



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم الاجتماع التنظيم والعمل
بعنوان:

إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة
-دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بتيارت-

إشراف الأستاذة:

د. بداوي سميرة

من إعداد الطالبتين:

- بكوش وردة
- دواجي آسية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	بلجوهر خالد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	بداوي سميرة
مناقشا	أستاذ مساعد أ	زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية:

2022/2021

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور استراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الموارد المائية لولاية تيارت، ولتحقيق هذه الغاية قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين:

جانب نظري : حاولنا من خلاله توضيح الإطار النظري والتصوري للدراسة الذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، والإشكالية والفرضيات و التطرق إلى الجهاز المفاهيمي للدراسة وعرض لأهم الدراسات السابقة والمقاربة النظرية للدراسة.

جانب ميداني : حاولنا من خلاله إتباع استراتيجية منهجية متكاملة شخّصت لنا الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة حيث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات ، أما العينة فكانت عشوائية طبقية تمثلت في 112 مفردة بنسبة 50% من مجتمع البحث موزعة على الفئات المهنية في المؤسسة وتم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية والاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون وذلك لكشف العلاقة بين أبعاد الدراسة ،ولقد تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وفي الأخير تم التطرق إلى بعض التوصيات.

Summary of the study :

The aim of this study was to try to learn about the role of the enabling strategy for organizational change in the Water Resources Foundation of the State of Tيارت, and to that end we divided our study into two aspects :

In my view: we tried to clarify the conceptual and conceptual framework for the study, which includes the reasons for the choice, relevance and objectives of the topic, problematic assumptions and assumptions, and the conceptual design of the study and presentation of the most important previous studies and theoretical approaches to the study.

A field aspect: Through which we tried to follow a systematic and integrated strategy of study variables, we relied on the descriptive curriculum because it was consistent with the nature of the topic and the sample was used to collect data, and the sample was random: 112 per cent of the research community was used to detect the relationship between the study dimensions, and the results of the study were analysed and interpreted in the light of past hypotheses and studies, and some recommendations were addressed.

كلمة شكر و تقدير

" تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية ، وطلبه عبادة ، ومذاكرته تسبيح و البحث
عنه جهاد ، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة وبذله لأهله قرينة "

معاذ بن جبل رضي الله عنه

الشكر أولا للحق سبحانه وتعالى والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة المشرفة بداوي سميرة التي
أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة .

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في دفع وتيرة هذا العمل ، ومد لنا العون والمساعدة
ولو بالكلمة الطيبة .

كما لا يفوتنا شكر عمال مديرية الموارد المائية لولاية تيارت وعلى رأسهم رئيس مصلحة
المستخدمين والزميلة بلغربي عائشة على تعاونها معنا في إنجاز هذا البحث.

من الطالبتين: - دواجي آسية .

- بكوش وردة .

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،والحمد لله حمدا يليق به والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ،خير الأولين والآخرين صلى الله عليه وسلم
أهدي ثمرة جهدي :

إلى من غمرتني برحمتها بعد رحمة الله عز وجل،إلى الإنسانية التي إذا وصفتها خفت
التقصير وإذا تركتها خفت غضب الله إلى أُمي الحنون .
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه
بكل إفتخار إلى أبي الغالي .
إلى من ساندني وخطى معي خطواتي ،ويسر لي الصعاب زوجي العزيز .
إلى فلذاتي كبدي ،إبنتي وأميرتي "ريماس" وإبني أميرتي "عبد الله" .
إلى إخواني،وأختي العزيزة "نورة" حفظهم الله ورعاهم .
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا
بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي: وردة، سمية، كريمة، بختة،
عائشة.

إلى كل شخص عزيز علي وإلى كل طالب علم.

دواجي آسية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على سيد الخلق أجمعين

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

أمي الغالية التي أنارت دربي حتى هذه اللحظة وبعض الكلمات لا توفي حقها إلى روح أبي
الطاهرة رحمه الله وجعله من أهل الجنة الذي كان له الفضل الكبير فيما أنا عليه.

إلى سندي و عماد عائلتي إلى زوجي الغالي الذي شجعني على إكمال دراستي و الحاضر معي
في كل صغيرة وكبيرة

إلى لؤلؤتي ابنتي غاليتي سلسبيل وقناديلي المضيئة عبد اللطيف وعبدالرؤوف

إلى كل إخواني وأخوتي خاصة أخي فريد إلى أخوالي وجميع العائلة

إلى صديقة دربي آسيا والتي لاقتني بهم الدراسة وكانوا فعلا أخوات سمية ، كريمة،

بخته ، عائشة.

إلى طلبة ماستر 2 تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2021_2022

بكوش وردة

فهرس الدراسة

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	إهداء
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
5	تمهيد.....
5	1-أسباب إختيار الموضوع.....
6	2- أهداف الدراسة.....
6	3- أهمية الدراسة.....
7	4- الإشكالية.....
9	5- الفرضيات.....
10	6- المفاهيم الأساسية للدراسة.....
16	7- الدراسات السابقة.....
28	8- المقاربة النظرية للدراسة.....

الفصل الثاني: إستراتيجية التمكين

32	تمهيد.....
32	1- عناصر التمكين.....
34	2- تصنيفات التمكين.....
37	3- أبعاد التمكين الإداري.....
38	4- أساليب تطبيق التمكين.....
39	5- مبادئ التمكين الإداري.....
41	6- إستراتيجية التمكين التنظيمي.....
42	7- الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين.....
44	8- النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

50	تمهيد.....
50	1- أهمية التغيير التنظيمي.....
52	2- خصائص التغيير التنظيمي.....
53	3- خطوات التغيير التنظيمي.....
55	4- أنواع التغيير التنظيمي.....

59	5- معوقات التغييرات
60	6- العوامل المسببة في التغيير داخل المنظمات.....
62	7- أبعاد التغيير التنظيمي.....
64	8- مقاومة التغيير التنظيمي.....
65	9- مجالات التغيير التنظيمي
67	10- إستراتيجية التغيير التنظيمي.....
68	11- العوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي
69	12- النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي
73	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
76	تمهيد.....
76	1- مجالات الدراسة.....
83	2- منهج الدراسة.....
84	3- أدوات الدراسة.....
85	4- الأساليب الإحصائية.....
85	5- عينة الدراسة وطريقة اختيارها.....
93	6- صعوبات الدراسة.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

96	تمهيد.....
96	1- عرض وتحليل البيانات الميدانية.....
96	1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.....
113	1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.....
126	2- مناقشة نتائج الدراسة.....
126	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
128	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
128	2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
129	3- الاقتراحات والتوصيات.....
130	خلاصة الفصل.....
132	الخاتمة.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل عناصر التمكين من وجهة نظر مجموعة من الكتاب	33
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	87
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	88
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	90
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	91
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	92
07	يوضح تبادل المعلومات والخبرات مع أفراد مديرية الموارد المائية	97
08	يوضح تحمل الرئيس المباشر مسؤولية العمل	99
09	يوضح تدخل الرئيس المباشر في العمل	100
10	يوضح كيفية متابعة الرئيس للعمل	101
11	يوضح التزام العامل بعمله يؤدي إلى زيادة المهارات في اتخاذ القرارات	102
12	يوضح الإجراءات المتخذة من قبل الرئيس عند انخفاض مستوى الأداء	104
13	يوضح إشراك المشرف لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات	106
14	يوضح نوع المشاركة في اتخاذ القرارات	108
15	يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في الحل الأنسب	109

111	يوضح مساهمة امتلاك الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات المناسبة	16
112	يوضح منح الإدارة للعامل السلطات الكافية لإنجاز المهام	17
113	يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في مكان العمل	18
114	يوضح دعم الإدارة لتشكيل فرق العمل	19
115	يوضح فائدة العمل الجماعي على مديريةية الموارد المائية	20
116	يوضح اهتمام مؤسسة الموارد المائية بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء	21
117	يوضح اهتمام المؤسسة بالتشاور عند التخطيط لبرامج التكوين	22
118	يوضح إمكانية تحسين الأداء من خلال برامج التكوين	23
119	يوضح اهتمام مديريةية الموارد البشرية بتشجيع العمال على أداء مهامهم	24
120	يوضح اهتمام إدارة الموارد المائية بالتحفيز	25
121	يوضح تشجيع مديريةية الموارد المائية على الإبداع في العمل	26
122	يوضح طبيعة الحوافز التي تجعل العامل يشعر بالرضا عن عمله	27
123	يوضح منح الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام وزيادة المهارات في اتخاذ القرار	28
124	يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء يساهم في تحسين الأداء من خلال برامج التكوين	29
125	يوضح العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين قدرات الموظفين	30
126	يوضح العلاقة بين فرق العمل وتفعيل التغيير التنظيمي	31

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
55	يوضح خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات	01
58	يوضح أنواع التغيير التنظيمي	02
61	يوضح أهم العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي	03
65	يوضح مجالات التغيير التنظيمي	04



مقدمة

مقدمة:

أي مؤسسة اليوم تبحث عن مختلف الإستراتيجيات في التسيير، والتي تحقق لها التوازن الداخلي والخارجي وتحقق لها أهدافها وأهداف موظفيها وتسمح لها بالبقاء، وعلى الباحثين في هذا المجال أن يسعوا جاهدين لوضع هذه الاستراتيجيات التي تعكس التسيير الحسن للمؤسسات والذي يتمثل في حل المعادلة الصعبة التي تتأرجح بين تحقيق آمال المسير والمؤسسة والموظف .

ومن خلال الأبحاث المقدمة في مثل هكذا حالات يعد التمكين الإداري والتغيير التنظيمي من بين أهم الإستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات القوية والمتطورة من خلال تعزيز كل مقومات النجاح في إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات خاصة المستعجلة منها، وتوفير لهم اتصال فعال بين مختلف المستويات داخلها وخارجها كما أنها تسمح بتفويض جزئي للسلطة من قبل المسؤولين للموظفين التي تتوفر فيهم روح المسؤولية والمبادرة، وكذلك تحفيز وتدريب الموظفين في فرق عمل من أجل تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة وتحقيق التوافق الجماعي الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية .

وكل هذه الأحداث تفرض على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب عقلائي مدروس، وهذا بالاهتمام بمواردها البشرية من خلال وضع إستراتيجية للتمكين من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي الذي يعد عملية مستمرة في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات .

ونظرا لأهمية موضوع إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، حاولت الدراسة الراهنة معرفة العلاقة بين التمكين والتغيير التنظيميين من خلال ربط أبعاد ومؤشرات المتغير الأول "استراتيجية التمكين" بأبعاد ومؤشرات المتغير الثاني المتمثل في "التغيير التنظيمي"، وربط ما هو نظري بما هو إمبريقي حيث أجريت هذه الدراسة في مديرية الموارد المائية لولاية تيارت .

وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول تم التطرق فيها إلى ما يلي:

– الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة :

تضمن هذا الفصل أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، وإشكالية الدراسة والتساؤلات التي تتمحور حول موضوع الدراسة إضافة إلى تحديد الجهاز المفاهيمي لكلا المتغيرين والدراسات السابقة، والمقاربة النظرية للدراسة .

– الفصل الثاني: إستراتيجية التمكين :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عناصر التمكين وتصنيفاته وكذلك أبعاد التمكين الإداري ومبادئه وأساليب تطبيقه، بالإضافة إلى إستراتيجية التمكين التنظيمي والاتجاهات الفكرية له والنظريات الإدارية التي عززت التمكين.

– الفصل الثالث : التغيير التنظيمي :

يتضمن هذا الفصل أهمية التغيير التنظيمي وخصائصه وأبعاده ومجالاته، وتطرقنا إلى أنواع التغيير التنظيمي وكذا العوامل المسببة فيه وخطواته وكذلك معوقاته ضف إلى ذلك استراتيجيته ومقاومة التغيير من طرف الموظفين وكذا العوامل المساعدة على نجاحه وتم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي .

– الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة :

تم في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري بالإضافة إلى ذكر المنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها وخصائصها المتمثلة في البيانات الشخصية إضافة إلى ذلك تحديد التقنيات والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في جمع وتحليل البيانات الإحصائية .

– الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة :

تم فيه تفرغ المعطيات وتحليل وعرض ومناقشة النتائج، وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية وفي ضوء الدراسات السابقة وكذلك صياغة أهم الاقتراحات والتوصيات وأخيرا تمت صياغة خاتمة عامة للبحث تتضمن أهم نتائج الدراسة الراهنة .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع.

1-1- الأسباب الذاتية.

1-2- الأسباب الموضوعية.

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- الإشكالية.

5- الفرضيات.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة.

7- الدراسات السابقة.

8- المقاربة النظرية.

تمهيد :

يشكل الإطار النظري والتصوري للدراسة عنصراً أساسياً ومحورياً في الدراسات السوسولوجية، لأنه يساعد الباحث على التمتع في إطار نظري ومنهجي محدد يتخذ كأداة استرشادية يسترشد بها الباحث في تحديده أو في بنائه لإشكالية بحثه وفي صياغته لفرضيات الدراسة وتقديم تبريرات علمية وافية لاختيار زاوية بحثية معينة وتهميشية لبقية الزوايا الأخرى، مستعينا في ذلك على مركزات بحثية أساسية مطالباً من خلالها الباحث بتحديداتها تحديداً نظرياً وإجرائياً، كما لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفال المداخل النظرية المفسرة للظاهرة البحثية التي يجب أن يكون لديها تأصيلاً نظرياً قائم على دعائم وركائز نظريات بحثية سوسولوجية أو تنظيمية أو دراسات عقلية وميدانية .

1-أسباب اختيار الموضوع:

1-1- الأسباب الذاتية:

- اختيار الموضوع بناء على الرغبة في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتحفيز المورد البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد (التمكين الإداري) .
- الميول للبحث في المواضيع التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية .
- اختيار موضوع له أهمية كبيرة في تخصص التنظيم والعمل (التغيير التنظيمي) والذي يعتبر منهجية أو خطة لإحداث تغييرات في سياسات أو خطط المؤسسات.

1-2- الأسباب الموضوعية:

- إدراج الموضوع ضمن التخصص العلمي (علم الاجتماع التنظيم والعمل)، ومحاوله دراسته من جانبه النظري والميداني.

- تزايد الاهتمام بموضوع التمكين والتغيير التنظيميين.
- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما التمكين الإداري والتغيير التنظيمي.

2- أهمية الدراسة:

إن التمكين الإداري للعاملين يعد أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين والإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التغيير التنظيمي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى المؤسسة من توفيرها لأبعاد التمكين الإداري من تفويض للسلطة وتشجيع للعمل الجماعي والتحفيز ومما يساهم في تحقيق التغيير التنظيمي المرغوب من طرف المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تبحث الدراسة في التمكين الإداري وهو أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- يبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري للعاملين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التوضيح للمنظمات أهمية التمكين وما تقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.
- تساهم الدراسة في فهم العلاقة بين كل من متغيري التمكين والتغيير التنظيميين.

3- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري والتغيير التنظيمي وكذلك أهميتهما بالنسبة للمنظمات، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن ما يلي:

- طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي.

-مدى مساهمة تفويض السلطة في تحسين قدرات الموظفين.

-مدى مساهمة فرق العمل من خلال التحفيز والتدريب في تفعيل عملية التغيير التنظيمي .

4- الإشكالية :

شهدت التنظيمات تغيرات وتطورات هائلة في مختلف المجالات الإنتاجية، الخدمائية، التسويقية، التمويلية... جاءت لمواجهة تحديات العصر وأفضت إلى تحديد مكانة ومستوى وقيمة هذه التنظيمات في المجتمع على الصعيدين الداخلي والخارجي على اعتبار أن المجتمع يستمد قوته منها، فالتنظيمات الناجحة هي التي تعتمد على الإدارة الفعالة، ومن خلال حسن استثمار الموارد المتاحة من عمال وأموال ومعارف وتكنولوجيا ومعلومات تستطيع تحقيق نتائج وإنجازات ملموسة الأثر، تعكس في الحقيقة النجاح الفعلي لمجموعة من الوظائف الإدارية، تلك التي تتجلى في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. ومن بين الأساليب الجديدة التي توجهت إليها المؤسسات نجد التمكين الإداري الذي تنعكس نتائجه إيجابيا على العاملين وسلوكياتهم من جهة وعلى أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وقد أصبح التمكين الوظيفي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والأفراد، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والأفراد، فالمؤسسات أصبحت تدرك أن الاهتمام بالأفراد هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

تؤدي سياسة التمكين الوظيفي دورا فعالا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل وجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، وتحسن من دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

ولسياسة التمكين الإداري دور في التأثير على الفرد العامل وعلى رضاه عن العمل مما ينعكس على توافقه المهني الذي يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، والعكس صحيح.

وحقّ تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية فهي مطالبة بإحداث تغيير تنظيمي يسمح لها بالمنافسة وبفرض نفسها باعتبارها الحل الأمثل الذي يحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي، لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من أهم الأنشطة في المنظمات لكونه عملية ضرورية لضمان بقائها في المحيط، من أهم مميزاته المنافسة والتطوير والتحديث.

فالتغيير التنظيمي يعتبر مسألة محورية في أغلب الأبحاث والدراسات التي تركزت على ردود أفعال الموظفين في مواقفهم اتجاه التغيير مما يتيح للمنظمات فرصة للتخطيط بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم، وهو ما تهدف إليه المؤسسات من خلال تنفيذها لعدة نشاطات وإصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف وتطلعات موظفيها لغرس القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل مثل الدافعية والالتزام... وتحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع من خلال الأداء بأسلوب جديد لتحقيق التغيير التنظيمي وهذا ما نلمسه لدى مؤسسات الدول المتطورة.

وبالاستناد إلى كل الاعتبارات السابقة حاولنا معالجة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والموسوم باستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة متخذين مديرية الموارد المائية بتيارت كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية المعاصرة وتقصي مختلف الأبعاد التي أثارها هذا الموضوع، وعليه فإن معالم الإشكالية البحثية تكمن في محاولة توضيح العلاقة بين التمكين الإداري و التغيير التنظيمي وذلك بهدف تشخيص الواقع الفعلي لتجسيد متغيرات الدراسة في المؤسسة الجزائرية، ولإبراز معالم الإشكالية وتضييق الزاوية البحثية أكثر، قمنا بصياغة تساؤلا رئيسيا كالاتي :

- كيف تساهم استراتيجية التمكين في توجيه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟
وإلى جانب هذا التساؤل قمنا بصياغة تساؤلين فرعيين كالتالي:
- كيف يساهم تفويض السلطة في تحسين قدرات الموظفين؟
- كيف تساهم فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي ؟

5- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- تساهم استراتيجية التمكين في توجيه عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .

الفرضيات الفرعية :

- يساهم تفويض السلطة في تحسين قدرات الموظفين .
- تساهم فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي .

6- المفاهيم الأساسية للدراسة:

6-1- مفهوم التمكين الإداري:

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من التعريفات، نظرا لتعقده من جهة وكونه من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة المعمول بها في منظمات اليوم من جهة أخرى.

يعرف التمكين في اللغة العربية من خلال المصدر تمكن وهو من الفعل مكن، أي أصبح ذا مكانة وسلطة ويقال: فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به¹، أيضا لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، بالتركيز على مكون القوة Power بداخل مصطلح التمكين Empowerment، ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية.²

التمكين اصطلاحا:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.³

¹ المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر 1998، ص354.

² - عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004، ص 30.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 2.

ويقول (بسيوني محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغه أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصوراً في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين.¹

وعرفه (Eltorre) بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.²

ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم بها المديرون في المنظمات اتجاه مرؤوسيههم، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

يعرفه (Hellveegel elan) بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح الأفراد السلطة، المهارات، الحرية للقيام بوظائفهم.³

وهنا نجد أن التمكين الإداري هو: العملية التي يريد المديرون من خلالها مساعدة الأفراد على إكتساب المهارات والسلطة والحرية من أجل إتخاذ القرارات التي لها تأثير على عملهم .

ويعرفه (Randolph and sashkin) بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم .

وهنا تم التركيز في تعريف التمكين الإداري على ما يتوفر عند الفرد من إرادة وخبرة وحرية في العمل¹ .

¹ - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 45.

² - محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006، ص 245.

³ - زكرياء المطلاع الدوري وأحمد على صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 27.

ويعرف التمكين الإداري كذلك على أنه التقنية الجديدة التي بإمكان القادة استخدامها في تعزيز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، والتمكين النفسي هو العامل الداخلي الذي يؤدي إلى تنشيط أهداف الأفراد في المؤسسة. يركز تعريف التمكين الإداري هنا على أنه من الوسائل التي يتبناها القادة من أجل جعل الأفراد أكثر ارتباطاً بأهداف ورفع مستوى إنتاجيتهم داخل المؤسسة².

ويعرف التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالأفراد من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم³. ومن هذا التعريف نجد أن التمكين الإداري يساهم في تخفيف العبء عن القادة، وتقليل نسبة التدخل في مهام المرؤوسين وتفاصيل عملهم، وهنا تقل نسبة الرقابة عليهم، وهذا يجعل القادة أكثر تفرغاً للاهتمام بالقضايا الإستراتيجية والتوجهات الكبرى للمؤسسة.

كما يعرف على أنه نقل طوعي لملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب (أي يتوافق المحيط مع طبيعة العمل الذي يحدده الأفراد ويتناسب مع المحيط) والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعهم وطاقاتهم⁴.

¹ - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 133.

² - ربيع مسعود: نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 169.

³ - شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 14.

⁴ - أندوراس رامي، معاينة عادل: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 44.

التعريف الإجرائي لمفهوم التمكين :

هو العملية التي تمنح بموجبها السلطة للأفراد، مما يمنحهم حرية التحكم واتخاذ القرارات، وهذا يعزز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة، من جهة أخرى يسمح التمكين الإداري للقادة بالتفرغ للقضايا الكبرى بالمؤسسة ويتولى الأمور الروتينية للأفراد .

6-2- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير في المنظور الإداري له عدة تعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير التنظيمي في الحقل الإداري، ولقد تعددت واختلقت تعاريفه بين الباحثين والكتاب ومن بين هذه التعريفات:

- لغة: التغيير من الفعل غيّر، و غير الشيء أي بدله و جعله في غير مكانه ،وغير الامر حوله، تغيير الشيء عن حاله بمعنى تحول¹، كأنه جعله غير ما كان عليه، وفي التنزيل الحكيم في قوله تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " ² ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وغيّر الأمر: حوله. ³

- اصطلاحاً :

- يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافاً لأمرين أساسيين.

¹ - المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، الجزء الثاني، الطبعة 2، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر ، تركيا ، ص 668 .

² - سورة الرعد: الآية 11.

³ - صالح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 20.

- ويعرف على أنه: " نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط يرفض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم أي خلق ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية"¹
- يعرفه بيكارد بأنه: " جهد مخطط يشمل منظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم"²
- وعرفه عبد الباري دره بأنه " إدخال تحسين أو تطوير على منظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"³
- عرفه علي السلمي بأنه: " التحول من وضع إلى وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة "⁴
- يعرفه أحمد ماهر بأنه : " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتحديدتها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التحويل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"⁵
- كما يعرف أيضا على أنه عملية مقصودة والتي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة

¹ - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ط1، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 35.

² - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الإصدار الأول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الكويت، 2009، ص 19.

³ - فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، جار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 150.

⁴ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 126.

⁵ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،الطبعة07،القاهرة،2000، ص432.

- مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فعاليتها.¹
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج النقاط التالية:
- التغيير التنظيمي عملية مقصودة.
- التغيير التنظيمي يسعى نحو الإصلاح.
- يسعى التغيير التنظيمي للوصول إلى وضع مستقبلي أحسن من الوضع الحالي للمنظمة.
- يسعى التغيير التنظيمي إلى الزيادة والرفع من مستوى الأداء والإنتاجية.
- يأخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

التعريف الإجرائي لمفهوم التغيير التنظيمي :

هو إدخال بعض التعديلات بطريقة علمية ومنظمة ومقصودة على السياسات الإدارية، وكل العناصر المنظمة بهدف الانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وأحسن، وذلك بتضافر جهود جميع أطراف المنظمة.

¹- أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص 19.

7- الدراسات السابقة :

7-1- الدراسات المتعلقة بالتمكين التنظيمي :

أ- الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى:

من إعداد الباحث " عمار العايب " 2014 بعنوان " : دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المركز الإستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف." رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع جامعة سطيف.

تساؤلات الدراسة :

- ما دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟
 - هل يساهم الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟
 - هل يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟
 - كيف تساهم فرق العمل في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، لاتصال الفعال التدريب، فرق العمل، ولمعرفة ذلك تم توزيع استبانة مكونة من 34 سؤال على عينة مكونة من 138 مفردة من العاملين الإداريين بمختلف الرتب والمستويات الإدارية ينشطون في المركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد عبد النور بسطيف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين للمركز الاستشفائي الجامعي سعدانة محمد، كما توصلت إلى مساهمة الأبعاد الأربعة للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفعال للتدريب، فرق العمل في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

الدراسة الثانية :

من إعداد الباحث (كريمة توفيق، تمكين العاملين)، "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، وقد تطرق الباحث في مذكرته إلى التعرف على كل من التمكين والقيادة، وأثر التمكين على أداء الفرد في المنظمة، وقد أجرى دراسته الميدانية في شركة الاسمنت بسور الغزلان (البويرة)، حيث حاول تبيان واقع التمكين في هذه المؤسسة.

تساؤلات الدراسة :

هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري؟ ولكن بشروط لا بد من توافرها؟
هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمرؤوسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة؟

هل تمكين العاملين يساهم في الحفاظ على الأفراد وزيادة مردوديتهم؟ ويعطي لهم الولاء والانتماء للمنظمة؟
تمت الدراسة على مستوى شركة الإسمنت بسور الغزلان كعينة، عدد عمالها 609 عامل تنقسم إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها.

نتائج الدراسة:

تؤدي برامج التمكين الإداري إلى مزيد من النجاح من خلال تحسين أرباح المؤسسة وخلق سلوكيات لدى العاملين تزيد وتنمي أهداف المؤسسة.

التمكين الإداري أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمرؤوسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة من أجل التغيير والتطوير.

تمكين العاملين يساهم في خلق بيئة عمل جيدة من خلال تدعيم العمل الجماعي ومنه ضمان ولاء العمال اتجاه مؤسستهم.

ب- الدراسات العربية :

الدراسة الثالثة :

من إعداد الباحث (علي الصلاحيين 2010)، " اثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية"

تساؤلات الدراسة :

ما تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري؟

ما تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التميز التنظيمي؟

ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين وأبعاد التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد

على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة التقليد و المحاكاة

تنمية السلوك الابداعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة مكونة من(50) فقرة، و توزيعها

على عينة مكونة من (553) مفردة و إجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير

المستقل وأبعاده على المتغير التابع وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم

لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.

وجود اثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تمييز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عمليا في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من اثر في بناء منظمات متميزة.

الدراسة الرابعة :

من إعداد الباحث (أيمن المعلي عبد الحكيم اخو ارشيدة، 2009)، " تمكين العاملين وآثاره في الابداع

الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"

تساؤلات الدراسة :

ما مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الاردنية ، ومدى اثره في الابداع الإداري لدى العاملين فيها انطلاقا من مجموعة ابعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين ، الاتصال الفعال، فرق العمل ،تحفيز العمال)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الاردنية ، وبلغ عددهم (960) موظف و موظفة حتى تاريخ 2008/5/21، وتم اخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) مفردة أي مانسبته 28% من المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها :

- أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الاردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين.
- أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بابعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين.
- أظهرت الدراسة وجود اثر لمجالات تمكين العاملين موضوع الدراسة في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

الدراسة الخامسة :

من إعداد الباحثة (صفاء الضمور، 2009)، " العوامل المؤثرة على تمكين العاملين : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية ".
مراكز الوزارات الاردنية .

تساؤلات الدراسة:

هل هناك أثر للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) على تطبيق التمكين الإداري في مراكز الوزارات الأردنية؟

هل هناك أثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). على تطبيق مفهوم التمكين الإداري في مراكز الوزارات الأردنية؟

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تمكين العاملين لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس من (66) فقرة امام كل فقرة تدرج خماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا) وقد تم توزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها (294) استبانة أي بنسبة (88%) وقد كانت جميع الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (تمكين العاملين). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تتحدد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على الصعيدين الاول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيدة لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم ثقافتهم و مهاراتهم.

الدراسة السادسة :

من إعداد الباحثين (محمد الحراحشة وصلاح الدين إلهيتي، 2006)، " اثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الاردنية "

مشكلة الدراسة:

ما مستوى الأهمية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، و اداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها(500) فرد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (235) استبانته وبنسبة (50.6%) من إجمالي العينة ونسبة (30.3%) من مجتمع المجتمع.

وقد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة بيانات تضمنت، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الاحادي ، وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :أن المتغير المستقل الأول تمكين العاملين بابعاده الأربعة المتمثلة في (قيمة العمل، كفاءة العاملين ، استقلالية العمل)

(تطوير العمل)، والمتغير المستقل الثاني(الدعم التنظيمي) لهم أثر في المتغير التابع (السلوك الابداعي)، ولكن متغير تمكين العاملين) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما اوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

كما توصلت الدراسة الى توصيات عديدة، من أهمها تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من اجل دعم العلاقة بين (التمكين والتنظيم والابداع) ليساهم ذلك في تعزيز قدراتها التنافسية.

الدراسة السابعة :

من إعداد الباحثين: (محمد القريوتي و عوض العنزي، 2006) ؛ " الشعور بالتمكن لدى المديرين من

مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت "

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصا من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الاجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة انطلاقا من مجموعة ابعاد تبناها الباحثين هي (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، حرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من اجل التميز والابداع ، و من نظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديمغرافية وهي لجهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع. وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزي درجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

2-7- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

أ- الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى:

من اعداد الباحثة (بوهنتالة فهيمه) بعنوان: التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل, كلية الاجتماعية والإسلامية قسم علم الاجتماع والديمقراطية, جامعة الحاج لخضر "باتنة", 2008-2009.

- فروض الدراسة: كلما كان التغيير التنظيمي هادف كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

الفرضيات الجزئية:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية التي تؤدي بشعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.
- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

- عينة البحث: تم استخدام أسلوب المسح الشامل, ولقد تكون مجتمع البحث من 56 عامل.

- أدوات البحث: الملاحظة, المقابلة, الاستمارة, السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

- أفراد مجتمع البحث غير راضين عن عامل الأجر والمكافآت المادية وبالتالي رضاهم الوظيفي لم يتحقق, ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق ميدانيا.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية كون غالبية مجتمع البحث عبروا بالأغلبية عن رضاهم اتجاه التغيير وهذا ميدانيا وبالتالي يثبت صدقها.
- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة كون مجتمع البحث عبر بالأغلبية عن رضاه, وعليه فهي صادقة إمبيريقيا.
- عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة ميدانيا كون مجتمع البحث عبر بالإجماع عن عدم الرضا وبالتالي ثبت خطأها.
- تحقق الفرضية الجزئية الخامسة ميدانيا كون غالبية مجتمع البحث راضين عن الظروف العمل المادية, وبالتالي الفرضية صحيحة.
- على ضوء المعطيات التي أمدتنا بواقع المؤسسة ومجال الدراسة ومن خلال نتائج الفرضيات تبين للباحث صدق الفرضية العامة نسبيا.

ب- الدراسات العربية:

الدراسة الثانية :

- من إعداد الباحث (صلاح الدين بن فالح عبد الله البلوني) بعنوان: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي
- دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة- كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائه شخصية ذات استغلال مالي وإداري؟

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بع هذا التغيير التنظيمي؟

- ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير؟

- إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة...)

- المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي.

- عينة البحث: قام الباحث بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع البحث أي المسح الشامل, وقد بلغ عدد الأفراد 410.

- أدوات البحث: اعتمد الباحث على أداة لجمع المعطيات البيانية في الميدان وهي الإستبانة.

- أهم النتائج المستخلصة:

- الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.

- من أهم الأسباب الداخلية هي تشغيل المطارات على أسس تجارية وتوجه العاملين نحو الخصخصة.

- إن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.

- يتوقع العاملين الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر طبيعة العمل، الخبرة)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التدريبية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر، المستوى التعليمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة لمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

الدراسة الثالثة :

من اعداد الباحث (أبوحمدة) بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة

العامة في الأردن 1994"

استخدم الباحث المنهج الوصفي وجمع المعلومات باستخدام الاستبانة, وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الصناعية والمساهمة العامة الأردنية وعددها 40 شركة والموزعين على جميع المستويات الإدارية فيها, وأخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بنسبة 5 بالمائة من عددهم الكلي والبالغ 19171 موظفا وموظفة بحيث بلغ عدد المفردات في العينة 960 مفردة تقريبا.

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي العلاقات الجيدة بين العاملين, نظام المعلومات في عملية التغيير، وما مدى وجود اختلاف بين العاملين ومقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة، التحصيل الأكاديمي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، نشاط المنظمة).

كما هدفت إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير والتعرف على أسباب التغيير في المؤسسة، ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.

• نتائج الدراسة:

• وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والولاء العاطفي تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الإجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي, بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

• وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات (العمر، طبيعة العمل).

لا توجد تأثيرات لمتغيرات (المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة، التحصيل العلمي) على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

7-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت هذه الدراسات موضوعات مختلفة في مجال التمكين والتغيير التنظيمي حيث ركزت البعض على ربط متغير تمكين العاملين بمتغيرات أخرى كالأبداع الإداري ومتغير الرضا الوظيفي، ومتغير التميز التنظيمي وغيرها. بينما تناولت أخرى متغير التغيير التنظيمي حيث تم ربطه هو الآخر بمتغيرات أخرى . للأسف لقد تعذر علينا إيجاد دراسات مشابهة لموضوع دراستنا الحالية أي دراسات تربط بين متغيري التمكين والتغيير التنظيمي معا. استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي كمنهج ملائم للمواضيع المتطرق إليها، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المعتادة في مثل هذه الدراسات كالملاحظة، المقابلة، الاستبيان، السجلات والوثائق بالإضافة الى الاختبارات الاحصائية.

تتفق هذه الدراسات مع دراستنا في اهتمامنا بموضوع التمكين والتغيير التنظيمي، حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، ولقد أفادتنا هذه الدراسات كثيرا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي اثناء الإطار النظري، إضافة إلى التعرف على أدوات البحث المستخدمة في الدراسة وكذلك النموذج التحليلي المناسب لدراستنا.

8-المقاربة النظرية للدراسة :

أي دراسة علمية تقتضي الإستناد إلى مرجعية نظرية معينة بهدف توجيهها وتنظيمها وفي هذا الصدد قد يحتاج الباحث إلى مرجعيات مختلفة لمقاربة موضوع بحثه، ويطلق عليها دراسة متعددة المداخل، وهذا حسب طبيعة الدراسة المراد اجراءها، فأما بالنسبة لموضوع دراستنا وبعد الاطلاع الموسع على مختلف المقاربات التي تناولت موضوع استراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة ، تم الإعتماد على عدة مداخل من بين أهمها:

- مدخل العلاقات الإنسانية ويعتبر "إيلتون مايو" الممثل لهذا الإتجاه حيث أسهمت الدراسات والأبحاث التي قام بها في مصانع شركة ويسترن إيلكتريك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها، ودراسة مصنع الغزل (فيلاديليا) والتي كانت من نتائجها الإهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي إتخاذ القرارات وهذا ما يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.¹

تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي بدأت تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية والتركيز على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية وتقدير الفرد وإحترامه وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة لتمكين الفرد ومنحه حرية أو مشاركة أكبر ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب ، ومايمكن مرعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات التي أسست لدور العامل و الموظف في المنظمة ونظرت لمساهمته الفعالة و حاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات و المطالب الإنسانية في قضايا الإبتكار و الإبداع و المشاركة في إتخاذ القرار و العمل داخل روح الجماعة .

¹-علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب ، القاهرة ،ص93 .

وكذلك نظرية **X و Y** لصاحبها دوقلاص والتي تعتبر خطوة مهمة إتجاه التمكين والذي قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلالها ، حيث ركز على الجانب الإنساني للإدارة و السلوك التنظيمي للأفراد وتناول فيها القيادة و أساليب الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين وكيفية زيادة أدائهم من خلال التدريب والتحفيز وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ودعى المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد وخاصة تلك الحاجات الإجتماعية وأطلق نظريتين حول الإدارة :¹

- نظرية **X**: والتي أخذت منحى تشاؤمي عن نظرة الأفراد إتجاه العمل فهذه النظرية ترى أن المرؤوسين لا يحبون العمل يفتقرون إلى الطموح لا يتحملون المسؤولية ، يقاومون التغير ويفضلون العمل تحت قيادة الآخرين .

- نظرية **Y**: وهي نقيض الأولى إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل يتحملون المسؤولية وهم قادرين على الإبداع وممارسة الرقابة الذاتية وقيادة أعمالهم بأنفسهم .

وإن نظرية **Y** أثبتت جدواها نظرا لإستمرار القبول بها وتطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة وكانت بالفعل السبابة في إرساء مفاهيم جديدة دخلت العالم الإداري منها : مشاركة الأفراد *employée participation* ، التمرس في العمل *involvement* التمكين *empowerment* ، الإدارة الذاتية *self_management* .

وباعتبار أنه توجد علاقة بين القيادة و التمكين حيث يهدف التمكين إلى إخراج مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء في إتخاذ القرارات التي تدل على مساهمتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء ، فالقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على إستخدام خبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل وإنجازه وهذا ماكدته أبحاث *Hai 1994* (سلوكيات القائد التمكينية) حيث يرى أن القائد يتشارك القوة (السلطة) مع موظفيه عن طريق

¹-حسين ابراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ،بيروت،2005، ط1 ،ص93

التفويض ، حيث يعد التفويض مكونا أساسيا في التمكين ، كما أن الحاجة لتمكين المرؤسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف بضعف أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم في تكوين الشعور بالضعف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل التغيير التنظيمي ، ضعف الاتصالات ، النظام الشبكي المعقد ، الرقابة الشديدة ، ضعف نظام الحوافز، وعدم وضوح الدور، المشاركة المحدودة في اتخاذ القرار، فرص التقدم المحدودة والاتصال المحدود مع المستويات الادارية الدنيا.¹

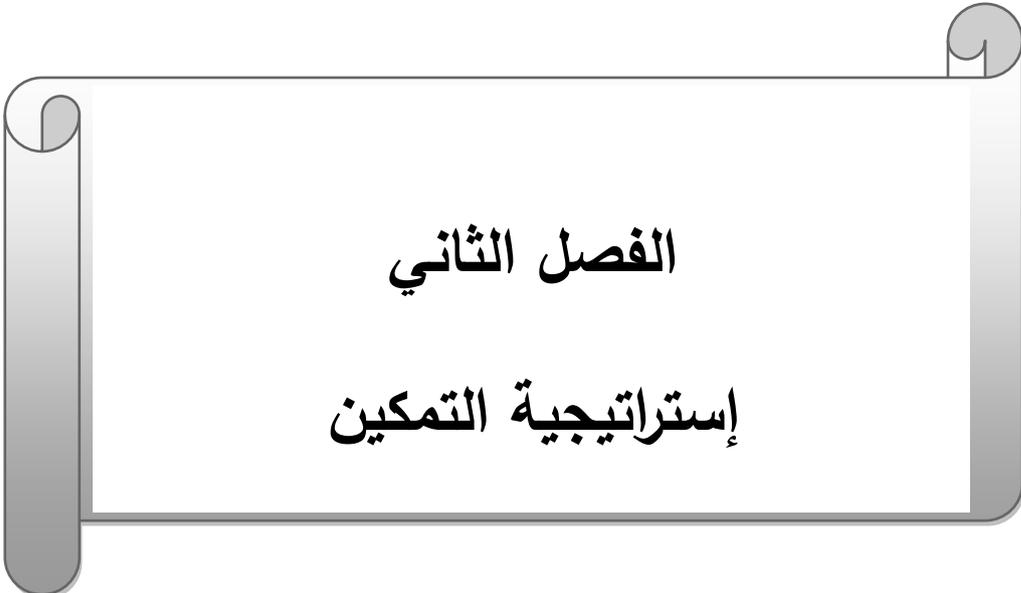
وعليه من المداخل النظرية المناسبة لهاته الدراسة كذلك:

- نظرية أنماط القيادة الإدارية لليكرت (Remsis Likert):²

لقد حدد ليكرت أربعة أنظمة مختلفة للقيادة وفي النظام الرابع منها(القيادة الديمقراطية بالمشاركة) يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيهم حيث يقوم الرئيس باشارك المرؤوسين في القرارات وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان سيئا أو جيدا وفي جميع الظروف ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة ، ويبدل قصار جهده للمحافظة عليها والرقى بها كلما أمكن ذلك ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والإتصال بهم وتذليل صعوبات الوصول إليه. مع وجود الإستعداد الكامل لديه والرغبة في التغيير ودعم مرؤوسيه، بغض النظر عن أخطائهم كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم المرؤوسين بإنجاز طيب وأداء متميز ويؤمن بالعمل كفريق واحد .

¹ -برسولي فوزية و نعورة بوبكر: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية،الجزائر،المجلد(08)،العدد(05)،2019،ص440.

² - سهى عيسى، ويسام مسمار، ابتهاج الخوالدة: الأنماط الإدارية لدى رؤساء الإتحادات الرياضية الأردنية، تطبيقات نظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،المجلد26،العدد(01)،كلية التربية الرياضية،الجامعة الأردنية،الأردن،2012، ص93.



الفصل الثاني
إستراتيجية التمكين

الفصل الثاني: إستراتيجية التمكين

• تمهيد

- 1- عناصر التمكين.
- 2- تصنيفات التمكين.
- 3- أبعاد التمكين الاداري.
- 4- أساليب تطبيق التمكين.
- 5- مبادئ التمكين الاداري.
- 6- إستراتيجية التمكين التنظيمي.
- 7- الإتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين .
- 8- النظريات الإدارية التي عززت التمكين الاداري.

• خلاصة الفصل

تمهيد :

إن التمكين الإداري من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات وهو مصطلح وليد حركة العلاقات الإنسانية التي نادت بالاهتمام بالإنسان في المنظمة، لذا فإن تبني المنظمات لمفهوم التمكين الإداري سينطلق من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل و الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي ينمي ويطور قدراتهم، مما يعود بالفائدة والنفعة للمنظمة.

1-عناصر التمكين:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من العناصر التي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه العناصر تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر وذلك تبعاً لما قد أسلفنا سابقاً من إختلاف في الخلفيات الفكرية وتشقّب الحقول العلمية التي يستقي منها الكاتب نظريته ومبدأ التحليل لديه، والجدول رقم (1) يبين بعضاً من تلك العناصر الدوري¹ فمن معطيات الجدول رقم (1) يتضح أن العناصر التي حظيت بنسبة أكثر من (50%) هي: تحويل الصلاحيات، والمشاركة في القرارات، وفرق العمل والتدريب والتعليم، وبذلك تعد هذه العناصر هي الأكثر تكراراً عند الكتاب والباحثين .

¹ - الدوري زكري: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة ، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 46، 2004، صص 20-28.

الجدول رقم (01)

عناصر التمكين من وجهة نظر مجموعة من الكتاب

Mathews & Cole	Osarall	Edwards	Daft	Ersted	Robbins	RAFIK &ahmed	Homeld	Ivanoeich	Lair	Malek & Harlod	Brawan	Simon	الباحث
2003	2002	2002	2001	1999	1998	1998	1997	1997	1997	1996	1996	1995	السنة
													المساءلة
													القابلية
+	+	+	+	+				+			+		التدريب و التعليم
						+							المكافآت
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		تحويل الصلاحيات
					+			+					القوة
			+									+	الرفاهية
	+						+						اثراء الوظيفة
			+							+			الجودة
									+				الثقافة التنظيمية
	+	+	+	+	+					+		+	فرق العمل
											+	+	حرية الأقسام
+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	المشاركة بالقرارات

المصدر: الدوري زكريا، وصالح أحمد، ، الإدارة الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري القشر، عمان، الأردن

3- تصنيفات التمكين:

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم لنوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في أعمال ممارسات التمكين في المنظمة. فالتمكين التقسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس، والتمكين الهيكلي يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنوية السلطة والعلاقات في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

2-1- التمكين النفسي:

يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم. فالموظف لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أن إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

أ. **المعنى (Meaning)**: والذي يعكس إدراك الموظف بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

ب. **الجدارة (Competence)**: وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

ج. **الاستقلالية (self Determination)**: أي إدراك الموظف بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.¹

¹ - ملحم يحي: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، مؤتمر الإبداع الإداري والإقتصادي، أيلول، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 30.

د. التأثير (Impact): والذي يعني إدراك الموظف بأن وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة. يتضح بأن خلاصة التمكين النفسي تتمثل في مشاعر الموظف بأنه جزء هام في المنظمة وأنه قادر على الفعل وجدير بالثقة.¹

2-2- التمكين الهيكلي:

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة. ومن هذه المستلزمات.

أ- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تقوض الصلاحيات، وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.

ب- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في إتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بخوافز تدفعهم للتوجه إلى التدريب.²

¹ - ملحم يحي: المرجع السابق، ص 31.

² - عريقات أحمد: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة 3-5، تشرين الثاني، الزرقاء، الأردن، 2010، ص 16.

ج- ثقافة ممكنة : تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفة، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

د- إدارة المعرفة : تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظمة. وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، وإستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

هـ- فرق العمل : لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. إن استخدام فرق العمل يتفق كثيرة مع تمكين الموظفين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق. ومن أهم الفوائد التي تجلبها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل مملكة هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.

و- تقنيات الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات وبرمجياته دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.¹

¹ - عريقات أحمد: مرجع سابق، ص 18.

مما تقدم أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكلية السلطة لتكون جميعها بقتها الجديدة داعمة للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمة.

3- أبعاد التمكين الإداري:

إن دراسة التمكين الإداري تتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، واختلف الباحثين تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد¹:

• **تنمية السلوك الإبداعي:** الإبداع هو أحد الأساسيات في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لإنجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير.

• **تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.

• **التقليد والمحاكاة:** تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.²

¹ - ملحم يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 66.
² - سعيدة تلحوح: التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 42.

- **العمل الجماعي:** العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافياً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي.
- **التحفيز الذاتي:** تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.¹

4- أساليب تطبيق التمكين :

يقصد بها تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمد على إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية والبشرية، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

4-1- أسلوب القيادة : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

4-2- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت

¹ - أحمد الكيلاني، أحمد أبوبكر، حسن أبو العيلة: التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجاً، المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS)، رئاسة الحكومة التونسية، معهد الإدارة العامة التونسي، 2008، ص 15.

(Spretizer) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.¹

4-3-أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدال من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء وهذا لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كلا منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.²

5-مبادئ التمكين الإداري :

يرى ثوماس ستر (Thomas Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

¹ - أحمد الكيلاني، أحمد أبوبكر، حسن أبو العيلة: المرجع نفسه، ص 17.

² - هدى بنت عمر بن عبد الله باقبيس: آلية التمكين الإداري، مذكرة ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، جدة، 2018، ص16.

5-1- تعليم الأفراد (E-Education): ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأفراد فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

5-2- الدافعية (motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم M-M الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق عمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للأفراد من قبل الإدارة.

5-3- وضوح الهدف (P-Purpose): إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، ذلك أن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

5-4- الملكية (Ownership): يتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك الأفراد لجزء من أصول المؤسسات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات الأفراد بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن النجاح.¹

5-5- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change) إن نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى تبني طرق حديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن طرق الأداء ستؤدي إلى الفشل.²

5-6- نكران الذات (E-Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة

¹ - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 145.

² - المرجع نفسه، ص 145-146.

والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

5-7- الاحترام (R-Respect): إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام الأفراد فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني أيضا عدم التمييز بين الأفراد لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفسال كافة جهود التمكين الإداري.¹

إن المبادئ التي ركز عليها الباحث نجد كلها تهتم بالجانب النفسي للموظفين، وهذا إيماننا من الباحث بأن لاهتمام بالجانب النفسي هو الركيزة الأساسية التي ينطلق منها الموظف للإبداع في المؤسسة، وفي سبيل أن يشعر الموظفون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

6- إستراتيجية التمكين التنظيمي :

يعتبر التمكين إستراتيجية تنظيمية من شأنها تحقيق الكثير للمنظمات وموظفيها، وعادة ما يذكر التمكين تحت مسميات مثل: التمكين الإداري أو إستراتيجية التمكين أو مدخل التمكين، ولشمولية المعنى وعمق المصطلح فقد استخدم الباحث مصطلح "إستراتيجية التمكين التنظيمي" وذلك لأمرين، أولهما:

حتى يتم التمييز بين ما يسمى بالتمكين الاجتماعي، أو تمكين المرأة في العلوم الاجتماعية ومفهوم التمكين السياسي، عن المقصود هنا بالتمكين التنظيمي كما ورد في التعريف الاصطلاحي سابقا، والسبب الثاني: أن التمكين يعتبر إستراتيجية بحق، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه عدد من الكتاب من أن التمكين هو إستراتيجية تنظيمية تهدف لتحقيق

¹ - حسين أحمد طواولة: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 28-29.

جملة مزايا المنظمة وفوائد للموظفين فيها، وأنه طريق التكيف مع متغيرات البيئة المتسارعة وشديدة التنافسية، ومن هؤلاء الكتاب Kolver على سبيل المثال:

وهنالك ثلاثة عناصر يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين وهي:

- المشاركة في المعلومات، عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك. بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة.

- تحدي واضح المعالم الحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين ببعضهم. ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت الموظفين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة، والأدوار المسندة للموظفين والهيكل التنظيمي للمنظمة.

- دور الفريق: ويركز هذا على دور الفريق في الإطار الجديد. إذ يختل فيه دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، فيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.¹

7- الإتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين :

يشار التمكين إلى أنه فلسفة تنظيمية جديدة في حين يشار له بالإستراتيجية الإدارية، وأيديولوجية إدارية، ولغرض فلك التداخل بين هذه المفاهيم سميتم تناول الإتجاهات الفكرية للتمكين كالآتي:²

¹ - الدوري زكرياء: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجيه الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص ص 20- 28.

² - المرجع نفسه، ص 33.

7-1- التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة : فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار إلى الفلسفة المنظمة بكونها: عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمة، حيث أن المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الموظفين من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليل خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليل دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للموظفين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا. فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعتبر دروسا للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة.

7-2- التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية : الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمية وإدارية باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. إن التغيرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموظفين. ويعتبر التمكين واحدة من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك.¹

¹-الرشيدي أحمد: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، اوميت للنشر ، القاهرة، مصر، 2000، ص 66.

7-3- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية : يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة الأهداف المنظمة وغاياتها. وتتمثل فقرات هذه الإستراتيجية بما يأتي:

- وضع الرؤية: أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- وضع الأولويات.
- تطوير علاقات قوية بين الموظفين.
- توسيع شبكة الأعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة.
- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات التكامل بإتجاهات عدة.

8- النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري :

هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه، ومن بين أهم تلك النظريات

الإدارية:

● نظرية "س" و"ص":¹

يفترض ماكريجر Macgreygor في نظريته أن (X) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (Y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.

¹ - حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 93.

• الشخصية البالغة لدى أرجيريس :

قدم أرجيريس Argyris انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.¹

• أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة) :²

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمؤسسيهم، حيث يقوم الرئيس بإشراك المؤسسين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيداً أو سيئاً، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مؤسسيه والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مؤسسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مؤسسه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

• نظرية هيرزبرج :

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً.

¹ - ملحم يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 55.

² - سهى عيسى، ويسام مسمار، ابتهاج الخوالد: مرجع سبق ذكره، ص 93.

والإثراء في مفهوم هيرزبرج هو إعادة تصميم وتحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيدا من الاستقلالية والمسؤولية مما يؤدي إلى رضاه ومن ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار والإبداع.¹

إذن، إن تمكين العاملين له خلفية نظرية انطلق منها حتى وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة كالتالي يتواجد عليها حاليا الآن في منظمات الأعمال الحديثة، ويعد هذا الموضوع مادة صالحة للبحث المستفيض بسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع واختباره في الميدان من أجل الوقوف على أبعاده ومقوماته وآثاره ما يحقق الاستفادة للمنظمات ومن يبحث عن حقيقة هذه الاستراتيجية.

¹ -خلفة سارة، عيساوي فلة: التمكين الوظيفي كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3، جوان 2018، ص ص 358 - 340.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن التمكين الإداري يشكل أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها في البيئة، وذلك من خلال قدرة الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم، بالإضافة إلى ذلك الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، من خلال إعداد البرامج التدريبية، وإتباع سياسات محددة لتمكينهم إداريا مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

• تمهيد

- 1- أهمية التغيير التنظيمي .
- 2- خصائص التغيير التنظيمي .
- 3- خطوات التغيير التنظيمي .
- 4- أنواع التغيير التنظيمي .
- 5- معوقات التغيير التنظيمي .
- 6- العوامل المسببة في التغيير داخل المنظمات .
- 7- أبعاد التغيير التنظيمي .
- 8- مقاومة التغيير التنظيمي .
- 9- مجالات التغيير التنظيمي .
- 10- استراتيجيات التغيير .
- 11- العوامل المساعدة على نجاح عملية التغيير .
- 12- النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي .

• خلاصة الفصل .

تمهيد:

التغيير أمر حتمي في كافة شؤون الحياة، الأمر الذي يجعل عصرنا يشهد تطورات وتغيرات واسعة في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والادارية والمعلوماتية، وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة سواء كانت رؤيتها أو رسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم أو اجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة .

لذلك لم يعد اليوم في مقدور ادارة المنظمة اتخاذ قراراتها في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على التحليل المعمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها بحكم ان التغيرات البيئية تؤثر بشكل او بآخر على التنظيم، وبالتالي لا بد من تأثيرها المباشر أو غير المباشر في المورد البشري بكل أبعاده، كما أن العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة باحداثها، فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة وليس القدرة على رد الفعل .

1-أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر أهمية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء على النحو التالي:¹

1-1-أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: تظهر من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة، وذلك على

النحو التالي:

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص63.

أ- يريد العاملین وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين الممل، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية وتنمية خبراتهم.

ب- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم ولكنهم يرون المؤسسات تتبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

ج- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامة الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتحمل الاهتمامات الأخرى.

د- ما يريد العامل من المؤسسة يريد الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل مرتبط بمدى عمره الوظيفي وعلى قابلية التأجيل.

1-2- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية

صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصاراً يريد الجودة الكاملة، وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريباً تشرك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.¹

1-3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة: لكي تكون المؤسسة متغيرة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة

صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء يصبح قابلاً للتضاعف والفسل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل، وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصبح الأخطاء واكتشاف أسباب التأخير من

¹ - أحمد يوسف دودين، نفس المرجع، ص 64.

مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات التسليم وإقتناعه باستبدال المنتجات المعيبة.¹

2- خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين علينا الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها، وهي كالتالي:²

- التغيير التنظيمي نشاط هادف: فلا يحدث التغيير بصورة ارتجالية أو عشوائية بل ينطلق من أهداف محددة تم وضعها وتحديدها سلفاً، وبالتالي فإن إدارة التغيير تسعى إلى غاية معلومة ومتفق عليها من جميع أطراف التغيير، كامتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب بعض القوى التي تتمتع بأوضاع ومكتسبات معينة، وأيضاً قد تسعى المنظمة إلى إضفاء المرونة على المنظمة لتصبح قادرة على استيعاب عملية التغيير المطلوبة بصورة سليمة ومن ثم الاستجابة لمتطلبات التغيير.
- ارتباط التغيير بالواقع: من الضروري أن يرتبط التغيير المنشود بالواقع العملي داخل المنظمة وفي إطار ظروف وإمكانات المنظمة والموارد المتاحة لها، وألا يبحث عن المثاليات.
- التوافق بين عملية التغيير: هذه من جهة، ورغبات وأهداف القوى المرتبطة بها كقيادة الرأي في المنظمة والأفكار والمنفذين لعملية التغيير من جهة أخرى.
- المشاركة في وضع أسس وأهداف وبرامج التغيير: حيث تطرح المنظمة والإدارة العليا فيها - بصورة خاصة - على القوى المؤيدة والمعارضة أهداف وغايات التغيير ومحاولة كسب تأييدهم وإقناعهم بمزايا ذلك التغيير والفائدة التي سوف تعود عليهم منه.

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 64.

² - حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 142.

- **فعالية الإدارة:** يجب أن تتميز إدارة التغيير بعنصر الحركة والقدرة على التوجيه بحرية وبسهولة لجميع الجهود المشتركة في عملية التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة الأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- **الإصلاح:** إن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة أي اختلالات في المنظمة.
- **الرشد:** أي استخدام العقل والرشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغيير التنظيمي في المنظمة.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** أي أن يسعى التغيير التنظيمي إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، وتحقيق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أي أن التغيير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات المحيطة بالمنظمة، بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.¹

3- خطوات التغيير التنظيمي:

- يقترح عبد الباري الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية:²
- 3-1- معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة

¹- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 25.

²- عبد الباري درة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد 09، العدد 4، 1981، ص 164.

والاتصال وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

3-2- تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3-3- تشخيص مشكلات المنظمة: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

3-4- التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة الغير رسمية.

3-5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.¹

3-6- وضع استراتيجية للتغيير: يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعداد تصميم الوظائف، إعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجي، تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة).

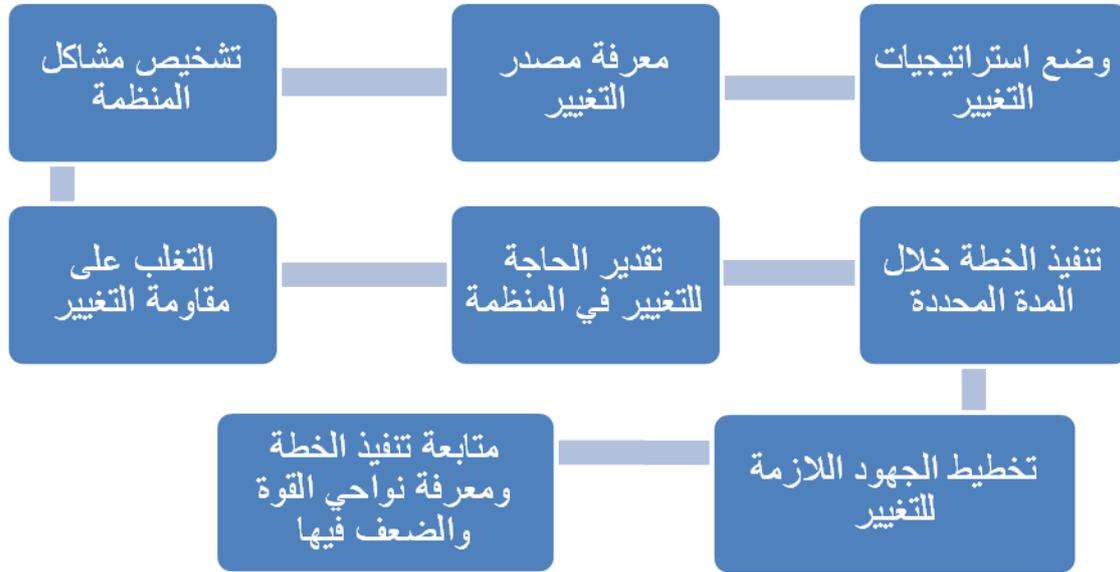
3-7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة: يعني تحويل الخطة إلى سلوك فعلي ميداني.

3-8- متابعة تنفيذ تنفيذ الخطة: معرفة نواحي القوة والضعف فيها.²

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة: التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، 12-19 ماي، 2011، ص 15.

² أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 33.

الشكل رقم(01): يوضح خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات:



المصدر: عبد الباري الدرة: التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 04، 1981، ص 165.

4-أنواع التغيير التنظيمي:

- يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير التنظيمي حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

4-1-حسب مدى التغطية:

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون

بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.¹

4-2- حسب ما يتم تغطيته :

- كل المنظمة: مثل الاندماج والاستحواذ وإعادة الهيكلة في الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.
- إدارة أو قسم: حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد تنظيمها أو تفكيكها أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.
- المصنع : بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه، حيث يعاد بناؤه أو يعاد تحديث التكنولوجيا المستخدمة فيه، أو تقليل عمالته أو غلقه للأبد.
- الأفراد: لتطوير المهارات الشخصية السلوكية والفنية والإدارية للأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد.²

4-3- حسب درجة الهيكلة:

- تغيير هيكلية: أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التقلبات وفي باقي خطوات التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة وبها جداول زمنية وميزانيات للصرف.
- تغيير عضوي: هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريبا.

¹ - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 181-182.

² - أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 17.

4-4- حسب سرعة التطوير:

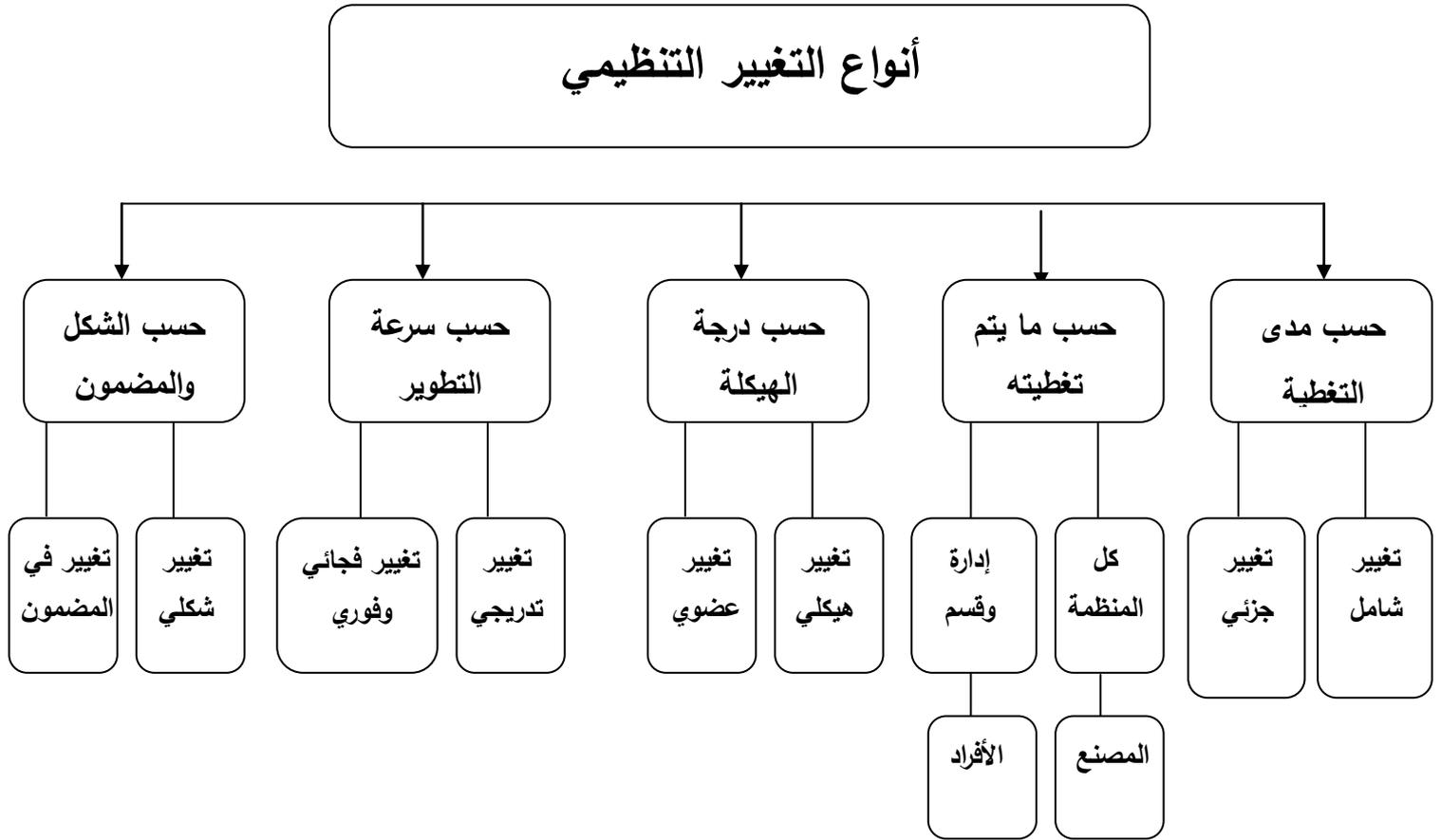
- **تغيير تدريجي:** هو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.
- **تغيير فجائي وفوري:** وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أن المنظمة على الوجه تستفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى وأن التطور البطيء قد يعطي فرصة لقوة المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

4-5- حسب الشكل أو المضمون:

- **تغيير شكلي:** يهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها حول الاهتمام بتنظيمها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه.
- **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية، وجوهر الشيء ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل.¹

¹- أحمد ماهر: مرجع سابق ص18.

الشكل رقم(02): يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين

5- معوقات التغيير التنظيمي:

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وهي:

5-1- معوقات بشرية: تعود مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير لجهلهم بالأعراض والنتائج المترتبة على ذلك، والنقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

5-2- معوقات بيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

5-3- معوقات فنية ومادية: تشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

5-4- معوقات اجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

5-5- معوقات تقنية: وتشمل ما يلي:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى منها:
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة .
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.¹
- جمود القواعد والإجراءات والهيكلة التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال ونقص الموارد.

¹ - أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 58-59.

6- العوامل المسببة في التغيير داخل المنظمات:

تتعدد العوامل التي تقف من وراء حدوث التغيير في المنظمات، ومن أبرز هذه العوامل والمسببات ما يلي:

6-1- ضعف الأداء: من خلال تقييم الأداء ومن خلال الأجهزة الرقابية قد يتبين لنا أن هناك بعض مظاهر

الضعف والتفكك في الأداء الإجمالي للمنظمة، وإذا تمت المقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة لها، أو لوحظ

تدهور الأداء عبر فترات زمنية مختلفة كإنخفاض الربحية أو الإنتاجية أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو كثرة تعدد

مرات الغياب للعاملين...

6-2- دوافع المديرين: إذا امتلك بعض المديرين الرغبة في الإنجاز لمستوى معين والرغبة في تحقيق الذات أو

المخاطرة إلى اعتبار أن عملية التغيير أو التطوير عملية حتمية ومستمرة للمنظمة، فقد يرى بعض المديرين أن ثمة

حاجة ضرورية لفتح أسواق جديدة أو تغيير الخط الاستراتيجي للمنظمة، أو تطوير الخدمات المنظمة أو السلع المنتجة

أو الأساليب التكنولوجية في الإنتاج وكل ما يتصل بدوافع ورغبات وتصورات الإدارة.

6-3- البيئة: ويقصد بها ما يتصل بالقوانين واللوائح وطبيعة المنافسة والتقدم التكنولوجي وغير ذلك، مما يسمى بيئة

العمل الخارجية، والتي تملي على الإدارة في أي منظمة حتمية مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق

بهذا التغيير السريع مما قد يسبب لها الفشل أو الإخفاق.¹

6-4- مدى التقدم التقني: كالتطورات المستمرة في الأجهزة، المعدات والآلات وأساليب الإدارة الحديثة وإدخال

الماكينة والآلية في عمليات الإنتاج بكاملها، وكل ذلك يفرض على المنظمات ضرورة التطوير وإحداث التغيير وتوفير

القوى البشرية اللازمة للعمل والتعامل مع تلك الآلات والأدوات والأجهزة المتطورة.

6-5- التغيير في شكل الملكية: كعمليات الاندماج في كيانات كبرى أو التحول من شركات الأفراد إلى شركات

الأموال والأسهم، أو شراء المنظمات وخصخصة شركات القطاع العام... فيفرض مثلا الملاك الجدد وجهات نظرهم

¹ - حسين التهامي: مرجع سابق، ص 144.

في إدارة تلك الشركات وما يجب أن تكون عليه، حيث يتطلب ذلك القيام بسلسلة من التغييرات في جوانب عديدة كالجانب التسويقي أو الجانب التكنولوجي وغير ذلك.

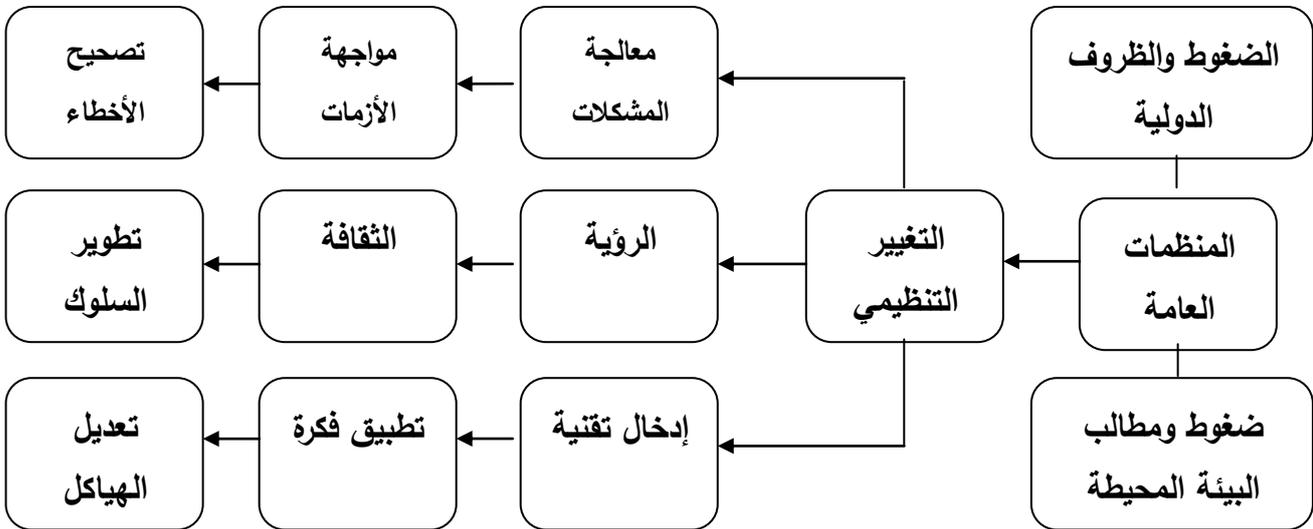
6-6- التحول الاجتماعي: كالتغيير في عادات وتقاليد واتجاهات المجتمع وتطور التعليم به، وبالتالي تتأثر قيم وأهداف وطموحات المنظمات وفقا للتغيرات المجتمعية.

6-7- التغييرات التنظيمية: بسبب التغييرات في أساليب الإنتاج فقد تعددت العلاقات التنظيمية وأصبحت التنظيمات أفقية، واتسعت القاعدة وتشابكت العلاقات بين المستويات الأفقية الواحدة.

6-8- زيادة الضغوط التي تواجه المنظمات: عندما تواجه المنظمة مزيدا من الأزمات تصبح الحاجة ملحة لإجراء تغييرات فيها لزيادة قدرتها على المواجهة.

6-9- الرغبة في المزيد من المرونة: إذا وجدت الإدارة أن السلم التنظيمي القائم لا يستوعب العوامل والمستحدثات والمتغيرات البيئية، ولا يحقق المرونة وسرعة التكيف الكافية فإن ذلك يتطلب التغيير، من خلال تبني

هيكل تنظيمي جديد يعطي مزيدا من المرونة والحركة.¹



الشكل رقم (03): يوضح أهم العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي. (من إعداد الباحثين)

¹ - حسين التهامي: مرجع سابق، ص 145.

7- أبعاد التغيير التنظيمي:

7-1- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من أقسام وفروع تتبعها، والمحدد للمستويات التي تدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقه، وللأنشطة التي تنهض بها وللصلاحيات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها وللصلاحيات التي تعطى لها" ¹

إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولين، بالإضافة إلى استحداث وظائف تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب عن ذلك من تعديلات لعناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات. ²

7-2- التكنولوجيا المستخدمة: تعتبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها. ³

وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الوسائل والطرق والإجراءات، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذو آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعي وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

¹ - عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، التطوير التنظيمي ، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص 19.

² - علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983، ص 258-259.

³ - عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 72.

7-3- المدخل البشري: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد للسلوك وشخصيتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة.

7-4- اتجاهات المورد البشري: لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

7-5- إدارة التغيير التنظيمي: هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو التقليل من عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير وإجراءات التغيير اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل.¹

7-6- مقاومة التغيير: تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي²، يصف (Grimmon MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمة على التطور والنمو³، ودائما ما توصف عمليات

¹ - ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 105.

² - حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 384.

³ - Mc Grimmon, M : The changer Master Managing adapting to organisational change, Pitman publishing, London, 1997, P 05.

المقاومة بأنها غير رشيدة وإنما معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالأضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير.

8- مقاومة التغيير التنظيمي:

قد تسعى ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو شروط خارجية كالتطور التكنولوجي ومنافسة المنظمات المحلية أو العالمية إجراء تغييرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة، لكن إحداث التغيير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب، وقد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية وقد تكون المقاومة شعورية أو لا شعورية.

هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى إجراء دراسات وبحوث لفهم آليات مقاومة التغيير ووضع تطورات نظرية وعلمية للتغلب على هذه المقاومة فتوصلوا إلى:

- الأنساق تتضمن آليات معينة لها الثبات وذلك كعملية اختيار الأفراد لكي يشغلوا مراكز معينة يعاقبون على اتباع نمط معينة من الأداء أو الخروج عنه، لذا فإن مطلب هؤلاء الأفراد بالتغيير يتصادم مع التكيف والتعود الذي اكتسبوه.

- هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا جديدا بسيطا.

- إن التغيير في نماذج التنظيم قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة، فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي قام يقوم بها مسؤولون أو مختصون في جانب آخر.¹

- قد يؤدي أي تغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة القائمة بنسق ما، وذلك لما يحدث عند محاولة إدخال نظام المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يصبح القرار يتخذ جماعيا بعد أن كان فرديا أو من طرف أشخاص قلائل

¹ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، ص 224.

يمثلون قمة هرم السلوكية، ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل مقاومة التغيير لما يترتب عنه من تغييرات في جوانب سلوكية وتنظيمية أخرى.

- تقوم الجماعة المستفيدة ماديا من الوضع القائم بمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية، وذلك كما يحدث أثناء محاولة إدخال نظام توزيع الأرباح بالتساوي بدلا من الاعتماد على إعطاء المنح وفق خصائص وشروط معينة ترتبط بنوع العمل.

- إن إحداث التغيير التنظيمي المطلوب بإحدى التقنيات المذكورة قد يؤدي إلى عواقب خطيرة على مستوى رضا العمال والمستخدمين، وعلى مستوى الأداء والإنتاج مما يزعزع استقرار المنظمة وتوازنها البيئي الذي قد يؤدي إما إلى تلاشيها أو إلى إحداث تغيير جذري يهيكلها التنظيمي.

- هناك افتراض خاطئ بإمكانية إحداث تغيير جزئي في منظمة ما دون التأثير في باقي المنظمة أو في منظمة فرعية، إن هذا الافتراض لا يرمي إلى مقاومة التغيير التنظيمي بحجة حصره في عملية التغيير الجزئي، وللتغلب على مقاومة التغيير وينبغي أولا تحديد المصدر الأساسي لهذه المقاومة ثم تخطيط التغيير باتباع واحد أو أكثر من التقنيات المذكورة مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة.¹

9-مجالات التغيير التنظيمي:

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها، وبشكل عام فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاث:

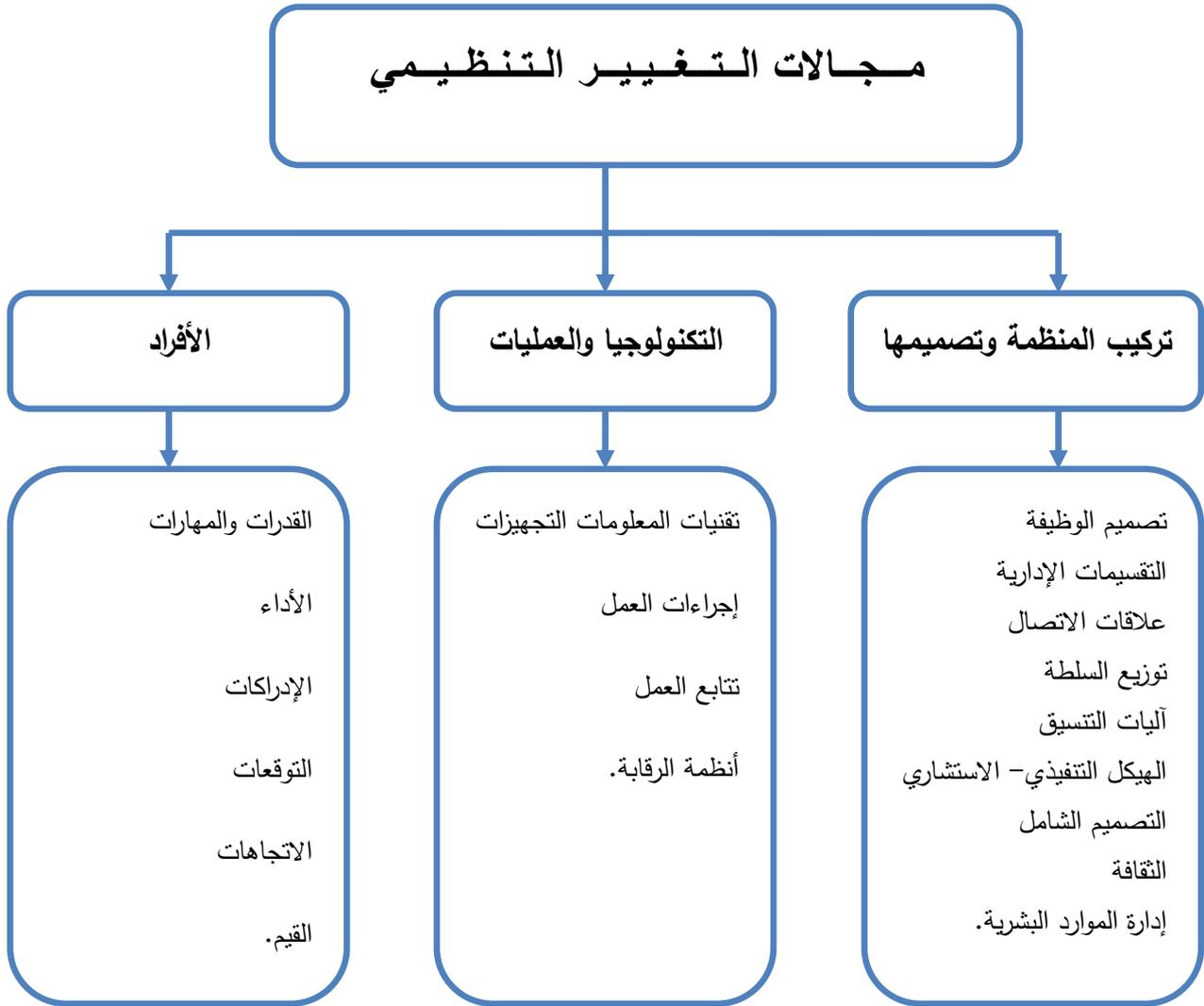
9-1-تركيب المنظمة وتصميمها: ويشمل: تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع

السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي- الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة وإدارة الموارد البشرية.

¹- مرجع نفسه، ص 224.

9-2- التكنولوجيا والعمليات: وتشمل: تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل وأنظمة الرقابة.

9-3- الأفراد: ويشمل: القدرات والمهارات، الأداء، الإدراكات، التوقعات، الاتجاهات والقيم.¹



الشكل رقم(04): يوضح مجالات التغيير التنظيمي. (من إعداد الباحثين)

¹ - عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية، السعودية، ص

10- استراتيجيات التغيير:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه، أهمها:¹

10-1- استراتيجية العقلانية الميدانية: وتقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية.

10-2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون التغيير مهددا لمصالح بعض الأشخاص، أو يتضارب مع قيمهم أو معتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يتقبلونه.

10-3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير، وقد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف وفي بعض الأحيان والحالات الطارئة. ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من أنه لا يوجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية، لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن الزج بين الاستراتيجية العقلانية الميدانية واستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استعمال القوة القسرية، فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

¹- ثروة مشهور: استراتيجية التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 78.

11-العوامل المساعدة على نجاح عملية التغيير التنظيمي:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، ونذكر من أهم هذه العوامل:

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل المنظمة أو خارجها.
- توافر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تحديد هدف التغيير بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
- التجديد المستمر للتنظيم.
- الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.¹

¹- أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 48.

12- النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي:

سوف نتطرق لبعض النظريات والنماذج المفسرة للتغيير التنظيمي المخطط، والتي تتباين فيما بينها في مدى تناولها لمستويات التغيير المختلفة ومن بين أهمها مايلي:

■ نظرية التغيير:¹

أو بالإنجليزية Theory of Change أو ToC ، هي أداة استراتيجية تستخدم لفهم وتصوير كيفية تحقيق الأثر وقياسه ومتابعته، حيث تعد نظرية التغيير إحدى الطرق الهامة لأي منظمة أو جهة تود العمل على إيجاد أثر ملموس وقابل للقياس على أرض الواقع. وهي أيضاً طريقة يعتمد عليها لتنفيذ المشاريع والبرامج وقياس الأثر الذي حققته.

تتميز نظرية التغيير عن باقي الطرق والأدوات الإستراتيجية بأنها تتعامل بشكل أكبر مع الواقع وتُظهر بوضوح العقبات والمتطلبات التي ستواجه طريق التغيير. كما تتميز أيضاً بالبدء بالأثر المرجو تحقيقه أو الهدف النهائي وتنتقل منه إلى شروط أو متطلبات حدوث هذا الأثر، بحيث تتسلل الأسباب المنطقية وصولاً إلى البرامج والنشاطات ومن ثم الموارد والمدخلات

- مكونات نظرية التغيير:

تتكون نظرية التغيير من ستة مكونات أساسية، هي:

¹ - خبيزي سامية: التغيير التنظيمي وإشكالية تجسيده في المنظمات نماذج نظرية وإجراءات تنفيذية، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، العدد 22، جوان 2019، ص 71.

-الأثر أو الهدف بعيد المدى: وهو الأثر المرجو تحقيقه من المبادرة أو المشروع أو المنظمة. هنا يتم وصف الهدف بعيد المدى الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. مثال: أهل الحي يقومون بحل مشاكل حيهم؛ أن يكون المسجد مصنعاً لقادة المستقبل؛ أن يختفي الفقر من مدينتنا.

-شروط أو متطلبات تحقيق الأثر، أو المخرجات متوسطة المدى: هي الشروط الواجب توفرها أو تحققها قبل حدوث الأثر، وهي الأمور المنطقية التي لن يتحقق الأثر بدونها.

-التدخلات أو النشاطات والبرامج والاستراتيجيات: هي كل ما يجب فعله لجعل الشروط واقعاً ملموساً.

-المؤشرات: هي أدوات القياس التي عن طريقها يمكن إعلان أن الشروط أو الأثر قد تحقق.

-الافتراضات: هي توضيح لمعتقداتك حول لماذا سيتحقق الأثر بعد تحقيق الشروط والتدخلات.

-مسار التغيير: هو المخطط الذي يربط ويوضح العلاقة بين باقي مكونات نظرية التغيير.

■ النظرية المؤسسية: ان أبرز رواد هذه النظرية العالم -سكووت- وتتم هذه النظرية بدراسة أسباب التشابه في تشكيل وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمات ذات مجالات العمل المتماثلة ومن هنا تستند النظرية على التقليد الذي يمثل الركن الأساس في التغيير حيث تقوم بتقليد المنظمات الأخرى حيث أن أي عملية نجاح تحصل في المنظمات الأخرى تسعى هذه المنظمات إلى تقليدها من أجل الحصول على نفس النجاح.¹

¹ -خبيزي سامية: مرجع سابق، ص 73.

■ **نظرية التطور التنظيمي:** وتقوم هذه النظرية على أن التغيير يأتي بفعل إداري من داخل المنظمة نفسها وفق احتياجات البيئة الخارجية وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم المنظمة والتركيز على أهميه الصراع والقوة وتبني سلوكيات ونشاط واعى مقصود من أجل إحداث التغيير المراد.¹

■ **نظرية تحليل قوى المجال لليفن:**

قدم كيرت ليفن (LEUIN،1951) نظرية تحليل قوى المجال كأسلوب تشخيصي يسلمد على تناول المشكلة وإحداث التغيير المطلوب لحلها وحسبه التغيير الناجح في المنظمة يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:²

-مرحلة إذابة الجليد UNFREEZING: ويتم فيها جعل الأفراد العاملين يتقبلون عملية التغيير، وأنه هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي .

-مرحلة التغيير CHANGING: ويتم فيها اختيار الأساليب والطرق اللازمة لإنجاز عملية التغيير المطلوبة.

-مرحلة إعادة التماسك REFREEZING: ويتم فيها تحقيق التغيير المأمول والعمل على أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإلتزام بما تم وتشجيعهم على التعامل معه واستيعابه.

■ **نموذج التغيير المخطط ل Huse Edgar** قام Huse عام 1980 م بتقديم نموذج للتغيير المخطط متكون من سبعة مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين:

- **الاستطلاع (تنمية الحاجة للتغيير):** وهي مرحلة وعي المؤسسة بمشاكلها وتقديرها لاجتيازها والتغلب عليها، وبروز شعورها بالحاجة للاستعانة بالوكيل الخارجي (المستشار) لمساعدتها على التغيير .

¹ محمد النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2006، ص ص 106-108.

² معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، ج1، ص83.

- الدخول (أي تكوين علاقة التغيير): وهي مرحلة يصل فيها الطرفان إلى القرار بالعمل مع بعضهما البعض ويحددان المفاهيم التي على أساسها تقوم علاقة المساعدة هذه.
- التشخيص (أي توضيح المشكلة وتحديدتها): في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتزويد وكيل التغيير بكل المعلومات اللازمة للتشخيص الشامل للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة المستفيدة، وقد تبقى التفرعات الغير المتوقعة للمشكلة الأصلية غير مكتملة وغير محددة.
- التخطيط (أي تحديد الأهداف وإنشاء المخططات): توافق المنظمة على ما قدمه وكيل التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع للعملية، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- الفعل: يبدأ في هذه المرحلة التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرق متعددة بشكل متزامن، وفي حالة برامج تطويرية للمؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عدد من المشاريع متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- الثبيت والتقويم (أي التوصل إلى إنهاء العلاقة): يعتبر التوصل إلى إنهاء العلاقة التي تربط بين وكيل التغيير والمؤسسة المستفيدة من أصعب الأمور في معظم الأحيان، وذلك نظرا لتبعية الطرف الثاني لتوجيهات الطرف الأول ومهاراته، ومن مسؤوليات وكيل التغيير فصل المؤسسة المستفيدة من تلك التبعية له ومهاراته.¹

¹ - بديع محمود مبارك القاسم: نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 121.

- خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق، نلاحظ أن التغيير التنظيمي أصبح من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، من أجل ضمان استقرارها ونموها، إذ تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة.

1-1- المجال المكاني.

1-2- المجال الزمني .

1-3- المجال البشري .

2- منهج الدراسة.

3- أدوات الدراسة .

4- الأساليب الإحصائية .

5- عينة الدراسة وطريقة إختيارها .

5-1- طريقة إختيار العينة.

5-2- خصائص عينة الدراسة .

6- صعوبات الدراسة .

تمهيد:

لقد تم التطرق في الفصول السابقة إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم عرض أهمالقضايا والتساؤلات التي تتطلب اختبارا ميدانيا، وبناء على ما تم طرحه في المشكلة البحثية واعتبارا لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها، والتي تتطلب وضع منهجية مناسبة ابتداء من تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، والزمني)، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها وأخيرا كيفية عرض البيانات وصولا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسة السابقة وربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني للدراسة: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد مديرية الموارد المائية لولاية تيارت .

➤ نبذة عن إنشاء مديرية الموارد المائية لولاية تيارت:¹

- تم انشاء مديرية الموارد المائية (مديرية الري سابقا) في بداية السبعينات وتعتبر إدارة عمومية ذات طابع تقني واداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تعمل تحت وصاية وزارة الموارد المائية والبيئة وتشكل من مديرية واقسام فرعية تنشط هاته الاقسام في دوائر الولاية يترأسها رئيس القسم الفرعي للموارد المائية يعمل تحت اشراف رئيس الدائرة المتواجد بها فيما يخص الأمور التقنية ويخضع للإدارة فيما يخص الامور الادارية، وقد تم تحديد قواعد

¹ مصلحة الموارد البشرية لمديرية الموارد المائية لولاية تيارت .

تنظيم عملها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 13 ربيع الاول عام 1412 هـ الموافق لـ 26 مايو 2002 . (1).

المديرية: و تتكون مديرية الموارد المائية لولاية تيارت من خمسة (05) مصالح وهي:

- مصلحة التطهير.

- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- مصلحة حشد الموارد المائية.

- مصلحة الري الفلاحي.

- مصلحة الادارة والوسائل

❖ مصلحة التطهير: تتكون مصلحة التطهير من (03) مكاتب وهي:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع

- مكتب متابعة انجاز المشاريع

- مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية

تتكفل مصلحة التطهير لا سيما بما يأتي:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات

- ضمان التحكم وتسيير المنشآت ومتابعة إنجاز مشاريع التطهير والحماية ضد الفيضانات والسهر على احترام

قواعد انجاز هذه المنشآت.

- المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

- السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها.
- السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية والحفاظ على الموارد المائية .
- تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة.

❖ مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب :تتكون مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب من (03) مكاتب وهي:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع

- مكتب متابعة انجاز لمشاريع

- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب .

تتكفل مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب بما يأتي:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة انجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس انجازها.

- السهر على حسن التسيير وحسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتحيينها .

❖ مصلحة حشد الموارد المائية :تتكون مصلحة حشد الموارد المائية من (03) مكاتب وهي:

- مكتب حشد المياه السطحية

- مكتب حشد المياه الجوفية

- مكتب استغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة.

تتكفل مصلحة حشد الموارد المائية بما يأتي:

- المشاركة في الدراسات واعداد برامج العمل الرامي الى حشد المياه السطحية والجوفية
- ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة انجاز مشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس الانجاز .
- السهر على حسن استغلال وتسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.
- انشاء بنك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشد واستعمالها والمحافظة عليها.

❖ مصلحة الري الفلاحي: تتكون مصلحة الري الفلاحي من (02) مكاتب وهي:

- مكتب الدراسات والاشغال

- مكتب متابعة التسيير والاستغلال

تتكفل مصلحة الري الفلاحي بما يأتي:

- المشاركة في اعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط .
- ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.
- السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال هياكل السقي وصرف المياه.
- جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي والصرف.

❖ مصلحة الادارة والوسائل: تتكون مصلحة الادارة والوسائل من (03) مكاتب وهي:

- مكتب الميزانية والمحاسبة والاملاك

- مكتب المنازعات وتنظيم الصفقات العمومية

- مكتب الموارد البشرية والتكوين.

تتكفل مصلحة الادارة والوسائل بما يأتي:

- المشاركة في اعداد برامج ميزانية التجهيز والتسيير وتنفيذها .
- تسيير الأملاك والمحافظة عليها.

- اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين.
- الاطلاع ومتابعة شؤون المنازعات .

الاقسام الفرعية: توضع الاقسام الفرعية تحت سلطة مدير الموارد المائية واشراف رئيس الدائرة تحتوي هاته الاقسام الفرعية على هياكل التالية :

- القسم المكلف بحشد الموارد المائية وحماية الملكية العامة للري.
 - القسم المكلف بالمياه الصناعية والسقي والتطهير
 - القسم المكلف بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والدعم التقني للمؤسسات العمومية للمياه والبلديات.
 - ويوكل لها تنفيذ المهام التالية :
 - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية واستعمال الملكية العامة للري والسهر على حسن سير المرفق العام.
 - السهر على حماية الموارد ضد جميع اشكال التلوث والمحافظة عليها.
 - متابعة مشاريع القطاع والسهر على تطبيق تنظيم مقاييس انجاز وتسيير واستغلال منشآت الري.
 - دعم تقني للمؤسسات التابعة للقطاع والسلطات المحلية في حدود اختصاصهم.
- 1-2-المجال الزمني:**

لقد عرف إنجاز الدراسة المرور على خمس مراحل زمنية وكانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: من أكتوبر 2021 الى مارس 2022

في هذه المدة قمنا باختيار موضوع الدراسة والأستاذ المشرف عليها، وكانت الانطلاقة للدراسة النظرية لموضوعنا، قمنا بجمع المادة العلمية فيما يخص الموضوع من المكتبات والانترنت والاتصال بأستاذتنا من أجل وضع خطة البحث وضبط كل مايتعلق بالجوانب النظرية للدراسة.

المرحلة الثانية: من مارس 2022 الى أبريل 2022 .

بعد تسلم رخصة النزول إلى ميدان الدراسة من قسم العلوم الاجتماعية توجهنا إلى مديرية الموارد المائية بولاية تيارت حيث تم المصادقة على رخصة الدراسة الميدانية.

وخصصت هذه الفترة لإجراء زيارات إستطلاعية حيث تم تكوين تصور عام عن المؤسسة من الداخل بجوانبها المادية والبشرية و الحصول على المعلومات والإحصائيات وكل ما يساعدنا في موضوع بحثنا، نذكر منها على سبيل المثال: عدد العمال والهيكلة التنظيمي.

المرحلة الثالثة: من بداية أبريل 2022 الى بداية ماي 2022

و جاءت هذه المرحلة لتكملت الزيارة الإستطلاعية و التأكد من المعلومات و الإحصائيات و توزيع 10 استمارات من أجل معرفة هل الأسئلة تخدم و تغطي كافة موضوعنا و ادراك بعض الجوانب التي لم ندركها و ساهمت هذه المرحلة في :

- ضبط عينة الدراسة.

- تحديد الفئات السوسيو- مهنية المراد دراستها.

- التخطيط لكيفية توزيع الاستمارات على العمال و إجراء المقابلات الحرة مع العمال(عمال التنفيذ).

- تم فيها توزيع باقي الاستثمارات البحث والتي بلغ عددها 120 استثمارة وجهت إلى مختلف الفئات السوسيو مهنية في مديرية الموارد المائية .

المرحلة الرابعة: من بداية ماي 2022 الى نهاية ماي 2022

تم استرجاع الاستثمارات وتفرغها وتحليل الجداول واستخلاص النتائج .

1-3-المجال البشري:

اقتصرت هذه الدراسة على عمال مديرية الموارد المائية لولاية تيارت، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 112 مفردة.

يرجع اختيارنا لذلك العدد حسب الموارد المتاحة، وحسب الظروف التي جرت فيها الدراسة الميدانية، وهذا نظرا للبروتوكول الصحي المطبق بالمؤسسة جراء وباء كورونا.

ويبين الجدول التالي مجتمع البحث الكلي بالمؤسسة التي تضم 225 عاملا مقسمين على النحو التالي:

النسبة	العدد	الفئة المهنية
12.88 %	29	إطارات
35.55 %	80	عمال التحكم
57.55 %	116	عمال التنفيذ
100 %	225	المجموع

2- منهج الدراسة:

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية اتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب والوسائل والأدوات التي يقرها العلم، ويعترف بصدقها.

- يعرف موريس أنجرس المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹ أو هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل قصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل، ويجعل من السهل التعرف عليها.

بما أن علم الاجتماع يناقش مواضيع عديدة ومختلفة نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بسبب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا لموضوعنا استراتيجية التمكين ودوره في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ويعرفه زيدان عبد الباقي أنه: "تلك الطريقة في تحديد موضوع الدراسة او مشكلة البحث ثم وضع الفروض والافتراضات الميدانية واجراء التجارب لجمع البيانات الاساسية ثم تحليلها احصائيا واستخلاص النتائج"²

1 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

2- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، مصر، ط3، 1980، ص 18 .

3- أدوات الدراسة :

من المعروف أن البحوث العلمية تتوقف على مدى ملائمة التقنيات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية حول الظواهر، وهي من جهة أخرى مرهونة بكيفية استعمالها وجعلها أكثر فاعلية من طرف الباحثين، لأنها تتوقف على مدى صحة البيانات المتحصل عليها ولهذا السبب تمت المحاولة في هذا البحث بدء بالدراسة الاستطلاعية التي تعتبر المرحلة الأولى قبل التطرق للدراسة الأساسية من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة وحول متغيرات الدراسة

وعليه تمت الإستعانة في الدراسة الراهنة على أداة الاستمارة كأداة رئيسية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية التي تتوصل إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة وكذلك هي أداة مناسبة لموضوع دراستنا وللمنهج الذي اتبعناه .

- لقد تم توزيع الاستمارات على عينة طبقية عشوائية مكونة من 112 مبحوثا، كما قد تم مراجعة الاستمارة وصياغتها وتم تحكيم صدقها وثباتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة مكونين من ثلاثة أعضاء ضمن التخصص، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 26سؤالا، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

- **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية للمبحوثين، ويحتوي على خمسة أسئلة، يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: الجنس، السن، الحالة المدنية، سنوات الخبرة، الفئة المهنية.

- **المحور الثاني:** ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى: مساهمة تفويض السلطة في تفعيل استراتيجية التغيير التنظيمي ويحتوي على 11 سؤال.

- **المحور الثالث:** ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية: مساهمة فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ويحتوي على 10 أسئلة .

- وتم الاعتماد على الملاحظة و المقابلة الحرة كتقنيتين ثانويتين في بعدهما الكشفي (غير مقننتين) في المرحلة الإستكشافية والإستطلاعية وكذلك في ملء عدد من الاستمارات الموزعين على عمال التنفيذ وذلك لتفادي نسبة أخطاء كبيرة وعدم ملء الاستمارات وتضييعها .

4- الأساليب الإحصائية: تم تفرغ بيانات الاستمارة وتصميمها وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي وهي

النسب المؤوية على شكل جداول بسيطة وكذلك مزدوجة، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوبين وهما كالتالي:

-**أسلوب كمي:** وصف الظاهرة وصفا رقميا باستخدام النسب المؤوية فهو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية، وإبراز أثرهما بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة.

حيث استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS.

كما تم الاستعانة بمعامل الارتباط (بيرسون)، وذلك لكشف العلاقة بين أبعاد الدراسة.

-**أسلوب كيفي:** لوصف الظاهرة من خلال التعليق على البيانات وتحليلها وتفسيرها وربطهما بمختلف الأطر النظرية والميدانية وكذا بالمقابلات والمشاهدات الواقعية التي تم رصدها بالميدان.

5- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الامبريقي السوسولوجي، فهي عبارة عن نماذج مصغرة Echantillon

من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة.

5-1-طريقة اختيار عينة الدراسة: لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة طبقية عشوائية ضمت 112 مفردة ما يوافق 50% من مجمل مجتمع البحث والتي تم اختيار أفرادها وفقا لإمكانياتنا الزمنية والعلمية المتاحة، وكان اختيارنا هذا النوع من العينة مبنيا على شروط علمية وموضوعية في اعتقادنا ونظرا لوجود فئات مهنية متباينة يستوجب علينا اختيار العينة الفئوية أو الطبقيية لأن مجتمع البحث يتكون من ثلاث فئات مهنية وهي كالتالي: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ وتم توزيع 120 استمارة من أجل تفادي عدم ملء الاستمارات وكان عدد المبحوثين محصل بالطريقة التالية:

N: مجتمع البحث

n: عينة البحث

$$n = \frac{N \times 50\%}{100\%} \quad n = \frac{225 \times 50\%}{100\%} = 112,5$$

حجم عدد المبحوثين في كل فئة من الفئات المهنية كالتالي :

$$\frac{29 \times 50\%}{100\%} = 14,5 \quad - \text{حجم عينة فئة الاطارات:}$$

$$\frac{80 \times 50\%}{100\%} = 40 \quad - \text{حجم عينة فئة التحكم:}$$

$$\frac{116 \times 50\%}{100\%} = 58 \quad - \text{حجم عينة فئة التنفيذ:}$$

5-2- خصائص عينة الدراسة :

تشكل خصائص العينة المدخل المناسب لمعرفة العناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من تحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة، وتتضح خصائص العينة من خلال المحور الذي يتكون من 05 أسئلة حول المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

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

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
58.04 %	65	ذكر
41.96 %	47	أنثى
100 %	112	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث إذ نسجل نسبة الذكور بـ 58.04% مقابل 41.96% من نسبة الإناث من إجمالي العينة.

تدل البيانات أعلاه على زيادة التمثيل الذكوري وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب جهداً وتنقلات ميدانية أكثر منها مكتبية إدارية بالإضافة إلى أعمالهم التي تدوم فترة طويلة من النهار وهذا إلى جانب المجال الجغرافي الذي يمارس فيه النشاط و هذا ما يفسر النسبة القليلة للعنصر النسوي وبالنظر إلى طبيعة هذه المهام و الأعمال، نجد أنها لا تناسب عمل المرأة والتي غالباً ما يقتصر عملها فقط، في ممارسة الوظائف الإدارية كعمل السكرتارية ومختلف الأعمال الإدارية .

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
20.53 %	23	من 25 إلى 30
21.42 %	24	من 31 إلى 35
30.35 %	34	من 36 إلى 40
26.78 %	30	من 41 إلى 45
0.89 %	01	من 46 إلى 50
0 %	00	أكبر من 50
% 100	112	المجموع

من خلال المعطيات الكمية لمتغير السن يتضح لنا أن معظم الأفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 40 سنة بما يعادل 30.35 %، أما بالنسبة للفئة الثانية التي تتراوح ما بين 41 إلى 45 سنة تقدر بنسبة 26.78 % ثم تليها فئة من 31 إلى 35 بنسبة 21.42 % بينما الفئة العمرية الرابعة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 20.53 %، بينما كانت فئة من 46 إلى 50 سنة الفئة الأقل تمثيلاً بنسبة 0.89 %، بينما لا يوجد أفراد من عينة الدراسة يفوق سنهم 50 سنة .

تشير الشواهد الإحصائية السابقة أن المؤسسة تعتمد على العنصر الشبابي وهذا راجع أيضا الى طبيعة العمل التي تتطلب نوعا ما جهد عضلي و درجة عالية من التحمل ، كما تلجأ المؤسسة للحفاظ على الفئات الشبابية كونها تمثل القوة الفعالة المتميزة بالنشاط والحيوية ولسد حاجياتها من اليد العاملة مما يجعل الفرص مفتوحة أمام طالبي العمل و الذين تتوفر لديهم الشروط اللازمة لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة وبما يتلائم مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والبدنية.

في حين نلاحظ قلة فئة كبار السن وهذا راجع إلى السياسة التي تبنتها الوزارة الوصية تنفيذا لتعليمات الوزارة الأولى، التي تحث على ضرورة إحالة الاطارات التي بلغت سن 60 سنة على التقاعد ، بغية منح الفرصة للاطارات الشابة لتسيير مختلف القطاعات وبالطرق الحديثة لمواكبة متطلبات الإدارة الحديثة على عكس الجيل القديم للوزارة الذي يفضل الإدارة الكلاسيكية في التسيير ، وهذا ما نلاحظه في بعض المصالح أين تنعدم أجهزة الإعلام الآلي ويبقى كل الإعتماد على النمط الإداري الورقي .

الجدول رقم(4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
25 %	28	غير متزوج (ة)
71.42 %	80	متزوج (ة)
03.57 %	04	مطلق (ة)
00	00	أرمل (ة)
100 %	112	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الحالة المدنية، حيث يتضح لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول أن 80 مفردة من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث متزوجون ممثلين بنسبة 71.42 %، ويقابلهم 28 مفردة من مجتمع البحث غير متزوجون وذلك بنسبة 25%، بينما وجدت 04 مفردات مطلقين بنسبة 3.57 % في حين إنعدم وجود الأرامل.

بالاعتماد على نسب الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الأفراد متزوجون وأرباب أسر ويعود ذلك إلى الاستقرار النفسي والاجتماعي الذي يضمنه له الأجر الذي يتقاضونه و ما يكون له تأثير على فعالية الأداء داخل المؤسسة. و بالنسبة لفئة غير المتزوجين ، لم يعد الزواج هو هدفهم و إنما تدرجت حاجاتهم، نحو توفير سكن لائق وسيارة نفعية، ويبحثون عن إيجاد مكانة اجتماعية.

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
41.96%	47	5 سنوات أو أقل
30.35%	34	من 6 إلى 10 سنوات
26.78%	30	من 11 إلى 15 سنة
0.89%	01	أكثر من 15 سنة
100 %	112	المجموع

يبين لنا الجدول المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية أن أعلى نسبة هي 41.96% تنحصر خبرتهم في الفئة 5 سنوات أو أقل ثم تليها من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 30.35%، من نسبة مجتمع البحث، أما الفئة الثالثة من 11 إلى 15 سنة فتقدر بنسبة 26.78% تليها أخيراً فئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 0.89%.

وبقراءة مدققة لما ورد في هذه المعطيات الكمية، فإننا نلاحظ أن أغلب الباحثين يمتلكون خبرة لا تفوق الخمس سنوات، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء الباحثين هم من حديثي التوظيف، وهذا ربط منطقي إذا ما قورن بالمعدل العمري، وهذا حسب ما ورد في الجدول الذي يوضح متغير سن الباحثين، والذي أشرنا فيه إلى أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة تقدر بنسبة 30.35%، أما بالنسبة للفئة الثانية التي تتراوح

ما بين 31 إلى 35 سنة تقدر بنسبة 21.42% أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تتراوح ما بين 25 إلى 35 سنة تقدر بنسبة 20.53% وهذا ما يعكس سياسة التشبيب المتبعة في السنوات الأخيرة من طرف الوزارة الوصية .

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
12.5%	14	إطار
35.71%	40	عون تحكم
51.78%	58	عون تنفيذ
100%	112	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي أن أعلى نسبة في المستوى الوظيفي والمقدرة ب 51.78% يأخذها أعوان التنفيذ ، تليها رتبة أعوان التحكم بنسبة 35.71% لتأتي رتبة الإطارات بأقل نسبة والمقدرة ب 12.5% .

ومن الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه نجد بأن أغلب الباحثين ينتمون لفئة أعوان التنفيذ وذلك حسب طبيعة المناصب التي تحتاجها المؤسسة وكذلك طبيعة العمل لمديرية الموارد المائية لولاية التيارت التي يتركز غالبيتها على الأعمال الميدانية ، ولإعتبار المؤسسة محل الدراسة مديرية ولائية فإنها تتميز بكثرة الأعمال وتعقدتها ميدانيا مما يتطلب عددا كبيرا من العمال الذين يضمون السير الحسن للمهام .

6- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد بحثنا التالية:

- نقص في المراجع في مكتبة الجامعة لا تحتوي على كثير من الكتب حول التغيير التنظيمي .
- وجدنا صعوبات في النزول إلى ميدان البحث بسبب عدم الحصول على الترخيص من طرف رئاسة قسم العلوم الاجتماعية، إضافة إلى انتشار جائحة كورونا والتي كادت أن تحول دون إجرائنا للترقب الميداني بسبب عدم سماح المؤسسة بدخول أفراد خارجين عن المؤسسة.
- في بداية البحث الميداني كنا بصدد اجرائه في الدائرة الادارية لولاية تيارت وبعد امضاء الترخيص وقبولنا فيها الا انه واجهتنا عدة صعوبات وعراقيل حالت دون اجراء بحثنا الميداني في هاته المؤسسة من بينها عدم تجاوب رئيس ادارة المستخدمين معنا وعدم تزويدنا بالمعلومات والوثائق من بينها الهكيل التنظيمي و النبذة التاريخية حول تأسيس دائرة تيارت وعدم رغبة العمال الحديث معنا... الخ قررنا بعدها وبعد التشاور مع الاستاذة المشرفة التوجه الى مؤسسة الموارد المائية بتيارت وإجراء بحثنا الميداني فيها.
- وفي هذه الأخيرة من أبرز الصعوبات التي واجهتنا فيها تعذر إجراء مقابلات مع المبحوثين وهذا بسبب رفض المؤسسة التجول داخل المؤسسة والسماح بتوزيع الاستمارات دون التنقل بين المكاتب، والتعليقات كانت صارمة من طرف المدير بسبب البروتوكول المتخذ ضد وباء كورونا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية .

2- مناقشة نتائج الدراسة .

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى .

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية .

2-3- مناقشة نتائج الفرضية العامة .

2-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3- الاقتراحات والتوصيات .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل تفرغ وعرض وتحليل مختلف البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الأدوات البحثية والأساليب المنهجية التي اتبعتها دراستنا الراهنة ، محاولين بذلك التركيز بطريقة انتقائية تحليلية على مختلف البيانات الميدانية ذات الصلة الوثيقة بالأبعاد والمؤشرات المعتمدة في نموذج التحليل المفهومي والمتضمن متغير استراتيجية التمكين والتغيير التنظيمي. محاولين استثمار الدراسات السابقة والمشاهدات الحرة التي أجريناها بالإضافة إلى مختلف المداخل المعرفية والنظرية لموضوع دراستنا بهدف الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الإشكالية وإختبار فروضها .

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- يساهم تفويض السلطة في تحسين قدرات الموظفين .

الجدول رقم(07) يوضح تبادل المعلومات والخبرات مع أفراد مديرية الموارد المائية :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة			الاحتمالات
		النسبة	التكرار	البدائل	
%48.21	54	% 37.03	20	سهولة الاتصال	نعم
		%33.33	18	التوافق في العلاقات	
		%29.63	16	التنسيق بين أفراد المؤسسة	
		%100	54	المجموع	
% 51.78	58	لا			
%100	112	المجموع			

تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 51.78% يقرون بأنه لا يتم تبادل المعلومات والخبرات مع أفراد مديرية الموارد المائية ، في حين نجد نسبة 48.21% من أفراد العينة يقرون بتبادل المعلومات والخبرات مع أفراد مديرية الموارد المائية، مختلفة آرائهم حولها فنسبة 37.03% ترى أن هناك سهولة في الاتصال مع مشرفيهم دون صعوبات، ثم تليها نسبة 33.3% أكدوا على أن هناك توافق في العلاقات مع مشرفيهم دون صعوبات، أما بالنسبة للبدل الثالث كانت نسبته أقل من الاحتمالات السابقة بنسبة 29.63% وأدلو بأنه هناك تبادل للمعلومات من أجل التنسيق بين أفراد المؤسسة .

مديرية الموارد المائية وبمختلف مصالحها يسودها نظام اتصال ديناميكي يسمح بانسيابية المعلومات بالرغم من انعدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا ما يسمح بالتنسيق الدائم بين موظفي المصلحة الواحدة، وهذا ما يساعد في توضيح المهام ومعرفة ما يقوم به كل موظف، فتبادل المعلومات والخبرات يلعب دورا هاما في تفسير علاقات العمل من خلال التنسيق بين مجموعة العمل تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك ما يحقق تشخيص المشكلات المرتبطة بالعمل وأدوار الموارد البشرية وتوجيههم في المؤسسة وتقديم المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرار، وتوضيح كافة ما يجري داخل المؤسسة لكي تكون الموارد البشرية على دراية تامة بما هو حاصل داخلها، وهذا ما تم ملاحظته، بحيث أن الموظفين لا يتبادلون المعلومات مع مشرفيهم ومع موظفي المصلحة بشكل جيد، حيث أرجع أحد الباحثون ذلك إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم والتي تسودها بعض السلبية، حيث وضح نفس المصدر بأنه يوجد إحتكار للمعلومة وهذا راجع إلى المركزية في اتخاذ القرارات، حيث تبقى المعلومة منحصرة في أعلى هرم السلطة، وهذا نظرا إلى كون المديرية تستمد قراراتها من الوزارة الوصية.

الجدول رقم (08): يوضح تحمل الرئيس المباشر مسؤولية العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
12.5%	14	دائما
35.71%	40	غالبا
35.71%	40	أحيانا
16.07%	18	لا يتحمل
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 35.71% من العمال يرون أن غالبا ما يتحمل رئيسهم المباشر مسؤولية عملهم متساويين في ذلك مع العمال الذين يقرون بأنه أحيانا ما يتحمله بينما يقر 16.07% من العمال الباحثين بأن رئيسهم لا يتحمل اطلاقا مسؤوليات عملهم وفي الأخير تأتي نسبة 12.5% من الباحثين أنه دائما يتحمل رئيسهم مسؤولية عملهم .

نستنتج من خلال البيانات أعلاه بأن تحمل الرئيس لمسؤولية عمل مرؤوسيه يمكن تفسيره من جانبين، حيث يبين الجانب الأول بأن من الواجب متابعة العمال ومراقبة عملهم من خلال التوجيه والإشراف، وأرجع أحد الباحثين تحمل المسؤولية إلى اعتبار الرئيس المشرف الأول والمسؤول المباشر عن ما يقدمه العامل بمؤسسة مديرية الموارد المائية بتيارت، وهذا ما بينته نظرية ليكرت لنظم الإدارة حيث تركز على دعم الرئيس لمرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم.

في حين يمكن تفسيره من الجانب الثاني بأن الرئيس يضع كل الثقة في مرؤوسيه، وهذا من خلال منحهم حرية التصرف في أعمالهم، وهذا ما أكدته نظرية الشخصية البالغة لأرجيريس والتي تؤكد على ضرورة التعامل مع العامل على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم(09): يوضح تدخل الرئيس المباشر في العمل :

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
12.5%	14	نادرا
14.28%	16	أحيانا
21.42%	24	غالبا
51.78%	58	دائما
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن الرئيس دائما يتدخل في عمل مرؤوسيه بنسبة 51.78% في حين 21.42% من المبحوثين يرون أن الرئيس غالبا ما يتدخل لتأتي نسبة 14.28% من العمال الذين صرحوا بأن الرئيس أحيانا ما يتدخل، في حين يؤكد 12.5% من العمال بأن رئيسهم نادرا ما يتدخل في عملهم.

نستنتج من خلال نتائج الجدول بأن الرئيس المباشر يتدخل في الأعمال المنجزة من قبل مرؤوسيه ويعتبر هذا أمرا عاديا يندرج ضمن صلاحياته الممنوحة له، حيث صرح أحد المبحوثين بأن ذلك التدخل لا يعتبر نقطة سلبية،

بل يدخل في إطار التوجيه والإشراف، كما أنه لا يتدخل في كافة الأعمال بل يتم ذلك خلال تنفيذ أعمال ذات أهمية عالية أو ذات أولوية.

في حين أبرز أحد الباحثين بأن تدخل الرئيس في عمل مرؤوسيه قد يسبب إخراجا للعمال أمام زملائهم من خلال إنقاصه من قيمة العمل المنجز وهذا يمكن أن ينعكس سلبا على أداء العاملين.

الجدول رقم(10): يوضح كيفية متابعة الرئيس للعمل :

النسبة	التكرارات	العينة الإحتمالات
36.61%	41	التدخل أثناء إنجاز العمل
30.36%	34	رفع تقارير العمل إلى مكتبه
33.03%	37	متابعة العمل عن بعد
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن الرئيس يقوم بمتابعة الأعمال عن طريق التدخل أثناء إنجازها وهذا من خلال إجابات الباحثين والمقدرة بنسبة 36.60%، في حين 30.36% من العمال الباحثين بأن المتابعة تكون برفع التقارير إلى المكتب، كما أجاب 33.03% من الباحثين بأن الرئيس يتابع العمل عن بعد.

تعتبر المتابعة والمراقبة من أهم المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير أثناء إدارته للمؤسسة، حيث يجب عليه أن يراقب ويتابع كل ما يجري داخل المؤسسة، وباعتبار أداء المهام هو العصب الأساسي في العملية الإدارية فإن المدير

يتوجب عليه أن يراقب ويتابع ما يتم إنجازه من طرف مرؤوسيه، وتختلف طريقة المتابعة من مدير إلى آخر، لكن تشابه النتيجة أين يحرص كل مدير على إتمام المهام بالوجه المطلوب، حيث يعتبر أحد المبحوثين هذه المتابعة بمثابة التدريب أين يتحصل العامل يوميا على توجيهات مهنية تفيده في كامل مسيرته، وتمكنه من تطوير وتنمية مهاراته في العمل.

الجدول رقم(11): يوضح إلزام العامل بعمله يؤدي إلى زيادة المهارات في إتخاذ القرارات:

النسبة %	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
%58.93	66	34.78	36	تزيد كثيرا	نعم
		65.22	30	تزيد بعض الشيء	
		100	66	المجموع	
%41.07	46	لا			
100	112	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب العمال يرون بأن التزامهم بعملهم يؤدي إلى زيادة مهارات إتخاذ القرارات وهذا من خلال نسبة %58.93، منها نسبة %65.22 يقرون بأنها تزيد بعض الشيء و %34.78 يقرون بأنها تزيد كثيرا في حين في المقابل يؤدي الالتزام بالعمل إلى زيادة مهارات إتخاذ القرارات وهذا بنسبة % 41.07.

على الرغم مما يعتقد به البعض من أن اتخاذ القرار هو مهارة فطرية يولد بها الفرد، إلا أنه في الواقع مهارة مكتسبة تتطور وتنمو مع التدريب والتمرين، وهذا ما يكون من خلال الالتزام بالعمل والتركيز على أدق التفاصيل للإمام بجميع جوانب المهام ومتطلباتها.

حيث صرح أحد المبحوثين والذي يشغل منصب رئيس مصلحة بأنه يعتمد في مصلحته على نظام التناوب في أداء المهام، حيث يكلف في كل مرة موظفين بأداء مهام معينة من أجل التدريب والتكون في مهام أخرى غير التي يشغلها، أو المهام التي اعتاد على إنجازها، وهذا من أجل تكوين قاعدة معرفية تمكنه من الإمام بكل متطلبات العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم(12): يوضح الإجراءات المتخذة من قبل الرئيس عند إنخفاض مستوى الأداء

النسبة	التكرارات	العينة الإحتمالات
59.82%	67	تعرض لاستفسار كتابي
01.78%	02	يحفزك لبذل مجهود أكثر
38.39%	43	لايبيالي
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم(12) يتبين لنا أن الرئيس يقوم بتوجيه استفسار كتابي للموظفين الذين ينخفض مستوى أدائهم وهذا بنسبة 59.82%، في حين 38.39% من المبحوثين أدلو أن المدير يحفزهم لبذل مجهود أكبر بينما صرح 01.78% من المبحوثين بأن الرئيس لا يبيالي بانخفاض مستواهم.

إن طبيعة منصب الرئيس تفرض عليه تعامله مع موظفيه وفقا لما يراه مناسباً، حيث تختلف الإجراءات المطبقة باختلاف أسباب انخفاض مستوى العاملين، حيث يعتمد الرئيس على الاستفسار الكتابي في حالة ما لاحظ تهاونا من طرف الموظفين في أداء مهامهم، وهذا ما يستوجب فرض صرامة على العمال والتي قد تتطور إلى عقوبات في حالة استمرار انخفاض المستوى، بينما يعتمد على أسلوب التحفيز في حالة ما لاحظ انخفاضاً يعود -على سبيل المثال- إلى الظروف التي يعيشها العامل سواء داخل العمل أو خارجه، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العامل وتحفيزه لبذل مجهود أكبر.

كما أكد أحد المبحوثين أن إدارة المؤسسة تصدر استفسارات كتابية لبعض العمال لفرض الانضباط في العمل وضبط سلوكيات العمال، وهذا ما يصب في صالح المؤسسة.

الجدول رقم(13): يوضح اشراك المشرف لمروؤسيه في اتخاذ القرارات :

النسبة %	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
%53.57	60	38.33	23	الثقة في قدرات العمال	نعم
		61.66	37	قناعة المسؤول بأهمية المشاركة في القرارات	
		100	60	المجموع	
%46.42	52	لا			
100	112	المجموع			

من خلال البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة المختارة يتم إشراكهم في اتخاذ القرار، بحيث تقرر نسبة 38.33% منها أن هذه المشاركة ترجع إلى ثقة المسؤول في قدرات العمال، بينما تقرر نسبة 61.66% أن إشراك المسؤول لموظفيه في عملية اتخاذ القرارات ترجع أساسا إلى قناعة المسؤول بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الفائدة التي تعود بها على المؤسسة. في حين لا يتم إشراك 46.42% من إجمالي أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات التي يتخذها المسؤول في المؤسسة.

يرجع اهتمام المسؤول بمشاركة عماله في عملية اتخاذ القرارات إلى الأهمية الكبيرة لهذه العملية، حيث تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس، وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في سلوكيات الموظفين حيث تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة وتجعلهم أكثر استعداداً لتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام لديهم وتأكيد الذات ، وهذا ما ذهب إليه نظرية أنماط القيادة لليكرت في نظامها الرابع والذي يقر باشتراك الرئيس لمروؤسيه في اتخاذ القرارات .

- إلا أنه يجب على المسؤول أن يهتم إلى بعض النقاط أثناء إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات ونذكر منها:
- إشراك الموظفين في القرارات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
 - عدم ممارسة السياسة الإقصائية أثناء المشاركة في اتخاذ القرارات والتي من شأنها أن تعود بالسلب على المؤسسة.
 - احترام آراء ومقترحات العاملين ذات الصلة بالعمل، وتفعيل صندوق الشكاوى والاقتراحات وعقد لقاءات دورية مع العاملين، وإتباع سياسة الباب المفتوح.
 - تبني سياسة التفويض وتمكين الموظف إداريا من خلال نقل بعض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا للموظفين وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - بناء ثقافة تنظيمية تركز على قيم العمل الجماعي وروح الفريق، وذلك لدورها الفعال في ترسيخ مبادئ التعاون والمشاركة بين الموظفين .

الجدول رقم(14): يوضح نوع المشاركة في إتخاذ القرارات :

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
22.32 %	25	مشاركة فعلية
35.71 %	40	مشاركة إستشارية
41.96 %	47	مشاركة شكلية
100 %	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثين والمقدرين بنسبة 41,96% يرون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات شكلية، في حين يرى 35.71% من المبحوثين بأن مشاركتهم تعتبر استشارية فقط، بينما يرى 22.32% بأن المشاركة فعلية.

إن مديرية الموارد المائية بولاية تيارت تشرك عمالها في اتخاذ القرارات التي تتخذها إيماناً منها بأن هذه العملية تعتبر من أهم العمليات التي تمكن من توفير أكبر قدر من البدائل والحلول والأفكار مما يسمح باتخاذ القرار المناسب، كما تمنح فرصة للأخذ بالآراء التي يدلي بها الموظفون إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة. وهذا ما أبرزته نظرية ماكريجر (Y) التي أكدت بأن الرئيس الذي يمنح مجالاً أوسع للمشاركة، وحرية التصرف يتيح المجال أمام المرؤوسين للمبادرة و للإبداع والاستغلال الأمثل للرأسمال البشري الذي تملكه المؤسسة، الأمر الذي يعود بالفائدة على المؤسسة بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (15): يوضح مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في إتخاذ الحل الأنسب:

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
66.96 %	75	موافق تماما
16.96 %	19	غير متأكد
16.07 %	18	غير موافق
100 %	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن عملية اتخاذ القرار تساهم في اختيار الحل الأنسب، حيث وافق على ذلك 66.96% من المبحوثين بينما نجد 16.96% غير متأكدين منها، في حين 16.07% من المبحوثين لا يوافقون تماما.

إن مسيري المؤسسات والمسؤولين عادة ما يواجهون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أم على جزء بسيط، فإنه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة، واتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الرئيس لكي يحل مشكلة ما، وبالتالي يحاول الرئيس بالتدقيق والفحص أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب أو اختيار الحلول المناسبة من بين كل الخيارات المطروحة، وهذا ماجاءت بيه نظرية إتخاذ القرار واعتبرته مبدأً أساسياً، في عملية إتخاذ القرار .

الجدول رقم(16):يوضح مساهمة امتلاك الصلحيات الواسعة في اتخاذ القرارات المناسبة:

النسبة %	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
55.35%	62	43.55	27	الالتزام بمواقيت العمل	نعم
		24.19	17	محاولة تحسين الأداء	
		29.03	18	تحسين ظروف العمل	
		100	62	المجموع	
44.64%	50	لا			
100%	112	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا بأن أغلب المبحوثين يرون بأن امتلاكهم لصلاحيات أوسع يدفعهم إلى اتخاذ قرارات جيدة، ممثلين بنسبة 55.35%، إذ 43.55% منهم يرون بأنه يتم ذلك من خلال الالتزام بمواقيت العمل تليها نسبة 29.03% تحسين ظروف العمل لتأتي بعدها محاولة تحسين الأداء، في حين يرى 44.64% من المبحوثين بأن إمتلاكهم لصلاحيات أوسع لا يدفعهم إلى إتخاذ قرارات مناسبة .

نستنتج من إجابات المبحوثين بأن أغلبهم لديه نظرة عن سير المؤسسة والنقائص الموجودة بها، حيث يتبين من خلال الإجابات بأن المؤسسة تعاني من عدم الانضباط في مواقيت العمل، وهذا ما يمكن أن يحدث خللا في المؤسسة ونوعا من عدم الاستقرار، كما تبين الإجابات بأن المؤسسة لا توفر الظروف الملائمة لأداء المهام، وهذا بعد تصريح أحد المبحوثين بأن أول شيء كان ليقوم به لو امتلك الصلحيات هو توفير الظروف الجيدة للعامل والذي يعاني من نقص في الوسائل المساعدة على أداء المهام على أكمل وجه.

الجدول رقم(17): يوضح منح الإدارة للعامل للسلطات الكافية لإنجاز المهام :

النسبة	التكرار	التكرار			البدائل
		%	ك		
%13.39	15	-	-	تشجيع الإبداع	دائما
		73.33	11	زيادة الثقة	
		26.66	4	العمل بأسلوب فعال	
%34.82	39	أحيانا			
%38.39	43	نادرا			
%13.39	15	أبدا			
%100	112	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 38.39% نادرا ما تمنحهم الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام، في حين 34.82% من المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما تمنح لهم تلك السلطة، بينما تساوت النسبة بين المبحوثين الذين أجابوا بأبدا ودائما، وهذا بنسبة 13.39%.

والذين أجابو بدائما يرون هذا راجع زيادة الثقة بنسبة 73.33% والعمل بأسلوب فعال بنسبة 26.66% منهم. إن عدم منح الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام يرجع بالأساس إلى الحفاظ على النظام العام والحفاظ على الاستقرار في المؤسسة مع ضمان سير المهام على أكمل وجه حيث يتم منح كل موظف بطاقة المنصب الخاصة به مع تحديد كل المهام التي يقوم بها وفق المنصب الممنوح له، ولهذا لا يمكن أن يترك له السلطة لإنجاز مهامه إلا في حالة ما إذا كانت تلك المهام بسيطة تتطلب الإبداع والكفاءة فهنا يتم منحه كل الحرية. ويؤكد قانون الوظيف العمومي على هذا الأمر، حيث يجب على العامل احترام القوانين المنظمة للمؤسسة والصادرة عن المسؤول المباشر له، وإلا يتعرض لعقوبات وفق ما ينص عليه القانون الداخلي.

1-2 - عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية :

- تساهم فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي:

الجدول رقم(18): يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في مكان العمل :

النسبة %	التكرار	البدائل			
		التكرار	ك	%	
%79.46	89	35.95	32		نعم
		47.19	42		
		16.85	15		
%20.53	23	لا			
%100	112	المجموع			

يكشف الجدول أعلاه نسبة 79.46% من أفراد عينة مجتمع البحث يتلقون الدعم والتعاون من طرف زملائهم في مكان العمل وذلك من خلال المساعدة في حل المشاكل بنسبة 35.95% منهم وتكوين علاقات عمل جيدة بنسبة 47.19%، وكذلك بناء فريق عمل متكامل بنسبة 16.85% منهم، وعلى غرار ذلك نجد نسبة 20.53% من المبحوثين يدلون بأنهم لا يتلقون الدعم والتعاون من طرف الزملاء في العمل.

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسة توفر لموظفيها الدعم اللازم لأداء المهام وتحقيق التعاون كونه أساس العملية التنسيقية بين الإدارة والموظفين فالموارد البشري ينفق جزءا كبيرا من وقته داخل المؤسسة، الأمر الذي يدفع به إلى تكوين علاقات رسمية وغير رسمية مع جماعات العمل وهذا ما يؤدي الى تكوين فريق عمل، فالفرد

لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي بل يعمل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل وهذا ما أشارت له نظرية العلاقات الإنسانية . فبالإضافة إلى تكوين علاقات العمل الجيدة بين الموظفين و التي تعود بالإيجاب على المؤسسة يجب على الإدارة تطوير أساليب تعاملية تساعد في تحقيق التفاهم، والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم والأفراد، فالأصل في تلقي الدعم والتعاون بين الموظفين هو قوة تماسكهم وتوحيدهم وجاذبيتهم، حيث تؤكد أغلب النظريات على أن تحقيق الهدف يقوى بتوافر مهارات فريق العمل ويضعف بضعفهم، أي طريقة التعامل مع بعضهم، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الفردي أو الوظيفي، واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الايجابية والتعاون الجاد وإدراك أن إثراء أي عمل يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني وتقوية علاقات عمل جيدة.

الجدول رقم(19): يوضح دعم الإدارة لتشكيل فرق العمل :

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
79.46%	89	نعم
20.53%	23	لا
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يؤكدون دعم الإدارة لتشكيلهم فرق العمل وهذا من خلال إجابة 79.46% في حين نجد أن 20.53% من المبحوثين لا يتم دعمهم لتشكيل فرق العمل. تشير هذه الدلالات الإحصائية إلى إهتمام مديرية الموارد المائية بدعم تشكيل فرق العمل و الإستخدام المكثف لهاته الأخيرة إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة والتي تسطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمؤسسة الحديثة . لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات و الإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الإستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق . وحسب مدير مصلحة الموارد البشرية لمديرية الموارد المائية فإن الإعتماد على هذا الأسلوب يجد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي والذي ينعكس بصورة سلبية على أهداف المؤسسة ، وعلى الإدارة التدخل من أجل توجيهها وفق خطة تنظيمية فعالة ، والفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها .

الجدول رقم (20): يوضح فائدة العمل الجماعي على مديرية الموارد المائية :

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
10.71%	12	تحسين الأداء
62.5%	70	السرعة في إنجاز المهام
26.78%	30	خلق جو عمل مناسب
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 62.5% من المبحوثين يرون بأن العمل الجماعي يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام، في حين نجد 26.78% يرون بأن ذلك يساعد على خلق جو عمل مناسب، بينما نجد 10.71% من المبحوثين يرون بأن العمل الجماعي يساهم في تحسين الأداء.

إن اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي يصدر عن إيمان المؤسسة ووعيها بأنه يعد نوعاً من التكوين الميداني، حيث تسعى من خلاله المؤسسة إلى خلق بيئة عمل تساعد على احتكاك العمال بأصحاب الخبرة والكفاءة والاستفادة بأكبر قدر من المهارات التي يتمتعون بها، ومساعدتهم على صقل مواهب العمال الجدد. وهذا ما يعتبر من بين أهم أسس التمكين الإداري الذي تسعى من خلاله المؤسسات إلى رفع مستوى كفاءة عمالها وتحسين نتائج العمل والسرعة في أداء المهام مما يعود بالإنجاز على المؤسسة .

الجدول رقم(21): يوضح إهتمام مؤسسة الموارد المائية بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء:

النسبة %	التكرار	البدائل			
		التكرار	ك	%	
85.71%	96	06.25	06	تحديد المجالات التدريبية	نعم
		20.83	20	تحديد مدى تناسب الوظيفة مع إمكانيات العامل	
		72.91	70	السرعة في الإنجاز	
14.28%	16	لا			
100%	112	المجموع			

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء وهذا حسب 86.71% من الباحثين، أين أكدوا بأن ذلك يتم من خلال السرعة في الإنجاز بنسبة 72.91% منهم ومن خلال تحديد مدى تناسب الوظيفة مع إمكانيات كل عامل بنسبة 20.83%، في حين يرى 6.25% منهم من خلال تحديد المجالات التدريبية ، وفي المقابل 14.28% من الباحثين ينفون تخطيط المؤسسة لتطوير الأداء. تؤكد هذه النتائج على أن التخطيط يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة كما أنه أساس العملية الإدارية كونه يساهم في تحقيق الأهداف بأسلوب علمي وللربط بين المهام ومجموع الوسائل المستخدمة، كما يضمن التخطيط تحقيق التناسب والتوافق بين الوظيفة ومتطلباتها من كفاءات ووسائل مساعدة على تنفيذها، كما تتضمن عملية التخطيط تحديد البرامج التدريبية الموجهة نحو عمال المؤسسة بغرض صقل مهاراتهم وتحقيق قفزة نوعية في الخدمات المقدمة، مما يساهم بطريقة آلية في التسريع والرفع من وتيرة إنجاز المهام، كما أكد مدير الوسائل على إشراك جميع رؤساء المصالح والنيابات في عملية التخطيط لضمان تغطية شاملة حول متطلبات كل مصلحة من وظائف، ووسائل أو برامج تدريبية وتكوينية، الأمر الذي من شأنه أن ينجح عملية التخطيط ويحقق أهدافها.

الجدول رقم (22): يوضح إهتمام المؤسسة بالتشاور عند التخطيط لبرامج التكوين :

النسبة %	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
53.57%	60	41.66	25	مناقشة خصائص ومتطلبات العمل
		08.33	05	توفير مناصب ذات مسؤوليات متعددة
		50	30	مناقشة النقائص الوظيفية للعامل
46.42%	52	لا		
100%	112	المجموع		

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن 53.57% من المبحوثين يقرون بقيام مسؤول الموارد البشرية بالتشاور حول برامج التكوين وهذا من خلال مناقشة النقائص الوظيفية للعامل بنسبة 50% منهم في حين أدلى 41.66% منهم بأن ذلك يكون من خلال مناقشة خصائص ومتطلبات العمل ، في حين 8.33% أدلوا بأن التشاور يكون حول مناقشة النقائص الوظيفية، وفي مقابل ذلك نجد أن 46.42% من المبحوثين ينفون قيام المسؤول بالتشاور عند التخطيط للتكوين.

على ضوء الدلالات السابقة نلاحظ أن مسؤول الموارد البشرية يحاول التنسيق بين باقي المسؤولين لإحداث عملية ربط وظيفي لما تتطلبه مجموعة المهام وتحليل احتياجات المناصب من جهة، ومناقشة النقائص الوظيفية للعامل وتحديد أساليب التسيير من جهة أخرى، مع القيام بعملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بجميع الوظائف لمناقشتها لاتخاذ القرارات الصحيحة داخل الهيكل التنظيمي، ويكون ذلك من خلال خلق نظام اتصال فعال لمناقشة النقائص والمشاكل الوظيفية وإعطاء الأهمية للحركية في المسار المهني للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك إعادة النظر في كل فترة زمنية لمراعاة مدى تكيف المناصب مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة بهدف إعادة هيكلة أعمالها ومسؤولياتها مما قد يستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة .

الجدول رقم(23): يوضح امكانية تحسين الأداء من خلال برامج التكوين :

النسبة %	التكرار	البدائل		
		التكرار	ك	%
%92.85	104	9.61	10	نعم زيادة القدرات التناسب مع الوظيفة المساعدة على إنجاز المهام
		47.11	49	
		43.26	45	
%07.14	08	لا		
%100	112	المجموع		

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 92.85% من المبحوثين يرون بأن أدائهم يتحسن من خلال برامج التدريب، وقد أدلى 47.11% منهم بأنه يتجسد ذلك في التناسب مع الوظيفة و 43.26% يرون بأنه يكون ذلك من خلال المساعدة على إنجاز المهام المقدمة لهم و 9.61% منهم أقرروا بأنه يتجسد ذلك في زيادة القدرات ، وفي المقابل نجد 07.14% فقط من العمال لا يتحسن أدائهم من خلال برامج التدريب.

من خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسة تضع تحسين الأداء في أولوياتها القصوى وهذا ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع عملية التدريب التي يتلقاها المورد البشري لزيادة قدراته واكتساب مهارات جديدة تساعده على إنجاز المهام وفق منهج معين، فمن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة ضبط نوع التدريب الواجب تلقيه من طرف الموظف لتحسين أدائه ومعارفه وقدراته العملية.

هذا ما يتفق مع نظرية النظم التي تركز على تدريب الموظفين من خلال أسلوب علمي واضح يركز عليه لوضع برامج تكوينية والسماح لهم بتنمية وتحديد نشاطاتهم وتكييفها مع المناصب من خلال تحليل محتويات الوظائف والمهن مما يمكن من تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، وتقييم الطاقات الفردية والمشاركة بحيث يتم تحديد المؤهلات والقدرات الجديدة لممارسة الوظائف والواجب توفرها في شاغل الوظيفة لتحقيق التكيف مع الوظيفة قصد الحفاظ على مساره الوظيفي وعلى التوازن في المؤسسة.

الجدول رقم(24): يوضح إهتمام مديرة الموارد المائية بتشجيع العمال على أداء مهامهم :

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
30.35%	34	دائما
43.75%	49	أحيانا
25.89%	29	أبدا
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 43.75% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بتشجيعهم على أداء المهام، في حين نجد أن 30.35% منهم يؤكدون بأن الإدارة تشجعهم دائما على أداء المهام، بينما نلاحظ أن 25.89% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تشجعهم أبدا على أداء المهام.

إن من بين أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المؤسسة من أجل رفع مستوى رضا العمال تشجيعهم على أداء المهام، حيث يترك ذلك التشجيع أثرا إيجابيا في نفسية العامل ويرفع مستوى رضاه، وهذا الأمر الذي يمكنه أن يرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

وهذا ما تؤكدته نظرية ماكريجور التي تدعو إلى التعامل مع حاجات الأفراد و تشجيع العمال ومنحهم الثناء والمدح من أجل زيادة الدافعية للأداء .

الجدول رقم(25): يوضح اهتمام إدارة الموارد المائية بالتحفيز:

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
30.36%	34	دائما
46.43%	52	أحيانا
23.21%	26	أبدا
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن 46.43% من المبحوثين يرون بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بتحفيز الموظفين، في حين أكد 30.36% من المبحوثين أن الإدارة دائما ما تهتم بتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بينما نجد 23.21% من المبحوثين لا يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيزهم على تحقيق الأهداف.

من خلال هاته الشواهد الإحصائية يتضح لنا جليا أن مديرية الموارد المائية لولاية تيارت تهتم بتحفيز مواردها البشرية، فيجب على المؤسسة تقديم كل الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للموظفين من أجل مساعدتها في تحقيق أهدافها المرجوة، وهذا ما أكدت عليه النظريات السلوكية التي من خلالها تم التحول إلى الإهتمام بالفرد وإعطائه أهمية أكبر من خلال منحه الحرية والمشاركة، الدعم والتحفيز، من بينها نظرية Y التي تؤكد على وجود في المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل للعامل، لاتستطيع المؤسسة الوصول إلى ماتصبو إليه دون الإهتمام الكامل به.

الجدول رقم(26) : يوضح تشجيع مديرية الموارد المائية على الإبداع في العمل:

النسبة %	التكرار	العينة
		الإحتمالات
41.96%	47	نعم
34.82%	39	لا
23.21%	26	أحيانا
100%	112	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بالتشجيع على الإبداع في أداء الأعمال وهذا من خلال إجابات 41.96%، في حين يصرح 34.82% من المبحوثين لا يلقون التشجيع على الإبداع ، لتأتي نسبة 23.21% من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم أحيانا ما يتم تشجيعهم على الإبداع من طرف المؤسسة.

تحرص مديرية الموارد المائية بولاية تيارت على تكريس ثقافة الإبداع والمبادرة في أداء المهام وتقديم الأفكار وتطبيقها إذا كانت تساعد على تطوير العمل وتنمية مهارات العمال، حيث أكد أحد المسؤولين بأن المؤسسة دائما ما تترك باب النقاش مفتوحا أمام العمال وتصغي إلى أفكار العمال واقتراحاتهم وتسعى جاهدة إلى تجسيدها على أرض الواقع إيمانا منها بكفاءات عمالها، وتشجيعها على تقديم المزيد.

وهذا ما يتفق مع نظرية الجودة الشاملة والتي تقر بضرورة مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، كون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتفاني والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع والتميز.

الجدول رقم(27) : يوضح طبيعة الحوافز التي تجعل العامل يشعر بالرضا عن عمله :

النسبة %	التكرار	العينة الإحتمالات
96.64%	106	مادية
05.35%	06	معنوية
100%	112	المجموع

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم(27) أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي تقدر بـ 96.64% يرون بأن الحوافز المادية هي التي تجعل العامل يشعر بالرضا، في حين نجد 05.35% منهم يقرون بأن الحوافز المعنوية كفيلة بأن تحقق لهم الرضا عن العمل.

إن الحوافز المادية تعتبر أهم حافز يتم تقديمه للعامل، وتمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صوراً مختلفة ويكون على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية عن الجهود الإستثنائية وغيرها، وهذا يرجع إلى الحاجة الماسة للماديات في وقتنا الحالي، حيث أكد أحد المبحوثين بأن الحوافز المادية تساعد على حل مشاكله الأسرية والاجتماعية مما يساهم في تحسين معيشته ونفسيته، وهذا ما يجعله مرتاحاً نفسياً.

الجدول رقم(28): يوضح منح الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام وزيادة المهارات في اتخاذ القرارات:

المجموع		يؤدي الالتزام بالعمل إلى زيادة مهارات اتخاذ القرار					
		لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك		
100%	15	/	/	100%	15	دائما	منح الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام
100%	39	20.5%	8	79.48%	31	أحيانا	
100%	43	100%	43	/	/	نادرا	
100%	15	100%	15	/	/	أبدا	
100	112	58.92%	66	41.07%	46	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(28) أن إتجاهه العام يتجه نحو الالتزام بالعمل لا يؤدي إلى زيادة مهارات إتخاذ القرار بنسبة 58.92% وفي المقابل نجد نسبة 41.07% من المبحوثين يؤكدون على أن الالتزام بالعمل يؤدي إلى زيادة المهارات في إتخاذ القرار .

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في منح الإدارة السلطات الكافية للعمال في إنجاز المهام لمعرفة تأثيره على الإلتزام بالعمل ودوره في زيادة مهارات إتخاذ القرار نلاحظ أن 100% من المبحوثين الذين تمنحهم دائما الادارة السلطات الكافية لانجاز المهام أجابو ب "نعم" للالتزام بالعمل دور في زيادة مهارات إتخاذ القرار. في حين 100% من المبحوثين الذين نادرا ماتمنحهم الإدارة السلطات الكافية لانجاز المهام وكذلك الذين لا تمنحهم ذلك اطلاقا أجابوا ب "لا" ليس للالتزام بالعمل دور في زيادة مهارات إتخاذ القرار .

ومنه نستنتج أن العمال الذين تمنح لهم الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام هم الذين يرون أن الإلتزام بالعمل يؤدي إلى زيادة مهارات إتخاذ القرار وهذا راجع إلى الثقة الممنوحة لهم من طرف الادارة التي تعزز فيهم الثقة والشعور بالولاء والرضا الوظيفي الذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة .

الجدول(29): يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء يساهم في تحسين الأداء من خلال برامج التكوين:

المجموع		يتحسن أداءك من خلال برامج التدريب					
		لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك		
%100	89	/	/	%100	89	نعم	تلقي الدعم والتعاون
%100	23	%34.78	8	%65.2	15	لا	
100	112	%07.48	8	%92.85	104	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن إتجاهه العام يتجه نحو: يتحسن أداء العمال في عملهم من خلال برامج التدريب بنسبة 92.85% في المقابل نجد نسبة 07.48% من المبحوثين يرون أنه لا يتحسن الأداء من خلال برامج التدريب .

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في العمل لمعرفة تأثيره على تحسين الأداء من خلال برامج التدريب نلاحظ أن 100% من أصل 89 مبحوث الذين يتلقون الدعم والتعاون أجابوا بنعم والذين يؤكدون على أنه يتحسن الأداء من خلال برامج التدريب في حين أن 34.78% من أصل 23 مبحوث الذين لا يتلقون الدعم والتعاون يرون أنه لا يتم تحسين الأداء من خلال برامج التدريب .

ومنه نستنتج أن العمال الذين يتلقون الدعم والتعاون من طرف الزملاء في العمل يؤكدون على أن الأداء يتحسن من خلال برامج التكوين أي أن فرق العمل تساعد على رفع مستوى الروح المعنوية بين أعضائها وتشعرهم بالفخر

بأدائهم الجماعي من خلال خلق مناخ مناسب للعمل وجو يتميز بتبادل للخبرات وتفجير لقدراتهم الكامنة من خلال التحفيز والمنافسة بينهم مما يؤدي إلى أداء فعال وتحقيق لأهداف المؤسسة .

2- مناقشة نتائج الدراسة :

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم(30): يوضح العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين قدرات الموظفين.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.77**	دالة إحصائية
تحسين قدرات الموظفين		

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين تفويض السلطة وتحسين قدرات الموظفين تبين لنا أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين البعدين.

لقد أصبحت عملية تفويض جزء من الصلاحيات إلى الموظفين وسيلة لإطلاق القدرات الكامنة لديهم، وعملية مساعدة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، وتزايدت في السنوات القليلة الماضية، الأفكار التي تنادي بتغيير النظم والهياكل الإدارية الكلاسيكية، واستبدالها بأساليب فعالة تساعد على تطوير العمل وتحفيز العاملين. وتأتي أهمية هذا التغيير بعد أن بدأت المؤسسات تدرك أن الموظفين هم مفتاح التغيير من خلال تمكينهم وإطلاق القدرات الكامنة لديهم.

ومن خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح إشراك المشرف لمؤوسيه في اتخاذ القرارات، والجدول رقم(16) الذي يوضح امتلاك صلاحيات أوسع إلى اتخاذ قرارات جيدة، ومن خلال الجدول رقم(17) الذي يوضح منح الإدارة

السلطات الكافية لإنجاز المهام، يتبين لنا أن الفرضية التي مفادها: يساهم تفويض السلطة في تحسين قدرات الموظفين قد ثبت صدقها وتحققها ميدانياً.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم(31): يوضح العلاقة بين فرق العمل وتفعيل عملية التغيير التنظيمي.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل (التدريب والتحفيز)	0.67**	دالة إحصائية
تفعيل عملية التغيير التنظيمي		

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز وتفعيل عملية التغيير التنظيمي، تبين لنا أنه توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين البعدين.

تعتبر فرق العمل من أهم المرتكزات التي تهتم بها المؤسسات من أجل خلق بيئة عمل مناسبة، حيث تساعد فرق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال مساهمتها الفعالة في عملية التحفيز وتدريب العمال فعندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل يؤدي هذا إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد وتبادل للخبرات بين أعضاء الفريق وما من شأنه أن يخلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل مما يؤدي إلى استجابة لعملية التغيير التنظيمي.

ومن خلال الجدول(18) الذي يوضح تلقي الدعم والتعاون من طرف الزملاء في مكان العمل والجدول رقم

(19) الذي يوضح دعم الإدارة لتشكيل فرق العمل، ومن خلال الجدول رقم (26) الذي يمثل اهتمام المؤسسة

بتحفيز العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يتبين لنا أن الفرضية التي مفادها: يساهم فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي قد ثبت صدقها وتحققها ميدانياً.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال الشواهد الإحصائية والقراءات التحليلية للجداول البسيطة والجداول المركبة والتي أكدت على تحقق الفرضيتين الجزئيتين، يمكننا القول بأن الفرضية العامة التي مفادها:

- تساهم استراتيجية التمكين في توجيه عملية التغيير التنظيمي.

قد ثبت صدقها وتحققها ميدانياً.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الدراسة الميدانية تم فيها الوقوف على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و التغيير التنظيمي عند عمال مديرية الموارد المائية لولاية تيارت ومن خلالها يمكننا القول انه هناك علاقة ايجابية طردية بين هذين المتغيرين فكلما ارتفع مستوى التمكين عند الموظف زاد أداءه وولائه وكذا عمل الفريق(التدريب التحفيز) والتفاعل الإيجابي الذي يحقق التغيير التنظيمي، وإن مستوى تحقيق التغيير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف.

2-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الاتفاق أو الاختلاف بينها وهذا ما سنحاول فيما يلي:

- اتفقت دراستنا مع دراسة كرمية توفيق والتي توصلت إلى أن تمكين العاملين يساهم في خلق بيئة عمل جيدة من خلال تدعيم العمل الجماعي ومنه ضمان ولاء العمال اتجاه مؤسساتهم، كما توصلت إلى أن التمكين الإداري أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمرؤوسيه لحثهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة من أجل التغيير والتطوير.

- تتقارب دراستنا مع دراسة عمار العايب في أحد المتغيرين والمتمثل في متغير التمكين بأبعاده: تفويض السلطة و التدريب و فرق العمل والتي توصل فيها إلى أن التمكين له دور بأبعاده المذكورة آنفاً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي ، أما في دراستنا فله دور في تفعيل عملية التغيير التنظيمي .
- وكذلك دراستنا تتقارب مع دراسة أيمن المعاني وعبد الحكيم أحو أرشيدة في متغير التمكين بأبعاده تفويض السلطة و تدريب العاملين الاتصال الفعال، فرق العمل تحفيز العاملين والتي أظهرت وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية .

3- الاقتراحات والتوصيات:

لاشك أن اعتماد إستراتيجية التمكين كمدخل حديث للتطوير الإداري من خلال خلق وإيجاد بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار يعد تحدياً حقيقياً لمنظمات القرن الحادي والعشرين . فهذه الاستراتيجية وعلى غرار باقي الاستراتيجيات التنظيمية ذات الطابع التغييري تتطلب إحداث تغييرات جوهرية هيكلية وتنظيمية، من أجل نجاحها وعليه فالتحول الناجح أو التغيير التنظيمي الفعال هو مرتبط بكيفية تطبيق إستراتيجية التمكين في الواقع العملي للمنظمة وهذا ليس بالأمر البسيط ، إذ لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات قبل وأثناء وبعد عملية التغيير يمكن إنجازها فيما يلي :

- الاهتمام بالجانب الثقافي المتمثل في نشر قيم العمل الجماعي ، توفر الدعم والمشاركة والتكيف مع التنوع الثقافي .
- الاهتمام بالجانب التنظيمي المتمثل في تعديل منظومة العلاقات وتدفق السلطة .
- الاهتمام بالجانب الهيكلي القائم على إعادة تصميم الوظائف بالاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً .
- على المؤسسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها .
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها و محاولة تفعيل عملية الاتصال .
- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية و ملائمة لموظفيها من أجل التصرف في عملهم بعيداً عن قيود الإجراءات و السياسات الجامدة منها .
- منح العاملين الثقة و الاستقلالية و توفير مناخ تنظيمي يسمح و يشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري و التشجيع نحو التغيير في أساليب العمل .

خلاصة الفصل :

خلص هذا الفصل إلى تبيان ما يجب معرفته عن التحقيق الميداني لإختبار فرضيات الدراسة وعرض مجمل البيانات الخاصة بكل فرضية ، هذا وكمرحلة موائية توصلنا إلى عرض مفصل لنتائج هاته الدراسة ، حيث تمكنا من خلال هذا الفصل من إصدار حكم علمي حول وجود علاقة بين التمكين الإداري و التغيير التنظيمي وهذا باستخدام فرضيتين تم إثباتهما والتي تقر بأن إعطاء الموظف الفرصة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وتفويض له جزء من السلطة و العمل داخل فرق عمل تنشأ لديه نوع من الحرص والالتزام بالعمل وروح المسؤولية ، وتكوينه من خلال التدريب وتشجيعه من خلال التحفيز مما يساهم في تمكين الموظف الذي يساهم في تفعيل عملية التغيير التنظيمي ، كما خلصت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تقدم الكثير للموظفين والمؤسسات .



الخاتمة:

لاشك أن مفهوم التمكين الإداري يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والإستجابة بفعالية لمختلف التحولات الحاصلة، خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرادفة للمنافسة العالمية والتي فرضت عليها مواكبة هاته التغيرات من أجل ضمان البقاء والإستمرارية، ويعد التمكين الإداري أحد الأساليب التي من خلالها يتم تقبل التغيير.

وعليه وبعد تطرقنا لموضوع إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة وبالتركيز على أهمية التمكين الإداري و التغيير التنظيمي وإحاطتنا بمختلف جوانبهما النظرية والميدانية تبينت لنا أسس هذا الموضوع والذي عولج وفق مداخل نظرية متعددة والتي عاجلت وفسرت كل من موضوع التمكين الإداري والتغيير التنظيمي وذلك في ضوء العناصر التحليلية والمفاهيم التي اعتمدها والتي أوصلتنا إلى صياغة إطار تصوري للدراسة ، كما أشرنا إلى بعض الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع البحث وفق منظورات معرفية ومنهجية ، والتي تجسدت ميدانيا وما أظهرته من نتائج. بعدها ومن خلال التصورات والمنطلقات النظرية حاولنا صياغة إشكالية (مشكل البحث) وما طرحته من تساؤلات وفرضيات كما إعتمدنا على إطار منهجي متكامل يساعنا في رسم معالم البحث الإمبريقية والتي حاولنا من خلالها كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقا لأبعاد تنظيمية مستمدة من ميدان الدراسة ، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية الموارد المائية لولاية تيارت استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- للتمكين الإداري أهمية بالغة في حياة المؤسسات ، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة .
- التمكين الإداري يسمح للمؤسسة بإكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول للأهداف.
- التمكين الإداري يعد أهم الأساليب لتحقيق التغيير التنظيمي .
- التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية يتوجب على المؤسسات مواكبتها من أجل ضمان الإستمرارية.
- هناك مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من طرف المؤسسة بهدف تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي من أهمها (المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض جزئي للسلطة ، التدريب ، التحفيز ، فرق العمل).

النتائج التطبيقية:

- تفويض السلطة يساهم في تحسين قدرات عمال مديرية الموارد المائية وهذا ما يؤدي إلى توجيه عملية التغيير التنظيمي.
- إشراك إدارة الموارد المائية للعمال في إتخاذ القرار يساهم في تحسين قدرات الموظفين والاستجابة للتغيير التنظيمي دون مقاومة.
- فرق العمل المكونة من عدد صغير من العمال الذين يمتلكون مهارات متكاملة ، تساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتحفيز و ما من شأنه أن يساهم في تفعيل عملية التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع:

أولاً) المراجع باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم:

سورة الرعد الآية: 11

ب- القواميس و المعاجم:

- أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1429هـ ، 2008 .

- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، الطبعة 2، المكتبة الإسلامية للطباعة و النشر، تركيا.

ج- الكتب:

- الرشيد أحمد: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، اوميت للنشر ، القاهرة، مصر، 2000.

- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الإصدار الأول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الكويت، 2009.

- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، مصر، 2010.

- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- أندوراس رامي، معاينة عادل: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2000.

- بديع محمود مبارك القاسم: نماذج وإستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- ثروة مشهور: إستراتيجية التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
- حسين محمود مريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،دار النهضة العربية، بيروت الطبعة الأولى، 2005.
- حسين التهامي: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013.
- ربيع مسعو: نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة ،مصر، ط3، 1980.
- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- محمد النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2006.
- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر.

- ملحم يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- معتز سيد عبد الله : ادارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية و المهارات و التطبيقات العملية ، الجزء الأول مكتبة الانجلو مصرية ، جامعة القاهرة ، مصر .
- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- شانع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- عامر خضر الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية، السعودية.
- عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي - ، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
- علي السلمى: تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب ، القاهرة .
- علي السلمى: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1983.
- ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية،مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر.

ثانيا (المراجع بالأجنبية:

- Charles Henri :**Vers une gestion stratégique des ressource humaines**, Les Edition d'organisation, Paris, 1988 .

- Mc Grimmon, M : **The changer Master Managing adapting to organizational change**, Pitman publishing, London, 1997.

ثالثا) الرسائل و المذكرات :

- حسين أحمد طاولوة: التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمايط المحلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.

- عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004.

- صالح بن عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

- سعيده تلحوح: التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013.

- هدى بنت عمر بن عبد الله باقييس: آلية التمكين الإداري، مذكرة ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة امملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، جدة، 2018.

رابعا) المجالات :

- الدوري زكريا: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة ، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 46، 2004.

- برسولي فوزية، نعرورة بوبكر: القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية الجزائرية، المجلد (08)، العدد (05)، 2019.
- خلفه سارة، عيساوي فلة: التمكين الوظيفي كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3، جوان 2018.
- خبيزي سامية: التغيير التنظيمي وإشكالية تجسيده في المنظمات نماذج نظرية وإجراءات تنفيذية، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، العدد 22، جوان 2019.
- محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيبي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006.

خامسا) الملتقيات و المؤتمرات :

- أحمد الكيلاني، أحمد أبوبكر، حسن أبو العيلة: التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام أمودجا، المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، 2008.
- عريقات أحمد: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة 3-5، تشرين الثاني، الزرقاء، الأردن، 2010.
- محمد راتول، أحمد مصنوعة: التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي، 2011.
- ملحم يحي: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، مؤتمر الإبداع الإداري والاقتصادي، أيلول، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

الجامعة	التخصص	الأستاذ(ة)	الرقم
تيارت	علم الاجتماع	مرباح مليكة	1
تيارت	علم الاجتماع	خريش زوهير	2
تيارت	علم الاجتماع	داود عمر	3



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
استمارة بحث حول موضوع:

**إستراتيجية التمكين و دورها في تحقيق
التغيير التنظيمي في المؤسسة**

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام
الدراسة.

نرجو منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستمارة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة، ووضع
علامة (x) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك، علما أن جميع الإجابات ستكون محل العناية
والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف:

د. بداوي

إعداد:

■ بكوش وردة

سميرة

■ دواجي أسية

الموسم الجامعي: 2021-2022

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1) الجنس: ذكر () أنثى ()
2) السن: 30-25 () 35-31 () 40-36 () 45-41 () 50-46 () أكبر من 50 ()
3) الحالة المدنية: غير متزوج (ة) () متزوج (ة) () مطلق (ة) () أرمل (ة) ()
4) سنوات الخبرة: 05 سنوات أو أقل () 10-06 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()
5) المستوى الوظيفي: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

المحور الثاني: مساهمة تفويض السلطة في تفعيل إستراتيجية التغيير التنظيمي:

- 6) هل تتبادل المعلومات مع أفراد مديرية الموارد المائية؟ نعم () لا ()
في حالة الإجابة بنعم، فإن ذلك يعود إلى: سهولة الاتصال () التوافق في العلاقات ()
التنسيق بين أفراد المؤسسة ()
7) هل يتحمل رئيسك المباشر مسؤولية عملك؟ دائما () غالبا () أحيانا () لا يتحمل ()
8) هل يتدخل رئيسك المباشر في عملك؟ نادرا () أحيانا () غالبا () دائما ()
9) كيف يقوم رئيسك بمتابعة عملك؟
التدخل أثناء إنجاز العمل () رفع تقارير العمل إلى مكتبه () متابعة عملك عن بعد ()

أخرى :

- 10) هل يؤدي التزامك بعملك إلى زيادة مهاراتك في اتخاذ القرارات؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة بنعم هل : تزيد كثيرا () تزيد بعض الشيء ()
11) في حالة ملاحظة رئيسك لإنخفاض مستوى أداءك ماهي الإجراءات التي يتخذها (ماذا يفعل)؟
تتعرض لاستفسار كتابي () يحفزك لبذل مجهود أكبر () لا يبالي ()

أخرى :

- 12) هل يشركك مسؤولك المباشر في القرارات التي يتخذها في العمل؟ نعم () لا ()
في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى: الثقة في قدرات العمال () قناعة المسؤول بأهمية المشاركة في القرارات ()

13 () ما نوع المشاركة في اتخاذ القرار في مديرية الموارد المائية ؟ مشاركة فعلية () مشاركة استشارية

() مشاركة شكلية ()

14 هل تعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في إختيار الحل الأنسب ؟ موافق تماما () غير متأكد () غير موافق ()

15 هل يدفعك امتلاك صلاحيات أوسع الى اتخاذ قرارات جيدة ؟ نعم () لا () في حالة الإجابة بنعم يتم ذلك من خلال : الالتزام بمواقيت العمل () محاولة تحسين الأداء ()

تحسين ظروف العمل ()

أخرى :

16 هل تمنحك الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام؟ دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()

في حالة الإجابة بدائما، فهل هذا راجع إلى: تشجيع الإبداع () زيادة الثقة () العمل بأسلوب فعال ()

أخرى :

المحور الثالث: مساهمة فرق العمل من خلال التدريب والتحفيز في تفعيل عملية التغيير التنظيمي:

17 هل تتلقى الدعم والتعاون من زملائك في مكان العمل؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم، فهذا يؤدي إلى: المساعدة في حل المشاكل ()

تكوين وتقوية علاقات العمل الجيدة () بناء فريق عمل متكامل ()

18 هل تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل؟ نعم () لا ()

19 كيف ترى فائدة العمل الجماعي على مديرية الموارد المائية؟ تحسين الأداء () السرعة في إنجاز المهام () خلق جو عمل مناسب ()

أخرى :

20 هل تقوم مديرية الموارد المائية بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم، يكون ذلك من خلال: تحديد المجالات التدريبية () تحديد مدى تناسب

الوظيفة مع إمكانيات العامل () السرعة في الانجاز ()

أخرى :

21 هل يقوم مسؤول الموارد البشرية بالتشاور مع باقي المسؤولين للتخطيط لبرامج التكوين؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم، فإن ذلك يكون من خلال: مناقشة خصائص ومتطلبات العمل () توفير
مناصب ذات مسؤوليات متعددة () مناقشة النقائص الوظيفية للعامل ()

أخرى:

22) هل يتحسن أداءك من خلال برامج التدريب؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم، يتجسد ذلك في: زيادة القدرات () التناسب مع الوظيفة () المساعدة
على إنجاز المهام في وقت أقل وفاعلية أكثر ()

23) هل تقوم مديرية الموارد المائية بتشجيعك على أدائك لمهامك؟ دائما () أحيانا () أبدا ()

24) هل تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟ دائما () أحيانا ()
أبدا ()

25) هل تجد التشجيع على الإبداع في أداء العمل؟ نعم () لا () أحيانا ()

26) ما طبيعة الحوافز التي تجعل العامل يشعر بالرضا عن عمله؟ الحوافز المادية () الحوافز المعنوية ()

التنظيم الإداري و الهيكلي لمديرية الموارد المائية لولاية تيارت:

