية المتواجدة في المؤسسة أكبر من 45 سنة فهي كذلك لديها تصورات أخرى كمطالبتهم بالإستقرار والأمن الوظيفي، ومنه على المؤسسة الإسافادة من إختلاف الأعمار وعلى أساسه بناء سياستها وإجراءاتها التنظيمية لتعزيز مناخ تنظيمي إيجابي يستفيد من التنوع العمري.

الجدول (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	22	7.33%
متوسط	32	10.66%
ثانوي	116	38.7%
جامعي	130	43.3%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول(06) أن أكبر نسبة هي 43.3% من مجموع المبحوثين تمثل من أفراد المجتمع من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي والمقدرة بـ 38.7% من الأفراد المبحوثين، في المقابل قدرت نسبة أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بـ 10.66% من مجموع المبحوثين، في حين بلغت نسبة المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الإبتدائي 7.33% من مجموع المستجوبين.

يوفر المستوى التعليمي مجموعة من المعارف والمهارات والمعلومات، على أساسه تبنى عملية التمكين الوظيفي، وبالتالي المعطيات التي تمكن بها المؤسسة أصحاب المستوى التعليمي الجامعي تختلف عن المعطيات التي تمكن بها باقي المستويات التعليمية، وبالتالي المناخ التنظيمي متعلق بتوزيع الهيكل التنظيمي والقيادة وغيرها من العناصر التي لها علاقة

بالمستوى التعليمي للموظف، هذا ما صرح به المسؤولون خلال مقابلتنا لهم في بناء الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف والأدوار.

الجدول (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	65	21.66%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	153	51%
أكثر من 21 سنة	82	27.33%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة 51% من الأفراد المبحوثين من لديهم أقدمية ما بين 10 سنوات إلى 20 سنة ، تليها نسبة أصحاب أقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة 27.33% من المبحوثين، في الأخير نجد نسبة 21.66% من الأفراد المبحوثين أصحاب أقدمية أقل من 10 سنوات.

نلاحظ من خلال ما سبق أن نصف موظفي المؤسسة يمتلكون خبرات تتراوح بين 10 سنوات إلى 20 سنة ، وهو ما ينعكس على المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بتأثيره على العلاقات بين العاملين، فالموظفون من ذوي الأقدمية يكونون عادة علاقات أقوى وأكثر إستقرارا سواء مع زملائهم أو مع الإدارة.

كما يمكن أن تؤثر الأقدمية في ثقافة المؤسسة فالموظفون القدامى هم الذين يكونوا أو يرسخون ثقافة وتقاليد المؤسسة، وبالتالي هم المشكلون للمناخ التنظيمي، دون أن ننسى تأثير الأداء بمستوى الأقدمية والخبرة، حيث لاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة مساهمة أصحاب الأقدمية والخبرة في جودة الخدمات المقدمة مما يعزز المناخ التنظيمي.

يتأثر التمكين الوظيفي بالأقدمية حيث غالبا ما ترتبط بزيادة الخبرة والمعرفة، وبالتالي يمكن الموظف ذو اقدمية وخبرة نظرا لقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما ترتبط الأقدمية بالثقة بحيث تعزز الثقة بين الموظف والإدارة، كما قد تؤثر الأقدمية في مرونة الموظف مما يساعده ذلك على التطور والإبتكار.

الجدول (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عامل تنفيذ	41	13.7%
عامل تحكم	162	54%
تقني	32	10.66%
تقني سامي	65	21.66%
المجموع	300	100%

يوضح الجدول (08)، أن نسبة 54% من مجموع المبحوثين تمثل الذين يشغلون منصب عامل تحكم ، بعدها تأتي نسبة 21.66% من مجموع المبحوثين أصحاب منصب تقني سامي ، ثم نسبة 13.7% من الأفراد المبحوثين أصحاب عامل تنفيذ.

نلاحظ أن أكثر من نصف موظفي المؤسسة يشغلون منصب عامل تحكم، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فهي بالأساس تقدم خدمات متعددة ولمختلف فئات المجتمع (مرضى، متقاعدین، معاقين، طلبة...) الأمر الذي يتطلب العمل في المجال التحكم الآلي أو الإلكتروني، أو ضمان الأنشطة التنظيمية للحفاظ على الإستقرار التنظيمي وتحقيق الأهداف بفاعلية.

تؤثر الرتبة على المناخ التنظيمي فأصحاب الرتب العليا هم من تسند إليهم مناصب القيادة وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تأثير أسلوب القيادة على المناخ التنظيمي وهو ما سنأتي على توضيحه لاحقاً، أما فيما يخص التمكين الوظيفي فهو بدوره يتأثر بالرتبة، بحيث أصحاب المراتب العليا هم من يكون لديهم السلطة الأكبر في إتخاذ القرارات والتأثير على السياسات، مما يمكنهم من تمكين موظفيهم بشكل أكبر من جهة، ومن جهة أخرى توفر لهم الإدارة إمكانيات ليتم تمكينهم بشكل أفضل، في حين أصحاب المناصب الدنيا يجدون صعوبة في حصولهم على التمكين الوظيفي نظراً لقلّة السلطة والموارد المتاحة لهم، فالرتبة هي التي تحدد مستوى السلطة والمسؤولية التي يحملها الفرد داخل المؤسسة، بحيث تظهر هذه الأخيرة موقع الفرد في التسلسل الهرمي، بحيث تساعد في تنظيم العمل وتوزيع

المهام بشكل صحيح، فتنوع الرتب له علاقة بالتمكين وله شروط، وعليه تمكين عامل تحكم يختلف عن تمكين أصحاب المناصب العليا. كما صرح لنا مسؤولي الموارد البشرية تمكين عامل التحكم يحتاج إلى مهارات وفنيات، أما أصحاب الإطارات والمناصب العليا له علاقة بالقرارات، في حين عمال التنفيذ هامش التمكين بسيط بحيث يرتبط بتدريبهم لفهم وظائفهم وللتعاون مع مختلف الافراد، توفير مناخ تنظيمي يحترم توزيع المهام ويقدر مجهودات الافراد على اختلاف توزيعها في الهيكل التنظيمي.

يمكننا إبراز أهم خصائص مجتمع البحث فيما يلي:

- ✓ نستنتج جنس الذكور أكثر تواجد في المؤسسة بنسبة 61% من مجموع المبحوثين.
- ✓ الفئة العمرية الأعلى هي فئة ما بين 35 سنة - 45 سنة بنسبة 45% من مجموع أفراد مجتمع البحث.
- ✓ نلاحظ حاملي الشهادات الجامعية الأكثر تواجدا في المؤسسة بنسبة 43.3% من مجموع المبحوثين، أي المؤسسة تعمل على توظيف حاملي الشهادات الجامعية ذات تكوين أكاديمي وأسس علمية.
- ✓ الموظفون ذات أقدمية من 10 سنوات - 20 سنة هم النسبة الغالبة تقدر بـ 51% من مجموع المبحوثين.
- ✓ أكثر من نصف الموظفون يشغلون منصب عامل تحكم بنسبة 54% من مجموع المبحوثين.
- ✓ أكثر من نصف الموظفون ذات أجر متوسط بنسبة 61.7% من مجموع المبحوثين.

3. تأثير الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط.

تأتي أهم مرحلة في الدراسة ألا وهي مناقشة وإختبار الفرضيات، سنحاول التطرق في البداية للفرضية الأولى المتعلقة بالهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي والتي نركز فيها على ربط مؤشرات الهيكل التنظيمي بمؤشرات الرضا الوظيفي.

الجدول (09) يوضح شعور الموظف مع توزيع المهام والأعمال حسب ما يناسب الموظف

المجموع	غير راضي	راضي	تشعر بالرضا اتجاه وظيفتك توزيع المهام والأعمال حسب ما يناسب كل موظف
201 %100	188 %93.53	13 %6.46	مناسبة
99 %100	98 %98.98	1 %1.01	غير مناسبة
300 %100	286 %95.33	13 %4.33	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام للمبحوثين، حيث يتجه نحوى التأكيد على أن عدم رضى موظفي المؤسسة بنسبة 95.33% من مجموع المبحوثين تدعمها نسبة 98.98% من المبحوثين الذين يرون أن المهام والأعمال غير موزعة بما يتناسب كل موظف، ونسبة 93.53% يرون أن المهام والأعمال الموكدة إليهم موزعة حسب ما يناسب كل موظف من قدرات شخصية ومؤهلات علمية، بالمقابل نجد نسبة قليلة جدا 4.33% من الأفراد المبحوثين تعبر عن الذين يشعرون بالرضا الوظيفي، نجد منهم نسبة 6.46% يرون أن المهام والأعمال مناسبة لكل موظف، بينما نسبة 1.01% من مجموع المبحوثين تعبر عن الذين يرون أن المهام والأعمال موزعة بطريقة لا تتناسب مع الموظف.

يمكننا تفسير شعور الموظف بعد الرضا الوظيفي وفي نفس الوقت يقر بعدم توزيع المهام والأعمال بما يناسب كل موظف إلى عدة أسباب منها:

شعوره موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط بعدم الرضا الوظيفي يعود إلى إحساسه بعدم وجود عدالة تنظيمية وهناك تحيز وتمييز بين الموظفين من خلال توزيع المهام والأعمال توزيعا غير عادلا، كما يرى الموظفين أن الوظيفة لا تلبي توقعاته سواء من ناحية العمل في حد ذاته أو من ناحية بنة العمل، أدى بهذا إلى خلق تناقض بين ما يريده مع ما هو متاح، كما يمكننا إرجاع عدم الرضا الوظيفي إلى الإرهاق النفسي والإجتماعي نتيجة لسوء توزيع المهام والأعمال بين الموظفين، سواء نتيجة لتحمله أعباء تفوق طاقته أو تهميشه كلاهما أدى بالموظفي إلى شعورهم بعد الرضا عن الوظيفة، على المؤسسة الإنتباه لهذا الشعور الذي يمتلكه موظفيها، لأنه سيؤثرا سلبا على أهداف المؤسسة خاصة أنها تقدم خدمات مستمرة ومباشر للزبون، وذلك من خلال إعادة توزيع الأعمال بما يناسب كل موظف، أي شعورهم بعدم الرضا الوظيفي نتيجة لعدم التوافق بين ما يحمله الموظف وما تتطلبه الوظيفة سواء من قدراته الشخصية ومؤهلاته العلمية تفوق أو تقل عن الوظيفة، وبالتالي نتج عنه عدم توزيع المهام والأعمال حسب ما يناسب كل موظف، إنعكس بشكل سلبي على الرضا الوظيفي وما يمكن أن يتبعه من ظواهر سلبية كالتغيب والإهمال وإنخفاض الأداء وغيرها.

في المقابل هنا فئة قليلة جدا تشعر بالرضى الوظيفي، فالمؤسسة تقدر أهمية الرضا الوظيفي وإنسجام وتوافق بين ما يحمله من مؤهلات علمية وقدرات شخصية وبين ما تتطلبه الوظيفة، كما تستفيد منه المؤسسة من جهتها في تجنب المشاكل التي تتبع عدم التوافق بين الموظف والوظيفة مثل عدم تحمل المسؤولية والتغيب وعدم الرضا والإجهااد وغيرها، كما تساهم عملية تناسب موصفات حامل الوظيفة مع ما تتطلبه الوظيفة تسهل على الإدارة وضع هيكل تنظيمي واضح يبين مكانة وموقع ودور كل موظف في المؤسسة، مما يسهل على الإدارة تغير وتعديل الهيكل التنظيمي، ومنه نستطيع أن نقول أن هذا يساعد في توفير

مناخ تنظيمي جيد وبالتالي ينعكس على تمكين العاملين، في تذليل الصعوبات التي يمكن أن تواجههم في أداء مهامهم.

من هنا يمكن التأكيد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يمنح للموظفين فرصة التواصل والتعاون بشكل فعال، ويعزز الشفافية والمسؤولية، من المرجح أن يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، بالمقابل، إذا كان الهيكل التنظيمي يعاني من البيروقراطية الزائدة، وتكون السلطة مركزية بشكل كبير دون تفويض كافٍ، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين الموظفين، فالنتائج المتحصل عليها توافق إفتراضات نظرية الهيكل الاجتماعي (Structural Functionalism) حيث تعبر هذه النظرية الهيكل التنظيمي للمؤسسة جزءاً أساسياً من النظام الاجتماعي، ويؤدي وظائف محددة لضمان استمرارية المجتمع، وفقاً لهذه النظرية، فمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط تسعى لإحداث التوافق والإنسجام بين الوظيفة وشاغلها.

الجدول (10) يوضح مدى توزيع وتقسيم المهام والسن

توزيع وتقسيم المهام والأعمال بشكل مناسب						
المجموع		لا توزع		توزع		السن
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	90	25.6%	23	74.4%	67	أقل من 35 سنة
100%	134	33.6%	45	66.4%	89	من 35 سنة إلى 45 سنة
100%	76	40.8%	31	59.2%	45	أكثر من 45 سنة
100%	300	33%	99	67%	201	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، الاتجاه العام للمبحوثين نحو توزيع وتقسيم المهام والأعمال بشكل مناسب، يتجه نحو التأكيد على ذلك بنسبة 67% من مجتمع البحث تأكدها نسبة 74.4% من مجموع المبحوثين فئة أقل من 35 سنة، في المقابل نجد نسبة 33% تعبر عن الذين يرون أن المهام والأعمال موزعة بشكل غير مناسب وتأكدها نسبة 40.8% من مجموع المبحوثين ونجدها أكثر عند الفئة العمرية أكثر من 45 سنة من مجموع المبحوثين.

على إثر ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه المدعم للجدول الذي قبله، لاحظنا أكثر من نصف المجتمع المبحوث، على أن كل موظف يقوم بالمهام والأعمال التي تناسبه دليل على سعي المؤسسة في إنجاح عملية التوظيف، كما عرفها كارير Carrier.M عملية التوظيف عبارة عن مجموعة من العمليات تعمل على تنظيم وإعداد وتأهيل مناسب للموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف التنظيم، لما لهذه العملية من أهمية تتمثل في:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- سد الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

- تساعد على رسم المسار الوظيفي للعمال.

- الإستثمار في الموارد البشرية.

كما نلاحظ أكبر نسبة 74.4% من المبحوثين نجدها عند فئة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة، أي عند الموظفون حديثي التوظيف هم الذين يؤكدون على أن المهام والأعمال التي يقومون بها مناسبة لكل موظف منهم، وتقل نسبة الرضا على المهام والأعمال كلما تقدموا في السن، يمكننا إرجاع ذلك، كما صرحنا لنا مسئول في قسم الموارد البشرية إلى أن في البداية تكون الإدارة مهتمة كثيرا بالتوزيع والتقسيم المناسب للوظائف ولعملية التوظيف بشكل عام، بعد مضي عدد من السنين وبعد اكتساب العديد من الخبرات والتمكن أكثر في الوظيفة يرى بأن الوظيفة الحالية التي يشغلها والمهام التي يقوم بها أقل من مهارته وقدراته الشخصية ومؤهلاته العلمية التي توظف بها في البداية بحيث يكون اكتسب مؤهلات علمية جديدة، يمكن تفسير تراجع الرضا على المهام والأعمال وأنها أصبحت وغير مناسبة ومقسمة بالشكل الصحيح، مع تقدم في السن تقل الحركة والنشاط والحماس الذي دخل به الموظف للمؤسسة صحيح كلما تقدم في السن يكتسب خبرات ومهارات، هذا يجعله يطمح لوظائف نوعية محددة مثل الإشراف أو التخطيط، وبالتالي يرى أن المهام والأعمال الحالية أصبحت غير مناسبة له.

الجدول (11) يوضح شعور الموظف بأهميته مع إدراكه لحقوقه والمطالبة بها

المجموع	غير مهم	مهم	تشعر بأنك موظف مهم
			أدرك جميع حقوقي وأطالب بها
197	151	46	أدرك
%100	%76.64	%23.35	
97	73	24	لا أدرك
%100	%75.25	%24.74	
300	230	70	المجموع
%100	%76.66	%23.33	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة 76.66% من مجموع المبحوثين تعبر عن الموظفين الذين يشعرون بأنهم غير مهمين في مؤسساتهم، تدعمها نسبة 76.64% من المبحوثين الذين يدركون حقوقهم ويطالبون بها، ونسبة 75.25% من المبحوثين الذين لا يدركون حقوقهم ولا يطالبون بها، في المقابل نجد نسبة 23.33% من المبحوثين يشعرون بأنهم مهمين في مؤسساتهم، تدعمها نسبة 24.74% من مجموعة البحث لا يدركون حقوقهم ولا يطالبون بها، ونسبة 23.35% من المبحوثين يدرون حقوقهم ويطالبون بها.

تبين لنا نتائج الجدول أكثر من نصف موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط يشعرون بعدم أهميتهم في المؤسسة وفي نفس الوقت يركون حقوقهم ويطالبون بها، يمكننا تفسير هذا التناقض إلى عدة أسباب منها:

النضج الوظيفي أي أنه يدرك قيمته الذاتية وفي المقابل غير معترفة بها في المؤسسة ولكنه في نفس الوقت يطالب بحقوقه، أي كما يمكننا إرجاع ذلك إلى فصل الموظف بين الحقوق وقيمه الشخصية، أي يفصل الموظفين بين أهميتهم المتعلقة بتقدير المؤسسة لهم، وبين حقوقهم القانونية التي من واجب المؤسسة توفيرها، كما قد يكون شعوره بعدم أهميته في المؤسسة دافع ومحفز لإثبات وجوده وتحقيق ذاته داخل المؤسسة، فبعض المؤسسات لديها هياكل تنظيمية هرمية صارمة ينعدم فيها التواصل والتقدير، فيظطر الموظف الذي لديه قيم فردية وتقدير عال لذاته إلى الإستمرار بالمطالبة بحقوقه رغم شعوره بعدم أهميته.

في المقابل نجد صنف ثاني من الموظفين يشعرون بأهميتهم في المؤسسة ولا يدركون حقوقهم ولا يطالبون بها يمكن تفسير ذلك:

هناك من الموظفين تعترف بهم المؤسسة وتقدرهم كالتقدير اللفظي والشكر ومدحهم بين الزملاء، هذا الشعور يمكنه أن يستغني الموظف عن معرفته لحقوقه والمطالبة بها مادامت المؤسسة تشعره بأهميته وذاته، كما يمكن تفسير شعور موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط بأهميتهم وفي نفس الوقت لا يكون حقوقه إلى غياب آليات توضيح الوعي بالحقوق مثل التدريب والتكوين... إلخ، كما يمكن أن نفسر ذلك أن المؤسسة تستقصد الرفع من شعور الموظفين وأهميته ولكن دون تمكينهم من معلومات معرفية تعزز مطالبهم.

الجدول (12) يوضح علاقة الرضا الوظيفي مع إدراك الموظف لواجباته.

المجموع	غير راضي	راضي	أشعر بالرضا الوظيفي
			أدرك جميع واجباتي تجاه المؤسسة وأحرص على أدائها
286 %100	273 %95.45	13 %4.5	أدرك
14 %100	13 %92.85	1 %7.14	لا أدرك
300 %100	286 %95.33	14 %4.66	المجموع

يوضح الجدول إتجاه المبحوثين حول يوضح علاقة الرضا الوظيفي مع إدراك الموظف لواجباته، حيث يتجه نحو التأكيد على عدم الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة بنسبة 95.33% من مجموع المبحوثين، منهم 95.45% من المبحوثين يدركون واجباتهم ولا يحرصون على أدائها، ونسبة 92.85% من المبحوثين لا يدركون واجباتهم ولا يحرصون علة أدائها.

بالمقابل هناك من المبحوثين راضين عن وظيفتهم في المؤسسة نسبتهم قليلة تقدر بـ 4.66% من مجموع المبحوثين، منهم 7.14% من مجموع المبحوثين لا يدركون واجباتهم ولا يحرصون عليها، ونسبة 4.5% تعبر عن الموظفين الذين يدركون واجباتهم ويحرصون على أداءها.

على إثر ما ورد في هذه القراءة، نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، لا يشعر موظفيها بالرضى الوظيفي وفي نفس الوقت يدرك موظفيها واجباتهم ويحرصون على أدائها، فد يكون الخوف من العقاب أحد أسباب ذلك فنتيجة لعد أداء مهامه والقيام بواجباته يتسبب له في خسارة وظيفته أو الخصم أو التوبيخ، يظطر الموظف لأداء واجباته دون الرضا عنها، هذا ما يسمى بالإكراه الوظيفي يولد الإنضباط الخارجي على حساب الرضا الداخلي، وهذا يعود بالسلب على المؤسسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى الروتين اليومي لأداء المهام أي تعوده على واجباته ومهامه في المؤسسة أفقده شعوره بالرضا الوظيفي وإستمتاع به.

في المقابل نجد فئة قليلة يشعرون بالرضا الوظيفي وفي نفس الوقت لا يعرفون واجباتهم ولا يحرصون على أدائها حالة فيها تناقض يمكن تفسير ذلك من منظور سوسيولوجي، أن الرضا هنا متعلقة بعوامل خارجية وليس بالعمل في حد ذاته مثل الراتب الجيد أو التأمينات، الإجازات... إلخ، فالموظف هنا يستفيد من الجوانب الأخرى للوظيفة ، كما نلاحظ غياب التوجيه وضعف التنظيم والتسيير أي يشعر الموظف براحة ولا يواجه ضغوطا وتقييما دقيقا لأدائه.

الجدول (13) يوضح شعور الموظف بأهميته مع تغير المهام المسندة في المؤسسة.

المجموع	غير مهم	مهم	تشعر بأنك موظف مهم
			تغير المهام المسندة من حين إلى آخر
229 %100	174 %75.98	55 %24.01	تغير
71 %100	56 %78.87	15 %21.12	لا تغير
300 %100	230 %76.66	70 %23.33	المجموع

يبين الجدول الاتجاه العام للمبحوثين حول يوضح شعور الموظف بأهميته مع تغير المهام المسندة في المؤسسة، حيث يتجه نحو نفي الرضا الوظيفي بنسبة 76.66% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة 78.87% من المبحوثين لا يطلب منهم تغيير مهامهم في المؤسسة، ثم تأتي نسبة 75.98% من المبحوثين تعبر عن الذين يطلب منهم تغيير مهامهم من حين لآخر.

بالمقابل نجد نسبة 23.33% من مجموع المبحوثين تعبر عن الذين يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة، ونجد منهم 24.01% من الأفراد المبحوثين يتم تغيير مهامهم من حين لآخر، بينما نسبة 21.12% من مجموع المبحوثين لا يُطلب منهم تغيير مهام في المؤسسة.

شعور الموظف بعدم الأهمية مع بقاء المهام المسندة دون تغيير أو تنوع، يعكس وجود خلل بين الفرد والمؤسسة، من خلال تفسير الجوانب النفسية والاجتماعية، فالمؤسسة تتعامل مع موظفيها بشكل نمطي أي تكرر نفس المهام، ولا تعيد النظر في توزيع المهام ولا تهتم بتطوير الخدمة، كما يمكن إرجاع الشعور بالأهمية وعدم تغيير المهام إلى التخصص الشديد ونجده أكثر عند أصحاب الوظائف العليا أي يتم تكليف بنوع محدد من المهام، وقد يكون عدم التغيير في المهام قد يفسر كمؤشر لإهمال الإدارة للموظف، فتغيير المهام حتى ولو كان بسيطاً يمنح للموظف إحساساً بأنه مهم والإدارة مهتمة بتنميته وتقديره.

في المقابل نجد فئة قليلة من الموظفين يشعرون بأهميتهم في المؤسسة وفي نفس الوقت يطلب منهم تغيير مهامهم من حين لآخر عدة أسباب منها:

عملية تغير المهام للموظف من حين لآخر تشعر موظف بأنه ذو أهمية وتأثير في المؤسسة، بحيث تهدف المؤسسة من هذه العملية من إكساب الموظف أكبر قدر من الخبرات والمهارات بحيث تعتمد عليه في العديد من الوظائف، أي أن المؤسسة تحاول تزويد موظفيها المهارات اللازمة وتمكنه في مختلف الوظائف، وتبدأ هذه الحركة تقل كلما تقدم في سنوات العمل أي حصوله على خبرات متعددة إلى أن يستقر في وظيفة واحدة، أي إكسابه لخبرات متعددة يعني يسهل على الإدارة تمكينه، هذا التغيير في المهام والأعمال يعزز شعور الموظف بأهميته وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الحد من الرقبتين والمل والرتابة في الوظيفة مما يجعل الموظف يقبل على وظيفته ويشعر بأهميته، كما يشعر التغيير في المهام بتحفيز الموظف على الإبداع وتحقيق الإثراء الوظيفي.

الجدول (14) تغيير المهام المسندة للموظف مع الأقدامية

تغيير المهام المسندة إليك من حين للآخر						الأقدامية
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	65	%20	13	%80	52	من سنة - 10سنوات
%100	153	%23.5	36	%76.5	117	من 10سنوات- 20 سنة
%100	82	%26.8	22	%73.2	60	أكثر من 20سنة
%100	300	%23.7	71	%76.3	229	المجموع

يبين الجدول أعلاه الإتجاه العام للمبحوثين حول تغيير المهام المسندة للموظف من حين لآخر، يتجه نحو التأكيد على ذلك بنسبة 76.3% من المجموعة المبحوثة، تدعمها نسبة 80% من المبحوثين من ذوي الأقدامية من سنة إلى 10 سنوات، في حين نجد من

المبحوثين من صرحوا أنهم لا يتم تغيير مهامهم بنسبة 23.7% من مجتمع البحث، تؤكدتها نسبة 26.8% من مجموع المبحوثين، ذوي أقدميه أكثر من 20 سنة.

الجدول الذي بين أيدينا مدعم للجدول الذي قبله (13)، نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة الأغواط)، تحاول تتبع سياسة محكمة في عملية التوظيف تتمثل في تغيير مناصب الموظفين من حين لآخر وذلك من أجل إكساب الموظف خبرات متعددة وإطلاعه على مهام العديد من الوظائف طبعاً مع مراعاة المؤهل العلمي والمنصب الذي يناسبه، وليس تغيير إعتباطياً يضر المؤسسة والموظف هذا حسب ما صرح لنا أحد المسؤولين، حيث تمس هذه العملية (تغيير الوظيفة) حديثي التوظيف أو الذين في بداية مشوارهم العملي من (1- 10 سنوات)، تعتبر بمثابة ثقافة تنظيمية تتميز بها المؤسسة، وهذا ما لاحظناها عند تنقلنا في أقسام المؤسسة لاحظ تداول الموظفين على وظيفة ما، بحيث هذه العملية تجعل الموظف متمكن في العديد من الوظائف وتنمي لديه الإطلاع، كما تكسب المؤسسة إكتشاف مهارات وقدرات الموظف، ومعرفة الوظيفة التي يجيدها ويتقنها أكثر ويكون أدائه أحسن فيها، كما تساهم هذه العملية في إيجاد حلول للمشاكل والنقائص التي فشل فيها الموظف ويدركها موظف آخر، تقل حركة تغيير الوظيفة كلما زادت سنوات الأقدامية كما هو ملاحظ في نتائج الجدول أعلاه، أي أن المؤسسة تحرص على إكساب موظفيها أكبر قدر ممكن من المهارات اللازمة وتمكنه في مختلف الوظائف وتبدأ هذه الحركة تقل كلما تقدم في سنوات العمل أي حصوله على خبرات متعددة إلى أن يستقر في وظيفة واحدة مع نهاية مشواره المهني ويستقر في وظيفة واحدة، حيث يكون أدائه أحسن نتيجة للخبرات السابقة وبالتالي يتقنها أكثر ويتمكن منها هنا تتوقف المؤسسة من تغيير الوظيفة، هنا يصبح الاستقرار الوظيفي لصالحه وصالح المؤسسة، تتواجد هذه الحركة كلما زاد المستوى العلمي للاستفادة من قدرات ومهارات الموظف، أي تسعى المؤسسة على خلق مناخ تنظيمي جيد بحيث يشعر الموظف بالتنوع في أداء مهامه

والتخلص من الروتين، وزيادة الثقة المتبادلة بين الموظف والمؤسسة، من جهة أخرى بسبب طبيعة نشاط المؤسسة وحاجة الزبون إليها دائما لا يجب أن تتوقف في تقديم الخدمة للزبائن والمرتين عليها، في حال غياب الموظف يجد من يعوضه، حسب تصريح أحد المسؤولين هذه السياسة متعمدة ومعتمدة من طرف الإدارة العليا وأتت نجاعتها سواء على الموظف أو على المؤسسة ككل، بفضل هذه السياسة التي تتبعها المؤسسة في تغيير الوظائف للموظفين لا يجد الموظف عائق في أداء أي وظيفة يكلف بها مستقبلا، ومنه خلق مناخ تنظيمي جيد مما ينعكس على عملية تمكين الموظفين.

في المقابل هناك فئة نادرة من الموظفين لا يطلب منهم تغيير وظائفهم، يمكننا إرجاع ذلك لمؤهلاتهم العلمية المنخفضة وعدم وجود فرص للتغيير الوظيفي داخل المؤسسة واستمرارهم بنفس الوظائف دون تغيير، تكون أكثر عند أصحاب المستوى التعليمي المنخفض يفرض عليهم وظائف معينة وثابتة مثل عون الأمن وعمال النظافة...إلخ.

الجدول (15) يوضح علاقة الموظف بزملائه مع انسجام وتناسق الأعمال.

المجموع	غير مرتاح	مرتاح	مرتاح في علاقتك مع زملائك
			عملك منسجم ومتناسق مع عمل زميلك
261 %100	238 %91.18	23 %8.81	منسجم
39 %100	33 %84.61	6 %15.38	غير منسجم
300 %100	271 %90.33	29 %13	المجموع

الجدول أعلاه يوضح إتجاه المبحوثين حول يوضح علاقة الموظف بزملائه مع انسجام وتناسق الأعمال، حيث يتجه نحو التأكيد على عدم إرتياح الموظف مع زملائه في العمل بنسبة 90.33% من مجموع المبحوثين، نجد منهم 91.18% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن عملهم منسجم ومتناسق مع زملاءهم، بينما هناك صنف ثاني صرحوا بعدم وجود إنسجام وتوافق بين عملهم وعمل زملائه.

بالمقابل نجد نسبة 13% من مجتمع البحث تدل على المبحوثين الذين هم غير مرتاحين بعلاقتهم بزملائهم، كما نجد منهم ما نسبته 15.38% من مجموع المبحوثين تدل على الذين يرون عدم وجود إنسجام وتوافق بين عملهم وعمل زملائهم، ونسبة 8.81% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي وجود توافق وإنسجام في الأعمال.

نلاحظ من النتائج السابقة من الجدول أعلاه، أغلب موظفي المؤسسة أجمعوا على أنهم لا يشعرون بإرتياح في علاقاتهم بزملائهم وفي نفس الوقت عملهم منسجم ومتناسق مع عمل زملائهم، يمكننا إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتداخل، حيث كل وظيفة لها علاقة ومكملة لوظيفة أخرى، أي أن الموظف على قدر من الوعي المهني العالي بحيث يفصل بين الجوانب الشخصية والجوانب المهنية، أي رغم وجود خلاف وعدم إرتياح بعلاقته بزملائه الذي يمكن أن يعود هذا إلى إختلاف البيئات الثقافية والجغرافية التي ينحدرون منها هذا ما لاحظناه عند زيارتنا للمؤسسة إختلاف اللهجات بين موظفيها مؤثر على إختلاف أصولهم، إلا أنه من ناحية العمل يفصل بين الجوانب الشخصية والمهنية، نتائج دراستنا جاءت عكس إفتراضات نظرية التفاعل الاجتماعي (Social Interactionism) التي تشير إلى أهمية التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة في تحديد تجاربهم الوظيفية ورؤيتهم للبيئة العملية، إذا كان الهيكل التنظيمي يعزز التواصل الإيجابي والعلاقات الإيجابية بين الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الرضا الوظيفي، على سبيل المثال، عندما يتمكن الموظفون من التفاعل بشكل فعال مع الزملاء والمشرفين، قد يشعرون بالتقدير والانتماء إلى المؤسسة، أي بالرغم من وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح أي مناخ تنظيمي جيد، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى وجود علاقات إيجابية بين الزملاء وبالتالي عدم الرضا الوظيفي ومنه يؤثر ذلك على عملية التمكين.

ومن جهة أخرى هناك نسبة قليلة من الموظفين مرتاحين في علاقتهم بزملائهم وفي نفس الوقت عبروا بعدم وجود إنسجام بين عملهم وعمل زملائهم، بعض موظفي المؤسسة يكونون علاقات جيدة مع زملائهم كالإحترام والتقدير والصداقة، ولكن لا يجد إنسجام

وتتأسق بين عمله وعمل زميله بسبب سوء التنظيم والتسيير دليل على أن العلاقات الإجتماعية المهنية ليست دليل على التمكين الوظيفي، أي يوجد تواصل جيد على المستوى الشخصي وضعف على المستوى المهني، كما يمكن إرجاع ذلك إلى الفصل بين الرضا الإجتماعي والرضا المهني، كذلك يعود إلى إفتقار المؤسسة إلى التخطيط والتنسيق المهني.

الجدول (16) يبين تلبية الوظيفة لطموح وأهداف الموظف مع تناسب المؤهلات العلمية.

المجموع	لا تلبية	تلبية	تلبية الوظيفة لطموح وأهداف الموظف
			تناسب الوظيفة مع المؤهلات العلمية
263	232	31	تناسب
%100	%89.73	%11.78	
39	23	14	لا تناسب
%100	%58.97	%35.89	
300	255	45	المجموع
%100	%85	%15	

الجدول أعلاه يوضح الإتجاه العام للمبحوثين حول تلبية الوظيفة لطموح وأهداف الموظف مع تناسب المؤهلات العلمية، حيث يتجه نحو النفي على أن الوظيفة لا تلبية أهداف وطموح الموظف بنسبة 85% من مجموع المبحوثين، في حين نجد منهم ما نسبته 89.73% من الأفراد المبحوثين تعبر عن الموظفين الذين يرون بأن وظيفتهم الحالية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 58.97% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن وظيفتهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

بالمقابل نجد نسبة 15% من مجموع المبحوثين تدل على المبحوثين الذين وظيفتهم الحالية لا تلبية طموحهم وأهدافهم، منهما نسبة 35.89% من المبحوثين لا تتناسب وظيفتهم مع مؤهلاتهم العلمية، ومجموعة ثاني أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة تقدر بـ 11.78%.

عما لا تلبية الوظيفة التي يشغلها الموظف أهدافه وطموحه وفي نفس الوقت تتناسب مع مؤهلاته العلمية يمكننا تفسير ذلك إلى عدة أسباب منها:

قد يكون للموظف طموحات وأهداف أكبر من وظيفته الحالية التي يشغلها لكن هذه الطموحات لا تتحقق في وظيفته الحالية، أي شعوره بالإحباط لأن وظيفته الحالية لا توفر له النمو الذي يطمح إليه ولا تتناسب مع تطلعاته الداخلية، كما هناك عنصر مهم يفسر ذلك وهو التكيف مع سوق العمل، أي نتيجة ندرة الوظائف وفرص العمل القليلة يضطر الموظف بقبول وظيفة أقل من ما يطمح إليه، حيث نجدها أكثر في الوظائف ذات المناصب العليا. كما أظهر نتائج الجدول فئة من الموظفين يرون أن الوظيفة تلبي طموحهم وأهدافهم ولكن لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، يعود ذلك إلى:

صرح موظفي المؤسسة بأن الوظيفة التي يشغلونها حاليا تلبي طموحهم وتمنحهم فرصا لتحقيق ذواتهم، لأن الموظف يشعر بالرضا والتحدي والإنجاز في عمله والإستقلالية وإِتخاذ القرار وأنه مهم في المؤسسة بعيدا عن مؤهلاتهم العلمية قد يكون إجتهدا منه وتطويره لنفسه ، كما يفسر ذلك بأن الوظيفة تلبي إحتياجات إجتماعية مثل وضع الموظف في مكانة إجتماعية مرموقة إكتسبها نتيجة خبرات متراكمة أو إجتهد ذاتي، بالرغم من عدم تناسب مؤهلاته العلمية، كما يمكننا تفسير ذلك أن الوظيفة التي يشغلها حاليا فرصة لنموه وتطويره المهني مستقبلا، وعليه نفسر ذلك أن المؤسسة تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد، لكن ذلك ليس بالضرورة يؤدي إلى تمكين الموظفين،

الهيكل التنظيمي عبارة عن توقعات متبادلة بين الموظف وصاحب العمل، إذا كان الموظف يتوقع أن يتعامل معه المسؤول بعدالة ويتلقى التقدير والمكافأة عن جهوده فمن المرجح أن يكون راضيا عن عمله، هذا ما تفترضه **نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory)**، أي أن الهيكل التنظيمي حسب هذه النظرية هو الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، بمعنى إذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على المساواة والعدالة يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي والعكس.

الجدول (17) تناسب مهام الموظف مع مؤهلاته العلمية والرتبة

تناسب مهام الموظف مع مؤهلاته العلمية						الرتبة
المجموع		لا تناسب		تناسب		
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	97	9.3%	9	90.7%	88	عامل تنفيذ
100%	147	14.3%	21	85.7%	126	عامل تحكم
100%	26	3.8%	1	96.2%	25	إطار
100%	30	20%	6	80%	24	إطار سامي
100%	300	12.3%	37	87.7%	263	المجموع

الإتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو التأكيد على أن المهام متناسبة مع المؤهلات العلمية للموظفين ما تؤكد نسبة 87.7% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة 96.2% من مجموع المبحوثين من يحملون رتبة إطار، في المقابل نجد نسبة 12.3% من مجموع المبحوثين تعبر عن الموظفين الذين يرون أن المهام التي يشغلها الموظفون لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية تؤكد نسبة 20% من مجموع المبحوثين أصحاب رتبة إطار سامي.

من خلال معطيات الجدول المدعم الذي بين أيدينا، يتضح أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (وكالة الأغواط)، تولي لعملية التوظيف إهتماما كبيرا فهي تدرك نجاح هذه العملية يعود إليها بفوائد منها توظيف الفرد المناسب في المنصب المناسب له بناء على مؤهلاته العلمية وما تتطلبه الوظيفة من شاغل الوظيفة، فجاءت النسب متقاربة لمختلف الرتب الموجودة في المؤسسة، أي تراعي موصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، كما توجد فئة قليلة ترى أن المهام التي يشغلها الموظفون لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، نجدها أكثر عند الإطارات السامية بإعتبارها وظائف حساسة تتطلب إختيار دقيق للأصحاب هذه الوظائف.

الاستنتاج الجزئي 1:

بعد تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى القائلة يؤثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة الأغواط، نستخلص مايلي:

- بعد الهيكل التنظيمي جاء بثلاث مؤشرات إيجابية هي:
 - إيضاح للموظف ماله من حقوق بنسبة 76.64% من مجموع المبحوثين، وما عليه من واجبات بنسبة 95.45% من مجموع المبحوثين.
 - وجود توافق بين المؤهلات العلمية والوظيفة 87.7% من مجموع المبحوثين.
- في حين ظهرت مؤشرين سلبيين للهيكل التنظيمي هما:
 - توزيع غير محكم للمهام والأعمال بنسبة 98% من مجموع المبحوثين.
 - لا تغير مهام الموظف من حين لآخر بسبة 78.87% من مجموع المبحوثين.
- في حين ظهرت كل مؤشرات لبعد الرضا الوظيفي سلبية وهي:
 - شعور الموظف بعدم الرضا إتجاه وظيفته بنسبة 95.33% من الأفراد المبحوثين، في الجدول رقم(09)، وتأكدت النتيجة بعد شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بنسبة 95.33% في الجدول رقم(12).
 - شعور الموظف بأنه غير مهم في المؤسسة بنسبة 76.66% من مجتمع البحث في الجدول رقم(11)، كما تأكد شعور الموظفين بعدم أهميتهم في الجدول رقم(13) بنسبة 76.66% من مجموع المبحوثين.
 - وعدم إرتياحه في علاقته بزملائه بنسبة 90.33% من مجموع المبحوثين.
 - بأن الوظيفة لا تلبي طموح الموظف 85% بنسبة من الأفراد المبحوثين.
- بعد الهيكل التنظيمي جاء منخفض وبعد الرضا الوظيفي منخفض.

4. تأثير القيادة على الولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط:

أحد الجوانب الأساسية في دراسة موضوع المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي من منظور سوسيولوجي، هو فهم طبيعة العلاقة بين القيادة والولاء، حيث هذا الأخير يشير إلى مدى سعي الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة وإخلاصهم لها والإرتباط بها، بينما القيادة هي القدرة على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

فيما يلي سنحاول معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة والولاء، بحيث تم ربط المؤشرات الدالة على القيادة بمؤشرات الدالة على الولاء.

الجدول (18) يوضح تقديم الآراء والإقتراحات حول العمل مع شعور الموظف بأهميته.

المشاعر	مهم	غير مهم	المجموع
تقديم الآراء			
أقدم	46 %22.66	157 %77.33	203 %100
لا أقدم	24 %24.74	73 %75.25	97 %100
المجموع	70 %23.33	230 %76.66	300 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام لإجابات المبحوثين تمثله صنف الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون أنهم مهمين في المؤسسة بنسبة 76.66% من مجموع المبحوثين، وتتأكد لدى الذين يقدمون آراءهم في المؤسسة بنسبة 77.33% من المبحوثين، ثم الذين لا يقدمون آراءهم في المؤسسة بنسبة 75.25%، ثم تليها صنف المبحوثين الذين يرون أنهم مهمين في المؤسسة بنسبة 23.33% من مجتمع البحث، تتأكد لدى المبحوثين الذين يرون أنهم لا يقدمون آراء للمؤسسة بنسبة 24.74% من مجموع المبحوثين، ثم الذين يقدمون آراء في المؤسسة بنسبة 22.66% من المبحوثين.

نلاحظ من الجدول أعلاه على أن الموظفين يقدمون آرائهم واقتراحاتهم في العمل بحرية دون خوف وتردد داخل المؤسسة بنسبة 67.7% من مجموع المبحوثين، حيث نجد نسبة

68.3% من مجموع المبحوثين من يشعرون بعدم أهميتهم داخل المؤسسة، بالمقابل نجد مجموعة ثانية من المبحوثين لا يقدمون آرائهم واقتراحاتهم في العمل بحرية ويشعرون بالخوف والتردد داخل المؤسسة هذا ما عبرت عنه نسبة 32.3% من مجموع المبحوثين، منهم 34.3% من مجموع المبحوثين من يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة.

يمكن تفسير شعور موظفي المؤسسة محل دراستنا، بأنهم غير مهمين وفي نفس الوقت يقدمون آرائهم واقتراحاتهم في العمل إلى عدة أسباب منها:

الثقافة التنظيمية للمؤسسة أي أنها تشجع ظاهريا تقديم الآراء وتقبل الاقتراحات من موظفيها لكنها في الواقع لا تأخذ رأيهم على محمل الجد والتطبيق، كما يمكننا تفسير ذلك بالالتزام الوظيفي لأنهم يشعرون بتحمل المسؤولية، فالنظرية التفاعلية الرمزية ترى بأن الموظف الذي يقدم آرائه واقتراحاته كوسيلة لإثبات ذاته وتفاعله حتى ولم يتوقع نتيجة ملموسة بل على شكل رمزي أكثر منه واقعي، أما نظرية التكيف الوظيفي ترى أن الموظف يمارس عد سلوكيات من بينها تقديم آرائه واقتراحاته في العمل كتكيف مع بيئته داخل النظام من أجل بقاءه في الوظيفة حتى ولو ظاهريا، كما قد يدفع الموظف في التعبير عن آرائه أملا في التغيير مستقبلا، حسب نتائج دراستنا تتفق مع نظرية ماركس الإغتراب أي المؤسسة قد تستفيد من المشاركة الشكلية للموظف بينما في المقابل لا تمنح أي سلطة فعلية في المشاركة في القرار.

نلاحظ أغلبية المبحوثين أعربوا على أنهم يقدمون آرائهم واقتراحاتهم في العمل بحرية ولا يشعرون بالخوف والتردد داخل المؤسسة، هذا ما أشار إليه كمبل Cambell في تعريفه للمناخ أنه مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، فالمؤسسة تسمح لموظفيها بأخذ آرائهم والسماح لهم بتقديم إقتراحاتهم هذا ما دعت إليه نظرية العلاقة الإنسانية من أفكار إلتون مايو في صياغته لفرضيته الذي وجه إهتمامه للعنصر البشري وإعتبره أهم عناصر المؤسسة التي تريد البقاء والإستمرار، مفادها أن الفرد في المنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي فإن رفع

معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكييفه مع المناخ التنظيمي السائد، كذلك نجد نظرية التكوين الإداري تدعم هذا الرأي كالتشجيع على المبادرة والمبادأة لتحقيق أهداف المنظمة حيث أعطت أهمية كبيرة لمسألة المناخ التنظيمي.

الجدول (19) يوضح توافق قيم المؤسسة والشخصية مع تقديم الآراء والإقتراحات

المجموع	غير متوافقة	متوافقة	توافق قيم المؤسسة مع القيم الشخصية تقديم الآراء
203 %100	33 %16.25	170 %83.74	أقدم
97 %100	15 %15.46	82 %84.53	لا أقدم
300 %100	48 %16	252 %84	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا، يوضح الإتجاه العام للمبحوثين حول تقديم الآراء والإقتراحات دون خوف وتردد مع توافق قيم المؤسسة مع القيم الشخصية، يتجه نحو التأكيد على ذلك بنسبة 84% من مجموع المبحوثين، نجد منهم نسبة 84.53% تعبر عن الذين لا يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم في العمل من مجموع المبحوثين، بينما نجد نسبة 16% تعبر عن المبحوثين الذين لا تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة تتأكد لدى المبحوثين الذين يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم في العمل من مجموع المبحوثين بنسبة 16.46%.

يمكننا تفسير توافق القيم الشخصية للموظف مع قيم المؤسسة وفي نفس الوقت يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم في العمل من منظور سوسيولوجي إلى عدة أسباب منها: الإشتراك القيمي بين قيم المؤسسة والقيم الشخصية أي هناك قيم مشتركة كمبادئ أساسية على سبيل المثال تحمل المسؤولية، الثقة، النزاهية، الإحترام..إلخ.

الجانب النفسي يلعب دورا مهم في تشكيل سلوكيات الموظف داخل المؤسسة مثل الخوف من النقد، التردد، عدم الثقة بالنفس..إلخ، قد تؤدي بالعامل إلى كبح تقديم آرائهم وإقتراحاتهم في العمل وحول العمل بالرغم من وجود توافق قيمه الشخصية وقيم المؤسسة.

كما لثقافة المؤسسة تأثير كبير حول تقديم الآراء والإقتراحات، فإذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة هرمية ولا تشجع تقديم الآراء والإقتراحات، فيشعر الموظف أن أفكاره وإقتراحاته غير مرحب بها أو غير مسموعة فيمتنع الموظف على ذلك بالرغم من توافق قيمه الشخصية مع قيم المؤسسة.

دون أن ننسى العلاقة بين الموظفين أو بين رؤسائهم فإذا كانت تقتصر إلى الثقة يلجأ الموظف إلى الصمت تجنباً للنزاعات والصراعات.

في المقابل نجد فئة قليلة من الموظفين لا يوجد إنسجام بين قيمهم الشخصية وقيم المؤسسة وفي نفس الوقت يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم في العمل، يمكن تفسير ذلك بعض موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط ، لديهم القدرة على الفصل بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة، أي من خلال تقديمهم لآرائهم وإقتراحاتهم يسعون من وراء ذلك تحقيق أهداف مهنية كتحسين مساهمهم وتعزيز صورتهم المهنية دون أن تمس بقيمهم الشخصية، كما قد يتيح الاختلاف بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة إلى خلق فرص لتغير الوضع الحالي إلى حال أفضل للمؤسسة، حيث يدفع بالموظف إلى تقديم الآراء والإقتراحات لإيجاد حلول للمشاكل والابتكار والإبداع، كما يوجد عاملاً مهم يفسر لنا ذلك) إنسجام القيم الشخصية وقيم المؤسسة وفي نفس الوقت تقدمون الآراء وإقتراحات في العمل) فالموظفون يشتركون في نفس أهداف المؤسسة أي يوجد تفاعل دائم بينهم ومستمر يقلل من تعارض القيم الشخصية وقيم المؤسسة، كما قد يظطر الموظف أحياناً إلى تقديم قيم المؤسسة على قيمه كرهبته في إثبات نفسه أمام زملائه ورؤيسه.

التوافق بين قيم المؤسسة وقيم الشخصية للموظف عامل مهم لخلق مناخ تنظيمي وبيئة عمل جيد، لكنه لا يعني أنه كافي لجعل الموظف يقدم آرائه وإتراحاته في العمل دون خوف وتردد، هناك عوامل أخرى لتحفيز لذلك، مثل الدعم النفسي والمهني وثقافة المؤسسة المشجعة على ذلك والعلاقة بين الزملاء...إلخ.

الجدول (20) يوضح تقديم الموظف لآرائه وإقتراحاته داخل المؤسسة والجنس.

الجنس	تقديم الآراء والإقتراحات دون خوف أو تردد	تقدم	لا تقدم	المجموع
ذكر	77	36	113	%100
أنثى	126	91	187	%100
المجموع	203	97	300	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الإتجاه العام لإجابات المبحوثين حول تقدم الموظفين بآرائهم وإقتراحاتهم في العمل بحرية دون خوف أو تردد داخل المؤسسة، يتجه نحو التأكيد على ذلك بنسبة 67.7% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة جنس الذكور بسبة 68.1% من مجموع أفراد مجتمع البحث، في المقابل نجد أن نسبة 32.3% من الأفراد المبحوثين هم من الموظفين الذين لا يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم في العمل بحرية ويشعرون بالخوف أو تردد داخل المؤسسة وتدعمها فئة جنس الإناث بنسبة 32.6% من مجموع المبحوثين، مع ملاحظة أن نسب التقدم بالآراء والإقتراحات أو الامتناع عن ذلك نجدها جد متقاربة عند الجنسين الذكور والإناث.

نلاحظ من خلال الجدول المدعم، معظم الأفراد المبحوثين يقدمون آرائهم وإقتراحاتهم دون خوف وتردد، حيث نجد هذا الرأي لدى الجنسين مع تقدم طفيف لصالح فئة الذكور بفارق بسيط، يمكننا إرجاع ذلك أن المؤسسة تسمح للموظفين في إبداء رأيهم والسماح لهم بتقديم إقتراحاتهم من خلال إجتماعات أو سجل الإقتراحات أو بأي وسيلة كانت، كما لاحظنا عند تنقلنا في المؤسسة وجود سجل الإقتراحات يسجل فيه المواطنون والموظفون إقتراحاتهم وأرائهم، أي أن الإدارة العليا تعرف جيدا أهمية فتح المجال، من خلاله تدرك النقائص والمشاكل التي يشكوها المواطن أو الزبون، كما تسمح عملية المشاركة في إشراك الموظف في صنع القرار والمشاركة في كيفية سير العمل يزيد ذلك من إتقان العمل أكثر

وأدائه بشكل جيد، وأن الموظف ليس آلة يؤدي حركات يومية وإنما يساهم في كيفية الأداء بالشكل الذي يناسبه، فالمؤسسة تسعى على فتح المجال لموظفيها والسماح لهم بمناقشة الآراء والإقتراحات مما يؤدي إلى الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظف، وعلى المدى البعيد تتجنب المؤسسة مقاومة الموظف في حال إحداث تغير ما، أي أن أن المؤسسة حريصة على خلق مناخ تنظيمي ملائم من خلال السماح لموظفيها بتقديم آرائهم وإقتراحاتهم، هذا ما أشار إليه (الشماخ خليل) في كتابه (مبادئ الإدارة)، كما لاحظنا تواجد الجنسين في المؤسسة يعود ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة أغلب نشاطها إداري تقني أي سواء في مكاتب أو تسير معدات وأجهزة طبية، لا تتطلب جنس معين دون آخر.

كما يوجد مجموعة من الأفراد لديهم خوف وتردد عند تقديم آرائهم وإقتراحاتهم فيما يخص العمل نجدها عن الجنسين بنسبة متقاربة جدا، ومنه نلاحظ أن المؤسسة تشارك موظفيها في عملية صنع القرار التي من شأنها أن تعزز المناخ التنظيمي الجيد، لكن هذا لم يؤثر على التمكين الوظيفي من خلال عدم شعورهم بأهميتهم في المؤسسة وعدم توافق بين قيم المؤسسة وقيمهم الشخصية،

الجدول (21) يوضح إمكانية ترك الوظيفة مع تكليف المسئول بأعمال تفوق طاقة الموظف.

المجموع	لا تترك	تترك	تترك وظيفتك إذا أتاحت لك فرصة عمل أخرى يكلفك مسئولك بأعمال تفوق طاقتك يكلفك
196 %100	126 %64.28	43 %21.93	يكلفك
131 %100	100 %76.33	31 %23.66	لا يكلفك
300 %100	226 %75.33	74 %24.66	المجموع

نلاحظ من الجدول، بأن الإتجاه العام للمبحوثين حول إمكانية ترك الوظيفة مع تكليف المسئول بأعمال تفوق طاقة الموظف، يتجه نحو أنهم لديهم الرغبة في ترك وظيفتهم الحالية في حالة فرصة أخرى بنسبة 75.33% من مجموع المبحوثين، وتتأكد بنسبة 76.33%

من المبحوثين للذين صرحوا بأنهم لا يكلفون بأعمال تفوق طاقتهم، و64.28% من المبحوثين من يكلفون بأعمال فوق طاقتهم.

بالمقابل نجد 24.66% من المبحوثين لا يتركون وظيفتهم الحالية في حالة فرصة عمل أخرى، منهم من يرون أنهم لا يكلفون بأعمال فوق طاقتهم بنسبة تقدر بـ بنسبة 23.66% من مجموع المبحوثين، وما نسبته 21.93% من يرون بأن مسئولهم المباشر يكلفهم فوق طاقتهم.

في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تمر بها البلاد وفرص العمل المحدودة التخلي عن الوظيفة يشكل خطر على الاستقرار المالي للموظف حتى وإن كان غير راضي عنها، فتمثل مصدرا للدخل تلبي إحتياجاته الأساسية من مسكن وطعام وتعليم وصحة... إلخ، كما يخاف أغلب الموظفين من المجهول عند تغيير الوظيفة أو تغيير بيئة عمل جديدة، حسب النظرية التفاعلية الرمزية الوظيفة توفر للموظف الاستقرار المادي والإجتماعي تجعله متمسكا بها حتى وإن كان العمل غير مجهد وخال من الصعوبات والتحديات مما يجعله مرتاح، في المقابل هناك فوائد يحصل عليها الموظف كالراتب والعلاقات الجيدة مع الزملاء، من المنظور السوسيولوجي يمكن تفسير بقاء الموظف في وظيفته رغم قلة التكاليف أي إحداث توازن بين الرضا الوظيفي النسبي والاستقرار الإجتماعي والإقتصادي.

في المقابل هناك فئة قليلة من موظفي المؤسسة يفكرون في ترك الوظيفة الحالية وفي نفس الوقت صرحوا بأنهم لا يكلفون بأعمال تفوق طاقتهم يمكننا تفسير ذلك بـ:

صحيح أنهم لا يكلفون بأعباء وأعمال إضافية يشعرون ذلك بالراحة على المدى القصير، لكنها تفقد الموظف الشغف والشعور بالإنجاز وعدم الرضا الوظيفي مما يصيبه الجمود والملل، كما يمكن تفسير ذلك سعي الموظف لتحقيق الذات أي أن الموظف في هذه المرحلة قد تجاوز مرحلة الأمن والاستقرار ويبحث عن تحقيق ذاته في وظيفة تتحقق تحقق له ذلك حسب ما تراه نظرية الحاجات لماسلو.

الجدول (22) يبين تكليف المسئول بمهام تفوق طاقة الموظف مع رغبته في جهد مضاعف

المجموع	لا يكلفك	يكلفك	يكلفك المسئول بأعمال تفوق طاقتك
			لديك الرغبة في إجتهد أكبر لصالح وظيفتك
28 %100	15 %53.57	13 %46.42	لديك الرغبة
272 %100	116 %42.64	156 %57.35	ليس لديك الرغبة
300 %100	131 %43.66	169 %56.33	المجموع

يوضح الجدول الإتجاه العام للمبحوثين نحو تكليف (المدير - المسئول - المشرف) في المؤسسة بأعمال تفوق طاقة الموظف مع رغبته في بذل عطاء أكبر لصالح الوظيفة، حيث يتجه نحو التأكيد على أن (المدير - المسئول - المشرف) يكلف الموظف بأعمال تفوق طاقته بنسبة 56.3% من مجموع المبحوثين تدعمها نسبة 57.4% من الأفراد المبحوثين الذين يقولون ليس لديهم الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتهم، ونسبة 46.42% من المبحوثين الذين عبروا بأن لديهم الرغبة في بفضل جهد أكبر لصالح الوظيفة.

في الجهة المقابلة نجد مجموعة من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن (المدير - المسئول - المشرف) لا يكلفهم بأعمال تفوق طاقتهم تدعم هذه النسبة 43.66% من المبحوثين، تدعمها نسبة 53.57% من مجتمع البحث من لديهم الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتهم، و 42.64% من المبحوثين من ليس لديهم الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتهم

تكليف (المدير - المسئول - المشرف) في المؤسسة بأعمال تفوق طاقة الموظف، سببه السياسة الإدارية الخاصة المستمدة من القيم والعادات الاجتماعية مشكلة لسلوك التنظيمي، أي أن السلوك العام للعمال يخضع للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الذي يتحدد من خلال فلسفة المدراء والقادة، هذا ما أشارت إليه نظرية الفلسفة الإدارية حيث يعتبر

دوجلاس ماكريجور من أبرز أنصار الحركة الإنسانية من افتراضاته في نظرية x أن الإنسان يكره العمل وتحمل المسؤولية ويميل إلى الراحة والكسل وقليل الطموح ويحب التوجيه والرقابة، حسب الإدارة العليا هذا هو الأسلوب الأنسب أي تكليفهم بمجهودات تفوق طاقتهم وقدراتهم مما يسمح للأفراد بإبراز طاقتهم وإبداعاتهم في العمل بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم، هذا ما ذكره لنا أحد المسؤولين كما ذكر لنا من أسباب رفض الموظفين مهام إضافية نتيجة للضغط العمل، كما نلاحظ رفض الموظفين هذا الأسلوب من خلال ليس لديهم الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتهم أو أنهم يستنزفون كل طاقتهم بتكليفهم وتحميلهم أكبر من مسؤولياتهم فبالتالي لا يجدون ما يقدمونه زيادة عن وظيفتهم.

في الجهة المقابلة نجد مجموعة من المبحوثين من لديهم الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتهم سببه لا يكلفهم (المدير - المسئول - المشرف) بأعمال تفوق طاقتهم، وبالتالي يؤدون أعمالهم بأريحية مما يخلق لديهم الرغبة في بذل مزيدا من الجهد والعطاء.

الجدول (23) يوضح رغبة الموظف في بذل جهد مضاعف مع علاقته بزملائه.

رغبة الموظف في جهد مضاعف	يرغب	لا يرغب	المجموع
علاقة الموظف بزملائه في المؤسسة			
جيدة	184 %90.64	19 %9.35	203 %100
سيئة	82 %90.10	9 %9.89	91 %100
لا توجد علاقة	6 %100	- %-	6 %100
المجموع	272 %90.66	28 %9.33	300 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، الإتجاه العام لإجابات المبحوثين حول رغبة الموظف في بذل مجهود مضاعف مع علاقة الموظف بزملائه، يتجه نحو التأكيد على رغبة مزيدا من الجهد والعطاء لصالح الوظيفة بنسبة 90.66% من مجموع المبحوثين، منهم ما نسبته 100 % من المبحوثين الذين يقرون بعدم وجود علاقة بينهم وبين زملائهم، في

المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين 9.33% من مجموع المبحوثين لا يرغبون في بذل جهد مضاعف للصالح الوظيفية ، نجد منهم 9.89 % من المبحوثين صرحوا بوجود علاقة سيئة بينهم وبين زملائهم.

يبدو من النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، أن موظفي المؤسسة لديهم إستعداد على أداء جهد مضاعف لصالح المؤسسة بالرغم من عدم وجود علاقة بين الزملاء، يمكننا تفسير ذلك بتحلي الموظف بالقيم الشخصي مثل تحمل المسؤولية والأمانة والإجتهاد والمثابرة، بغض النظر عن البيئة الإجتماعية والمهنية المحيطة به، أي يمكن إرجاع ذلك إلى الإنتماء للمؤسسة والولاء لها حيث يرى نجاح المؤسسة يعكس نجاحه الشخصي هذا ما فسرتة نظرية **النظام الوظيفي** أي أن الموظف يتبنى أهداف المؤسسة وعمله جزءا في أستقرار النظام العام، كما يمكننا تفسير ذلك إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث تؤثر على الإنجازات الفردية وبالتالي يركز الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة بدلا من بناء علاقات.

في حين نجد فئة ليس لديه رغبة في البذل والعطاء لصالح الوظيفية، وعلاقتها بين الزملاء سيئة وغير مشجعة للعمل، يمكننا إرجاع ذلك إلى الفروق الفردية وإختلاف الآراء وإلى إختلاف المناطق الجغرافية التي ينحدر منها الموظفين، فعند مقابلتنا لبعض الموظفين لاحظنا أن عدد كبير من موظفيها من مناطق مختلفة من الوطن يمكن أن يؤدي هذا إلى إختلاف وجهات النظر والعقليات والقيم والعادات وبالتالي وجود جو متوتر بين الزملاء،

نتائج الجدول الذي بين أيدينا، جاءت غير متوافقة تماما مع نظرية **الربط الإجتماعي**، التي تنص في مبادئها على أن كلما كانت العلاقات الإجتماعية قوية في المنظمة كلما زاد من ولاء الأفراد لها، أي أن المؤسسة تسعى لخلق علاقات جيدة ومشجعة في العمل، إلا أن الموظف غير مرتاح في علاقاته بزملائه، يمكننا تفسير ذلك وما لاحظناه خلال زيارتنا في المؤسسة وجود الموظفين من مختلف مناطق الوطن بإختلاف عاداتهم وتقاليدهم ولهجاتهم أثر هذا الإختلاف على العلاقة بينهم كما ذكرناه سابقا، لكن في مجال العمل هناك توافق

وعلاقات مهنية جيدة ومشجعة للعمل أي هناك فصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية هذا ما عبر عنه لنا العديد من الموظفين من خلال المقابلة.

الجدول (24) يوضح حرص الموظفة على سمعة المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول.

المجموع	لا أحرص	أحرص	حرص الموظف على سمعة المؤسسة يتعامل معك مسئولك المباشر بمبدأ
27 %100	25 %92.59	2 %7.40	المساواة
51 %100	44 %86.27	7 %13.72	تحييز وتمييز
138 %100	132 %95.65	15 %10.86	ثقة
84 %100	47 %55.95	10 %11.90	تعاون
300 %100	266 %88.66	34 %11.33	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، حرص الموظفة على سمعة المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول، فجاءت نسبة 46% من مجموع المبحوثين تعبر عن المبحوثين الذين 88.66% لا يحرصون على سمعة المؤسسة ومكانتها ولا يهتمون بما يقوله الناس عنها، ونسبة 92.59% ، منهم ما نسبته 95.65% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن مسئولهم يتعامل على أساس مبدأ المساواة، ونسبة 92.59% يتعامل معهم المسئول على أساس مبدأ الثقة، ونسبة 86.27% من المبحوثين يتعامل معهم مسئولهم بتحيز وتمييز، ونسبة 55.95% تعبر عن الذين ومن المبحوثين من يقولون أن مسئولهم المباشر يتعامل معهم على أساس مبدأ التعاون، ونسبة 13.72% من المبحوثين تعبر عن الذين صرحوا بأن المسئول يستعمل مبدأ الثقة، أما الذين صرحوا بأن مسئولهم يتعامل معهم على مبدأ التعاون بلغت نسبته بـ 11.90% التعاون من مجموع المبحوثين، في حين المبحوثين الذين يرون أن تعامل

المسئول معهم على مبدأ الثقة بلغت نسبتهم 10.86 % الثقة، وفي الأخير نجد نسبة 7.40% تعبر عن تعامل المسئول مع موظفيه على أساس المساواة من مجموع المبحوثين. يشعر موظفي المؤسسة بأنهم غير مسؤولين عن سمعة المؤسسة نتيجة لمنح المسئول الثقة المطلقة، فالثقة دون ضوابط تؤدي إلى خلل في التوازن التنظيمي هذا ما فسرتة النظرية الوظيفية، كما يمكن تفسير ذلك إلى غياب الحوافز المرتبطة بالثقة أي الموظف يرى الثقة ضعف وتسهال من المسئول أو انها غير حافز من أجل تحسين صورة المؤسسة كما وضحت لنا نتائج الجدول أعلاه، أن موظفي المؤسسة لا يحرصون على سمعة المؤسسة وذلك بسبب تعامل المسئول على أساس المساواة بين الموظفين، من منظور نظرية العدالة التنظيمية أن هذه المساواة غير عادة ولا تحترم الفروق الفردية بين الموظفين مما يقلل من دافعيتهم وحرصهم على سمعة المؤسسة، كما يشعر الموظف بالإحباط وعدم تقدير الجهود والإهمال، كما يضعف التفاعلات الإجتماعية ويقلل من الشعور بالإنتماء وبالتالي يؤثر على إهتمام الموظفين وتمثيل المؤسسة بالشكل الإيجابي هذا ما فسرتة نظرية التفاعل الرمزي.

الجدول (25) يوضح تقبل الموظف بأي وظيفة لأجل البقاء في المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول.

المجموع	لا أقبل	أقبل	تقبل الموظف بأي وظيفة لأجل البقاء في المؤسسة	
			يتعامل معك مسئولك المباشر بمبدأ	
38 %100	24 %63.15	14 %36.84	المساواة	
27 %100	13 %48.14	14 %51.85	تحيّز وتمييز	
84 %100	18 %21.42	66 %78.57	الثقة	
51 %100	15 %29.41	36 %70.58	التعاون	
300 %100	70 %23.33	230 %76.66	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه، يوضح تقبل الموظف بأي وظيفة لأجل البقاء في المؤسسة مع كيفية تعامل المسئول ، حيث يبين إتفاق إجاباتهم على أنهم يقبلون بأي وظيفة أو مهمة من أجل بقاءك في المؤسسة بنسبة 76.66% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة 78.57% من الذين يرون أنهم يُعاملون بثقة بينهم وبين مسئوليتهم، بينما نسبة 70.58% من المبحوثين يُعاملون على أساس التعاون من مجموع المبحوثين، في حين نسبة 51.85% من المبحوثين يُعاملون بتحيز وتمييز من مجموع المبحوثين، وفي الأخير نجد نسبة 36.84% هم الذين يُعاملون بمبدأ المساواة.

في المقابل نجد صنف ثاني من المبحوثين أنهم لا يقبلون بأي مهمة أو وظيفة من أجل بقاءهم في المؤسسة بنسبة 23.33% ، حيث نجد نسبة 63.15% الذين يرون أن المسئول المباشر يتعامل معهم على أساس مبدأ المساواة، ونسبة 48.14% من المستجوبين من يرون أن مسئولهم المباشر يعاملهم بمبدأ التحيز والتمييز، بينما نسبة 29.4% يرون أن مسئولهم المباشر يعاملهم بمبدأ التعاون من مجموع المبحوثين، وفي الأخير نجد نسبة 21.42% من المبحوثين يرون أن المسئول يعاملهم على أساس مبدأ الثقة.

يتعامل المسئول المباشر مع موظفيه على أساس مبدأ الثقة والتعاون، كان سبب في شعور الموظف بإنتمائه للمؤسسة وولائه لها، وبالتالي مستعد للقبول بأي وظيفة من أجل بقاءه في المؤسسة، كما جاء في نظرية الهدف (المسار) حيث إفترض هاوس بأن وظيفة القائد تشمل في توضيح الأهداف للمرؤوسين وتوضيح المسار الذي يؤدي لتحقيق الهدف، وذلك من خلال زيادة رضا الموظفين وإزالة الحواجز والعراقيل، وإتباع طرق وأساليب تساعد وتسهل لهم تحقيق أهدافهم، وتحفيزهم وتكافؤهم، فالمؤسسة تتبع هذا النمط القيادة التوجيهية والمشاركة والمنجزة والداعمة، حسب التصنيف الذي وضعه هاوس من القيادة لتحقيق أهدافها، حسب نظرية التأثير الإجتماعي التي تهتم بتأثير سلوك الأفراد على سلوك الآخرين، أي عندما يتصرف المسئول بسلوك إيجابي ويكون نموذجا للسلوك المثالي في المنظمة فيؤثر ذلك على سلوك الموظفين ويولد لديهم الولاء للمنظمة، كلها سلوكيات إيجابية

الفصل الرابع — علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية بالأغواط

من المسئول تؤثر على سلوك الموظفين فيقابلون ذلك بأنهم مستعدون للقيام بأي وظيفة مقابل بقائهم في المؤسسة، أي دليل على ولائهم للمؤسسة، أي أن تتوافر المؤسسة على قيادة جيدة من خلال تعامل القادة بأسلوب المساواة والثقة والتعاون أي وجود مناخ تنظيمي جيد، مما إنعكس على ولاء موظفيها لها وبالتالي دليل على تمكينهم.

الجدول (26) يوضح ترك الوظيفة في حالة فرصة عمل أخرى مع كيفية سير العمل.

ترك الوظيفة إذا أتيحت فرصة عمل أخرى يقوم مسئولك المباشر بـ:	أترك	لا أترك	المجموع
المساعدة	26 %19.25	106 %78.51	135 %100
التعزيز	24 %25.26	71 %74.73	95 %100
التنبيه	13 %35.13	24 %64.86	37 %100
التفهم	9 %33.33	18 %66.33	27 %100
اللوم	2 %33.33	4 %66.66	6 %100
المجموع	74 %24.66	226 %75.33	30 %100

يوضح الجدول، نسبة كبيرة من المبحوثين غير مستعدين على ترك الوظيفة إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة تقدر بـ 75.33% من المبحوثين، نجد منهم مجموعة من المبحوثين يتبع مسئولهم في سير العمل المساعدة بنسبة 78.51%، ومجموعة ثانية يرون أن طريقة العمل تتم باللوم والعتاب بنسبة تقدر بـ 66.66% من مجموع المبحوثين، ومجموعة ثالثة يتبع مسئولهم طريقة سير العمل بالتعزيز بنسبة تقدر بـ 74.73% من مجموع المبحوثين، ومجموعة رابعة يُتبع معها طريقة التفهم بنسبة تقدر بـ 66.33% من المبحوثين، وأخيرا هناك من المسئولين من يتبع في سير العمل طريقة التنبيه بنسبة 64.86% من المبحوثين.

بالمقابل نجد نسبة قليلة من المستجوبين الذين مستعدين مستعدين على ترك الوظيفة إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة تقدر بـ 24.66% من مجتمع البحث، كذلك هذه الأخيرة مقسمة

إلى خمسة فئات مختلفين في الطريقة التي يتبعها المسئول في تسيير العمل، فجاء صنف منهم يرى أن الطريقة المتبعة هي التنبيه 35.13% من الأفراد المبحوثين، وصنف ثاني يرى أن المسئول يتبع طريقة التفهم واللوم بنسبة 33.33 %، بينما هناك صنف ثالث يرى طريقة التعزيز هي التي يستخدمها المسئول بنسبة تقدر بـ 25.26% من مجموع المبحوثين، وأخيرا نجد صنف يرى أن طريقة المساعدة هي التي يتبعها المسئول بنسبة تقدر بـ 19.25% من المجموعة المبحوثة.

يتبع القائد في سير العمل طريقة المساعدة، أي مساعدة الموظف على أدائه وظيفته وهي طريقة ناجعة بحيث يكون هناك تقارب وإحتكاك بين القائد والمرؤوس وعلاقة جيدة قائمة على المساعدة وليس ترصد الأخطاء والعقاب، تعامل القائد أو المسئول بطريقة جيدة جعلت الموظف ليس لديه رغبة في ترك الوظيفة الحالية إذا أتيحت له فرصة عمل أخرى، كما نلاحظ يتبع القائد أسلوب القيادة المساعدة والتعزيز والتنبيه والتفهم وفي أحيانا يتبع اللوم والعتاب بنسبة قليلة، أي مؤشرات تدل على القيادة الجيدة وبالتالي مناخ تنظيمي جيد.

حسب نظرية التبادل الإجتماعي أي أن تبادل المنفعة بين القادة والموظفين يؤدي إلى رفع مستوى الولاء للأفراد، أي يقدم القادة الإرشاد والتوجيه مقابل تقديم الموظفين الخدمات وتحقيق الأهداف، فنتيجة الجدول الذي بين أيدينا، جاءت متوافقة مع مبادئ هذه النظرية، أي يقدم المسئول والقائد التوجيه والتعزيز والتنبيه بالمقابل موظفي المؤسسة في المقابل متمسكون بوظائفهم الحالية، دليل على ولائهم للمؤسسة.

حسب نظرية الدور الإجتماعي التي من إفتراضاتها أن عندما يتبنى المسئول سلوكا ما يتوافق مع توقعات الموظفين ويؤدي إلزاما بمسؤولياته فإنه من المتوقع أن يخلق ذلك ولاء والثقة اتجاه المنظمة، أي أن مسئولي وقادة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، يتبنون أسلوب المساواة والتعزيز والتفهم والتنبيه، عند تعاملهم مع الموظفين.

الاستنتاج الجزئي 2:

بعد تحليل وتفسير نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية القائلة تؤثر القيادة على الولاء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة الأغواط، نستخلص النقاط التالية:

- جاء بعد القيادة مرتفع من خلال أربع مؤشرات إيجابية وهي كالتالي:
- تقديم الموظف آرائه وإقتراحاته في العمل دون خوف وتردد بنسبة 77.33% من مجموع المستجوبين.
- لا يكلف المسئول الموظف بمهام تفوق طاقته الموظف بنسبة 76.33% من المجتمع الكلي المبحوث.
- وتعامل المسئول مع موظفيه على أساس مبدأ (الثقة بنسبة 95.77% والمساواة بنسبة 92.59% من الأفراد المبحوثين، ثم الحيز والتمييز ثم التعاون.
- يتبع المسئول في سير العمل أسلوب (المساعدة_ التعزيز_ التفهم_ التنبيه) هذا ما دلت عليه نسبة الجدول رقم (26) من مجموع المستجوبين.
- في حين ظهر ثلاث مؤشرات سلبية لبعده القيادة هما:
- تقديم الآراء والإقتراحات بالسلب بنسبة 84.53% في الجدول رقم (19) من مجموع المبحوثين.
- ليس للموظف رغبة في إجتهد أكبر للصالح الوظيفية بنسبة 57.35% من مجموع المبحوثين.
- لا توجد علاقات جيدة بين الزملاء بنسبة 100% من مجموع مجتمع البحث.
- بالمقابل بعد الولاء ظهر بثلاث مؤشرات الدالة على ذلك وهي كالتالي:
- شعور الموظف بعدم أهميته في المؤسسة بنسبة 76.33% من مجموع المبحوثين.
- عدم توافق القيم الشخصية مع قيم المؤسسة بنسبة 68.8% من مجموع المستجوبين.

- لا يحرص الموظف على سمعة المؤسسة بنسبة 88.66% من مجموع مجتمع البحث.
- حيث جاء بخمس مؤشرات إجابيا للولاء وهو:
- توافق قيم المؤسسة مع القيم الشخصية بنسبة 84 % من المبحوثين.
- لا يترك الموظف وظيفته الحالية إذا أتيحت له فرصة عمل أخرى بنسبة 75.33% من مجموع المبحوثين.
- قبول الموظف بأي وظيفة من أجل بقائه في المؤسسة بنسبة 76.66% من مجموع المبحوثين.
- يرغب الموظف في بذل جهد مضاعف لصالح الوظيفة بنسبة 90.66% من مجموع الأفراد المبحوثين.
- بينما مؤشر ترك وظيفته الحالية حتى ولو أتيحت له فرصة عمل أخرى جاء بالإيجاب بنسبة 75.33 % من المبحوثين.
- ومنه يمكننا القول أن بعد القيادة جاءة متوسطا وبعد الولاء جاء مرتفع.

5. تأثير التحفيز على الإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط:

نحاول في الجداول الآتية إختبار الفرضية الثالثة، وذلك من خلال ربط كل من مؤشرات التحفيز بمؤشرات الإلتزام، لمعرفة طبيعة التأثير والعلاقة بينهما.

الجدول (27) يوضح علاقة الحوافز المادية مع الإلتزام بالمطلوب.

المجموع	لا تقدم	تقدم	تقديم الحوافز المادية
			تلتزم بالمطلوب منك
23	10	13	تلتزم
%100	%43.47	%56.52	
277	96	181	لا تلتزم
%100	%34.65	%65.34	
300	106	194	المجموع
%100	%35.33	%64.66	

الجدول أعلاه يوضح الإتجاه العام للمبحوثين، حول الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، يتجه نحو التأكيد بنسبة 64.7% من المبحوثين، منهم 65.34% من مجموع المبحوثين لا يلتزمون بما هو مطلوب منهم، و نسبة 56.52% يلتزمون بما هو مطلوب منهم من مجموع المبحوثين، بالمقابل نجد نسبة 35.33% من المبحوثين الذين لا تقدم لهم الحوافز المادية، منهم 43.47% من مجموع المبحوثين يلتزمون بما هو مطلوب منهم، و 43.47% لا يلتزمون بالمطلوب منهم.

تقدم المؤسسة حوافز مادية بحيث تدرك جيدا أن الجانب المادي من الأمور المتعلقة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها وإستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، فإذا كان الدافع عنصر دخلي فإن الحوافز هو عنصر خارجي يخاطب الدوافع ويوجهها، فهو نظام يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية من خلال من يحقق أداء أفضل يحصل على حافز أكبر، يدفع هذا إلى المنافسة والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما، حيث تقوم المؤسسة باستخدام الأمور المادية

للمحافظة على كفاءة الأداء وتحسينه كما تساعدها في تطوير العمل، بتقديم مبلغ مال منفصل على الأجر الأساسي أو حصول على مبلغ مالي في نهاية السنة كتشجيع للموظف وتقدير جهوده، أو زيادة في نسبة الراتب، تدرك المؤسسة جيدا أن هذه الأمور المادية لها تأثير كبير سواء على الموظف أو المؤسسة، وبالتالي تسعى لخلق مناخ تنظيمي جيد.

بالرغم من تقديم المؤسسة للحوافز المادية إلا أن الموظفين لا يلتزمون بما هو مطلوب منهم، قد يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تقدم الحوافز المادية الكافية والمناسبة أو أنها تتبع نظام حوافز غير فعال لا تراعي فيه الفروق الفردية والكفاءة والأحقية، أو أن الحوافز المادية وحدها غير كافية لا بد من حوافز معنوية.

من المستجوبين يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز مادية بالرغم من ذلك إلا أنهم يلتزمون بأداء مهامهم، يمكننا إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعوض نقص الحوافز المادية بأمور أخرى كالمشاركة في صنع، أو أن هذا النوع من الموظفين لا يركز على الحوافز المادية وخاصة أصحاب الدخل المرتفع، فالمؤسسة ذكية في التعامل مع موظفيها وتعرف جيدا كيف تغطي جانب المنخفض في التحفيز وتعويضه بجانب آخر وبالتالي تحدث التوازن في التسيير، وهنا تظهر حنكة القيادة والإدارة العليا في خلق مناخ تنظيمي سليم ومناسب.

في المقابل نجد فئة قليلة من الموظفين لا تقدم لهم حوافز ويلتزمون بما هو مطلوب منهم هذا لا النتيجة لا تتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي أي إلزام الفرد بالقيم الاجتماعية نتيجة لتبادل بين المكافآت والتكاليف، بمعنى الحوافز المقدمة للفرد تشجع الفرد على الإلتزام بالسلوكيات الاجتماعية، يكون الفرد هنا أكثر إلزاما.

الجدول (28) يوضح شكل الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	شكل الحوافز المادية
45%	135	مبلغ مالي
37.3%	112	رحلة
17.7%	53	هدايا
100 %	300	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، تأكد إجابات المبحوثين على أن المؤسسة تقدم حوافز مادية على شكل مبلغ مالي قدرت نسبة هذه الفئة بـ 45% من مجموع المبحوثين، وهناك من المبحوثين من أعربوا أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة على شكل رحلات بنسبة 37.3% من مجموع المبحوثين، كما توجد فئة قليلة من المبحوثين تقدم لهم حوافز مادية على شكل هدايا بنسبة تقدر بـ 17.7% من الأفراد المبحوثين.

تهتم المؤسسة بالحوافز المادية حيث تعتبرها مثيرا لتحريك سلوك الموظفين وتساعد على توجيه الأداء، كما تعتبرها في نفس الوقت المقابل للأداء المتميز ومكافأة الموظفين على الأداء المتميز، أي أن الحوافز وخاصة المادية من أساسيات المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها خاصة أن المؤسسة ذات طابع إقتصادي خدماتي إجتماعي لها مكانة حيوية بالنسبة للمواطن أو الزبون أو المستثمر، فهي تسعى جاهدة لجعل موظفيها في راحة مادية لكي يقومون بأداء أحسن، ووصولها إلى الجودة، لذا تهتم أكثر بالجانب المادي وتقدم لهم حوافز مادية على شكل مبالغ مالية تراها هي الأكثر ملائمة، بحيث يتصرف بها الموظف كيفما يشاء، كما أن المؤسسة تراعي طبيعة الموظفين فهناك من الموظفين من يحب أن يكافئ بالرحلات مثل الرحلات الصيفية والحج والعمرة والحمامات والرحلات الإستجمامية وغيرها، وهناك من يحفز بالهدايا، فالمؤسسة حريصة على تنوع أشكال الحوافز مراعية طبيعة إختلاف الأفراد وإهتماماتهم وميولاتهم.

تركز مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة الأغواط، على الحوافز المادية أكثر، وبالأخص على شكل مبالغ مالية، أما المعنوية فنسبتها منخفضة والتي تقدمها على شكل شكر، هذا ما دلت عليه نتائج الجدولين رقم (28) (29)، فنتائج دراستنا تتفق تماما مع نظرية البنية الوظيفية أي هذه الأخيرة ترى أن المجتمع عبارة عن منظومة يحتوي على هياكل إجتماعية عديدة متكاملة تحتاج هذه الهياكل إلى حوافز للحفاظ على التوازن والإستقرار، فالمؤسسة هنا بمثابة المجتمع والحوافز المقدمة مادية أو معنوية تعمل على تحفيز الموظفين بالإلتزام بالأدوار والمسؤوليات.

الجدول (29) يوضح علاقة القيام بالعمل في وقته مع الحوافز معنوية .

المجموع	ليس دائما	لا أقوم	أقوم	القيام بالعمل في وقته تقدم مؤسستك حوافز المعنوية
94 %100	5 %5.31	68 %72.34	21 %22.34	تقدم
206 %100	10 %4.85	101 %49.02	95 %46.11	لا تقدم
300 %100	15 %5	196 %65.33	116 %38.66	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، الإتجاه العام للمبحوثين حول القيام بالعمل في وقته مع الحوافز معنوية، يتجه نحو النفي أي أغلب موظفي المؤسسة لا يقومون بأعمالهم في وقته بـ نسبته 65.33% من المبحوثين، منهم 72.34% من مجموع المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقدم لهم حوافز معنوية، بالمقابل نجد نسبة 38.66% من مجموع المبحوثين تعبر عن الذين تقدم لهم المؤسسة حوافز معنوية، منهم ما نسبته 38.66% من مجموع المبحوثين يقومون بأداء مهامهم في وقته ولا يؤجلونه، نجد منهم ما نسبته 46.11% لا تقدم لهم حوافز معنوية من مجموع المبحوثين،

وأخرون يرون بأن المؤسسة تقدم لهم المؤسسة حوافز معنوية ونسبتهم 22.34%.

بينما هناك فئة قليلة جدا من الموظفين ليس دائما يقومون بأعمالهم في وقته بنسبة تقدر بـ 5% من مجموع المبحوثين، وبنسبة متقاربة بين من صرحوا بأن المؤسسة تقدم حوافز معنوية وبين من نفو ذلك.

من خلال نتائج الجدول الذي بين أيدينا نلاحظ أن الموظفين لا يقومون بأداء مهامهم في وقتها يؤجلونها بالرغم من تصريحهم بأن المؤسسة تقدم حوافز معنوية، يمكننا تفسير ذلك أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة وسيلة للحفاظ على الروح المعنوية للجماعة، أحيانا تعطي شعورا زائفا بالرضا الوظيفي الشكلي يجعله يغض النظر عن أدائه والإلتزام به ويعتقد أنه مادام يقدم له تحفيز معنوي مثل الشكر والثناء أنه عمله الحال كاف، كما قد نرجع النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة أي أن الإدارة متساهلة ومتسامحة في الإلتزام بالعمل والصرامة في إحترام الوقت وأداء المهام، حيث تعطي أولوية للعلاقات الإجتماعية وكسب الولاء والانتماء على حساب الكفاء والأداء، كما يمكننا تفسير ذلك أن هذه الفئة من الموظفين من الذين يحفزون بالتحفيز المعنوي (كالشكر والثناء والتهنئة ومنح بعض الصلاحيات وغيرها) يمكن تفسير ذلك أن التحفيز المعنوي الذي تقدمه المؤسسة غير كافى لذا لا يقوموا الموظفون بأداء مهامهم في وقتها، كما نعرف أن الأفراد يختلفون في تفضيل شكل الحوافز، منهم من يحبذون التحفيز المادي ومنهم من يحفزون معنويا، والبعض الآخر يفضل الشكليات مع المادي والمعنوي، حسب طبيعة الفرد والفروق الفردية وإحتياجات الفرد واهتماماته.

بالمقابل نجد فئة قليلة عبرت على قيامهم بأعمالهم في وقتها بالرغم لا تقدم لهم حوافز معنوية، يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تنظر للموظف كأداة للإنتاج وليس كيان إنساني يحتاج إلى التقدير والإحترام، فغياب الحوافز المعنوية يخلق خلل في العلاقة بين الموظف والمؤسسة، كما قد يكون سبب الإلتزام بأداء المهام والأعمال في وقتها خوفا من العقاب أو

فقدان الوظيفة أو تجنباً للصراعات والخلافات سواء مع الزملاء أو مع مرؤوسيه، وكذلك للحفاظ على الإنتماء للجماعة وتعزيز القبول ضمن الفريق.

الجدول (30) يوضح شكل الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.

شكل الحوافز المعنوية	التكرار	النسبة المئوية
شكر	224	74.4%
تهنئة	76	25.3%
المجموع	300	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المؤسسة تقدم حوافز معنوية على شكل شكر بنسبة تقدر بـ 74.4% من مجموع المبحوثين، مقابل نسبة 25.3% من الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة على شكل تهنئة من الأفراد المبحوثين.

أي بشكل عام المؤسسة لا تهتم كثيرا بالحوافز المعنوية بالمقارنة بالحوافز المادية، هذا ما بينته نتائج الجدول أعلاه، والقليل الذي تقدمه يكون على شكل شكر، حيث هذا الأخير لا يقل أهمية وتأثيرا على الموظف حيث يشعر بأنه موظف له أهمية وتقدر جهوده وبالتالي يمكنه الأداء بشكل أفضل، ما توصلت إليه نتائج دراسة محمد بن سعد أبو حيمد في دراسته (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسمة القابضة.

يوضح الجدول أن المؤسسة تقدم حوافز معنوية منخفضة مع ذلك يقوم الموظفون بأداء مهامهم في وقتها، وهذا لا يتفق في جزء مع نظرية النظام الاجتماعي تهتم هذه النظرية بعلاقة الفرد والنظام الاجتماعي الذي يعيش فيه، أي أن عندما يتلقى الفرد حوافز إيجابية من النظام الاجتماعي كالإعتراف والدعم، فإنه من المحتمل أن يقوي ذلك ارتباطه بذلك النظام وبالتالي يزيد من مدى إلتزامه به، أي أن موظفي المؤسسة ملتزمين ولكن ليس سببه الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة.

ومنه عنصر الحوافز المعنوية منخفض في المؤسسة مما يؤثر على المناخ التنظيمي وعلى التمكين الوظيفي من خلال عدم الإلتزام بالوقت.

الجدول (31) علاقة القيام بمهام إضافية مع شكل الحوافز المعنوية

المجموع	لا أقوم	أقوم	القيام بمهام إضافية
			شكل الحوافز المعنوية
224 %100	135 %60.26	89 %39.73	شكر
76 %100	51 %67.10	25 %32.89	تهنئة
300 %100	186 %62	114 %38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تمثله صنف الذين أجابوا بأنهم يقومون بمهام إضافية في المؤسسة بنسبة 62% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لدى الذين صرحوا أن المؤسسة تقدم جوافز معنوية على شكل تهنئة بنسبة 67.10% من المجموعة المبحوثة، ثم الذين تقدم لهم حوافز معنوية على شكل شكر بنسبة 60.26% من المبحوثين، ثم تليها صنف المبحوثين الذين أنهم لا يقومون بمهام إضافية في المؤسسة بنسبة 38% من مجموع المبحوثين، تتأكد لدى المبحوثين الذين تقدم لهم حوافز معنوية على شكل شكر بنسبة 39.73% من مجموع المبحوثين، ثم الذين تقدم لهم حوافز معنوية على شكل تهنئة بنسبة 32.89% .

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من الموظفين المبحوثين، تقدم لهم حوافز على شكل تهنئة، مثلا (تهنئة الموظف عند زواجه أو ازدياد مولود جديد له أو في عيد العمال أو حين ترقبته أو نجاحه في مجال ما وغيرها)، يشعر الموظف أن المؤسسة جزءا منه ومهتمة بأموره الشخصية وتفاصيل ما يدور حوله، لكن بمؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، بالرغم من تقديمها لهذا النوع من التحفيز المعنوي، إلا أن موظفيها ليس لديهم الرغبة بالقيام بمهام أخرى ليست من ضمن وظيفتهم، يمكننا إرجاع ذلك بالضغط الكبير الذي يتلقاه الموظف نتيجة لكثرت المهام، وزيادة طلب تقديم الخدمة باستمرار ومن مختلف فئات المجتمع.

حسب نظرية العقد، إذا كانت الحوافز المقدمة مجزية وتلبي إحتياجات الأفراد وتحقق مصالحهم فمن المحتمل جدا أن يكونوا أكثر إلتراما بهذه العقود والقوانين التي إتفقوا عليها مسبقا، عند إسقاط النظرية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، تقدم حوافز معنوية وإن كانت منخفضة، هذا لا يجعلهم يلتزمون بالقيام بمهامهم الأساسية والأكثر من ذلك غير مستعدون بالقيام بمهام أخرى ليست من ضمن وظيفتهم.

الجدول (32) يوضح علاقة القيام بالمطلوب مع كفاية المرتب.

المرتبة:	تلتزم المطلوب منك	تلتزم	لا تلتزم	المجموع
مناسب	0	10	10	100%
يغطي التكاليف	12	143	155	100%
غير كافي	11	124	135	100%
المجموع	23	277	300	100%

يوضح لنا الجدول علاقة القيام بالمطلوب مع كفاية المرتب، حيث الإتجاه العام تمثله صنف الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بما هو مطلوب منهم في المؤسسة بنسبة 92.33% من مجموع المبحوثين، وتتأكد لدى الذين صرحوا أن مرتبهم مناسب بنسبة 100% من المجموعة المبحوثة، ثم تليها صنف قليل من المبحوثين الذين أنهم لا يلتزمون بما هو مطلوب منهم

بنسبة 7.66% من مجموع المبحوثين، تتأكد لدى المبحوثين الذين يرون أن مرتبتهم غير كافية بنسبة 7.74% من مجموع المبحوثين.

يمكن تفسير عدم إلتزام الموظفين بمهامهم المطلوبة منهم بالرغم من تصريحهم أن مرتبتهم مناسب، من خلال تحليل عدة عوامل إجتماعية وتنظيمية وأخرى نفسية تحكم علاقة الموظف بمؤسسته، قد يكون غياب الحوافز المعنوي الكافية دور في التحفيز، فالراتب المادي ليس العامل الوحيد للدفع الموظف للعمل والإجتهاد والقيام بما هو مطلوب منه، كما يمكن تفسير ذلك كما ظهر سابقا عدم وجود علاقات إجتماعية داخل المؤسسة قد أثر على شعور الموظف بالعزلة والبرود وعدم الإلتزام مما أدى إلى عدم إلتزامه بأداء مهامه، كما قد نرجع ذلك إلى فقدان الهوية المهنية أي المهام التي يقوم بها الموظف تفتقد إلى فرص التطوير والنمو مما تسبب في إحباط الموظف وشعوره بالرتون قد إنعكس على عدم قيامه بأعماله وأدائها.

في المقابل نجد فئة قليلة من المبحوثين يلتزمون بما هو مطلوب منهم بالرغم من أن مرتبتهم غير كافية، يمكن تفسير ذلك إلى القيم الأخلاقية والدينية التي يتحلى بها الموظف بالرغم من غياب المكافآت المادية، هذه القيم تدفع الموظف لأداء مهامه والقيام بواجباته هي مسؤولية أخلاقية قبل أن تكون مسؤولية مهنية، كما قد يكون الإلتزام الإجتماعي للمؤسسة سبب في إلتزام الموظف بمهامه وأعماله، كما قد يكون الخوف من العقاب أو فقدان الوظيفة سبب في إلتزامه بمهامه وأدائها.

الجدول (33) يبين الحضور في الوقت مع الموظف الذي يستحق الحوافز.

المجموع	ليس دائما	لا أحضر	أحضر	الحضور إلى مكان العمل في الوقت الموظف الذي يستحق التحفيز
127 %100	7 %5.51	49 %38.58	71 %63.77	الجاد والمنضبط
173 %100	12 %6.93	88 %50.86	73 %7.31	الجميع دون تمييز
300 %100	19 %6.33	137 %45.66	144 %14.44	المجموع

يوضح لنا الجدول علاه، الإتجاه العام للمبحوثين حول الحضور إلى مكان العمل مع الموظف الذي يستحق أن يحصل على الحوافز، حيث يتجه نحو التأكيد على أن موظفي المؤسسة يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد لهم بنسبة 45.66% من مجموع المبحوثين، نجد منهم ما نسبته 50.86% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تُقدم التحفيز لجميع الموظفين دون تمييز، بينما ما نسبته 38.58% من المبحوثين تعبر عن الموظفين الذين صرحوا بأن المؤسسة تُقدم التحفيز للموظف الجاد والمنضبط، في المقابل نجد صنف ثاني من المبحوثين لا يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد لهم بنسبة 14.44% من المبحوثين، منهم نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقدم التحفيز للموظف الجاد والمنضبط تقدر بـ 63.77%، وقليل منهم ما نسبته 7.31% تعبر عن المبحوثين الذين يرون أن جميع الموظفين يُقدم لهم التحفيز دون تمييز، بينما هناك فئة ثالثة من الموظفين يرون أنهم ليس دائما يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد بنسبة تقدر بـ 6.33% من مجموع المبحوثين، نجد منهم 6.93% من الذين صرحوا أن التحفيز الذي تقدمه المؤسسة يُقدم لجميع الموظفين دون تمييز بينهم، بينما ما نسبته 5.51% من مجموع المبحوثين يرون عكس ذلك أي التحفيز يُقدم للموظف الجاد والمنضبط.

نرى أن الحوافز توزع بالتساوي بين جميع الموظفين دون مراعاة الأداء، يفقد الموظفون الشعور بالعدالة وبالتالي ينعكس على إلتزامه بالوقت والأداء، كما لاحظنا غياب التمييز

الإيجابي مما أثر على وجود المنافسة، أي يحصل الموظفون جميعا على التحفيز دون النظر إلى الفروق في الأداء والإنجاز مما قلل لديهم الإلتزام والتميز، كما قد يكون ضعف من الإدارة والتقليل من أهمية المواعيد وإحترام الوقت، كما يمكننا أن نرجع ذلك إلى يعتبر هذا السلوك إنعكاسا لعدم وجود توازن بين سيايات التقييم ونظام الحوافز، أي لا تفرق الإدارة بين الأداء العالي والإلتزام وإحترام الوقت وبين الأداء العادي أو السلوكيات الغير لائقة، يلجأ الموظف إلى ممارسة بعض السلوكيات الغير متزنة.

يمكننا تفسير الموظفون الذين يحصلون على التحفيز الجماعي ليس دائما يخططون لإنجاز أعمالهم، يرجع ذلك أي التخطيط إلى عمل الفريق فالأعمال موزعة على الفريق، فلا يحتاج الموظف إلى بذل جهد أكبر في التخطيط ربما عملية التخطيط تقع على عاتق عضو واحد في الفريق هو الذي يقوم بهذه المهمة، وعضو آخر ينفذ وآخر يتابع وهكذا الأعمال مقسمة وموزعة على أعضاء الفريق، فلا ينشغل كل الفريق بالتخطيط، كما لا يحترمون وقت الحضور للعمل لمعرفتهم أن العمل يسير بعمل الفريق، أو يمكننا تفسير ذلك عندهم قناعة عدم الإلتزام بوقت الحضور، ولكن يركزون أكثر على كيفية العمل وجودته وليس الإلتزام الحرفي والصارم بوقت الحضور، فيمكن لموظف أن لا يحضر في الوقت المحدد ولكن يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه وبإتقان وجودة، أفضل من موظف يلتزم بوقت الحضور والإنصراف ولا يقوم بمهامه على أحسن وجه حسب ما أقره لنا بعض الموظفون خلال المقابلة، بينما الذين يرون أنهم يحصلون على التحفيز كأفراد تقع عليهم عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإلتزام أكثر لذا هم موظفون مميزون يستحقون المكافأة والتحفيز، حسب نظرية ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور ركزوا على التحفيز المادي، بعدها جاءت نظرية العلاقات الإنسانية وركزت على الجانب الإنساني والمعنوي في الإنسان وحديثا جاءت نظريات تنادي بالجمع بين التحفيز المادي والمعنوي على حسب كل فرد ومراعاة الفروق الفردية، نظرية المفاضلة ترى أن الأفراد

يتفاعلون ويتأثرون بشدة مع الآخرين وفي المجتمع، فإذا كان المجتمع يقدم حوافز إيجابية نتيجة لسلوك معين، يزيد من إرتباط الفرد بالمجتمع وبالقيم التي يروج لها،

من جهة أخرى دلت النتائج على وجود فئة قليلة من الموظفون الذين عبروا بأنهم ملتزمون بأوقات العمل ويرون أن الموظف الجاد والمنضبط هو الذي يحصل على التحفيز، نفسر ذلك بأن الموظف يؤمن بالعدالة التنظيمية أي الذي يجتهد وينضبط هو الذي يستحق التحفيز، ألزام الموظف بالقيم الأخلاقية الدينية وسلوكه في المؤسسة ما هو إلا إنعكاس ذلك، كما قد يدفع الموظف إلى الإلتزام الطموح والتوقعات الشخصية ويرغب في تطوير مسيرته المهنية.

الجدول (34) يوضح الإلتزام بما هو مطلوب مع الحوافز المقدمة بالمقارنة بمؤسسات

المجموع	لا ألتم	ألتم	تلتزم بالمطلوب منك الحوافز المقدمة بالمقارنة بمؤسسات أخرى
176 %100	160 %90.90	16 %9.09	جيدة
84 %100	79 %94.04	5 %5.95	غير جيدة
40 %100	38 %95	2 %5	لا أدري
300 %100	277 %92.33	23 %7.66	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه الإتجاه العام للمبحوثين حول الإلتزام بما هو مطلوب مع الحوافز المقدمة بالمقارنة بمؤسسات أخرى، يتجه نحو التأكيد على أن الموظفين يلتزمون بما هو مطلوب منهم 92.33% من مجموع المبحوثين، منهم 95% من مجموع المبحوثين لا يدرون إن كانت الحوافز التي تقدمها المؤسسة جيدة مقارنة مع مؤسسات أخرى، ونسبة 94.04% من المبحوثين الذين يرون أن الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة غير جيدة بالمقارنة مع باقي المؤسسات، ونسبة 90.90% تعبر عن المبحوثين الذين يرون أن

الحوافز جيدة بالمقارنة مع مؤسسات أخرى، بالمقابل نجد نسبة قليلة تقدر بـ 7.66% من مجموع الأفراد المبحوثين يلتزمون بما هو مطلوب منهم، نجد منهم 9.09% من مجموع المبحوثين يرون أن الحوافز المقدمة لهم جيدة بالمقارنة مع مؤسسات أخرى، كما نجد فئة ثالثة نسبتهم 5% من المجموعة المبحوثة لا يدرون ما إذا كانت الحوافز المقدمة لهم جيدة أم لا.

نلاحظ الفئة الغالبة من المبحوثين هم الذين لا يلتزمون بأداء مهامهم لأنهم ليس علم بالحوافز التي تقدمها لها المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى، ما دامت ليس لديها معلومة فيما يخص نظام الحوافز القائم في مؤسستها والمؤسسات الأخرى فهي لا تلتزم بأداء مهامها، حسب النظرية الوظيفية التي ترى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز أو تثبيط الإلتزام وفي حال غيابها يضعف تحمل المسؤولية، فقد ينتشر بين الموظفين سلوكيات غير لائقة مثل عدم إحترام الوقت وعدم الإلتزام بما هو مطلوب.

في حين فئة قليلة من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز جيدة مقارنة بمؤسسات أخرى فبالتالي لا يلتزمون بأداء مهامهم، هنا على المؤسسة أن تراعي الجانب المادي وتلبيه لكي تحافظ على إلتزام وأداء موظفيها.

الجدول(35) يبين الحوافز المقدمة للموظفين بالمقارنة بمؤسسات الأخرى ومستوى الدخل

الحوافز المقدمة للموظفين بالمقارنة بمؤسسات الأخرى									
المجموع		لا أدري		غير جيدة		جيدة		مستوى الدخل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	38	%10.4	4	%28.9	11	%60.5	23	متواضع	
%100	182	%13.2	24	%26.4	48	%60	110		مقبول
%100	80	%15	12	%31.3	25	%53.8	43	مرتفع	
100%	300	%13.3	40	%28	84	%58.7	176	المجموع	

نلاحظ من الجدول الإتجاه العام للمبحوثين حول الحوافز المقدمة بالمقارنة بمؤسسات أخرى، يتجه نحو التأكيد أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة جيدة مقارنة بمؤسسات أخرى، وهذا ما تؤكد نسبة 58.7% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة أصحاب الدخل المتواضع بـ 60.5% من مجموع المبحوثين، في المقابل نجد نسبة 28% من أفراد البحث تعبر عن الذين يرون أن الحوافز المقدمة غير جيدة مقارنة بمؤسسات أخرى، تدعمها نسبة أصحاب الدخل المرتفع بنسبة 31.3% من مجموع المبحوثين، في الأخير نجد من المبحوثين الذين لا يدرون ما إذا كانت الحوافز التي تقدمها مؤسستهم جيدة أم لا مقارنة بمؤسسات أخرى بنسبة 13.3% من مجتمع البحث، تدعمها نسبة 15% من مجموع مجتمع البحث أصحاب الدخل المرتفع.

الجدول أعلاه مدعم للجدول السابق، نلاحظ أن المؤسسة تتبع نظام حوافز جيد والدليل على ذلك أكثر من نصف موظفيها راضين على الحوافز التي تقدمها لهم مؤسستهم مقارنة بمؤسسات أخرى بنسبة 58.7%، ما ينعكس ذلك إيجابا على الأداء والرضا الوظيفي ويزيد من ولاء الموظفين، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة محمد بن سعد أبو حيمد بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، تتبع شركة نسمة القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، توجد علاقة بين أداء العاملين والحوافز المقدمة من طرف الشركة، وتوصي بضرورة تبني المؤسسات المختلفة بتبني نظاما فعلا للحوافز، وعليه فإن أكبر نسبة وجدناها عند أصحاب الدخل المتواضع 60.5% من مجموع المبحوثين، يمكننا تفسير ذلك إلى قناعة ورضا الموظفين بالحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة، أو أن الشخص من قبل التوظيف كان بطالا وأصبح له دخل شهري فبالتالي يعتبره حافزا جيدا حتى ولو كان دخله متواضع، أو يمكننا أن نفسر ذلك فعلا الأجر الذي يتقاضاه الموظف ذات الدخل المتواضع في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، يعتبر أجر مرتفع بالمقارنة بمؤسسات أخرى في نفس الرتبة، فبالتالي أصحاب الدخل المتواضع يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة جيدة بالمقارنة مع مؤسسات

أخرى مع الإشارة أن أجر الموظفين في المؤسسة من بين المؤسسات التي تقدم أجرا مرتقا بالمقارنة بمؤسسات أخرى.

الجدول(36) يبين علاقة الإنصراف من الوقت المحدد مع حالة الحضور إلى العمل.

تنصرف من العمل في الوقت المحدد تحضر للعمل بـ:	أنصرف	لا أنصرف	ليس دائما	المجموع
نشاط وحماس وحيوية	9	5	11	25
	%36	%20	%44	%100
عدم الرغبة	221	75	79	275
	%80.36	%27.27	%28.72	%100
المجموع	130	80	90	300
	%43.33	%26.66	%30	%100

يوضح الجدول الإتجاه العام للمبحوثين، حول حالة حضور الموظف إلى مكان العمل، حيث يتجه نحو على الإنصراف في الوقت المحدد للعمل بنسبة 43.33% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة 80.36% من الأفراد المبحوثين الذين ليس لديهم رغبة في الحضور إلى العمل، بالمقابل نجد مجموعة من المبحوثين الذين ليس دائما يلتزمون بوقت الإنصراف من العمل بنسبة تقدر بـ30% من المبحوثين، تدعمها نسبة 44% من مجموع المبحوثين يحضرون للعمل بنشاط وحماس وحيوية، كما يوجد صنف ثالث من المبحوثين لا ينصرفون من العمل في الوقت المحدد لهم بنسبة 26.66%، نجد منهم ما نسبته 27.27% من مجموع المبحوثين ليس لديهم الرغبة في العمل، وما نسبته 20% من المبحوثين تعبر عن الذين يأتون للعمل بنشاط وحماس وحيوية.

تعزي الباحثة أغلب الموظفين الذين ينصرفون في الوقت المحدد لهم ولكنهم لا يرغبون في الحضور إلى العمل، يفسر ذلك بالإلتزام الإجتماعي والمهني للموظف حتى وإن لم يكن لديه الرغبة في العمل، أي أنه مراقب داخل المؤسسة حتى يبدي الموظف الإلتزام أمام زملائه ورؤسائه، كما يمكن أن نفسر ذلك بإحساس الموظف بالإغتراب الوظيفي، فعدم رغبته في الحضور إلى العمل مؤشرا على ذلك وينشأ عادة عندما يشعر الموظف بانفصال عن وظيفته

حيث ليس لديه دراية كافية بها أو أنها غير متوافق مع مؤهلاته العلمية وقدراته الشخصية كما رأيناه سابقا في سؤال الموظفين على مدى توافق الوظيفة مع المؤهلات العلمية؟، وكذلك قد يظهر الإغتراب عندما يشعر الموظف بعدم تقديره ومشاركته فعليا في إتخاذ القرار، كما يمكن للثقافة التنظيمية للمؤسسة تأثيرا على ذلك بحيث لا يوجد محفز للحضور إلى العمل كعدم تقديره أو بيئة عمل غير مدعمة ومشجعة للعمل، كما هناك جانب مهم يدفع الموظف إلى إحترام العمل سواء في الإنصراف أو القدوم ولكنه في نفس الوقت لديه مشاعر سلبية نحو لعمل، لأنه لا يشعر بالرضا الوظيفي بقدر ما يلتزم بموجب الدوافع الإقتصادية والأمن الوظيفي.

في الجهة المقابل نرى فئة من الموظفين ليس دائما ينصرفون من العمل في الوقت المحدد ولكنهم يأتون إلى العمل بحماس وحيوية، يمكننا تفسير ذلك أن الوظيفة تلبي لهم حاجات معينة مثل تعتبر مصدر رزق لهم أو يحفزون بالطريقة التي تناسبهم سواء تحفيز مادي أو معنوي، أو من فئة الموظفين الذي صرحوا سابقا بأن وظيفتهم الحالية تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، لذا لديهم مشاعر إيجابية نحو العمل تمثل في الحضور إلى العمل بحماس وحيوية.

كما أظهرت نتائج الجدول وجود فئة ثالثة من المبحوثين لا يحترمون وقت الإنصراف من العمل ويأتون مرغمين للعمل، يمكن أن نفسر المشار السلبية التي يحملونها نحو العمل نتيجة لبعض المسببات كما شرحناها سابقا، جعلهم لا يحترمون وقت العمل.

الإستنتاج الجزئي 3:

تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة القائلة يؤثر التحفيز على الإلتزام بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، نستخلص النقاط التالية:

- بينت النتائج وجود ثلاث مؤشرات إيجابية للبعد الحوافز وهي:
 - تقديم المؤسسة حوافز مادية بنسبة 64.66% من مجموع المبحوثين.
 - تقديم حوافز مادية على شكل مبالغ مالية بنسبة 45% من مجموع المبحوثين.
 - المرتب مناسب لإحتياجات الموظف بنسبة 100% من الأفراد المبحوثين.
- أظهرت النتائج وجود أربعة مؤشرات سلبية لبعد للحوافز هم:
 - لا تقدم حوافز معنوية بالشكل الكافي بنسبة 72.34% من المبحوثين، والتي تقدمها تكون على شكل شكر بنسبة 74.4% من الأفراد المبحوثين.
 - الجميع يحصلون على الحوافز بنسبة 50.86% من مجموع المبحوثين، هنا يمكننا أخذها من جانب سلبي.
 - بالإضافة إلى تقديم حوافز بالمقارنة بمؤسسات أخرى ظهرت النتائج أغلب الموظفين لا يرون بنسبة 92.33% من مجتمع البحث.
 - حضور الموظف للعمل بشعور سيئ بنسبة 80.36% من المبحوثين.
- بالمقابل بعد الإلتزام جاء مؤشر واحد إيجابي وهو:
 - ينصرف الموظفون في الوقت المحدد لهم بنسبة 43.33% من المبحوثين.
- في حين جاءت باقي المؤشرات لبعد الإلتزام سلبية:
 - لا يلتزم الموظفون بما هو مطلوب منهم بنسبة 92.33% من مجموع المبحوثين.
 - لا يقوم الموظفون بعملهم في الوقت المحدد بنسبة 65.33% من الأفراد المبحوثين.
 - لا يقوم الموظفون بمهام إضافية بنسبة 92% من مجتمع البحث.

- عدم الالتزام بالحضور في الوقت المحدد بنسبة 45.66% من مجموع المبحوثين.

➤ ومنه جاء التحفيز متوسطا والالتزام منخفض.

6. تأثير التكنولوجيا على الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة الأغواط:

نحاول فيما يلي تفسير طبيعة العلاقة والتأثير بين كل من التكنولوجيا والأداء، وذلك من خلال ربط مؤشرات التكنولوجيا بمؤشرات الأداء، هذا ما سنوضحه في الجداول الآتية.

الجدول (37) يوضح التخطيط والتنظيم لإنجاز مع العمل كفاية التكنولوجيا.

المجموع	ليس دائما	لا أحطط	أخطط	تخطط وتنظم لإنجاز عملك
				التكنولوجية كافية ومناسبة لمتطلبات العمل
7	2	3	2	كافية
%100	%28.57	%42.85	%28.57	
293	17	166	110	غير كافية
%100	%5.80	%56.65	%37.54	
300	19	169	112	المجموع
%100	%6.33	%56.33	%37.33	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تمثله صنف الذين أجابو بأنهم لا يخططون وينظمون لإنجاز عملهم بنسبة 56.33% وتتأكد لدى الذين يرون بأن التكنولوجيا غير كافية ومناسبة لمتطلبات العمل بنسبة 56.65%، ثم يرون عكس ذلك أي كافية ومناسبة بنسبة 42.85%، ثم تليها صنف ثاني من المبحوثين الذين يرون أنهم يخططون وينظمون لإنجاز عملهم بنسبة 37.33%، تتأكد لدى لمبحوثين الذين يرون أن التكنولوجيا غير كافية ومناسبة لمتطلبات العمل بنسبة 37.54%، ثم الذين كافية ومناسبة لمتطلبات العمل بنسبة 28.57%.

وفي الأخير نجد فئة الثالثة قليلة من الذين ليس دائما يخططون وينظمون لإنجاز أعمالهم بنسبة 6.33%، تتأكد لدى الذين يرون أن كافية ومناسبة لمتطلبات العمل بنسبة

28.57%، ونسبة 5.80% تعبر عن الموظفين الذين التكنولوجيا غير كافية ومناسبة لمتطلبات العمل.

عندما تكون التكنولوجيا غير كافية يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على التخطيط والتنظيم لإنجاز العمل بحيث تتسبب في التأخير في إنجاز المهام اليومية مما يؤثر ذلك على المردودية ويعيق تحقيق الأهداف، كما تؤدي إلى صعوبة التواصل بين الموظفين والأقسام والفروع، مما يؤدي ذلك إلى صعوبة التنسيق والفهم والخطأ، فتؤثر على العمليات الإدارية في التتبع والتقييم وتوزيع المهام وتنظيم العمل، كما تعيق المؤسسة التكيف مع التطور والتغيير المستمر للتكنولوجيا، وفقا لنظرية **الإجتماع التنظيمي** ترى نقص التكنولوجيا قد ينجر عنه تدهور تنظيم المنظمة وعملياتها، أي الصعوبات التي يواجهها الموظفون في التقنية والأدوات قد تؤدي إلى التأثير سلبا على أداء الموظفين، لذا من المهم للمؤسسة أن تراجع احتياجاتها التكنولوجية بصفة دورية وتسعى لتحديثها لضمان الكفاءة والفعالية ومنه خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على العمل في ظروف جيدة.

الجدول (38) يبين قيام الموظف بمهام ليست من وظيفته مع تجديد المؤسسة لتكنولوجيا.

المجموع	لا أقوم	أقوم	القيام بمهام ليست ضمن وظيفتك تجدد المؤسسة التكنولوجيا باستمرار
58 %100	30 %51.72	28 %48.27	تجدد
242 %100	156 %64.46	86 %35.53	لا تجدد
300 %100	186 %62	114 %38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تمثله فئة الذين أجابو بأنهم لا يقومون بمهام ليست من ضمن وظيفتهم بنسبة 62% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لدى الذين صرحوا بعدم تجديد المؤسسة للتكنولوجيا بنسبة 64.46% من مجموع المبحوثين، في المقابل نجد الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعملية تجديد التكنولوجيا باستمرار بنسبة 51.72% من مجموع المبحوثين، ثم تليها صنف المبحوثين الذين يرون يقومون بمهام إضافية بنسبة 38% من مجموع المبحوثين، تتأكد لدى لمبحوثين الذين يرون المؤسسة تجدد التكنولوجيا باستمرار بنسبة 48.27% من المبحوثين، ثم الذين يقدمون يرون عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تجدد التكنولوجيا بنسبة 35.53% من المبحوثين.

نلاحظ من نتائج الجدول أن المؤسسة لا تجدد الأدوات والتقنيات المستعملة في العمل مما أدى إلى عدم قيام الموظف بمهام ليست من وظيفته، تتفق نتائجنا تماما مع نظرية التحديث الثقافي التي ترى أن التكنولوجيا في تطور سريع، أسرع من التكيف الاجتماعي والثقافي، هذا الفارق قد يؤدي إلى فجوة ثقافية تؤثر سلبا على أداء الموظفين، بإسقاط هذه النظرية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، نلاحظ عدم مواكبة المؤسسة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم، مما أوجد صعوبة لدى موظفيها في عدم قيامه بمهام خارج مهام وظيفتهم، لأنه يجد صعوبة في تأديه مهامه الأساسية، أثرت التكنولوجيا الغير متجددة في المؤسسة على عدم قيام الموظف بمهام ليس

من ضمن وظيفته، فالتكنولوجيا القديمة تزيد من العبء الوظيفي بحيث يكون الموظف ينجز في مهام إدارية متكررة روتينية مما يقلل التركيز، كما تقلل الابتكار والتطوير، تسبب الإرهاق والتوتر خاصة عند التعامل مع مشاكل تقنية متكررة، ومنه يتأثر المناخ التنظيمي بقدّم التكنولوجيا ومنه يؤثر على التمكين الوظيفي.

الجدول (39) يوضح معرفة المطلوب من الموظف مع علاقة طبيعة التكنولوجيا المستعملة.

المجموع	لا أعرف	أعرف	معرفة المطلوب من الموظف طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة
24 %100	22 %91.66	2 %8.33	سهلة
276 %100	259 %93.84	17 %6.15	معقدة
300 %100	281 %93.66	19 %6.33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لاجابات المبحوثين تمثله صنف الذين أجابو بأنهم لا يعرفون ماهو المطلوب منهم في الوظيفة بنسبة 93.66% من المبحوثين وتؤكد لدى الذين يرون بأن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة معقدة بنسبة 93.84% من المبحوثين، ثم الذين يرون أن التكنولوجيا المستخدمة سهلة بنسبة 91.66% من مجموع المبحوثين، ثم تليها صنف المبحوثين الذين يرون أنهم يعرفون ما المطلوب منهم بنسبة 6.33% من مجموع المبحوثين، تتأكد لدى لمبحوثين الذين يرون أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سهلة بنسبة 8.33%، ثم يجدون تعقيد في إستخدام التكنولوجيا بنسبة 6.15% من مجموع المبحوثين.

أي كلما كانت التكنولوجيا سهلة الإستخدام زاد ذلك من قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه على أحسن وجه ولا يجد صعوبة أثناء القيام بمهامه، حيث أصبحت التكنولوجيا ضرورة إستخدامها في المؤسسات، بحيث تقلل من الجهد والوقت وفي نفس الوقت تأتي بنتائج جد فعالة، والعكس تماما كلما كانت معقدة وصعبة يجد الموظف صعوبة في معرفة

ما هو مطلوب منه بالضبط، وحتى لو أدرك ما يجب عليه فعله، يجد الوسائل والتقنيات التي بين يديه تعيق أداء مهامه، لهذا تحاول المؤسسة تكوين موظفيها وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة لكي لا تكون هذه الأخيرة عائق لهم، ومنه التكنولوجيا تعتبر أحد العناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي في دراستنا، حيث أظهرت نتائج الجدول أنها صعبة ومعقدة مما إنعكس ذلك على الأداء وعلى التمكين الوظيفي بصفة عامة من خلال صعوبة معرفة الموظف مهامه بالضبط.

حسب نتائج دراستنا توصلنا إلى أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا معقدة وغير واضحة بحيث أثرت التكنولوجيا المعقدة في المؤسسة على معرفة ما هو مطلوب من الموظف بطرق متعددة منها صعوبة فهم التكنولوجيا وبالتالي صعوبة فهم المهام المطلوبة، الحاجة المستمرة للتدريب الموظفين وهذا يكلف المؤسسة، وكذلك عدم إستقرار الموظف على معلومات واحدة.

الجدول(40) يوضح حرص الموظف على إتمام وإتقان وظيفته مع طبيعة التكنولوجيا المستخدمة

المجموع	لا يحرص	يحرص	حرص الموظف على إتمام وإتقان وظيفته
			طبيعة التكنولوجيا المستخدمة
24 %100	20 %83.33	4 %16.66	معقدة
276 %100	258 %93.47	18 %6.52	سهلة
300 %100	278 %92.66	22 %7.33	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، الإتجاه العام للمبحوثين حرص الموظف على إتمام وإتقان وظيفته مع طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، حيث يتجه نحو التأكيد وبقوة على أن الموظفون لا يحرصون على إتمام وظيفتهم بإتقان بنسبة 92.66% من مجموع المبحوثين، تدعمها نسبة 93.47% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكنولوجيا المستخدمة سهلة، وما نسبته 83.33% من المبحوثين الذين صرحوا بتعقيد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 7.33% من مجموع المبحوثين يحرصون على إتمام مهامهم بإتقان ودون

أخطاء، منهم ما نسبته 16.66% صرحوا بأن التكنولوجيا المستخدمة معقدة، وآخرون يرون عكس ذلك أي أن التكنولوجيا المستخدمة سهلة بنسبة 6.52% من المبحوثين .

نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة تحتاج لإستخدام وسائل وأدوات وتقنيات حديثة ومتطورة، لكي تقدم خدماتها على أحسن وجه، نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي بين ايدينا أن موظفي المؤسسة أغلبهم صرحوا بأن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة سهلة ولكنهم لا يحرصون على إتقان مهامهم، يمكن تفسير ذلك أن موظفي لمؤسسة نظروا للتكنولوجيا على أنها وسيلة وأداة وليست محفزا في حد ذاته للأداء مهامهم على حسن وجه، أي سهولة التكنولوجيا جعلت من العمل ممل وروتيني وآلي، كما يمكن أن تتسبب في تجميد العقل وعدم تحقيق ذات الموظف، كما يمكن إرجاع ذلك إلى غياب الشعور بالإنتماء والإرتباط بالمؤسسة حيث لا يهتم الموظف بجودة وإتقان الأداء حتى ولو كانت التكنولوجيا سهلة، الإعتماد المفرط في التكنولوجيا يجعل الإعتماد عليها كثيرا وجعل الموظف أقل أهمية ينعكس ذلك على الإتقان والجودة.

كما أظهرت نتائج الجدول وجود فئة قليلة من الموظفين يحرصون على إتمام وإتقان وظيفتهم ويرون أن التكنولوجيا المستخدمة معقدة، يمكن تفسير ذلك أن هذا الأمر ينطبق على الموظفين ذات المناصب العليا في المؤسسة الذي بيدهم سلطة القرار ولكن في نفس الوقت ينقصهم التدريب والتكوين مما إستصعب الموظفين إستخدامها، كما يمكننا إرجاع ذلك إلى التطور السريع للوسائل والأدوات والتقنيات والبرامج والأنظمة، مع نقص التدريب والتكوين أدى إلى صعوبة إستخدامها، على المؤسسة الإنتباه إلى هذه النقطة لأنها أثرت على مردود الموظف، حسب **نظرية التفاعل الإجتماعي** على أن العمال يتفاعلون مع التكنولوجيا على سبيل المثال إذا كانت التكنولوجيا سهلة وتوفر الراحة والإنتاجية يميل الموظفون إلى إستخدامها في تحسين أدائهم، والعكس تماما.

الجدول (41) يوضح حرص الموظف على إتمام وظيفته بإتقان مع استخدام الوسائل الحديثة.

المجموع	لا يحرص	يحرص	حرص الموظف على إتمام وظيفته بإتقان مساهمة استخدام الوسائل الحديثة في وظيفتك
163 %100	147 %90.18	16 %9.81	سرعة الإنجاز
7 %100	5 %71.42	2 %28.57	زيادة الجودة
130 %100	126 %96.92	4 %3.07	تعيق الأداء
300 %100	278 %92.66	22 %7.33	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى حرص الموظف على إتمام وظيفته بإتقان مع استخدام الوسائل الحديثة، حيث يتجه نحو عدم حرص الموظفين على إتقان وظائفهم بنسبة تقدر بـ 92.66% من مجموع المبحوثين، تأكدها نسبة 96.92% من الموظفين الذين يرون أن استخدام الوسائل الحديثة تعيق الأداء من مجموع المبحوثين، تليها نسبة 90.18% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام الوسائل الحديثة تزيد من سرعة إنجاز العمل، ثم تليها نسبة 71.42% تعبر عن المبحوثين الذين يرون أن استخدام الوسائل الحديثة تساهم في زيادة جودة العمل، في المقابل نجد فئة قليلة من المبحوثين تقدر بـ 7.33% من الذين يحرصون على إتمام وإتقان الوظيفة، تتدرج ضمنها على التوالي المبحوثين الذين يرون أن الوسائل الحديثة تساهم في زيادة الجودة بنسبة 28.57% من مجموع المبحوثين، ثم صنف ثاني من المبحوثين يرون أن استخدام التكنولوجيا تساهم في سرعة العمل بنسبة 9.81%، وفي الأخير نجد نسبة 3.07% تعبر عن المبحوثين الذين يرون أن استخدام التكنولوجيا يعيق الأداء.

توضح النتائج المبينة في الجدول بأن المؤسسة تحاول أن تستخدم وسائل حديثة وتقنيات متطورة في العمل وهذا ما تفرضه طبيعة نشاطها، فهي تحتاج إلى استخدام برامج

حديثة وتقنيات ووسائل لأداء مهامها مثل استخراج بطاقة الشفاء وتنشيطها وعقد إتفاقيات وعمل مشترك بين الصيادلة وإستخدام أجهزة طبية مختلفة... إلخ، لذا وجب على موظفيها إستعمال التكنولوجيا الحديثة والتمكن منها، فالمؤسسة على دراية بأهمية ذلك.

صرح أغلب موظفي المؤسسة أنهم لا يحرصون على إتقان مهامهم يمكن إرجاعه إلى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بأنها تعيق أداء الموظفين وذلك لعدة أسباب كما ذكرنا سابقا تتسبب في الإغتراب الوظيفي أو أنها تعيق العقل، تفقد الشعور بالإنتماء والقيمة، وهناك من الموظفون من يرون أنها تساهم بشكل إيجابي في الأداء يوافقون على أن الوسائل الحديثة تزيد من سرعة العمل، فهي تختصر كثيرا من الوقت والجهد والعمل، بالإضافة إلى حرصها على تكوين وتدريب موظفيها على ذلك، كما صرح البعض على التكنولوجيا تساهم في سرعة إنجاز العمل وتحسين أداء الموظفين بإتقان، حيث تمكنهم من إنجاز المهام بشكل أسرع وأدق، كما تساعد على أتمتة العمليات أي القيام بمهام روتينية مما تسمح للموظف التركيز على المهام الأكثر أهمية، كما تساعد الموظفين على التواصل والتعاون، بهذه المزايا تساهم التكنولوجيا في تحسين مناخ العمل والتأثير على الأداء بفعالية وبالتالي يؤدي ذلك إلى تسهيل التمكين الوظيفي.

الجدول(42) يوضح مساهمة استخدام الوسائل الحديثة في الوظيفة والمستوى العلمي

مساهمة استخدام الوسائل الحديثة في الوظيفة							
سرعة الإنجاز		زيادة الجودة		تعيق الأداء		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
23	47.9%	2	4.2%	23	47.9%	48	100%
56	54.4%	2	1.9%	45	43.7%	103	100%
57	53.8%	2	1.9%	47	44.3%	106	100%
27	62.8%	1	2.3%	15	34.9%	43	100%
163	54.3%	7	2.3%	130	43.3%	300	100%
المستوى التعليمي							
ابتدائي							
متوسط							
ثانوي							
جامعي							
المجموع							

يوضح الجدول أن المبحوثين يؤكدون على أن الوسائل الحديثة المستخدمة في الوظيفة تساهم في سرعة إنجاز العمل بنسبة 54.3% من مجموع المبحوثين، ونجدها بنسبة عالية عند أصحاب المستوى الجامعي تقدر بـ 62.8% من مجموع المبحوثين، بالمقابل نجد من يرون أن استخدام الوسائل الحديثة في العمل تعيق الأداء بنسبة 43.3% من الأفراد المبحوثين، نجدها أكثر عند ذوي المستوى العلمي الابتدائي بنسبة 47.9% من مجموع المبحوثين، وهناك فئة ثالثة من يرون أن مساهمة استخدام الوسائل الحديثة في الوظيفة تزيد من جودة العمل بنسبة ذئلة جدا تقدر بـ 2.3% من المبحوثين، نجدها عند أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي 4.2% من المجموعة المبحوثة.

الجدول الذي بين أيدينا مدعم للجدول رقم (41)، حيث نلاحظ أكثر من نصف الموظفين يرون أن استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة تساهم في زيادة سرعة العمل، يدعمها أصحاب المستوى التعليمي الجامعي نظرا لمستواهم المرتفع وتطلعهم على التطور التكنولوجي ومستجدات الوسائل الحديثة في العمل، فبتالي يرون التكنولوجيا عامل مهم ومساعدة في زيادة الإنتاج وسرعته هذا ما ظهر لنا خلال مقابلتنا للموظفين، أصبح من الضروري على المؤسسة طلب أصحاب الشهادات الجامعية لتوظيفهم في مناصب عليا مثل المكلف بالدراسات ومهندس في الإعلام الآلي ومدير الموارد البشرية¹، حيث كلما تقدم الفرد في مساره التعليمي أتقن التكنولوجيا أكثر ورغب في استخدامها في عمله لأنه تساهم في :

- إختصار العديد من الأعمال في عملية واحدة أو آلة واحد.
- توفير الجهد.
- تقليل الوقت، العمل الذي يتطلب وقتا كبير يختصر في وقت قياسي وجيز.
- تقليل التكلفة، بدل توظيف العديد من الموظفين لأداء مهمة ما يمكن اختصار ذلك في برنامج أو آلة.

¹ مقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية يوم 2022/06/15 الساعة 9.30 – 10.00

نلاحظ نسبة معتبرة من المبحوثين من أعربوا أن استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة تعيق العمل أغلبهم من ذوي المستوى المتوسط كما شرحنا سابقا، كلما قل المستوى التعليمي زاد النفور أكثر من التكنولوجيا والوسائل الحديثة، فأغلبهم ذوي المستوى الابتدائي والثانوي والمتوسط، فبتالي غير متفتحين على التطور والتكنولوجيا.

هناك فئة ذئلة جدا ترى أن استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة تزيد من جودة العمل، نجدهم أكثر عند المستوى التعليمي الابتدائي، يمكن إرجاع ذلك إلى وجود حالات إستثنائية متطلعة ومنفتحة على التكنولوجيا والوسائل الحديثة.

فنتائج الجدول رقم(42) بينت أن مساهمة استخدام وسائل حديثة في الوظيفة تزيد من سرعة إنجاز العمل، مما أدى ذلك إلى حرص الموظف على أداء مهامه بإتقان ودون أخطاء، هذا ما يتوافق مع نظرية التقدم التكنولوجي والتكامل الإجتماعي، التي ترى أن التكنولوجيا تزيد من تحسين الأداء من خلال زيادة الكفاءة وتسهيل العمليات.

الإستنتاج الجزئي 4:

بعد تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الرابعة القائلة تؤثر التكنولوجيا على الأداء بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، نستخلص النقاط التالية:

➤ أظهرت النتائج أن بعد التكنولوجيا منخفض وذلك من خلال إنخفاض أغلب نتائج

المؤشرات المدروسة وهي كالتالي:

- عدم كفاية التكنولوجيا بنسبة 56.65% من مجموع المبحوثين.
- لا تجدد المؤسسة الأدوات والتقنيات المستخدمة بنسبة 64.46% من الأفراد المبحوثين.
- استخدام الوسائل الحديثة تعيق الأداء بنسبة 96.92% من مجتمع البحث.
- في حين جاء مؤشر واحد للبعد التكنولوجي مرة مرتفع ومرة أخرى منخفض كالتالي:

- ظهر بعد التكنولوجيا مرة إيجابي (أي سهلة) بنسبة بنسبة 93.47 % من المبحوثين في الجدول رقم (40).
- كما ظهر بعد التكنولوجيا بمؤشر سلبي (معقدة) في الجدول رقم (39) نفس النسبة بنسبة 93.84 % من المبحوثين.
- أما بعد الأداء ظهر بمؤشرات كلها منخفضة وهي كالتالي:
- التخطيط والتنظيم لأداء المهام جاءت سلبي بنسبة 56.33 % من مجموع المبحوثين.
- عدم القيام بمهام ليست ضمن وظيفة الموظف بنسبة 92 % من الأفراد المبحوثين.
- لا يدرك الموظفون ما هو مطلوب منهم بالضبط بنسبة 93.66 % من مجتمع البحث.
- عدم حرص الموظفون على أداء مهامهم بإتقانها بنسبة 92.66 % من المبحوثين.
- إنخفاض لبعد التكنولوجيا أدى إلى إنخفاض لبعد الأداء.

8. الاستنتاج العام:

جاءت هذه الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي لأفراد مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، بعد عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات، توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منه:

1. يتميز مجتمع البحث بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
 - تواجد جنس الذكور أكثر من الإناث في المؤسسة،
 - أغلب موظفيها من فئة الشباب،
 - يحملون شهادات جامعية،
 - ويمتلكون أقدمية معتبرة،
 - كما أن أكثر من نصف موظفيها يشغلون منصب عامل تحكم،
 - كما تقدم المؤسسة أجر متوسطا لموظفيها،
- ومنه أن هذه الخصائص من شأنها أن تخلق مناخ تنظيمي مناسب وجيد للعمل.

2. وجود هيكل تنظيمي متوسط حيث أظهرت النتائج ثلاث مؤشرات إيجابية ومؤشرين سلبيين، بالمقابل نجد بعد الرضا الوظيفي جاء بمؤشر واحد إيجابي وأربعة مؤشرات سلبية، ومنه نستنتج عدم توافر لبعد الرضا الوظيفي، ومنه يمكننا القول أن الهيكل

التنظيمي له اثر ودور في الرضا الوظيفي

3. تمتلك مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط، نستنتج من النتائج السابقة أن بعد القيادة جاء متوسط وذلك من نتائج مؤشرات، حيث ظهر أربع مؤشرات إيجابية وثلاث سلبية، بالمقابل نجد بعد الولاء جاء مرتفع حيث ظهر بخمس مؤشرات إيجابية وثلاث سلبية، ومنه يمكننا القول أن القيادة لم يكن لها دور وتأثير على الولاء.

4. دلت النتائج السابقة على أن بعد التحفيز جاء متوسط وذلك من خلال دراسة مؤشرات، حيث بينت النتائج ثلاث مؤشرات إيجابية وأربعة سلبية، بالمقابل بعد الإلتزام جاءت مؤشرات كلها سلبية، أي جاء منخفض، ومنه يمكننا القول أن التحفيز كان له أثر ودور نسبي على الإلتزام.

5. بينت النتائج إنخفاض لبعد للتكنولوجيا وذلك من خلال ظهور كل مؤشرات سلبية ما عدا مؤشر واحد فقط ظهر إيجابي بالمقابل بعد الأداء ظهر هو الأخير منخفض بمؤشرات كلها سلبية، ومنه كان للتكنولوجيا أثر ودور في الأداء.

وفي الأخير بعد إختبار الفرضيات يمكننا أن نستنتج أن المناخ التنظيمي له علاقة ودور وتأثير على التمكين الوظيفي.

الختامة

الخاتمة:

على إختلاف المصطلحات التي تعبر عن مفهوم التنظيم إلى غلبة الطابع التنظيمي، الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث فقد إنتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة حتى أصبحت من أبرز مميزاتها، وفي هذا الصدد يعرف (أميتاي إيتزيوني A. Etzioni) بأن التنظيم وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، كما إعتبره (تالكوت بارسونز T.Parsons) بأنه وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة¹. لكن قد تتعارض أهداف وإحتياجات هذا التنظيم أحيانا مع أهداف وإحتياجات أعضائه، في هذا السياق تأتي دراستنا هذه في محاولة للكشف وفهم طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، بإعتبارها وحدة تنظيمية ذات طابع إقتصادي إجتماعي خدماتي، لنحاول من خلالها الكشف عن العلاقة والتأثير بين مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط، بإعتبارها نظاما مفتوحا على المنطقة، فهذا الأخير يتأثر إيجابا أو سلبا بطابع المنطقة، نظرا لطبيعة المجتمع الأغواطي المحافظ وعاداته وتقاليده الخاص به أثر ذلك على التنظيم الإداري للمؤسسة وبالتالي شكلت المؤسسة مناخ تنظيمي بناءا على طبيعة المنطقة، يعد موضوع المناخ التنظيمي والتمكين الإداري حيوي، لأن العلاقة بينهم تساهم في تعزيز الأداء للمنظمة وتحسين رضا الموظفين، فالمناخ التنظيمي الإيجابي يمكن أن يحفز الموظفين على العمل بشكل فعال، وتحسين الإتصال، وزيادة الرضا، والإبتكار، ومنه يعد المناخ التنظيمي الأرضية التي يبنى عليها أو يمارس فيها التمكين الوظيفي، تعتبر هذه الدراسة مهمة في ميدان السلوك التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمات، من خلال إجراءاتها المنهجية العلمية المناسبة، والتي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص22 - 56

توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: تبين أن مستوى المناخ التنظيمي مرتفع من خلال دراسة أبعاده المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز) ما عدا بعد التكنولوجيا جاء منخفض، وتمكين وظيفي متوسط، وبالتالي بعد إختبار ومناقشة الفرضيات أظهرت طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي، فالمناخ التنظيمي يمثل الظروف الداخلية التي يتفاعل معها الفرد، قد تؤثر على سلوكياته سلباً أو إيجاباً وهذا حسب نوع المناخ، ومن بين هذه السلوكيات التمكين الوظيفي الذي يمثل إنعكاس لهذا المناخ، أي أن التمكين الوظيفي ليس صدفة بل نتيجة لمجموعة من السلوكيات التي تكون من جانب الإدارة والفرد على حد سواء.

ومنه يمكن لهذه النتائج المتوصل إليها إستخدامها لتفسير وفهم سلوكيات وظواهر مختلفة خارج نطاق الدراسة الأصلية لمواضيع مشابهة لها، فنظراً للوقت المحدد لنا والإمكانيات المتاحة لنا، لم نتمكن من التطرق لمعالجة الموضوع من كامل جوانبه، فمازالت نقاط تستدعي البحث، يمكن للطلبة والباحثين والمهتمين أخذها بعين الإعتبار، في إطار تراكمية البحث العلمي، كالقيام بدراسات مماثلة تأخذ بعين الإعتبار باقي أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر في التمكين الوظيفي مثل (فريق العمل، إتخاذ القرار، الإتصال التنظيمي)، والتي لاحظنا أنها لها تأثير على التمكين الوظيفي. فكرة تأثير طبيعة المجتمع وثقافته السائدة (المجتمعات المحافظة) وتأثيرها على بعض عناصر التنظيم والسلوك التنظيمي السائد فيه.

المراجع

قائمة المراجع:

أ. مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم أنيس وآخرون، معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004.
2. ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار احياء التراث العربي، بيروت، 1995.
3. ابن بشير، ندوة التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي، ط1، القاهرة مصر، 2006.
4. ابن حنبل أبو عبد الله أحمد، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط1، دار الحديث، القاهرة، 2004.
5. أبو النصر مدحت محمد، الإدارة في منظمات المجتمع المدني، ط1، دار الأترك، القاهرة، 2008.
6. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
7. البخاري أبو عبد الله بن إسماعيل بن المغيرة الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله (صلى الله عليه وسلم) وسننه وأيامه، ط1، دار صادر، بيروت، 256هـ.
8. بوفلجة غياث، علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
9. التوحيد محمد عبد الله، البحر المحيط، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.
10. جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.
11. حجازي أحمد، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية مصر، 2006.

12. حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
14. حمدي نجم، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط1، دار وائل للنشر، 2004.
15. الخطيب أحمد معاينة، وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب الحديث وعالم الكتاب الحديث، عمان للأردن، 2007.
16. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
17. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال في الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
18. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة الأعمال في الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
19. زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، ط1، مديرية تربية لواء البتراء، الأردن، 2001.
20. سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، القاهرة، 1988.
21. سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، ط2، القاهرة، 1988.
22. الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة، ط7، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004.

23. شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
24. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، ط7، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 2002.
25. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الناصر، السلوك التنظيمي، ط10، دار المسيرة، القاهرة، 2002.
26. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990.
27. الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، ط3، مركز يزيد للنشر الكرك، الأردن عمان، 2005.
28. الطبري محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، ج10، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2001.
29. الطعاني حسين أحمد، التدريب الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
30. طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
31. عاشور إبتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد3، العدد6، جامعة بسكرة، 2017.
32. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
33. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2004.

34. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل لنشر، عمان الأردن، 2006.
35. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط4، دار حافظ، جدة، 2003.
36. عبودي زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
37. عطية افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
38. علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017.
39. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
40. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ط1، دار غريب، القاهرة، 1985.
41. علي سالمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
42. علي عبد الرزاق الجلي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
43. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
44. القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركة المختلفة، ط6، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
45. كاظم محمود خضر، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
46. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان، 1994، ص 64.
47. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.

48. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
49. الكبيسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات)، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004.
50. اللوزي مرسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2003.
51. مادلين غراويتز، ترجمة سام عمار، مراجعة فاطمة الجبوشي، منهاج العلوم الاجتماعية، ط1، مطبعة طربين، دمشق، 1993.
52. مانيوجيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث العلمي، ط1.
53. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.
54. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
55. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
56. محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، ط1، مطبعة الجمهورية، القاهرة، 1999.
57. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
58. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن، 2011.
59. مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004.

60. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
61. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، ط1، منظمة الادارة العربية، مصر، 2018.
62. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.
63. معجم الوسيط، ط 3، من إصدار مجمع: اللغة العربية بالقاهرة، 1998.
64. معلوف لويس، القاموس المنجد، في اللغة والإعلام، ط28، دار المشرق، لبنان، 1986.
65. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة حلوان، 2003.
66. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، الشركة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2009.
- المقالات العلمية:
67. أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار مجمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريب، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد1، 2012.
68. أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، إستراتيجية التمكين وأثره في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد3، 2008.
69. أحمد دراركة، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد31، العدد8، 2017.

70. أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، التمكين للمدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي - الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، 2016.

71. إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 3، العدد 1، 2007.
72. بليح عائشة، المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، 2016.
73. بومنقار مراد، عيساوي فلة، التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميداني على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال بغنابة، مجلة إلزا للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 1، 2018.
74. جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
75. حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 8، 2016.
76. حسن مروان عفانة، التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في مؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 1، 2015.
77. حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق - دراسة ميدانية - المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021.
78. خالد بوشارب بولوداني، إسماعيل قيرة، المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في فعاليته، مجلة مقاربات، المجلد 4، العدد 3، جامعة الجلفة، 2016.

79. خلف ياسر لطيف، حمادي أحمد عباس، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي جهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8، العدد16، العراق، 2016.
80. خليف سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية- دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري، مجلة العلوم التكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد15، العدد5، 2008.
81. خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد7، العدد1، 2017.
82. ذنيبات محمد محمود، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد26، العدد1، الأردن، 1999.
83. ربيعة قداش، أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز المناخ التنظيمي الصحي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد3، العدد6، 2020.
84. رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد1، 2013.
85. سهير عادل الجادر، الهام محمد الحمداني، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل دراسة ميدانية في دور الدول الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد7، 2014.

86. سيفي يوسف، مزيان محمد، مبادئ الهيكل التنظيمي ودوره في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين مخبر الأنساق - البنيات. النماذج والممارسات، المجلد 11، العدد 12، 2019.
87. شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعليم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 32، 2009.
88. شريط الشريف محمد، العايب رابح، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 45، قسنطينة، 2016.
89. عبد السلام الشبراوي عباس، التمكين الإداري: مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بور سعيد مصر، العدد 20، 2016.
90. عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 1، بسكرة، 2016.
91. عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، المجلد 1، العدد 2، جامعة دمياط، 2020.
92. عروف راضية، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء راس المال البشري - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد 3، بسكرة، 2017.
93. عمار بن عيشي، اثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، اليمن، 2018.

94. عيسات فاطمة الزهراء، جميل أحمد، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطننة التنظيمية للعاملين في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخضرية)، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، 2017.
95. فريدة محمد غزالي سالم الأندونسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى- دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، المجلد 14، مصر، 2019.
96. فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات somiphos، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 42، 2017.
97. فيروز زروخي، مختار بن عابد بوقناديل، أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين - دراسة استطلاعية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 1، جامعة بسكرة، 2020.
98. مراد بومنقار، شادية هميلة، استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 8، 2016.
99. مزيان الوناس، مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 2، 2019.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
100. إبراهيم عاشوري، ثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة - دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
101. أبو بكر أحمد بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2011.

102. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.
103. إيهاب عايش محمود الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة إتصالات الفلسطينية دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة قسم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
104. جوامع رقية، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014.
105. سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
106. سعود أمال، التمكين وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
107. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعليات التشريعات التعليمية في توجه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان، 2011.
108. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، جامعة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
109. شريط الشريف محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه علوم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2017.

110. صالح بن نوار، فعالية التنظيم داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتور قسنطينة، 2006.
111. العساف حسين موسى، التمكين الوظيفي لدى القادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن، 2007.
112. عيسى قبقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة كوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
113. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي الادارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014.
114. كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2016.
115. كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم، جامعة الجزائر، 2007-2008.
116. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

117. مرابط سعيدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتماثل التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قسنطينة2، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2020.

118. مريم شرع، التمكين كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية- دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة شلف، 2015.

119. معن أحمد صالح عبد الله، أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

120. موساوي سمية، المناخ التنظيمي والتمكين الإداري للعاملين دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز -بشار، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019.

- الملتقيات العلمية:

121. عبد الرحمان بن عنتر، الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء العمال في المؤسسة، الملتقى العربي الأول، الرباط، 2008.

122. العقيلي إبراهيم فهد، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات، المملكة العربية السعودية، 30-31 أكتوبر، 2001.

- Books :

123. Bruno Lussato, **Introduction Critique Aux Théories D'organisation**, Dunod, Parise 2^{ème} Edition, 1974 .
124. Carol Eagle LUBY.USA. **A Cas study of psychological Empowerme University of USA**.2006.
125. Jean Michel Plane:**Théorie Organisation**, dunod, 2^{ème} Edition, Paris ; 2003.
126. Jay A .CONGER, **Leadership: the Art of Empowerment** , The Academy of Management Executive, N°. 1, 1998.

- Articles :

127. Abu-Bakr BOUSSALIM ,**Lmpact of Employees Empowerment on Organization Loyalty: Case Study on Algerian Communications company**, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter),Vol.(2), N°. (7), 2014.
128. Coska,L.S,**Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of FiedlersContengencyModel**,Journal of Applied Psychology,Vol, (23), No. (3), 1975.
129. Duvall Cleking, **DevelopingindividualFreedom to act, participation and empowerment**, an international, Vol.(7), No. (8), 1999.
130. Gretchen , SPRITZER, **psychological Empowerme in the Work Place: Dimensions, Measurement AND Validation**, Academy of Management journal, Vol.(38), N.(5), 1955.
131. Lawernce, R and camball ,**organisational climate a review theory and research** psychological btuin texas university, vol.(81), No.(12), 1974.
132. Manuela BRUCE, **Leadership & Organization Development Journal**, measuringem powerment,Vol.(24), No.(2) , 2003.
133. Micheal D.HARTLINE & O.C. FERREIL, **The Management of Customer Contact Service Employees : An Empirical Investigation**, Journal Of Marketing, Vol.(60), No.(2) , 1996.
134. Psoinos & Smithson, **Employee Empowerment in Manufacturing: a study of organization in the UK**, Journal of New Technology, Work and Employment, Vol.(39), No.(1), 2002.

135. Schulz John, **the impact of role conflict role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research - intensive universities in the Uk**, Jornal Sport Management Review on the management, Vol.(9), No.(2), 2006.
136. Simin & Pillai Nova Sheila Ghavife, **the relationship between Schools organizational Climate and teachers job satisfaction**, International Jornal of Environmenal Research and Public Health ,Vol.(19), No(6520), 2016.
137. Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Managment Review, Vol. (15), No.(4), 1990.
138. Abdelouahab BELMAHDI & Aboubakeur BOUSSALIM, **The Relationship Between Business Excellence and Employees Empowerment – Case Study on Algerian**, Journal: Revue Européenne du Droit Social, vol.(23), No.(2), 2014.
139. Gritchen M.SPRITZER, **Psychological Empowerment In The Work Place**, OP.cit
140. Lushly Conrad, **Empowerment**, HR Strategies service Excellence

- University papers :

141. Leen Ann Leen Ann, **A Study of the Relationships Between Empowerment, Decision-Making Style and Job Satisfaction in Female Middle Managers within Ontario's University Registrarial**, Ph.D , 2016.

ج. مواقع إلكترونية:

142. أحمد السيد الكردي، **السلوك التنظيمي**، موقع كنانة اون لاين:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/11894>

نشر في 17 أكتوبر 2010، اطلع عليه 2021/10/01، سا 10:30، ص 12.

143. محمد بن علي شيبان العامري، **التنظيم الإداري في الإسلام**، موسوعة مقالات مهارات النجاح، <https://sst5.com/Article/1259/77>، 2021/08/15، سا 15:08.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستمارة

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2 -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استمارة الدراسة ميدانية

فضلا ليس أمرا، في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "علاقة المناخ التنظيمي بالتمكين الوظيفي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الأغواط"، نرجو منكم السادة الأفاضل، الإجابة بدقة على تساؤلات هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى مقاصد علمية ولا يتضمن أية أهداف أو بيانات شخصية مع جزيل الشكر والامتنان.

إشراف الدكتورة: عتيقة حرايرية

إعداد الطالبة: هدى نور اليقين مصيطفى

2021 / 2022 م

1442 / 1443 هـ

المحور الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (x) في الاختيار المناسب

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 ☐ أكثر من 45 سنة
3. المستوى العلمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
4. الأقدمية: ☐ من 1 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
5. الرتبة: ☐ عامل تنفيذ ☐ عامل تحكم ☐ تقني ☐ تقني سامي
6. مستوى الدخل: ☐ متواضع ☐ متوسط ☐ مرتفع

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي ويقصد به مخطط توزيع المهام على الموظفين في المؤسسة

7. هل تُوزع المهام والأعمال في المؤسسة حسب ما يناسب كل موظف؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدي فكرة
8. هل تدرك جميع حقوقك تجاه المؤسسة وتطالب بها؟ ☐ نعم ☐ لا
9. هل تدرك جميع واجباتك تجاه المؤسسة وتحرص على أدائها؟ ☐ نعم ☐ لا
10. هل يتم تغيير المهام ☐
11. المسندة إليك في المؤسسة من حين إلى آخر؟ ☐ نعم ☐ لا
12. وظيفتك الحالية تتناسب مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك الشخصية؟ ☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: القيادة وهي العنصر البشري الذي يقود ويرأس مجموعة من الموظفين في المؤسسة

13. تقدم آراءك واقتراحاتك في العمل بحرية دون خوف أو تردد داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
14. هل يكلفك (مدير - مسؤول - مشرف) في المؤسسة بأعمال تفوق طاقتك؟ ☐ نعم ☐ لا
15. هل علاقتك بزملائك جيدة ومشجعة على العمل في المؤسسة. - جيدة ومشجعة للعمل. ☐
- سيئة وغير مشجعة للعمل. ☐
- لا توجد أي علاقة بيني وبين زملائي. ☐

16. يتعامل معك مسئولك المباشر بمبدأ : - المساواة ☐ - تحيز وتمييز ☐
- ثقة ☐ - تعاون ☐

أخرى، أذكرها:.....

17. هل يقوم مسئولك المباشر بـ ؟

☐ - مساعدتك على تنفيذ مهامك.

☐ - يعزز جوانب القوة في عملك.

☐ - ينبهك لجوانب القصور.

☐ - تفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل.

☐ - تقديم اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء.

18- هل تحرص على سمعة المؤسسة وما يقوله الناس عنها ؟ ☐ نعم ☐ لا

لماذا؟

المحور الرابع: التحفيز وهو مجموعة العوامل التي تقدمها المؤسسة في تشجيع الموظفين

19. هل تقوم مؤسستك بتقديم الحوافز المادية؟ ☐ نعم ☐ لا

20. في حالة الإجابة بنعم، ما هو شكلها؟ مبلغ مالي ☐ رحلة ☐ هدايا ☐

21. هل تقوم مؤسستك بتقديم الحوافز المعنوية؟ ☐ نعم ☐ لا

22. في حالة الإجابة بنعم، ما هو شكلها؟ شكر ☐ تهنئة ☐

23. هل مرتبك؟ - يتناسب مع جهدك بالمؤسسة. ☐

☐ - يغطي تكاليف حياتك اليومية.

☐ - غير كافي.

24. من هو الموظف الذي يحصل على الحوافز؟ - الجاد والمنضبط يحصل على امتيازات ☐

☐ - جميع الموظفين دون تمييز

25. هل الحوافز التي تقدمها مؤسستك جيدة مقارنة بمؤسسات أخرى؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

26. هل تأتي إلى مكان عملك بـ: - نشاط وحماس وحيوية. ☐

☐ - عدم الرغبة في العمل.

المحور السادس: التكنولوجيا وهي مساعدة الوسائل التقنية الحديثة في أداء المهام داخل المؤسسة

27. هل الوسائل والأجهزة التكنولوجية في المؤسسة كافية ومناسبة لمتطلبات العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

28. هل تجدد المؤسسة الأدوات والتقنيات المستعملة في العمل باستمرار؟ ☐ نعم ☐ لا

29. هل التكنولوجيا المستخدمة في مؤسستك؟ سهلة الاستخدام ☐ معقدة الاستخدام ☐
30. هل ترى أن استخدام وسائل حديثة في وظيفتك تساهم في: - سرعة إنجاز عملك. ☐
- زيادة جودة عملك. ☐
- تعيق أداء عملك. ☐

المحور الخامس- التمكين الوظيفي هو إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من خلال إشراكهم في تسيير المؤسسة

31. هل ترى أن قيم المؤسسة متوافقة مع قيمك الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐ الولاء ☐
32. هل لديك الرغبة في بذل عطاء أكبر لصالح وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐
33. هل تقبل بأي وظيفة أو مهمة من أجل بقائك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
34. هل تحرص على سمعة المؤسسة ومكانتها وتهتم بما يقوله الناس عنها؟ نعم ☐ لا ☐
35. هل تترك وظيفتك الحالية إذا أتيحت لك فرصة عمل أخرى؟ نعم ☐ لا ☐
36. هل تشعر بالرضا اتجاه وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐ الرضا الوظيفي ☐
37. هل وظيفتك تلبي طموحك وأهدافك؟ نعم ☐ لا ☐
38. هل أنت راضي عن أجرك؟ نعم ☐ لا ☐
39. هل أنت مرتاح في علاقتك مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
40. هل تشعر بأنك موظف مهم في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
41. هل تخطط وتنظم لإنجاز عملك؟ نعم ☐ لا ☐ ليس دائما ☐ الأداء ☐
42. هل تعرف ما هو المطلوب منك بالضبط لأداء وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐
43. هل تلتزم بما هو مطلوب منك؟ نعم ☐ لا ☐
44. هل تقوم بمهام أخرى لصالح المؤسسة ليست من ضمن وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐
45. هل تحرص على إتمام وظيفتك بإتقان دون أخطاء؟ نعم ☐ لا ☐
46. هل تؤدي عملك في وقته؟ نعم ☐ لا ☐ ليس دائما ☐
47. هل تحضر إلى مكان العمل في الوقت المحدد؟ نعم ☐ لا ☐ ليس دائما ☐
48. هل تتصرف من العمل قبل وقت الدوام؟ نعم ☐ لا ☐ ليس دائما ☐

نشكركم كرم التعاون ومنح الوقت في سبيل إجابة الاستبيان،

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة الأغواط

