

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سيدي عقبة - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة):
الدكتورة نصيرة بويعلی

إعداد الطالب (ة):
بن عليّة ذكری.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا		نصيرة بويعلی
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2025

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سيدي عقبة - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة):

الدكتورة نصيرة بويعلی

إعداد الطالب (ة):

بن عليّة ذكری.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا		نصيرة بويعلی
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2025



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد الخلق وحبيب الحق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

بداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا على إكمال هذه المذكرة .
يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإحترام إلى أستاذتنا الدكتورة الفاضلة " نصيرة بويعلی " ، وذلك لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة و إثرائها بنصائحها وملاحظاتھا القيمة .

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه المذكرة .
و نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين تعاونوا معنا في إنجاز و إتمام هذا العمل و أخص بالذكر كل من الأستاذة مشري سميرة، منسول الصالح، حنان بن بليدة، حيمر صباح.

الإهداء:

باسمك اللهم أبدأ كلامي و الحمد لله الذي خلقني و هداني و أنار بصيرتي و الذي أوداني بأعز الناس خيرا و برا و إحسانا مصدقا لقوله تعالى: " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا " و في هذا اليوم الذي طالما إنتصرتك، و الذي يحمل بين تفاصيله تعب السنين و فرحة الإنجاز..... أهدي هذا إلى أمي الحبيبة التي كانت لي وطنًا و ملاذاً و نوراً يمتدي به قلبي حين تهتد العتمة... أطال الله في عمرك و بارك في صحتك

فقد كنت الدعاء الذي لا يرد و اليد التي لا تتركني أبداً، و السبب في كل خطوة مضيئة في حياتي و إلى أبي الغالي الذي رحل جسداً و بقي أثره في قلبي و روحي... رحمتك الله يا من زرعت في القوة و العزيمة و كنت

تتمنى هذا اليوم .كل لحظة إنجاز ، و كل لحظة فرح تحمل اسمك و ذكرك غيابك مؤلم لكنه يعلمني الصبر و الامتنان

إلى أخي الغالي "أيمن" رحمتك الله يا قطعة من قلبي أهدي تخرجي لك.... رحلتك قبل أن تراه لكنا حاضرين في روحي ، في دعائي ، في فرحتي الممزوجة بدمعة فوق لك

تخرجي هذا لك لروحك لأمنياتك التي كنت في قلبي إلى أختي و أختي أنتم الركن الثابت في حياتي شكرا لأنكم كنتم دوماً قريبين من قلبي و إلى أولاد أختي إلين، إسراء، رسيم، أفنان إلى خالي و خالتي و زوجة خالي و روح خالتي لكم كل الحب و الامتنان فقد كنتم العائلة التي تشعري أنني محاطة بدعم لا يهبط إلا بدعم الأهل وخاصة إلى خالتي الصغرى " تركي راضية"

و إلى صديقاتي العزيزات [كوثر، دنيا، لميس، رباب، عبير، ايناس ، ايناس، بثينة، آية] كنتم الأمل في أيام الإرهاق و دعمكم الذي لا ينسى و إلى كل من ساندني بكلمة، أو ابتسامة.

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
ملخص الدراسة	
نمذجة الدراسة	
مقدمة	أ
الجانـب النظري	
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
تمهيد	06
1.1. إشكالية الدراسة	07
2.1. اسباب اختيار الموضوع	08
3. 1. أهمية الدراسة	08
4. 1. أهداف الدراسة	09
5. 1. مفاهيم الدراسة	09
6.1. الدراسات السابقة	13
خلاصة	23
الفصل الثاني : التمكن الإداري	
تمهيد	25
2. 1. خصائص التمكن الإداري	26

28	2. أهمية التمكين الإداري
31	2.3. مبادئ التمكين الإداري
32	2.4. أهداف التمكين الإداري
33	2.5. أبعاد التمكين الإداري
36	2.6. نماذج التمكين الإداري
39	2.7. بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري
43	2.8. معوقات التمكين الإداري
44	خلاصة
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي	
46	تمهيد
46	1.3. خصائص التطوير التنظيمي
47	2.3. أهمية التطوير التنظيمي
48	3.3. أهداف التطوير التنظيمي
49	4.3. مبادئ التطوير التنظيمي
50	5.3. مراحل التطوير التنظيمي
52	6.3. مجالات التطوير التنظيمي
54	7.3. بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
57	8.3. معوقات التطوير التنظيمي
58	خلاصة
الجانـب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
60	1.4. مجالات الدراسة
63	2.4. مجتمع الدراسة
68	3.4. منهج الدراسة
70	4.4. أداة الدراسة

74	5.4. الأساليب الإحصائية
75	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
81	تمهيد
82	1.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة
93	2.5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة
101	3.5. النتائج العامة
102	خلاصة
104	الخاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	21-19
02	خصائص المبحوثين حسب الجنس	64
03	خصائص المبحوثين حسب السن	65
04	خصائص المبحوثين حسب المؤهل العلمي	66
05	خصائص المبحوثين حسب الخبرة المهنية	67
06	بدائل و درجات الإستبيان	71
07	طول فئة المقياس و ما يقابلها من مستوى الإستجابة	72
08	نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإستبانة	74
09	إجابات المبحوثين حول دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي	82
10	إجابات المبحوثين حول دور مشاركة إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي	86-85
11	إجابات المبحوثين حول دور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي	90-89
12	إجابات المبحوثين نحو محاور الدراسة الأساسية	101
13	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و الدرجة للمقياس ككل	102

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نمذجة الدراسة	
02	خصائص التمكين الإداري	27
03	أهمية التمكين الإداري	30
04	أبعاد التمكين الإداري	35
05	التمكين كعملية إدراكية	37
06	نماذج التمكين الإداري	36
07	بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري	42
08	خصائص التطوير التنظيمي	47
09	مبادئ التطوير التنظيمي	50
10	مجالات التطوير التنظيمي	52
11	خطوات التدريب المعلمي	55
12	بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي	57
13	دائرة نسبية خاصة بخصائص مبحوثين الدراسة حسب الجنس	64
14	دائرة نسبية خاصة بخصائص مبحوثين الدراسة حسب السن	65
15	مدرج تكراري خاص بالمؤهل العلمي	66
16	دائرة نسبية خاصة بخصائص مبحوثين حسب الخبرة المهنية	68

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، و ذلك من خلال الكشف عن دور أبعاد التمكين الإداري و المتمثلة في التدريب و مشاركة إتخاذ القرارات و التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي.

ولإتمام هذه الدراسة وفق منهجية علمية، قسمت الدراسة إلى جانبين : نظري وميداني خصص الجانب الأول للإطار النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول، بينما الثاني للجانب الميداني الذي تضمن فصلين . وانطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافه، تم إجراء دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز سيدي عقبة لولاية بسكرة ، وتم اعتماد المسح الشامل لجميع موظفيها والذي بلغ عددهم 76 موظفا اداريا، والتي تطلب إجرائها مدة زمنية كانت من 27 أفريل إلى غاية 05 ماي 2025 .

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة ، والإعتماد على واحدة من أدواته لجمع المعلومات، وهي الاستبيان مكونة من 27 عبارة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي spss v 25 ، والإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة. وبعد التفريغ و تحليل البيانات وتفسيرها كميا وكيفيا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ للتدريب دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي.

➤ لمشاركة إتخاذ القرارات دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي.

➤ للتحفيز دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي.

و النتيجة العامة المتوصل إليها أن للتمكين الإداري دور في تحقيق التطوير التنظيمي بدرجة مرتفعة.

Summary :

The study aims to understand the role of administrative empowerment in achieving organizational development. This is achieved by exploring the role of administrative empowerment dimensions, namely training, shared decision-making, and motivation, in achieving organizational development.

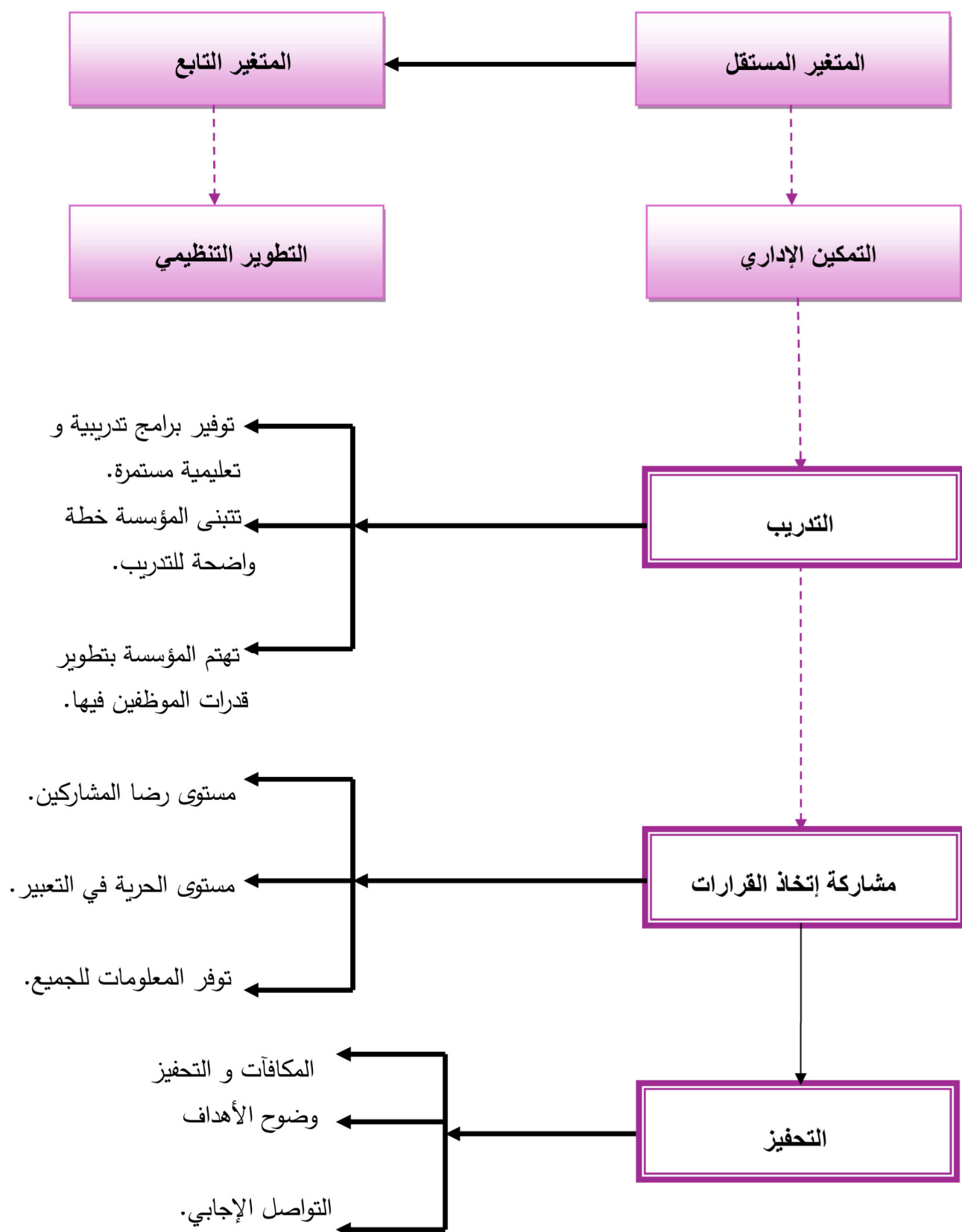
To complete this study according to a scientific methodology, it was divided into two parts: theoretical and field. The first part was devoted to the theoretical framework, which contains three chapters, while the second part was devoted to the field aspect, which included two chapters.

Based on the subject and objectives of the study, a field study was conducted at the Sonelgaz Sidi Okba Directorate in the Biskra Governorate. A comprehensive survey was conducted of all 76 administrative employees. The survey required a period of time, from April 27 to May 5, 2025. The study employed a descriptive approach, relying on one of its tools to collect information: a questionnaire consisting of 27 statements based on a three-point Likert scale. The questionnaire was analyzed using SPSS v2. 5, and a set of statistical methods were used to ensure the reliability of the tool.

After transcribing, analyzing, and interpreting the data quantitatively and qualitatively, the study reached the following conclusions :

- Training plays a significant role in achieving organizational development.
- Participation in decision-making plays a significant role in achieving organizational development.
- Motivation plays a significant role in achieving organizational development.

The overall conclusion reached is that administrative empowerment plays a significant role in achieving organizational development.



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

مقدمة

نعيش اليوم في عالم سريع التغير، بفعل ما يشهده من تطورات متلاحقة في شتى المجالات، ولا سيما مع بروز الوسائل التكنولوجية التي ألقت بظلالها على مختلف جوانب الحياة. وقد كان لهذا التحول أثر عميق في الفكر الإداري، حيث لم يعد الهدف مقتصرًا على تحقيق الغايات المؤسسية، بل أصبح التركيز موجّهًا نحو ضمان الاستمرارية، سعيًا للحفاظ على موقعها، وتحقيق مكانتها. ولا يتحقق هذا إلا بإعطاء الاهتمام الكامل بالموارد البشري من خلال الابتعاد عن طرق التسيير التقليدية والانتقال إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة . وفق استراتيجيات مرنة تستند إلى مفاهيم حديثة، تأخذ في الحسبان التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، تجعل من المؤسسة كيانًا متفاعلًا مع بيئته، قادرًا على التجدد الذاتي ومواكبة المستجدات.

وهنا برزت الحاجة إلى التمكين الإداري، الذي بات يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فهو لا يعني فقط منح الصلاحيات بل هو فلسفة إدارية متكاملة، جاءت كثرة الجهود الداعية لتفعيل دور الموظفين و إعطائهم مزيدا من الحرية في كيفية أداء أعمالهم و تطوير العلاقة بينهم و الإدارة و تحفيزهم للمشاركة في إتخاذ القرارات، و توفير التدريب المناسب لهم و العمل كفريق، مما يجعله شركاء فاعلين في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقيق الانسجام بين هذه الاخيرة والأهداف الفردية ، مما يمهد لظهور ثقافة تنظيمية جديدة تدعم الأداء وتفتح آفاق التطوير، وهنا تبرز أهمية الربط بين التمكين الإداري وما يعرف ب التطوير التنظيمي.

ويقصد بالتطوير التنظيمي عملية ممنهجة ومستمرة تهدف إلى إدخال تحسينات في بنية المؤسسة، وأساليب عملها، وثقافتها التنظيمية، بما يساعد على رفع الكفاءة، وتحقيق التلاؤم بين مخرجات المؤسسة وتطلعات بيئتها الداخلية والخارجية. ولا يقتصر التطوير التنظيمي على إجراء تعديلات سطحية، بل يتجاوز ذلك ليطال مختلف المستويات الإدارية، ويستند إلى مدخل تشاركي يُشرك العاملين في صياغة التغيير وتنفيذه، ضمن بيئة يسودها الحوار والثقة.

ومن هذا المنطلق، يعد التمكين الإداري من ابرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتسريع وتفعيل عملية التطوير التنظيمي، حيث يوفر الاساس البشري السلوكي الذي يهيئ بيئة العمل لتقبل التغيير والمساهمة فيه بشكل ايجابي، فحينما يتم تمكين الموظفين من خلال تدريبهم، و منحهم الثقة من خلال

إشراكهم في إتخاذ القرار و تحفيزهم، هذا ما يجعلهم أكثر وعيا لأهداف المنظمة و أكثر قدرة على دعم المبادرات التطويرية في المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التمكين في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بسيدي عقبة ولاية بسكرة ، وضمن هذا المسعى تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين :

الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية الدراسة، من أجل توضيح ما المراد بدراسته ، وأسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد الأهمية من تناول الموضوع بالدراسة، والأهداف التي ترمي إليها، بالإضافة إلى ذلك تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوعنا، حيث قمنا بتعريفها من الناحية اللغوية، الإصطلاحية، والإجرائية، وآخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " التمكين الإداري" و" التطوير التنظيمي" .

أما الفصل الثاني: فقد خصص لمتغير التمكين الإداري و ما يتضمنه من عناصر والمتمثلة في خصائص التمكين الإداري وأهميتها، الأهداف التي ترمي إليها، وكذلك أبعاد التمكين الإداري، إضافة إلى المبادئ والنماذج التي يتركز عليها التمكين الإداري، و تم ذكر بعض النظريات المفسرة التي تناولت التمكين الإداري، وأخيرا المعوقات التي تواجه التمكين الإداري.

أما الفصل الثالث: هو الآخر عبارة عن مدخل نظري لمتغيرا التطوير التنظيمي، وقد شمل ما يلي: خصائص التطوير التنظيمي، وكذلك أهمية التطوير التنظيمي، ثم أهدافه، و كذلك المبادئ، ثم التطرق إلى مجالات التطوير التنظيمي ،و المراحل التي مر بها التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى بعض النظريات المفسرة التي تناولت هذا المتغير، وأخيرا أهم المعوقات التي تواجهه.

في حين الجانب الميداني قسم إلى فصلين :

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث احتوى على مجالات الدراسة ومجتمع البحث ،والمنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أما الفصل الخامس والأخير الخاص بالجانب الميداني، تناولنا فيه عرض وتحليل بيانات كل محور ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذا في ظل التساؤلات والدراسات السابقة، ثم عرض النتائج النهائية التي تعبر عن إجابة الدراسة على التساؤلات التي تم طرحها.

وختم كل ذلك بخاتمة الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق التي استخدمناها في دراستنا.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-1- إشكالية الدراسة

1-2 - أسباب إختيار الموضوع

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- تحديد مفاهيم الدراسة

1-6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

عادة ما تنطلق البحوث السوسيولوجية من تساؤلات يطرحها الباحث بدافع الفضول و الرغبة في الفهم، هذا الفضول العلمي هو ما يدفعه إلى التعمق في موضوع معين أو ظاهرة إجتماعية تلفت إنتباهه، فيسعى لإكتشاف أبعادها و أسبابها، و من هنا تبدأ أولى خطوات البحث، بإختيار الموضوع بعناية ثم تحويله إلى مشكلة بحثية تحتاج إلى دراسة و تحليل.

تأتي بعد ذلك مرحلة صياغة الإشكالية، و هي من أكثر المراحل تعقيدا، لأنها تتطلب من الباحث دقة و تنظيما علميا، ثم يبرر إختياره للموضوع، و يبرر أهميته و قيمته العلمية و الإجتماعية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة به، و الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو المواضيع القريبة منه، هذه المراحل تشكل الأساس الذي يبنى عليه أي بحث علمي في علم الإجتماع، و هي نفسها المراحل التي مرت بها هذه الدراسة، و من خلال هذا الفصل، سنحاول نتبع هذه الخطوات بالتفصيل، لأنها تشكل القاعدة التي تنطلق منها باقي الفصول.

1-1- إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة من أهم القواعد و المبادئ التي تخلق جو من التماسك و الإنسجام و التفاهم بين الموظفين داخل مكان العمل، و باعتبار المؤسسة بناء كلي يضم مجموعة فاعلين يجمعهم هدف مشترك، يتوجب كل فاعل داخل البيئة التنظيمية المساهمة في تحقيق الفعالية، و هو الهدف الجوهرى التي تنشأ من أجله كل مؤسسة للحفاظ على توازنها و بقائها، فالعنصر البشرى هو الركيزة الأساسية داخل المؤسسات التي أدركت أهمية بناء و تكوين رجل إدارى بدل رجل اقتصادى ،و من خلاله هذه الرؤية أصبح التعامل مع الموظف باعتباره رأس مال يجب الإستفادة منه و تطوير مهاراته عن طريق تدريبه و تحفيزه و منحه مختلف المؤثرات التي تزيد من دافعيته و إقباله عن العمل ، و من خلال هذه التغيرات و التحولات الهائلة في بيئة العمل التي مست الجانب الإدارى.

و لتسيير الناجح لهذا الجانب، وجب اعتماد الطرق الحديثة التي تختلف عن الطرق التقليدية في كيفية التعامل و إدارة رأس المال البشرى و منها التمكين الإدارى، الذي يشكل أحد المفاهيم الحديثة التي تعد مطلب ضرورى لتحقيق التميز و كسب رهانات المنافسة و تعزيز القدرة على البقاء و الإستمرارية، و خاصة كونه يستهدف المورد البشرى داخل المنظمة و يعمل على توحيد الجهود البشرية و تطويرها و منحها فرص أكبر لتحمل المسؤولية ومنح الثقة و تطوير القدرات المهارية و التفكيرية، و كذلك المشاركة في اتخاذ القرارات و خلق رابط تنظيمى قوى بين الموظفين و الإدارة.

يشكل التطوير التنظيمى مجال حيوى للباحثين والممارسين اذ يعد احد المداخل الأساسية التي تعتمدھا المؤسسات، لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة العمل إذ يمثل عملية مخططة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة و كفاءتها من خلال إدخال تغييرات منهجية على مستوى البنية، الثقافة، العمليات، نمط التسيير، و يعد التطوير التنظيمى أداة إستراتيجية تسعى الى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تحسين الأداء الفردي و الجماعي و تكييف الهياكل التنظيمية مع متطلبات السوق و التغيرات التكنولوجية و الإدارية.

وبما ان موضوع التمكين الإدارى والتطوير التنظيمى مرتبط كلاهما بالمؤسسة وأهدافها ،باعتبار ان المؤسسات تسعى الى الحفاظ على موظفيها من خلال توفير بيئة مناسبة تتوفر فيها العديد من العمليات والوظائف الضرورية لتحقيقهما. لذا ارتأينا دراسة دور التمكين الإدارى من خلال أبعاده (التدريب،

المشاركة في اتخاذ القرارات و التحفيز) في تحقيق التطوير التنظيمي، في مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة بسكرة. ومن هذا المنطلق يتبلور التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

والذي تتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1- ما دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي؟
- 2- ما دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي؟
- 3- ما دور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي؟

1-2 - أسباب إختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع:

- الاهتمام والميل الشخصي بالمواضيع الحديثة التي ترتبط بالأساليب الإدارية في المؤسسة، والتي تخص التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في المبادرة والإسهام في دراسة موضوع دور التمكين في تحقيق التطوير في بيئة عمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة التي شهدتها المؤسسات في العصر الراهن.
- ارتباط الموضوع بتخصص الباحثة وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.

1-3- أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، وتتطلب هذه الأهمية من خلال:
- يكتسي موضوع التمكين الإداري والتطوير التنظيمي أهمية بالغة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل، والحاجة المتزايدة إلى أساليب إدارية حديثة تضمن الفعالية والاستجابة للتحديات.
- حيوية قطاع الطاقة في الجزائر اذ تمثل مؤسسة سونلغاز أحد أهم الفاعلين في قطاع الطاقة بالجزائر ويعد تطوير تنظيمها الداخلي ضرورة لضمان تحسين الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- أهمية التمكين كأداة إستراتيجية تمكن المؤسسات من مواكبة التحولات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية الحديثة.

- توسيع قاعدة المعرفة لمتغيري الدراسة؛ التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، خصوصاً في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية، التي لم تنل حظاً كافياً من البحث على حد معرفة الباحثة.

1-4 - أهداف الدراسة:

ان تحديد أهداف الموضوع تعتبر خطوة ضرورية للقيام بها، ولكل بحث علمي أهدافه الخاصة والذي يقوم فيه الباحث بدراسة ظاهرة معينة باتباع الأسلوب العلمي الصحيح. ومنه تهدف الدراسة إلى الكشف

عن دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال:

- التعرف على دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي.
- إبراز دور مشاركة إتخاذ القرار في عملية التطوير التنظيمي.
- توضيح دور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي.

1-5 - تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم في العلوم الاجتماعية بمثابة حلقة الوصل بين النظرية والبحث، وعلاقة التأثير والتأثر مابين النظرية والبحث، هي من أعطت أهمية بالغة لعملية تحديد المفاهيم، خاصة أن المفاهيم العلوم الاجتماعية بصفة عامة ومفاهيم علم الاجتماع بصفة خاصة تتميز باختلاف دلالاتها المفهومية على حسب الراصدين لها وعلى اختلاف تخصصاتهم العلمية وتنوعها، مما يجعل المفاهيم لا تعطي لآخر بنفس الدلالة والمعنى، ولذلك ينبغي على الباحثة تحديد مفاهيم دراستها، بما يتفق مع الأهداف البحثية لتكون لها بمثابة المرشد عند النزول إلى الميدان.

ومفاهيم الدراسة الحالية التي تحتاج إلى تحديد دلالاتها الإجرائية هي كما يلي :

1- التمكين الإداري:

أ- لغة: فهو معنى الثبات والرسوخ، و أما الآخر فهو المنزلة الرفيعة و السلطان و القدرة، مكن فلان عند الناس يمكن مكانة،عظم عندهم فهو مكين و الجمع مكناء، و تمكن عند الناس: شأنه و المكانة : المنزلة و رفعة الشأن¹.

ب-إصطلاحا:

تعددت تعريفات التمكين الإداري و اختلفت التوجهات حوله باختلافات الباحثين:

¹ - حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه و أساليبه، دار الكتب الوطنية ، ط1، أبو ظبي الإمارات، 2009، ص13.

- يعرف التمكين الإداري على أنه عملية بواسطتهما يمكن للمدراء العاملين الآخرين، و يساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات و تحميلهم المسؤوليات و منحهم الصلاحيات و الثقة في صنع القرارات و القيام بالأعمال باستهلاكية و هو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل و الحفاظ على النوعية.¹
- أما (الرشودي 2009) فقد عرفه على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الإهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم و زيادة مهارتهم و تنمية قدراتهم الفردية و تشجيعهم على المشاركة و توفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة²
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تمكين الإداري بأنه عملية لتطوير قدرات الأفراد و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات إعطائهم المزيد من الحرية في التصرف فالتمكين الإداري فهو نهج إداري يهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين و تمكينهم من إتخاذ القرارات في العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

ج-التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

منح الصلاحيات و الموارد اللازمة للإتخاذ القرارات، و تحمل المسؤولية التي يبغى على الموظفين بمؤسسة سونلغاز بسيدي عقبة ولاية بسكرة الإلتزام بها في أداء مهامهم، من خلال التدريب و المشاركة في إتخاذ القرارات و تحفيزهم المادي والمعنوي.

وعليه فقد تم التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة ابعاد للتمكين الإداري وهي:

1 _ التدريب :

وهو تمكين العاملين من بناء المعرفة و المهارات و القدرات، و ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا أن تعلم مهارات إقتصادية المنظمات الكبيرة.³

¹- صالح حسن الداهري، أساسيات علم النفس الإداري و نظرياته، بجامعة العلوم الاسلامية العالمية ككلية العلوم التربوية قسم الإرشاد و الصحة النفسية، ط1، دار الأعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 251.

²- محمد هيثم العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 8.

³- عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 2022، 47، ص 525.

ترى الباحثة أن التدريب هو إكتساب الموظفين مهارات و معارف وقدرات لتحسين أدائهم و تمكنهم من القيام بأعمالهم بأفضل صورة.

ب_ التعريف الإجرائي للتدريب:

يعني البرامج المنظمة التي تقدمها المؤسسة بهدف تنمية مهارات والقدرات و معارف الموظفين، ولتحسين أدائهم في العمل الذي يتلاءم مع متطلبات مجالات التطوير التنظيمي .

أ- مفهوم مشاركة إتخاذ القرار:

هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء و الإستفادة من الخبرات وفق أسس و قواعد غير موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة و أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.¹

يشير الكاتبان نويستروم و دفيس إلى أن المشاركة تعني إنغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها.²

ب_ مفهوم الإجرائي لمشاركة إتخاذ القرارات:

هي مدى إشراك الموظفين في عمليات صنع القرارات داخل المؤسسة، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، بهدف تعزيز الشفافية و تحسين الأداء المؤسسي.

مفهوم التحفيز (الحوافز):

_ يعرف ليث³ الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة، العمل أو المجتمع و التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والإحتياجات، كما نعرف الحوافز بأنها كل مايتعلق باستخدام الوسائل الممكنة تحت الموظفين على العمل الجيد.³

_ ترى الباحثة أن التحفيز مجموعة من إجراءات التي يقومون بها الموظفين داخل المؤسسة لتحسين الأداء، و تشمل هذه الإجراءات بالتحفيز المادي أو المعنوي.

أ_ المفهوم الإجرائي للتحفيز:

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر و دكتور ايهاب عيسى المصري، صناعة و إتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ص 102.

² - بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 16، 2014، ص 173.

³ - وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفق التحفيز، ط 1، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2015، 69.

أي مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية التي تعتمد عليها المؤسسة لدفع الموظفين نحو تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية، و يقاس من خلال رضاهم الوظيفي، و مستوى التفاعل، و جودة الإنجاز.

1-2- التطوير التنظيمي:

أ- لغة: هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني *voulpe* و الذي يعني اخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.¹

أ- إصطلاحا:

كما عرف ريش (H RUSH): التطوير التنظيمي بأنه عملية التخطيط و الإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة و سلوكها و نظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها و تحقيق أهدافها.²

_ و يشير هذا التعريف إلى الإهتمام بثقافة المنظمة و التركيز على الجوانب السلوكية المتمثلة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم و بالآخرين، و كذلك زيادة قدرة العاملين على التفاعل و الإتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الإتصال و التفاعل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة .

_ يعرفه (French Bell (1979:

بأنه جهد طويل المدى، يدار من قبل الإدارة العليا من أجل القيام بوضع الحلول للمشاكل المتواجدة و تحديد المنظمة من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل باستخدام تقنيات العلوم السلوكية.³

_ حيث عرفه أيضا "مورال" و "مرديث" (Hurell and Heredith; 2000): بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي.⁴

¹ - بلعدي حياة ومقداد يسرى، شبكة تطوير التنظيمي للوادي الرياضية، مجلة البشائر الاق، مجلد3، العدد 4، الجزائر، 2017، ص5.

² - عبد الله بين عبد الغني، الطاجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، ط-5 جدة السعودية، 2009، ص61.

³ - شوابي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، 2017/، 2018، ص75.

⁴ - حمزة رزق، فيروز سلايمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الإنجاز التنظيمي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد1، المجلد، 7، 2022، ص128.

_ كما عرفه "جيندو" (Gnnodo):

التمكن بأنه قيام كل من المدير و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا متصدرة على المستويات العليا في المنظمة.¹

كما عرفه محمد الصيرفي: على أنه خطة طويلة الأجل و الهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة و مواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة و حلها بما تحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات.²

- و من خلال التعاريف السابقة، ترى الباحثة أن التطوير التنظيمي هو تحسين مستمر يهدف إلى تحديث أساليب العمل داخل المؤسسة، وتعديل الهياكل والأنظمة لتصبح أكثر فاعلية، بما يساعد على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات المحيطة.

ب-إجراءات:

هو كل جهد منظم تقوم به المؤسسة لتحسين أداء الموظفين وتطوير بيئة العمل، من خلال تحديث الإجراءات، وتنمية المهارات، وتحسين طرق التواصل والتنسيق بين الأفراد، بهدف تحسين الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

1-5- الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى الأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة من قبل، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

و تعد هذه الدراسات مصدرا مهما للباحث، حيث توفر له خلفية معرفية متكاملة حول الموضوع، كما تساعده في تجنب الأخطاء التي وقع فيها باحثون سابقون، مما يساهم في تطوير بحثه بشكل أكثر دقة. و بناء على ذلك، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتطابقة المترابطة بموضوع البحث، مع مراعاة ترتيبها زمنيا لإبراز تطور المعالجة البحثية لهذا المجال.

¹ - زرقين حمزة، غزيباوي علي، مساهمة التمكن الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، العدد 1، المجلد 12، 2021، ص 496.

² - سعدان نبيلة، أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019، 2018، ص 13.

- الدراسة الأولى: للباحثان شراف عقون و ليلي بوحديدة(2017)، بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية العدد السابع جوان 2017، المركز الجامعي ميله، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

_ التطرق إلى التمكين الإداري.

_ التعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي.

_ إبراز مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

و لتحقيق هذه الأهداف تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة؟

و للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة.

_ و استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت أدوات الدراسة أداة الدراسة الملاحظة و القابلة

و الإستبيان و الذي يعتبره من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات، أما العينة المستهدفة تتكون من

عمال المؤسسة تم إختيارهم بصفة عشوائية، و بلغ عددهم 60 عامل، و تم إسترجاع 50 إستمارة

صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة بلغت 83,33%، و لقد كانت فترة الدراسة الميدانية خلال فترة

الممتدة (من 12 جانفي 2017 إلى 16 جانفي 2017).

_ و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ أكبر نسبة أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور و ينتسبون لفئة الشباب و هم يتمتعون بالخبرة

الكافية، و هو ما يؤكد كفاءة و مهارة أفراد عينة الدراسة و حرصهم على أداء المهام الموكلة إليهم

بفعالية.

_ يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة و بإجماع أغلب

أفراد عينة الدراسة، و يتجلى ذلك من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون

الرجوع إلى الإدارة العليا، و تأدية الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق

التطوير المستمر، فلا يمكن للمؤسسة أن تبني سياسة التطوير مع الحد من صلاحيات العمال، فالتمكين

الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي كأنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة و تطويرها نحو الأفضل.

_ تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة " يساهم التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة صحيحة.

- الدراسة الثانية: للباحثة سعود أمال (2020_2021) بعنوان التمكين الإداري و التطوير التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة الكوابل (بسكرة)، (مذكرة دكتوراه) كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تهدف الدراسة إلى :

_ الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل، علاقة التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

_ توضيح مؤشرات التمكين الإداري داخل المؤسسة ووضعها في قالبها من العمل عليها في المستقبل و حث المؤسسات الصناعية لفتح المجال لتوظيف الإستراتيجيات الحديثة التي تساعد على النجاح.

_ محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين تفويض جزء من السلطة للعاملين في المؤسسة و التطوير التنظيمي.

و لتحقيق هذه الأهداف تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

_ هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي؟

و في حين تتفرغ عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

01-هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في إتخاذ القرار و التطوير التنظيمي.

02-هل توجد علاقة بين الإتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين و التطوير التنظيمي؟

01-هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين و التطوير التنظيمي؟

_ استعانت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام عينة المسح الشامل بإعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

_ و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- 01- لزيادة و تكثيف البحوث في مجال التمكين بصفة عامة و التمكين الإداري بصفة خاصة لأنه أحد آليات زيادة الإنتاج و راحة و أمن العامل، و يعمل على التقليل من الحوادث.
- 02- الإهتمام بالمشاكل الإجتماعية للموظف و العمل على حلها.
- 03- رفع الروح المعنوية للعامل.
- 04- العمل على تنمية روح المبادرة بتطبيق مثل هذه الإستراتيجية عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية و محاولة العمل بها، مما يخلف الشعور بالرضا و الإلتزام و الولاء.
- 05- ربط مفهوم التمكين الإداري بمعايير و ممارسات يتم تصميمها بدقة على ضوء الواقع و تكون مدمجة مع نظام الحوافز و الرقابة و التوظيف،و يجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة و المنافسة الشريفة في العمل و تعزيز روح الإلتزام للموظف.
- 06- تعزيز مقومات ظاهرة التفويض الإداري و المشاركة في إتخاذ القرار و التحفيز و الإبداع و الولاء و الإلتزام ما يمكن أن يحقق التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.

- الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثان كحلوش فلة و العقريب كمال(2023)، بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب ، مقال بمجلة دراسات إقتصادية العدد 1 المجلد 23، سنة 2023، المركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة (الجزائر).

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- _ تسليط الضوء على مفهومي التمكين الو التطوير من خلال إستطلاع أدبيات الموضوع.
- _ التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية و حرية التصرف، فرق العمل) و علاقتها بالتطوير التنظيمي.
- _ الخروج بنتائج و توصيات تساعد على إدراك مفهوم التمكين و التطوير التنظيمي و مدى تطبيقها بالمؤسسات.

و قد طرح الباحثان التساؤل الرئيسي التالي:

_ ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة باتيميتال غرب؟

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

_هل للمشاركة بالمعلومات دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.005$)
باتيتميال هياكل غرب؟

_ هل للإستقلالية و حرية التصرف دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة
($a \leq 0.005$) بانيتيمال هياكل غرب؟

_ هل لفرق العمل المدارة ذاتيا دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة
($a \leq 0.005$) بمؤسسة باتيتميتال هياكل الغرب؟

_ إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع إستخدام العينة بطريقة
الحصر الشامل تم توزيع 38 إستمارة و تم إسترجاع 36 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي
بنسبة (94%)، بإعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات.
و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

_ ضرورة الإهتمام بأسلوب التمكين الإداري للعمل به ضمن إدارة المؤسسة و تطويرها.
_ منح الحرية و الإستقلالية للعاملين لإدراك قدراتهم و مهاراتهم في السيطرة على طرق العمل
مما يعزز شعورهم بالكفاءة و القدرة على تطوير العمل.
_ العمل على تبني هياكل تنظيمية تراعي العمل الجماعي و الإستقلالية في ادائه.
_ ضرورة العمل في العلاقة التي تربط العمال بالغدارة و الإنفتاح نحو المشاركة في المعلومات و
إتخاذ القرارات و الشفافية في التسيير.
_ ضرورة إعتداد التمكين الإداري كمدخل مساعد في عملية التطوير التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

للباحث علي عبد الله العباب(2023)، بعنوان التمكين الإداري و أثره على التطوير التنظيمي
دراسة تطبيقية على إدارات التربية و التعليم بمحافظة مأرب، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ،
العدد(2)، المجلد(5)، يونيو 2023، الجمهورية اليمنية.

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

_ التعرف على مستوى التمكين الإداري بإدارات التربية و التعليم بمحافظة مأرب _ الجمهورية
اليمنية.

_ التعرف على مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التربية و التعليم(موضوع الدراسة).

_ معرفة تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة بالتدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، فرق العمل في التطوير التنظيمي بإدارات التربية و التعليم(موضوع الدراسة).

و قد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بإدارات التربية و التعليم بمحافظة مأربالجمهورية اليمنية؟

و ينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

_ ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، فرق العمل ، بإدارات التربية و التعليم (موضوع الدراسة)؟

_ ما مستوى التطوير التنظيمي بإدارات التربية و التعليم (موضوع الدراسة)؟

_ ما علاقة التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، فرق العمل) في التطوير التنظيمي في إدارات التربية و التعليم.

إستعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي مع إستخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع(67) إستبانة على أفراد عينة الدراسة بنسبة (27,9 %) من مجتمع الدراسة المكون من (240)إداريا من مختلف المديريات و المستويات الإدارية، حيث بلغ عدد الإستبانات المستردة(62) إستبانة بنسبة قدرها (92,54%)،و قام الباحث بإجراء تحليل بيانات على (60) إستبانة و هو عدد الإستبانات المكتملة و الصالحة للتحليل، بإعتماد الإستبانة كأداة جمع البيانات. و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

_ يوجد إهتمام كبير من قبل الإدارات التعليمية في محافظ مأرب لتحقيق أبعاد التمكن الإداري.

_ يوجد تقارب في مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري في الإدارات التعليمية (موضوع الدراسة)، فقد إحتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، يليه بعد التفويض الصلاحية، ثم بعدي التحفيز و التدريب، بنفس النسبة.

_ يوجد إهتمام كبير من قبل الإدارات التعليمية (موضوع الدراسة) بممارسة التطوير التنظيمي.

_ و جود تقارب في مستوى تحقق التمكين الإداري و مستوى التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية ، حيث كان مستواها عاليا.

_ للتمكين الإداري تأثير في تحقيق التطوير التنظيمي بالإدارات التعليمية(موضوع الدراسة) على المستوى الكلي.

_ يوجد تقارب في أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، فقد أكثرها أثرا بعد فرق العمل، و أقلها أثرا على التدريب ، و هذا ما يؤكد مستوى الممارسة لكل بعد.

✓ أوجه الإتفاق و الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

جدول رقم (01) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه الإختلاف	أوجه الشبه	صاحب الدراسة
_ يختلفان في المجال الزمني و المكاني حيث كانت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة، أما دراستنا الحالية في مؤسسة سونلغاز ببسكرة و في المجال الزمني حيث دراستنا في 2024_2025 بينما السابقة كانت في 2017 _ يختلفان في إعتداد الدراسة السابقة على الملاحظة و المقابلة _ يختلفان في العينة و ذلك من خلال إستخدام الدراسة السابقة العينة العشوائية، أما دراستنا إعتمدت على المسح الشامل	_ يشتركان في نفس المتغيرين المتغير التابع و المتغير المستقل _ يشتركان في مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي _ يشتركان من ناحية المنهج الوصفي _ يشتركان في أداة واحدة و هي الإستبيان _ يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي.	شراف عقون ليلى بوحيدة
_ يختلفان من حيث المجال المكاني و الزمني دراستنا الحالية في مؤسسة سونلغاز بسكرة أما الدراسة السابقة بجامعة محمد خيضر بسكرة، من حيث المجال الزمني دراستنا في 2024_2025 أما الدراسة السابقة كانت سنة 2020_2021 _ هدفت الدراسة الحالية الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، بينما الدراسة السابقة هدفت	_ يشتركان في دراسة المتغير التابع و المتغير المستقل _ يشتركان في نفس التخصص علم إجتماع تنظيم و عمل _ يشتركان من ناحية المنهج الوصفي _ يشتركان من في نفس الأداة و هي الإستبيان	سعود أمال

إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي تختلف الدراسة السابقة عن دراستنا الحالية في أساليب إحصائية منها: التباين، ارتباط معامل بيرسون.	يشارك في نفس العينة أ و هي عينة المسح الشامل. يشارك في الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية و المتوسط الحسابي و معامل ألفا كرونباخ.	
يختلفان من حيث المجال المكاني و المجال الزمني المجال المكاني الدراسة الحالية بمؤسسة سونلغاز بسكرة أما الدراسة السابقة بمؤسسة باتيمال هياكل غرب، من حيث المجال الزمني الدراسة الحالية 2024_2025 أما الدراسة السابقة 2023 يختلفان في بعض الأساليب الإحصائية: تحليل التباين، معادلة خط الانحدار.	يشارك في نفس المتغيرين المتغير المستقل و المتغير التابع يشارك في نفس أهداف الدراسة يشارك في نفس المنهج أ و هو المنهج الوصفي يشارك كذلك في العينة و هي عينة المسح الشامل يشارك في الأساليب الإحصائية منها برنامج Spss، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ.	كحلوش فلة العقريب كمال

_ يشتركان في المتغير المستقل و المتغير التابع

_ يشتركان في بعض أهداف الدراسة

_ يشتركان في نفس المنهج الوصفي

_ يشتركان في أساليب الإحصائية منها النسب المئوية

_ يختلفان من حيث العينة الدراسة الحالية عينة المسح

الشمامل أما العينة السابقة فأعتمدت على العينة العشوائية

_ يختلفان من حيث المجال المكاني و الزمني حيث

الدراسة الحالية طبقت بمؤسسة سونلغاز بسكرة، أما الدراسة

السابقة طبقت على إدارات التربية و التعليم بمحافظة مرأب

بجمهورية اليمنية، من حيث المجال الزمني دراستنا الحالية

في 2024_2025 أما الدراسة السابقة في عام 2023

_ يختلفان في أداة الدراسة : الملاحظة، و المقابلة أما

دراستنا تم استخدام أداة الإستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

لقد كان لهذه الدراسات السابقة أثر كبير في وضع ملامح دراستنا و توجيه مسارها، و ذلك من خلال ما قدمته من إستفادات حول موضوع الدراسة و يمكن إبراز مجالات الإستفادة فيما يلي:

✓ إستفادنا من دراسة كل من شراف عقون و ليلي بوحديدة في إثراء الجانب النظري للدراسة و توضيح

الغموض المتعلق بالتمكين الإداري و التطوير التنظيمي، و توظيفها في مناقشة النتائج.

✓ تمت الإستفادة من دراسة سعود أمال في إثراء الجانب النظري، و ساعدتنا في بناء أداة جمع البيانات

ثم الإستعانة بها في عرض و تحليل مناقشة النتائج، و الإستفادة كذلك من نتائجها في عملية

التحليل، و كذلك مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

✓ تمت الاستفادة من دراسة كل من كحلوش فلة والعقريب كمال من خلال الاعتماد على الجانب الاطار النظري، وفي التعرف على جوانب كانت مبهمة لدينا، وساعدتنا كذلك بمقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية

✓ استفدنا من دراسة علي عبد الله العباب، في اختيار نوع المنهج الذي يلائم دراستنا، بمعنى تم الاستفادة منها في الجوانب المنهجية، ووجهتنا الى المراجع التي تضمنت معلومات حول المتغيرين، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، وكذلك الاستفادة في مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل الموسوم بالإطار العام للدراسة لعناصر تعتبر الركيزة الأساسية، و نقطة بداية كل بحث؛ إذ تم فيه تناول اشكالية الدراسة و صياغتها في شكل سؤال رئيسي يندرج ضمن تساؤلات فرعية، ثم عرض أهمية و مبررات اختيار الموضوع، مع تبيان الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، و تم تناول مفاهيم الدراسة الأساسية بأبعادها و هذا بهدف أجرات المفاهيم الأساسية للدراسة، لتكون قابلة للقياس أثناء نزولنا إلى الميدان، ثم تناول مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، تم تحديد أوجه الشبه و الاختلاف و حتى جوانب الاستفادة منها في دراستنا، و لأجل فهم أعمق حول مشكلة دراستنا و متغيراتها سيتم التطرق في الفصول القادمة الى الجانب النظري بالتفصيل حول متغيراتنا التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.

الفصل الثاني:

التمكين الإداري

تمهيد

1-2- خصائص التمكين الإداري

2-2- أهمية التمكين الإداري

3-2- مبادئ التمكين الإداري

4-2- أهداف التمكين الإداري

5-2- أبعاد التمكين الإداري

6-2- نماذج التمكين الإداري

7-2- النظريات المفسرة للتمكين الإداري

8-2- معوقات التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد :

في ظل التطورات المتسارعة في عالم الإدارة، لم يعد نجاح المؤسسات قائماً فقط على أساليب الإدارة التقليدية، بل أصبح يعتمد على التمكين الإداري كأحد أهم المداخل المعاصرة الذي يهتم بالموظفين من خلال منحهم الفرصة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، يعد التمكين الإداري منهجاً حديثاً يسعى إلى تعزيز الثقة و الإستقلالية لدى الأفراد، مما يتيح لهم القدرة على الإبداع و تحمل المسؤولية بكفاءة، و من خلال تطبيق هذا المفهوم، تتمكن المؤسسات من تحسين أدائها، و رفع مستوى الرضا الوظيفي، و تعزيز ثقافة التعاون و الابتكار، مما يسهم في تحقيق أهدافها بفعالية و إستدامة.

و في هذا الفصل سنبرز ملامح هذا المفهوم من خلال تحديد خصائصه و إبراز أهميته للفرد و المؤسسة مع توضيح أهم المبادئ التي يقوم عليها، و تبيان الأهداف التي ترمي إليها، ثم تحديد أبعاده، و بعض النظريات المفسرة له، و أهم المعوقات التي تواجه تطبيقه على أرض الواقع.

2-1- خصائص التمكين الإداري :

يتميز التمكين الإداري بعدة خصائص أبرزها:

وفقا لرأي "عامر لكبيسي" فإن تحقيق التمكين داخل أي منظمة يتطلب تمكين أفرادها على مختلف المستويات من:

1 . التقرير الذاتي: أي منح الموظفين حرية إختيار أساليب العمل و اتخاذ القرارات بناءا على المفاضلة بين البدائل المتاحة.

2 . الإحساس بالأهمية الذاتية : حيث يشعر الموظفون بقيمتهم و دورهم الحيوي داخل المنظمة، مما يعزز دافعيتهم للعمل.

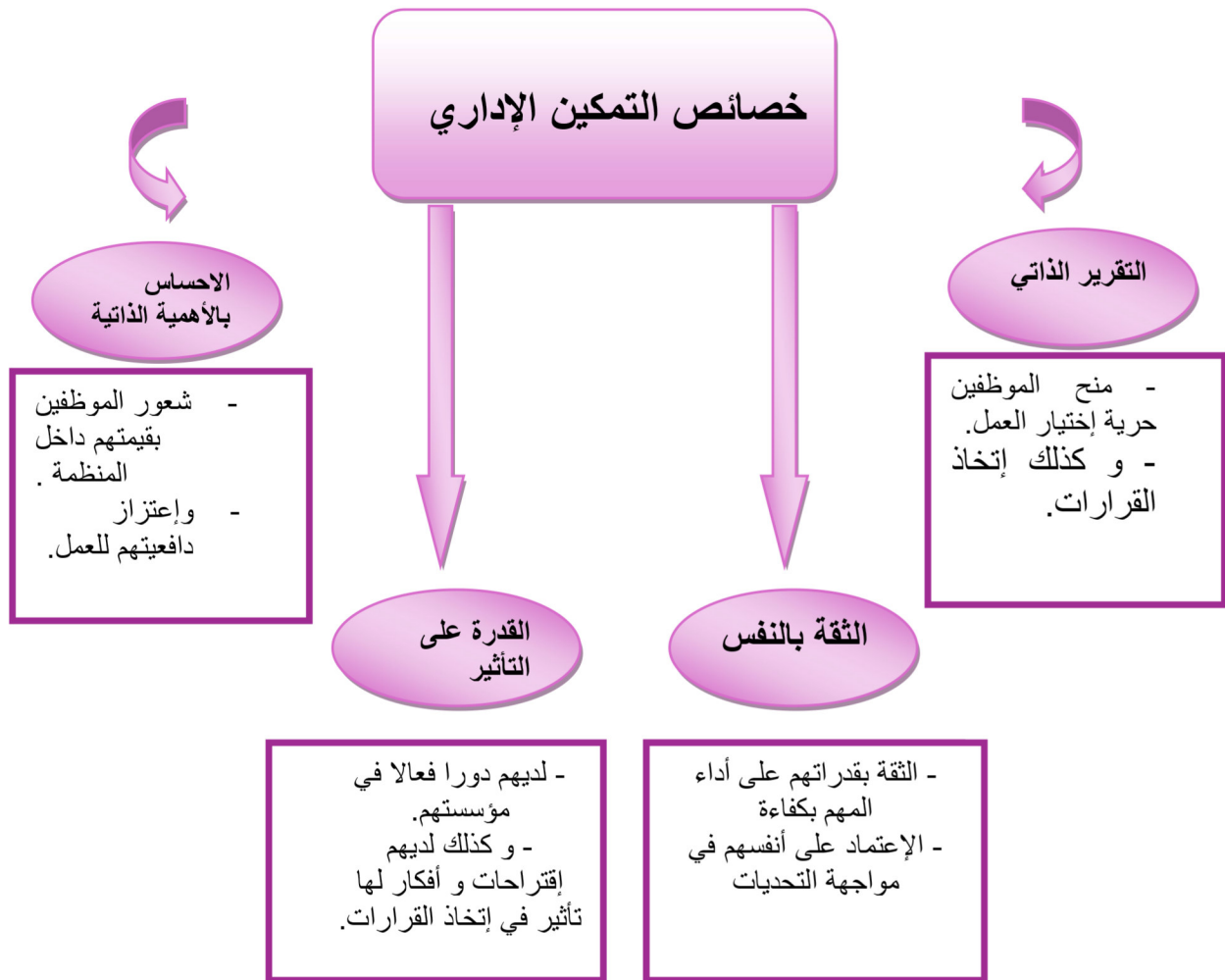
3 . الثقة بالنفس : إذ يصبح الأفراد أكثر بثقة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة، و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة التحديات.

4 . القدرة على التأثير: من خلال إيمانهم بأن لديهم دورا فعالا في مؤسستهم،و أن إقتراحاتهم و أفكارهم لها تأثير فعلي و يؤخذ بها في إتخاذ القرارات.¹

و يضاف إلى الخصائص السابقة، خصائص أخرى حددها الباحث عماد عوض الشاويش المتمثلة في: زيادة الصلاحيات و المسؤوليات، مع منح الحرية في ممارسة الأعمال، و انجاز المهام للأفراد و من ثم إعداد الموظفين على مواجهة المشاكل و حل الأزمات و تحديدا في الأوقات العصيبة،و يلي ذلك تحقيق و توفير الجهد على الإداريين من خلال تقليل مدى إعتداد الموظفين على الإدارات، و يتبع ذلك أيضا، بتحقيق مفهوم المسائلة من خلال محاسبة الموظفين على نتائج أعمالهم.²

¹ - سليمة بوزيد استراتجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 01 مجلد 02، 2020،ص 523.
² - عماد عوض الشاويش،أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا"دراسة حالة لبلدية معان الكبرى المجلة العربية للنشر العلمي، العدد47،الأردن،2022،ص528.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص خصائص التمكين الإداري في الشكل التالي:



الشكل رقم(02): يوضح خصائص التمكين الإداري.

المصدر: من إعداد الطالبة

2-2- أهمية التمكين الإداري:

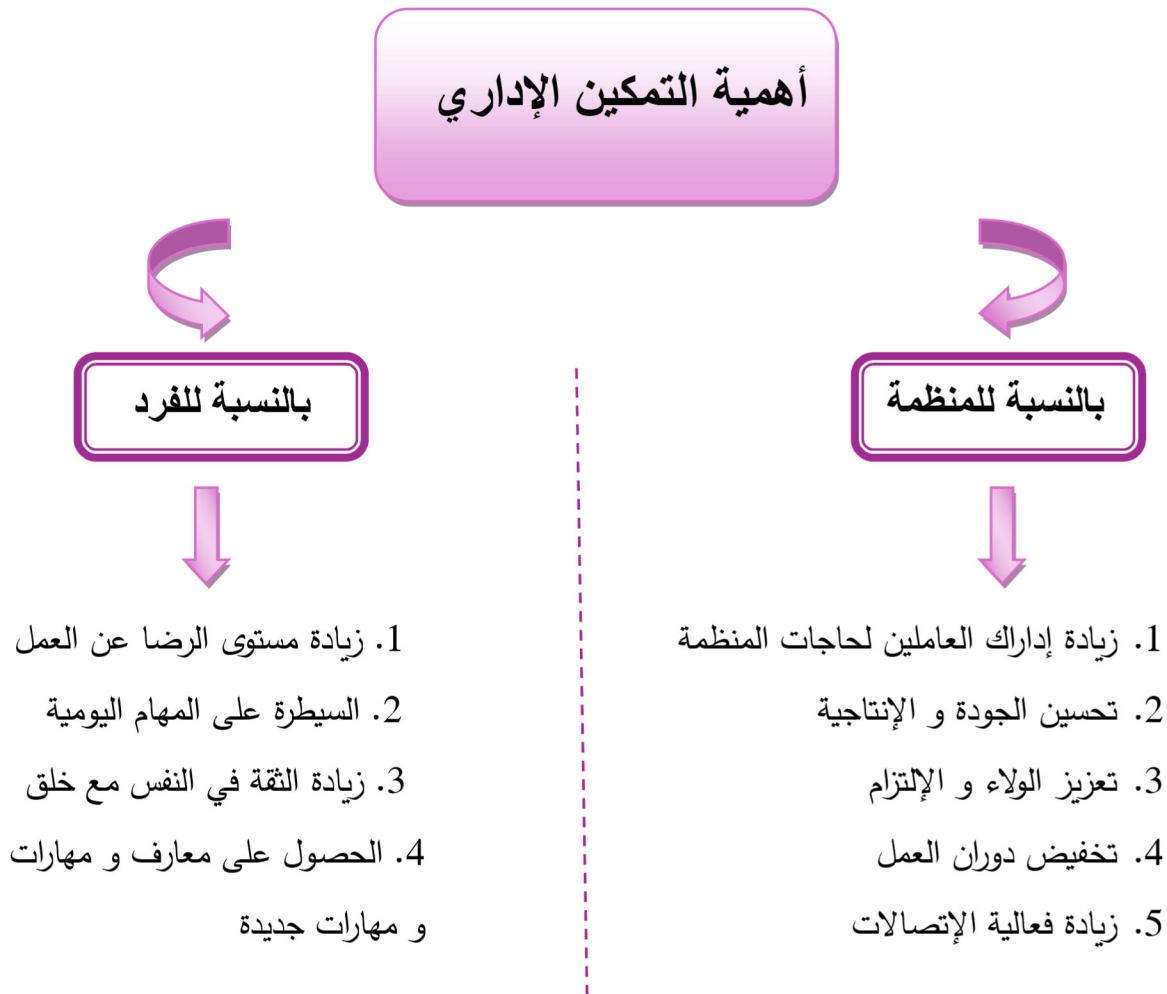
- إتخاذ القرارات الفعالة: من خلال الإعتماد على المعلومات و البيانات الدقيقة. والمساهمة في الوصل إلى حلول مناسبة و إتخاذ قرارات صائبة .
- تحسين كفاءة الإدارة العليا: اذ يساعد في سرعة إتخاذ القرارات، و تحقيق الأعباء عن الإدارة العليا من خلال تفويض المهام التنفيذية للموظفين.
- تعزيز الإبداع و الإستفادة من الخيارات: و يتجلى ذلك من خلال إتاحة الموظفين فرصة الإبداع و الابتكار و تعزيز إستثمار خيرات العاملين في تطوير العمل.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي: من خلال كونه:
- يزيد من شعور الموظفين بالفخر و الإعتراف بوظائفهم.
- يمنحهم الإحساس باداء مهام ذات قيمة و معني.
- إثارة التحدي لدى العاملين: و ذلك عن طريق: تحفيز العاملين على المشاركة في تحديد مستقبلهم المهني.
- بناء هيكل المساعدات:
- لتولي المناصب و المواقع القيادية في المؤسسة لتحقيق رؤية مستقبلية.¹
- فأهمية التمكين الإداري يعزز مشاركة العاملين، و ينمي مهاراتهم، و يساعدهم على التكيف مع التغيرات، مما يحسن الأداء و يزيد الإنتاجية، و يجعل المؤسسة أكثر إستدامة و قدرة على المنافسة.
- تتحدد أهمية التمكين الإداري من خلال كونه إستراتيجية حديثة في نمط التسيير تنتهجه المنظمة بغية تحقيق أهدافها، و تبرز أهمية التمكين فيما يلي:
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، فقد حدد الباحثان عادل هادي البغدادي، و رافد حميد الحداوي: أهمية و منافع التمكين على مستويين:
- أ- أهمية التمكين للمنظمة: و التي تتحدد في:²

¹ - أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة بسكرة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم إجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2023 - 2024، ص 45.

² - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 153.

- _ زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- _ تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين و ابداعهم.
- _ تحسين الجودة و الربحية و الإنتاجية.
- _ زيادة سرعة إستجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
- _ تعزيز الولاء و الإلتزام
- _ تخفيض دوران العمل
- _ زيادة فعالية الإتصالات.
- ب- أهمية التمكين للفرد: و يتضح في:
 - _ زيادة مستوى الرضا عن العمل و السيطرة على المهام اليومية، مع الشعور بملكية العمل، و
 - زيادة الثقة في النفس مع خلق فرص العمل و الحصول على معارف مهارات جديدة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أهمية التمكين الإداري في الشكل التالي:



شكل رقم(03): يوضح أهمية التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة

2-3- مبادئ التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المبادئ التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق هذا المفهوم الإداري في المؤسسات، و حسب "توماس ستيور" فأساسيات التمكين الإداري تتكون من المبادئ المستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ و هي:¹

1- تعليم العاملين: Education:

حيث ينبغي كل تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- الدافعية: Motivation:

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتفعيل فكرة التمكين، و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه و النوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضع الأهداف: Purpose:

ان جهود التمكين الإداري لن يكتب لنا نجاح مالم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المنظمة، ذلك أن صلب عملية التمكين الإداري هي الإستخدام المخطط و الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- الإنجاز: Ownerchip:

يقترح ستيور معادلة التمكين الإداري، و التي تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (AS 3) يمثل الأحرف الأولى لعناصر المعدلة و هي:

$$\text{Authorrity} + \text{Auomtablity} = \text{Achvement} .$$

الإنجاز = المساواة + السلطة.

5- الرغبة: Willingness to change:

¹ -الزايدين محمد مطر، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006، صص 26، 27 .

إن نتائج التمكين يمكن أن نقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أدائها و مهامها كما أن البحث عن طرق جديدة و ناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، و مالم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- التعامل مع العاملين بكل احترام و كرامة.

7- منح العاملين الثقة الكاملة.

2-4- أهداف التمكين الإداري:

إن تبين المؤسسة لبرامج التمكين الإداري يجب أن يكون مبنيًا على أهداف معينة تخصها تتقاطع مع جوانب و أهميته و فوائده عليها.

و يمكن إبراز أهداف التمكين الإداري فيما يلي:

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للموظفين
- خفض تكلفة الغياب و دوران العمل
- زيادة تحسين أداء الموظفين و جودتهم
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و ايجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.¹
- يساعد الموظفين على المساهمة و المشاركة في إتخاذ القرارات
- يساعد الموظفين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- يساعد الموظفين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل الرؤساء²
- تشجيع الموظفين على المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم الافكار الخلاقة، و بث روح العمل الذاتي.
- زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة، فالموظف الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل، يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحية بينهم و الإدارة.
- مساهمة التمكين في زيادة الغنتماء الداخلي النفسي بالنسبة للموظفين و زيادة إنتمائهم للمهام التي يقومون بها، و لفريق العمل الذي ينتمون له.³

¹ - عقون شراف، بوحديدة ليلي: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة الدراسات المالية: المحاسبية و الإدارية، العدد 7، الجزائر، جوان 2017 ص 351

² - سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 94، ص 2059.

³ - نوف محمد عايد الشمري، تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الإستغراق الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الكويت، العدد 121، يناير 2023، ص 2059.

2-5- أبعاد التمكين الإداري:

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، و بناء عليه فقد تم إختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، و هي على النحو التالي:

01- تفويض الصلاحية:

و الذي يفي إعطاء المدير جزءا من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح و يحاسبون على النتائج.¹

02- المشاركة و الإتصال:

_ مشاركة العاملين تعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي، و إفراح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم و إقتراحاتهم في اللقاءات و الإجتماعات و في الأوقات المختلفة، و نجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة إتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على نقل المعلومات و تبادلها في مختلف الإتجاهات.²

_ يشكل الإتصال الفعال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، مما يساهم في فهم السلوك الإنساني و من ثم إمكانية توجيه المسيرون لهذا السلوك، كما يسمح الإتصال بتوفير قاعدة معلوماتية باتخاذ القرار، مما يتيح الموظفين و المرؤوسيين إبداء الرأي و تبادل الأفكار للوصول إلى حلول مشتركة، فتتدفق المعلومات في الإتجاهين

_ يساهم في دعم الثقة المتبادلة بين الأفراد و العمل مع بعضهم البعض بفاعلية، و بهذا يسمح بالحصول على التغذية العكسية، بإعتباره ذو إتجاهين.³

¹ - علي علي عبد الله عياب، التمكين الإداري و أثره على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب- الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مجلد5، العدد 2، 2023 ص 65.

² - قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 307.

³ - محمد عبد الكريم بخاري حداد، غاضب يحيي مهدي مهدي، دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 61، تشرين الثاني 2023، الأردن، ص 312.

03_ تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيّتهم و رضاهم و إنتمائهم الوظيفي، و بصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، و بشرط تقديمها في الوقت المناسب، و ربطها بنظام تقييم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقّيها و تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين، و يجب ربط كل التقديرات و المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.¹

04_ الإستقلالية و حرية التصرف:

يشير بعد الإستقلالية إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، و منح العاملين صلاحيات واسعة بإتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل أكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها و قد تكون حرية التصرف روتينية و غير روتينية.

05_ فرق العمل:

يرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويشير هذا الأخير إلى مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة و مشترطة و يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة و يلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة و المسؤولية الجماعية لهذا يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة للتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.²

06_ التدريب:

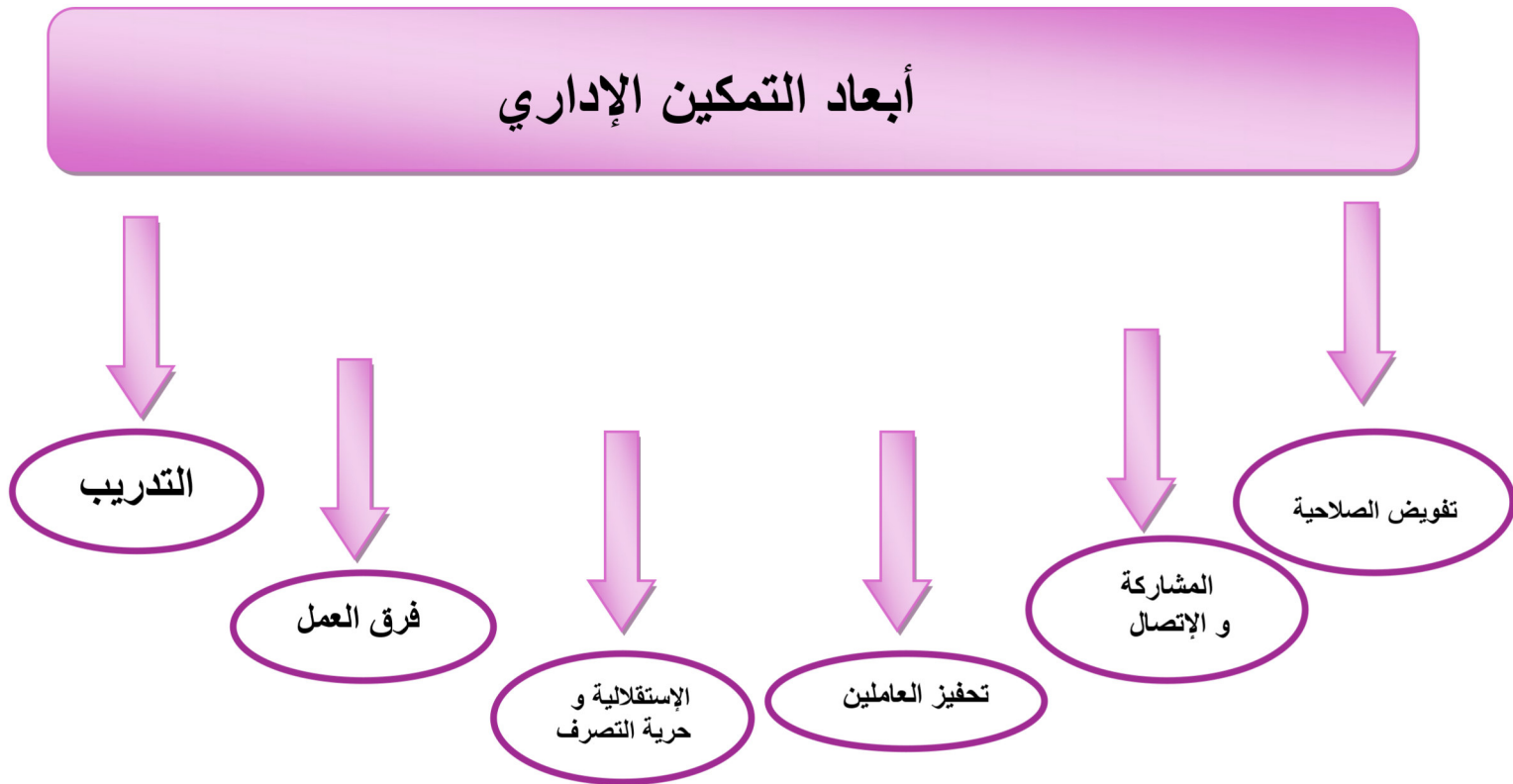
لتمكين العاملين لا بد من توفير التدريب الملائم، لأنه يكسبهم المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، و بإعتباره أحد العوامل الأساسية لتنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم و توجيه سلوكهم بشكل أفضل، كذا إندماجهم يقيم المنظمة مما يساعد على تحقيق أهدافها.³

¹- حسن مروان عفانة، المكين الإداري و علاقته بفعالية فرق العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 15.

²- كحلوش فلة، العقريب كمال، مرجع سابق، ص 155.

³- مشري سمير، أبعاد التمكين الإداري و دورها في تطبيق حكومة المؤسسة الجامعية، مجلة التغيير الإجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلد 6، العدد 1، ص ص 195، 194.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أبعاد التمكين الإداري في الشكل التالي:



شكل رقم(04): يوضح أبعاد التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

2-6- نماذج التمكين الإداري:

التمكين الإداري أسلوب يتبعها القائد لرفع كفاءة الموظفين و مساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة، و لتحقيق هذا الهدف، يجب على القائد أن يخطط بشكل دقيق و يتبع مجموعة من الخطوات المدروسة لتنفيذ عملية التمكين بشكل صحيح، و لهذا السبب، ظهرت العديد من النماذج التي تحتوي على خطوات منظمة تساعد على خطوات منظمة تساعد في تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة بشكل ناجح

_ نموذج (1995) Fond و Fottler:

أن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي :¹

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- التغيير في سلوك القادة.
- تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الموظفين المناسبين.
- توفير التدريب.
- الاتصال لتوصيل التوقعات.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- عدم استعجال النتائج.

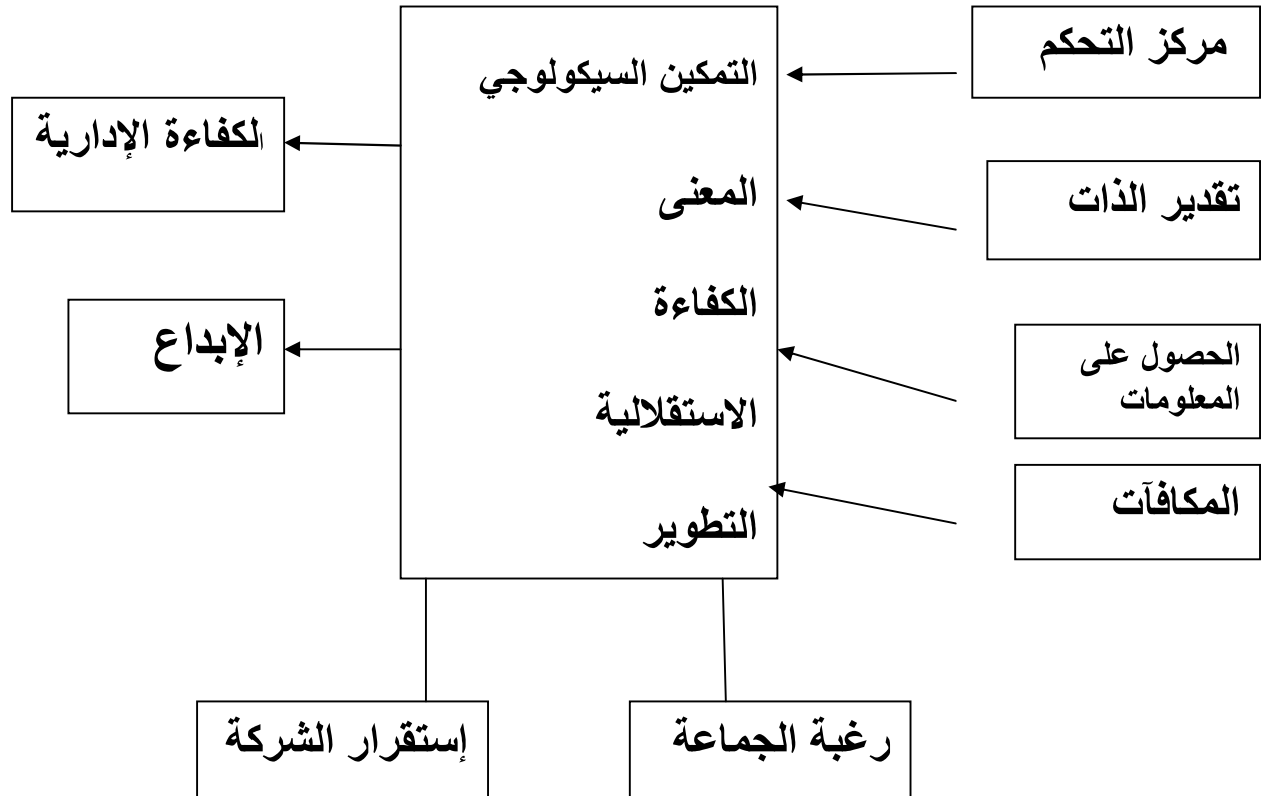
_ نموذج (1995) Spritze:

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، و يمكن تقسيمها إلى:²

- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم و درجة تقديره لذاته.
 - عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse and Tomas) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الإستقلالية)
- و الشكل الآتي يوضح ذلك

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية و النفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، المجلد32، العدد60، 2020، ص ص 33،30.

² أبو بكر يوسف، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سونطراك البيترولوية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص 42.



الشكل رقم (05): يوضح التمكين كعملية إدراكية

المصدر: أبو بكر بوسالم، نفس المرجع، ص 43.

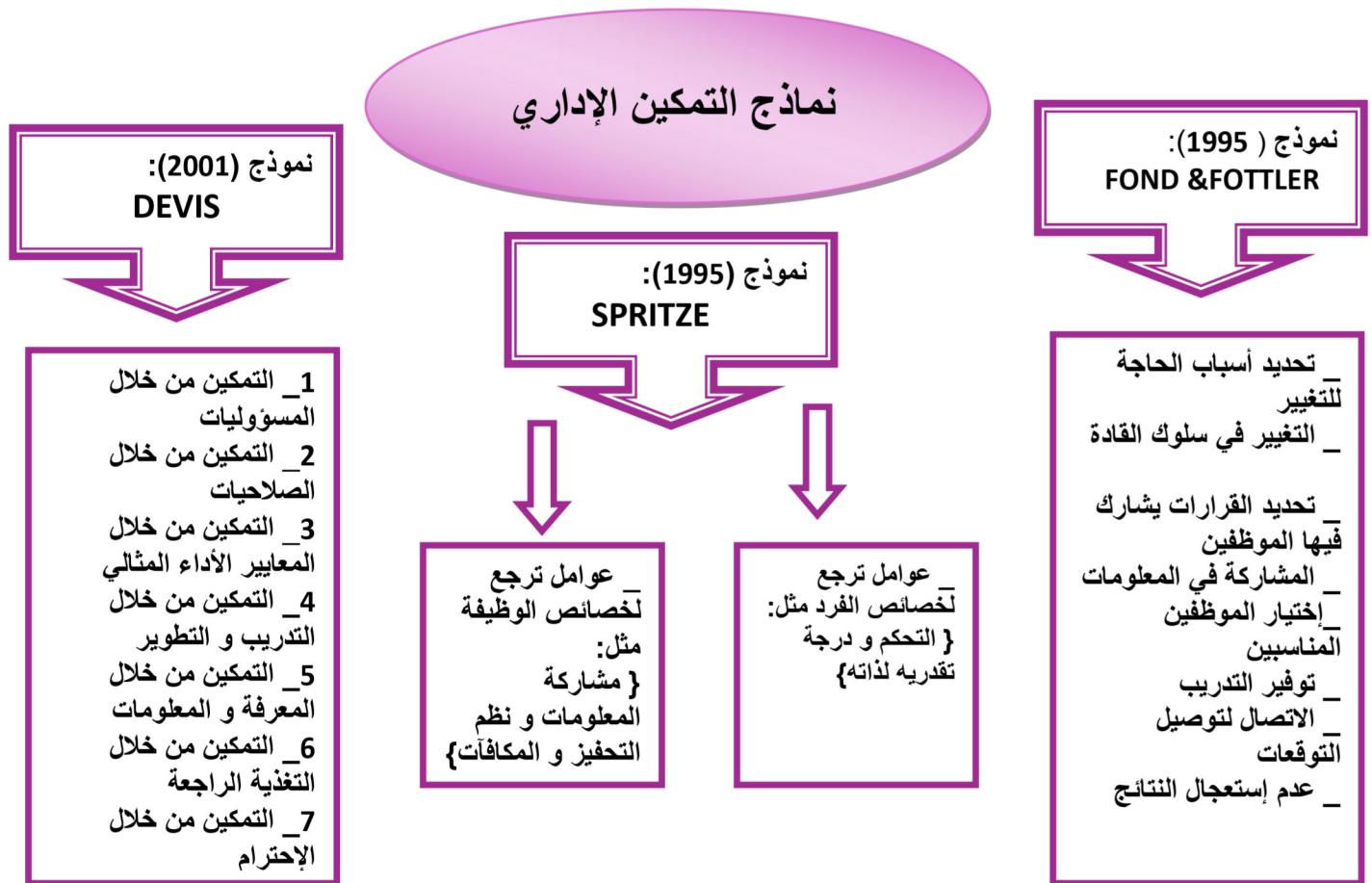
• نموذج Devis (2001) :

إقترح "Devis" طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم و هي:¹

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد و التوجيه المناسب و يشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس و الإبداع في العمل.
- 3- التمكين منة خلال المعايير و الأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية و المصداقية.

¹ اليعقوب تمارا ، ثقة الموظف و دورها في إدراكه التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 44، 45.

- 4- التمكين من خلال التدريب و التطوير: يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات و معارف و محاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 5- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إنطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار .
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7- التمكين من خلال الإحترام: يحتاج العمال أن، يعاملوا بكل إحترام و تقدير من أجل إظهار متميز وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص نماذج التمكين الإداري في الشكل التالي:



الشكل رقم(06): يوضح نماذج التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة

2-7- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

إن النظريات المفسرة للتمكين الإداري عديدة و سيتم التركيز على أربعة إعتبارات موضوعية عدة و تتمثل في:

أ- حركة العلاقات الإنسانية:

تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية التمكين بطريقة غير مباشرة في تحليلاتها من خلال تجارب

هاوثورن بشركة ويسطن الكتريك، حيث ركز مايو على ما يلي:

- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية
- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، و بالتالي تحدد كفاءتهم.
- أن الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الإجتماعي المفتوح بين العمال و بعضهم البعض، و بينهم و بين رؤسائهم تسهم جميعا في تطور علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية.
- إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية، و إنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم.
- إن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة و سياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.¹
- إن حفظ إنسانية العامل و الإهتمام به و صيانة و كرامته و تقديره و احترامه يساعد كثيرا من تعزيز حوافز الإنتاج في العمل فالإهتمام بالعمال و إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية كفيل برفع مستوى الأداء و الإنتاجية كما يؤدي هذا الإهتمام أيضا إلى رفع الأجور و زيادة المكافآت.²
- و حسب الباحثة أميرة سابق فإن مبادئ التمكين حسب هذه المدرسة
- التأكد على أهمية العمل الجماعي و التي تعرف بغرق العمل.
- أهمية احترام الإجتماعي الذي يعرف بالتحفيز.
- تحقق الأمان النفسي و الإلتناء و الولاء.

¹ - اسماعيل حماني، محاضرات في نظريات التنظيم، ط1، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، 2023 ص 56.

² - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 79، 80.

__ مبدأ العدالة التنظيمية يضمن من خلال التقسيم العادل للعمال والمسؤوليات و التفويض السلطة، و تحقيق مبدأ المشاركة.¹

ب- الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

قام أرجريس بنقد النظريات التقليدية تعبيرا من عام 1957 عن التوجه الفكر التمكين و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب (المؤسسة و الشخصية) مؤكدا أن هذه النظريات و ممارستها الإدارية لا تتسجم مع الإنسان بإعتباره شخص بالغ و ناضج و عاقل.

- لذا لا يرى كريس أرجريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة

- و حسب وجهه نظر كريس أرجريس أن الحل في التعامل مع الناس على أنه بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم، و يتحقق ذلك من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة²، و هذا ما يوافق مع ابعاد التمكين في المؤسسة.

ت- نظرية الإدارة بالأهداف:

- تعد نظرية الإدارة بالأهداف أسلوب و إستراتيجية و نظام لأنها تقوم على التخطيط و التوصل إلى النتائج المطلوبة عن طريق توجيه الأمور حسب رؤية المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف المرسومة و تلبية إحتياجات المتعاملين معها.

- و قد تم إقتراح الإدارة بالأهداف من قبل المستشار الأمريكي Peter Druckerr عام 1954 إستمرار لرؤية إقترحها "دوغلاس ماكجريجور"، الذي يشير حقيقة مفادها أن العمل على تمكين الجميع من توسيع آرائهم بدلا من حبس الرؤوسين في سلوك يكون فيه المرء يفعل الحد الأدنى للخروج من المتاعب، و هذا ما ينتج عنه مسألة كيفية إقامة صلة بين المؤسسة و الأداء الفعال لكل فرد من أعضاءها على جميع المستويات.

- وفقا لجورج اوديون يمكن وصف نظام الغدارة بالأهداف على انه عملية يقوم بموجبها الرئيس و الرؤوس بتحديد الأهداف المشتركة و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه، و تحدد الإدارة بالأهداف من خلال الأدوار و المسؤوليات و الرؤوسين التي

¹ - أميرة سابق، مرجع سابق، ص 20.

² - سعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الكوايل بسكرة - أطروحة دكتوراة-، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 74

تساعدهم على تحديد مسار عملهم المستقبلي في المؤسسة، و من خلال تحفيز المرؤوسين عن طريق مناقشة فكرة الهدف المراد تحقيقه معهم.

- و تتضح معالم التمكين الإداري في هذه النظرية من خلال الأسس التي حددها " جون هامبل " و المتمثلة فيما يلي:

- اثراء خطة العمل و تحسينها بالتشاور مع الموظفين المسؤولين في كل المستويات.

- توفير الظروف الموضوعية للموظفين و تحفيزهم للعمل.

- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين و مراجعة الخطط الموجودة و تحسينها.

- تكوين و تدريب العناصر البشرية التي يمكن الإعتماد عليهم في العمل.

- تقديم التشجيعات المالية و جميع الحوافز لدفع الموظف لبذل أقصى جهد¹

ث- نظرية الجودة و التميز:

تبلورت هذه الحركة و تزايدت أهميتها بعد الثمانينات في القرن 20 و ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني تحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم و مستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن مما ظهرت مؤسسات عالمية برعاية المنظمات التي تحقق معايير الجودة مثل شهادة الإيزو، و من أبعاد الجودة، جودة أداء العاملين، مما أدى إلى إعتماد المنظمات العمل على تدريب العاملين و رفع قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة و روح التعاون و المبادرة. و لقد إهتمت هذه النظرية بموضوع التمكين للموظفين بشكل واضح عن الحديث عن الجودة الشاملة بالإعتماد على دور الموظف المحوري، و على تفانيه و إلتمائه لفكرة الجودة و قناعته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع لمنظمة لتحقيقها.²

¹ - سميرة مشري، التمكين التنظيمي و دوره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بمؤسسات بولاية بسكرة - أطروحة دكتوراه- قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021، 2022، ص ص 52، 53.

² - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أخمال أبالفية الثالثة، دار اليازوري، عمان الأردن، ط 3، 2009.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري في الشكل التالي:

بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري

الجودة و التميز

- _ تحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة
- _ تدريب العاملين
- _ تشجيع الموظفين على المشاركة و روح التعاون
- _ إعتداد دور الموظف لفكرة الجودة و قناعاته و التعاون مع المنظمة لتحقيق الهدف

الإدارة بالأهداف

- _ توفير الظروف الموضوعية للموظفين و تحفيزهم للعمل
- _ مراجعة الخطط الموجودة و تحسينها
- _ تقديم التشجيعات المالية و جميع الحوافز لدفع الموظف لبذل أقصى جهد أفضل

الشخصية البالغة

- _ حسب وجهه نظر "كريس أرجريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنه بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم
- _ توسيع نطاق صلاحياتهم
- _ منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل

حركة العلاقات الإنسانية

- _ أن السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسة للكفاءة الإنتاجية
- _ القيادة الإدارية من الأمور الرئيسة المؤثرة في سلوك الأفراد
- _ تبادل المعلومات و التفاعل الإجتماعي مفتوح بين العمال و بعضهم البعض

الشكل رقم(07): يوضح بعض النظريات للتمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة.

2-8- معوقات التمكين الإداري:

- إن نجاح برامج التمكين الإداري يتطلب اقتناع المؤسسة بها كفلسفة و جب الإلتزام بتطبيقها و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم و الحرية في إتخاذ القرارات المهمة و المسؤولية عن أفعالهم، فأشراك العامل و تمكينه يعتبر إلتزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا في ثقافة المنظمة.
- و تواجه المنظمات تحديات تعيق قدرتها على تطبيق التمكين بفعالية حددها العديد من الباحثين:
- و من أبرز المعوقات التي حددتها الباحثة " خلفه سارة و عيساوي فلة " مايلي:
 - قد تواجه المنظمات تحديات تعيق قدرتها على تطبيق التمكين بفعالية ، و من أبرز هذه المعوقات:
 - المركزية المفرطة في إتخاذ القرارات، مما يقلل من فرص مشاركة الموظفين.
 - مخاوف الإدارة العليا من فقدان سلطتها و سيطرتها على العمليات.
 - المقاومة للتغيير و عدم الرغبة في تبني أساليب جديدة للإدارة.
 - خشية الإدارة الوسطى من أن يؤدي التمكين إلى تقليل دورها أو فقدان وظائفها.
 - تردد الموظفين في تحمل المسؤولية خوفا من العواقب المحتملة.
 - الإجراءات الصارمة التي تحد من الإبداع و المبادرات الفردية.
 - غياب الشفافية في تبادل المعلومات، مما يضعف الثقة داخل المنظمة.
 - التمسك بالأساليب التقليدية في القيادة و الإدارة، مما يعيق تطبيق التمكين.
 - نقص برامج التدريب و التطوير التي تهين الموظفين لممارسة أدوار أكثر إستقلالية
 - إنعدام الثقة بين الإدارة و الموظفين، مما يؤدي إلى تضارب المصالح.¹
- و تضيف الباحثة هلا العتيبي معوقات أخرى:
- جمود الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير و الإنفتاح و المعرفة للأفكار الجديدة و غير المألوفة.
 - رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده و تصاميم العمل المنغلقة فيه.

¹ - خلفه سارة و عيساوي فلة ، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث (03)، جوان 2018، ص 363.

- غياب العدالة في الأجور و التحفيز و التقييم و أجواء العمل غي الصحية.¹

- بينما يحدد الباحث " قبطان شوقي" معوقات التمكين الإداري في:
- إعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين، و أن لديهم الفهم الكافي لهذه العملية، و قد لا يكون الأمر كذلك.
- عدم إدراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج، و لا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة و الأوامر حسب البناء التنظيمي.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.²

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على أحد متغيرات الدراسة وهو المتغير المستقل، هو التمكين الإداري و محاولة الإحاطة بجانبه النظري، من خلال الكشف عن مفهوم التمكين، و خصائصه و أهدافه و أبعاده و كذا بعض النظريات التي عالجتة، التي نتجت عن تطبيق سياسة التمكين الإداري في المؤسسات و جب عليها توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية تم التطرق إليها ضمن هذا الفصل و تحديدها، و يؤكد أن نجاح التمكين الإداري يتطلب بيئة تنظيمية مناسبة، و دعماً من برامج تدريبية تساعد الموظفين على تحمل المسؤولية بفعالية ونظام للتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ - العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2007، ص 68.
² - قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الإقتصاد الجديد خميس مليانة الجزائر، العدد 08، ماي، ص 311.

الفصل الثالث:

التطوير التنظيمي

تمهيد

3-1- خصائص التطوير التنظيمي

3-2- أهمية التطوير التنظيمي

3-3- أهداف التطوير التنظيمي

3-4- مبادئ التطوير التنظيمي

3-5- مجالات التطوير التنظيمي

3-6- مراحل التطوير التنظيمي

3-7- بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي

3-8- معوقات التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

في ظل التطورات السريعة و التحديات المتزايدة التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة ، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة نهجا إستراتيجيا يضمن مرونتها و قدرتها على المنافسة ، يأتي التطوير التنظيمي استجابة لهذه التغيرات ، فهو يمثل أداة حيوية لإعادة النظر في الهياكل و العمليات و الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة ، بهدف تحسين الأداء و تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات و الوظائف، لقد تم تناول في هذا الفصل بالتفصيل الخصائص الذي يتميز بها و الأهمية التي يحتلها و كذلك أهدافه و أهم مبادئه و كذلك التطرق إلى إلى المراحل و المجالات لهذا التطوير، و بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي، و في الأخير أهم المعوقات التي تواجه تطبيقه.

3-1- خصائص التطوير التنظيمي :

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح للتطوير و من أهم هذه الخصائص:

1- الإهتمام بالمنظمة النظام ككل:

فالتطوير برنامج و جهد شامل ، يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة و مكوناتها الرئيسية حيث يؤثر كل منها على الآخر و يتأثر به ، فهي تهتم بعلاقات العمل و العلاقات الشخصية ، و التأكيد على كيفية ربط و تحقيق الإنجاز ، التركيز على عملية الاجتماعات و المنظمات و كيفية حل المشكلات و إتخاذ القرارات .

2- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من سلوك المنظمة .

3- إستخدام وسط تغيير

4- التأكيد على عملية حل المشكلات

5- الإهتمام بالإدارة و المشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل

6- إستخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك¹

7- عملية تفاعلية مستمرة : و يقصد بها هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال و

ردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة أما

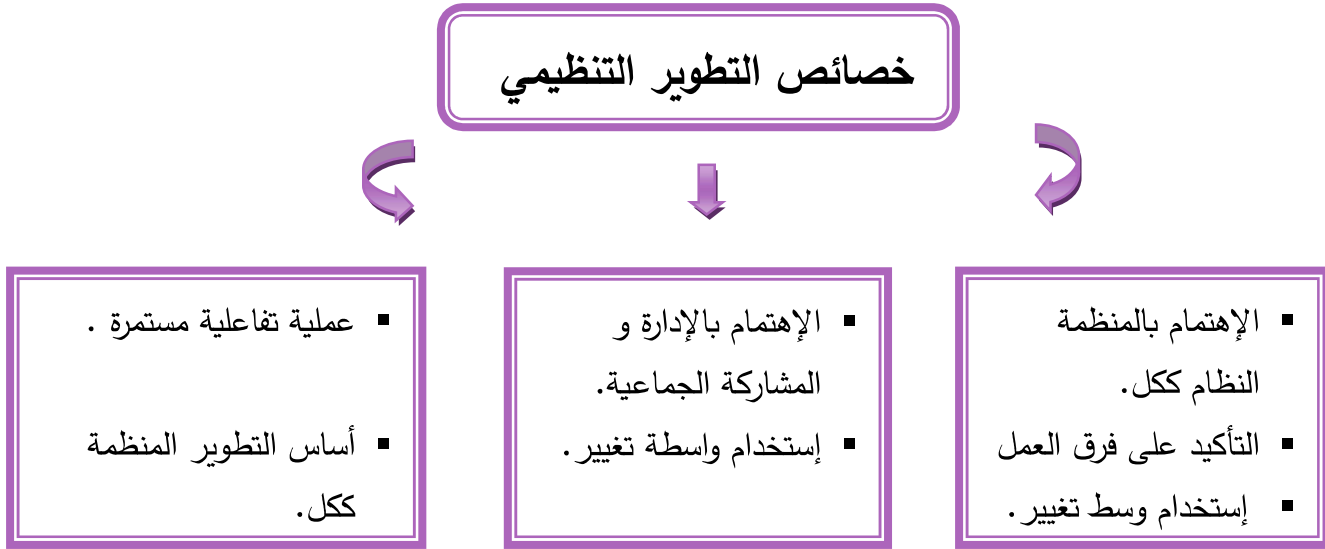
الإستمرارية تشير إلى عملية التطوير ليست عملية أنية تحدث مرة واحدة و إنما عملية مستمرة و أن عملية

¹ بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، ط1، دار المسيرة للطباعة و النشر ، عمان ، 2009، ص29.

التغيير لا يتوقف أبداً و إنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين.¹

8- هو إستراتيجية شاملة تستهدف أساس تطوير منظمة ككل ، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية في تحسين المناخ العام للمنظمة.²

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص خصائص التطوير التنظيمي في الشكل التالي:



شكل رقم(08): يوضح خصائص التطوير التنظيمي.

المصدر : من إعداد الطالبة.

3-2- أهمية التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي من العوامل الحيوية التي تسهم في نجاح و إستمرارية أي مؤسسة في ظل بيئة عمل تنافسية و متغيرة ، فيما يلي أبرز النقاط التي توضح أهميته:³

- 1/ دعم كفاءة التنظيم و زيادة الفاعلية ، و رفع الإنتاجية كما و نوعا و تقليل هدر الموارد.
- 2/ تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها و الإرتقاء بسلوكها و إذكاء الإبداع و القدرة على الإبتكار و مجارة قدرات المتفوقين ، و هذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية و تنويعها بما يتناسب مع إحتياجات المنصب.
- 3/ توفير مناخ ملائم و بيئة متوازنة و مجارة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة .
- 4/ الإستفادة من التطورات و الإستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

¹ أحمد الخطيب ، الإدارة الجامعية -دراسات حديثة - ، عالم لكتب الحديثة ، ط1، الأردن ، 2006 ، ص220.

² أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص ص 43_44.

³ الصيرفي محمد ، التطوير التنظيمي ، الدار الفكر الجامعي ، ط1 ، الاسكندرية ، الدار الفكر الجامعي ، 2006 ، ص ص 31_32.

5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم و المجتمع و الموظفين ، حتى لا تتعارض الأهداف و تنشب عنها صراعات داخلية .

6/ أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية و الثقافية و الإجتماعية ، و لثبت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل و إتخاذ القرارات الملائمة و إستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات التي تواجه المنظمة .

3-3- أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل و ظروف المؤسسات التي تستخدم هذه البرامج ، و لكن في العموم يكون أهداف برامج التطوير التنظيمي و نذكر منها :

- _ إكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم و وحداتهم داخل المنظمة¹
- _ المساهمة في توفير المعلومات و البيانات و الإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة و دون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق و المفاهيم.
- _ مساعدة المشرفين عن العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة الديمقراطية في الإشراف مثل: الإدارة بالأهداف بدلا من أسلوب الإدارة بالأزمات.
- _ إن تنمية القوى البشرية لتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي² .
- _ التجديد في مكان العمل و في وسائل المهارات.
- _ ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- _ تطوير و تنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل و الإلتقان من أجل النجاح.
- _ تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المؤسسة تتناسب أهدافها³.
- _ زيادة الحافز الفردي و الرغبة في رقابة النفس و كذلك زيادة الرغبة في المسؤولية داخل المنظمة.
- _ زيادة الصراحة و الإنفتاح و الثقة بين مجموعات العمل عند الإلتصال ببعضهم البعض وأن تأخذ الإلتصالات جميع الإتجاهات.
- _ زيادة المقدرة الصريحة و المقترحة لمشاكل المنظمة بدلا من العمل على حقائقها⁴

3-4- مبادئ التطوير التنظيمي

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 183

² - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص 183.

³ - عبد الرحمان توفيق، الإدارة العليا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 33_34.

⁴ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، طبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 192.

للتطوير التنظيمي يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تواجه عمليات التغيير و التطوير داخل المنظمة، و تتمثل مبادئ التطوير التنظيمي كالآتي :

_ **السلطة:** و هي الإدارة العليا ، و هي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها و أوضاعها التنظيمية للبيئة.

_ **المسؤولية:** هي إلزام جماعي يشمل جميع المستويات داخل المنظمة، من أعلى قمة إلى أدنى قمة ، حيث كل فرد يساهم بدوره في تحقيق هذه الأهداف .

_ **المرونة:** و تتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي) .

_ **الإستمرارية:** تتجسد بإستمرار بسبب حركة البيئة ، و تكمن في كونها برامج مستدامة.

_ **التكاملية:** تأتي تكاملية التطوير من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية للأقسام و الجماعات و الأفراد الرسمية ، للوصول لبنية صحية.¹

_ **التنقل بين الوظائف:** و الهدف من ذلك للحد من معوقات تنظيمية و النزاع التنظيمي.

_ **إكتساب مهارات جديدة:** أي يعني تغيير في أهداف المنظمة أي إكتساب مهارات ينظر إليها على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

_ **الإلتزام بالتكنولوجيا:** يعني الإستثمار المستمر في تطويرها، بحيث لا يكون الهدف مجرد إمتلاكها بل العمل على تحسينها و تعزيز قدراتها لتحقيق التطوير على المدى الطويل، و ذلك يتوجب التخطيط للأمور التالية:

_ **الإلتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.**

_ **الإلتزام بتأمين و رصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.**

_ **الإلتزام في الإستثمار في مجال البحث و التطوير في مجال التكنولوجيا.**

_ **الإلتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.**

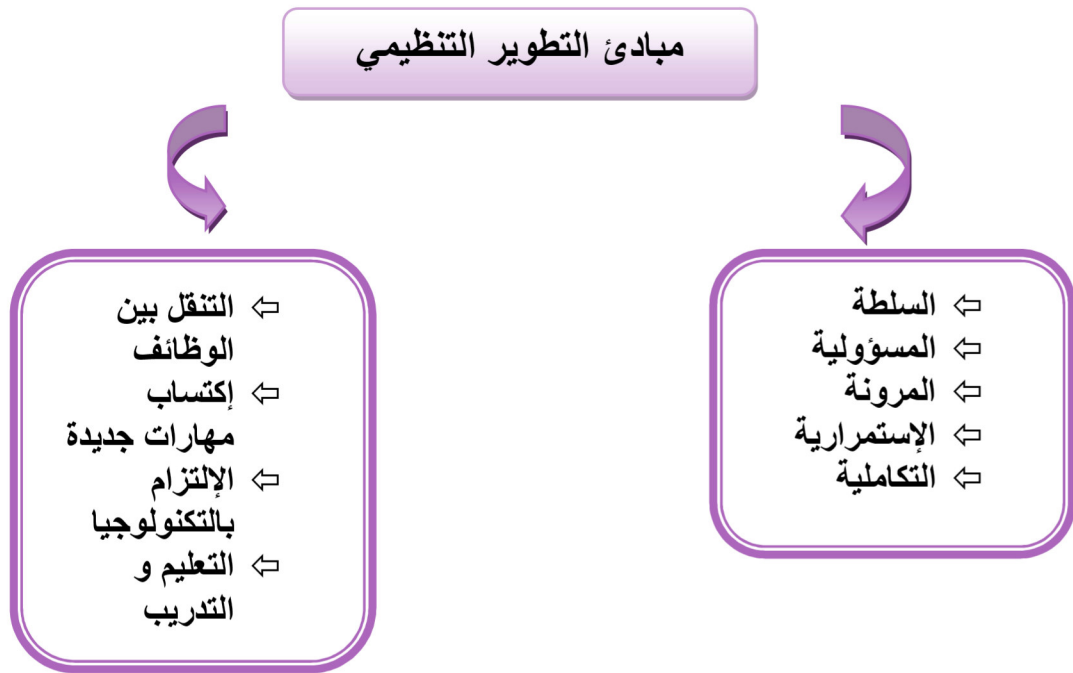
_ **التعليم و التدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبطة بنوعية أفرادها، و عليه فإن عملية التطوير لا تقتصر

على النظم و الأساليب الهيكلية، بل أيضا على الإلتزام المستمر في مجال القوى البشرية و تكنولوجيا العمل²

¹ - طاهر محسن الغالي ، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات ، الاستراتيجيات و العمليات ، المناهج و التقنيات)، دار وائل ، الأردن، ط1، 2010، ص 67.

² - الطعم عبد الله بن عبد الغاني ، السلوك التنظيمي (المفاهيم، نظرية التطبيقات)، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2003، ص 304_305.

و إنطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص مبادئ التطوير التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل رقم (09) يوضح مبادئ التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

3_5_ مجالات التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي مفهوم متشعب و مقسم إلى عدة مستويات، و بتالي فإن مجالاته تختلف باختلاف تلك المستويات المحددة له، و يمكن توضيح مستويات التطوير التنظيمي كالآتي:

1/ **الأفراد:** إن الأفراد هم العنصر الأهم في التطوير التنظيمي و هو المحور الرئيسي لعمليات التطوير في المنظمة، كما أن الأفراد هو العنصر الأكثر تطوراً و تكيفاً مع الظروف التي تواجهها المنظمة، و يمكن تطويرهم عن طريق فهم أنماط شخصياتهم و إدراك متطلباتهم و دوافعهم و قدراتهم و إحتياجاتهم و تعزيز فرص مشاركتهم في عمليات وضع القرار و حل المشكلات و من ثم العمل على تطويرهم بما يتلاءم مع متطلبات.

2/ **جماعات العمل:** وهي مرحلة لاحقة لتطوير الأفراد، حيث يكون التطوير في هذه المرحلة على مستوى الجماعات، و تشمل جماعات العمل الأقسام و الإدارات و فرق العمل و المجالس، و ما تفرأ بين الأفراد هذه

الجماعات من خلافات أو صراعات و الأساليب المناسبة لحل المشكلات و كذلك عملية إتخاذ القرارات و العلاقات بين أفراد الجماعات و التي تساهم في دعم الأداء الجامعي¹ .

3/ **التنظيم:** إن تنمية التنظيمات و تطويرها عملية شاملة و مخططة تستهدف تحسين قدرة هذه التنظيمات على تحقيق أهدافه عن طريق الإهتمام بشكل رئيسي بتغيرات في سلوك العاملين و هي تستلزم بدورها تغيرات في الهيكل التنظيمي و في نمط الإتصالات. و تتمثل في بعدين:

- أ- **الوحدات التنظيمية الرئيسية :** و تتمثل في مجموع الأقسام كقسم الإنتاج و قسم التسويق أو الإدارات المالية و إدارة التخطيط و المتابعة و إدارة البرامج و إدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين.
- ب- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات إتخاذ القرارات و أنماط الإتصالات و العلاقة بين الجماعات و عمليات التخطيط و تجميع الأهداف و إدارة النزاعات و علاقات السلطة².

4/ **الهيكل التنظيمي:**

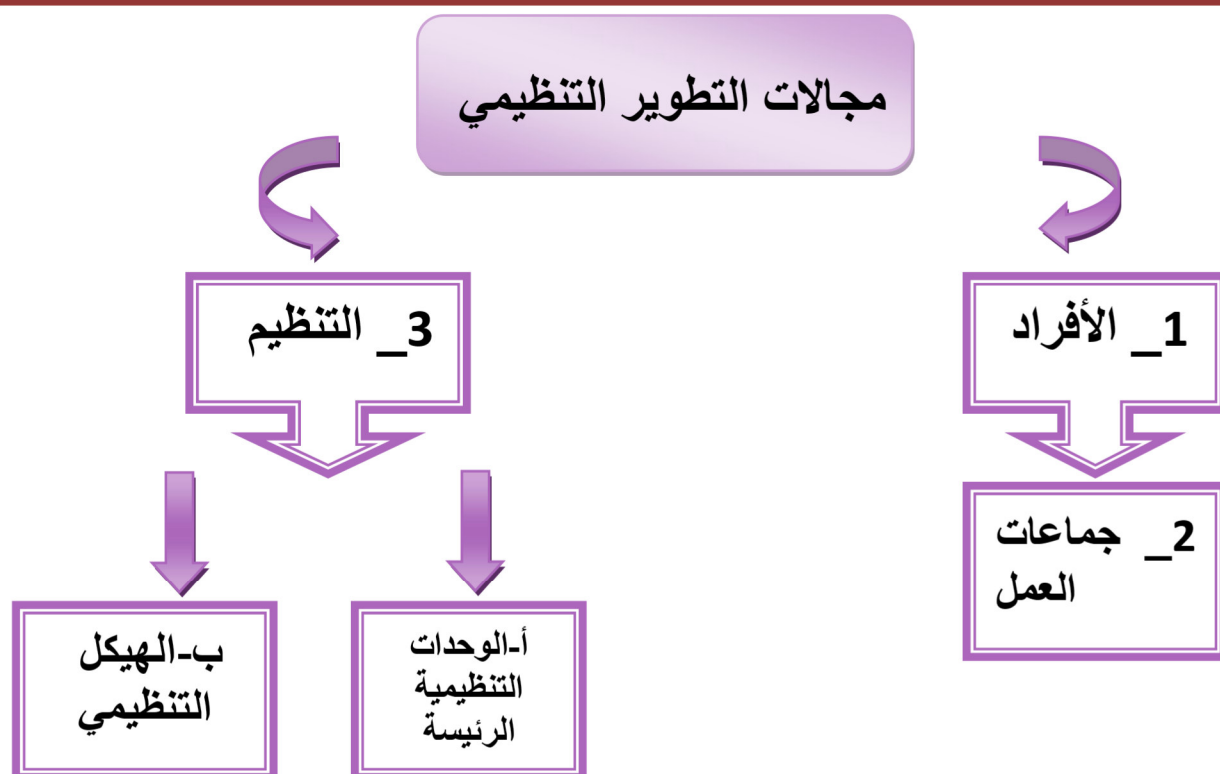
وهو ذلك الإطار الذي يحدد لنا خطوط السلطة و يبين لنا موقع كل الوحدات بالمؤسسة كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين³.

إنطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص مجالات التطوير التنظيمي في المخطط الآتي:

¹ - صباح ماجد مصباح، أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين ، 2018، ص27.

² - جمال الدين، السلوك التنظيمي، ط3، دار هومة، الجزائر ، 2009، ص 54.

³ - عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي، مدخل العلاقات العامة، دار الخلودية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2010، ص 92



الشكل رقم (10): يوضح مجالات التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

3-6- مراحل التطوير التنظيمي:

يمر التطوير التنظيمي بعدة مراحل، حيث تختلف في بعض الكتب و الباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي و هي كالآتي:

حيث يذكر "أسعد" خمس مراحل مختلفة للتطوير التنظيمي و هي: ¹

1_ جمع البيانات

2_ تحديد المشكلات و ترتيبها حسب الأولوية

3_ وضع خطط العمل و تحديد البدائل المختلفة

4_ تطبيق البدائل التي تم إختيارها

5_ رقابة دورية للنتائج في مراحل التنفيذ

_ حيث تناول "عبد الرحمن إدريس" مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي: ²

¹ أسعد محمد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على منظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة السعودية، المجلة العامة للاقتصاد و التجارة، العدد الأول، 1992، ص ص 528_538.

² - إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية، للطبع و النشر و التوزيع، 2001.

1_ تشخيص المشكلة: Diagnosis of problem

و تهدف هذه المرحلة إلى الجمع و التفسير و المعلومات حول المشكلات في المنظمة و هذه العادة يقوم بها خبراء التطوير.

2_ التدخل: Intervention

و تتم ذلك بواسطة خبير التغيير، لغرض تسهيل عملية التغيير، و لكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقة بالنشاط الرسمي و الإختبار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم و في الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير و التطوير التنظيمي، سواء كانت متمثلة في تنمية مهارات أم في إتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في هياكل تنظيمية.

3_ التغلب على الظروف المقيدة: Overcoming limiting conditions

- ⇐ **المناخ القيادي:** و الذي يتمثل في نمط القيادة السائدو أساليب الممارسة الإدارية من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.
- ⇐ **التنظيم الرسمي:** و الذي يجب أن يكون مناسباً و ملائماً مع التغيير المقترح، و يضم التنظيم سياسات الإدارة العليا، و الهيكل التنظيمي و نظم الرقابة.
- ⇐ **الثقافة التنظيمية:** و التي تتعلق بالعادات و الأعراف و القيم التي تسود الجماعات في المنظمة و الأنشطة غير الرسمية و الإجتماعية.

4_ تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي: Implementation

و ينطوي هذا التنفيذ على بعدين أساسيين هم الوقت و المدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم إختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، و المدى يتعلق بمدى التغيير الذي سوف يتم تنفيذه.

5_ تقييم البرنامج: Evaluating the program

- على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة و موضوعية للتقييم و التي يمكن أن تتناول النقاط التالية:
- ❖ تحديد و مراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها في البرنامج.
- ❖ وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- ❖ قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- ❖ تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.

❖ رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق إستخدام المجموعة الرقابية.

❖ كشف النتائج غير المتوقعة.

3-7- بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي:

هناك نظريات عديدة المفسرة للتطوير التنظيمي و سيتم التركيز على بعض النظريات منها:

1_ نظرية التدريب المعلمي:

أي يعني مجموعة تدريب تتكون من بعض الأفراد مع قائد لهم مع بعض الملاحظين، و يتم مناقشة موضوع أو مشكلة معينة في المنظمة بغرض إستعراض و جهات نظر المشاركين في المجموعة، و بناء فهم مشترك حول المشكلة و لتغطية هذه المشكلة بجوانبها المختلفة، و بناء حساسية للتعامل بين أفراد هذه المجموعة لهذا يسمى هذا التدريب بتدريب الحساسية، و تمر آلية التدريب المعلمي بستة خطوات هي:

_ تكوين مجموعة التدريب

_ عرض المشكلة

_ مناقشة المشكلة

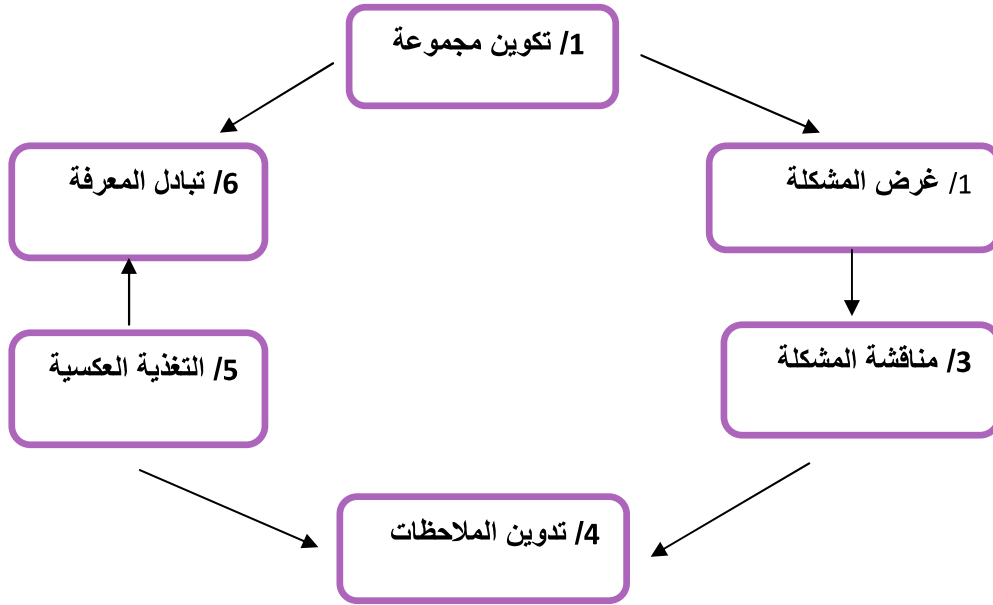
_ تدوين الملاحظات

_ التغذية العكسية

_ تبادل المعرفة¹

الشكل رقم (11) : يوضح خطوات التدريب المعلمي.

¹ - محمد بن عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، البحرين، 2007، ص 17.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعة، مصر، 2007، ص 105.

و حيث تمثلت أهم إسهامات نظرية التدريب المعلمي و هي كالآتي: ¹

- إكتشاف المشاكل و أبعادها.
- ظهور مصطلح "OD" لأول مرة و الذي يعني تطوير يشمل جميع انحاء المنظمة.
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة.
- ظهور التدخلات أو أساليب العلاج و التطوير التنظيمي.
- ضرورة التدريب أثناء العمل و تطبيق الأفكار خلال الممارسة.

1- نظرية الجودة الشاملة:

ترى هذه النظرية أن للتطوير جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة و كفاءتها و قدرتها على البقاء و الإستمرار و تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء و رضا الموظفين و يعني ذلك زيادة الإستثمار و التطوير و إستخدام أساليب عمل جديد و تنمية قدرات الأفراد العاملين² و من أهم هذه النظرية:

- ضرورة تحسين المستمر في السلع و الخدمات و الإجراءات.
- رفض العيوب و الأخطاء.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعة، مصر، 2007، ص 105.

² - يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2019، بسكرة، ص 81.

- تحسين العملية الإنتاجية لمنع الأخطاء و العيوب.
- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج و العمل.
- التدريب في كل مراحل العمل.
- خلف قيادة تهتم بالجودة.
- ضرورة التنسيق بين وحدات العمل.¹

2- نظرية الثقافة التنظيمية:

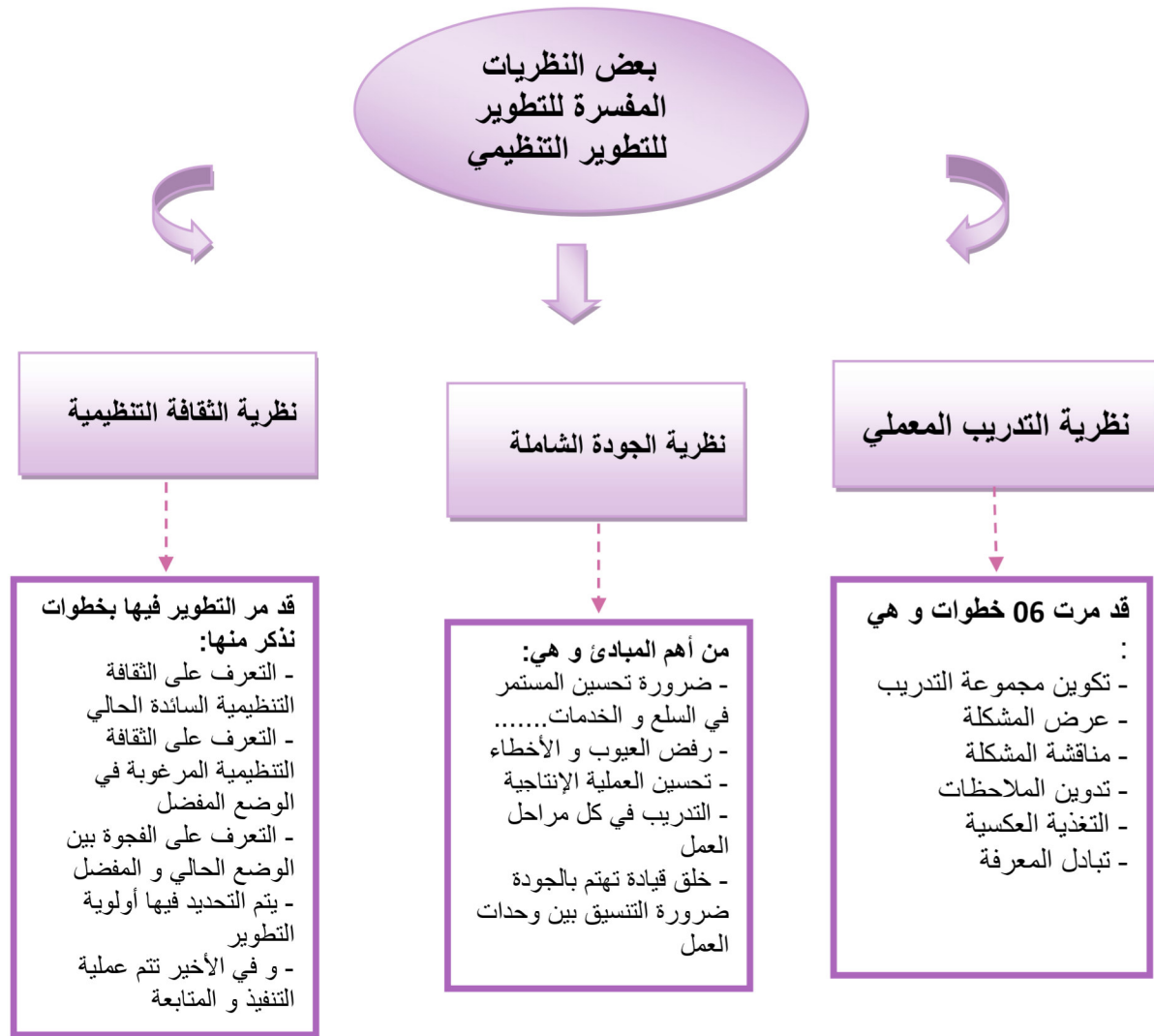
حيث ترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير أنماط السلوك و القيم و التصرفات و المعايير الحالية إلى شكل أفضل و عليه فإن التطوير يمر بالخطوات التالية و هي كالآتي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي.
- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة في الوضع المفضل.
- التعرف على الفجوة بين الوضع المفضل و الوضع الحالي.
- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير.
- و أخيرا تتم عملية التنفيذ و المتابعة.²

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة و الإتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007، ص167.

² - محمد بن عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لوجهات نظر الطباط القيايين بقوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، صص21، 20.

و إنطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص بعض نظريات التطوير التنظيمي:



الشكل رقم(12): يوضح بعض النظريات للتطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

3-8- معوقات التطوير التنظيمي:

يواجه التطوير التنظيمي العدد من المعوقات التي قد تعرقل نجاحه أو تبطئ من تقدمه و من أبرز هذه المعوقات نذكر:

- _ ضعف الرقابة مما يجعل الموظف لا يبالي بأسلوب العمل حسب المعايير المطلوبة.
- _ عدم ولاء الموظف للمؤسسة، بسبب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة من طرف الرئيس و الرؤوسين مما يعكر مناخ المؤسسة و يجعله يرغب في مغادرتها في أقرب فرصة.

- _ عدم إهتمام بعملية التدريب و التكوين.
- _ ضعف العمل الجماعي و إنخفاض روح الفريق و تفشي الأنانية و حب البروز الفردي و غيرها من الثقافات السلبية بين الموظفين.¹
- _ الخضوع لرأي المجموعة.
- _ يستغرق وقتا طويلا.
- _ احتمالات الفشل عالية.
- _ نتائج سلوكية عكسية.
- _ التعدي على الخصوصيات.
- _ صعوبة التقييم.
- _ باهض التكاليف.²

خلاصة:

من خلال الفصل المعنون بالتطوير التنظيمي، تناولنا فيه أهمية و خصائص و مراحل و مجالات و بعض النظريات المفسرة لهذا المتغير، وصولا إلى أهداف التطوير التنظيمي، و في الأخير معوقات التطوير التنظيمي.

و التطوير التنظيمي يركز على تحديد الثقافة المؤسسية، و تطوير المناهج الإدارية، و تعزيز قدرات الموظفين بما يؤدي إلى بناء بيئة عمل مرنة و تعاونية، و من أجل التأكد من صحة المعطيات سننتقل إلى الفصل الرابع و هو الجانب الميداني .

¹ Messaud mentri, l'administration en question, reflexion sur les relation administrations-administrés, OPU-ALGER, 1988

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص392.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة

4-2- منهج الدراسة

4-3- مجتمع الدراسة

4-4- أدوات الدراسة

4-5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصول السابقة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، التي عرضنا فيها الإطار النظري لها و المتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل و التطوير التنظيمي كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها كان لزاما علينا إجراء الدراسة الميدانية وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانبها من خلال عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية والتي تتضمن مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، تحديد المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

4-1- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ذات الطابع الميداني أمر ضروري في هذا النوع من الدراسات، و ذلك لأن الظواهر الاجتماعية المدروسة في مثل هذه العلوم قابلة للتغيير في إطار تغير المجالات؛ المكاني، البشري و الزماني، و بالتالي تتغير نتائج هذه البحوث بتغير المجالات الثلاث، و تتحدد هذه المجالات إنطلاقا من موضوع الدراسة و الهدف منه.

أ_المجال المكاني:

إنطلاقا من موضوع الدراسة المتمثل في دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي تم إختيار مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز **sonalgaz** سيدي عقبة (بسكرة)، نظرا لتوفرها على الخصائص المطلوبة لإجراء الدراسة الميدانية والتي تتوافق مع أهداف الدراسة، و لكونها قريبة من مكان إقامة الباحثة مما يساهم في تسهيل عملية جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالدراسة.

❖ لمحة لمؤسسة سونلغاز سيدي عقبة بسكرة:

مؤسسة سونلغاز هي شركة وطنية للكهرباء و الغاز في الجزائر و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي، تأسست في 1969 بموجب مرسوم حكومي بعد تأميم قطاع الطاقة و تعتبر مسؤولة عن إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء، و توزيع الغاز الكهربائي و كذلك تطوير مشاريع الطاقات المتجددة في الجزائر .

أ/ نبذة تاريخية لمصلحة سونلغاز بسيدي عقبة:

تأسست مصلحة سونلغاز بسيدي عقبة في سنة 1988، و جاءت لتوسع خدماتها و تلبية إحتياجات السكان في المناطق المختلفة، حيث تغطي هذه المصلحة عدة بلديات من بينها عين الناقية، مزيرعة، مشونش، الفيض، سريانة، شتمة و إلى آخره.

ب/ مهامها:

- 1- توزيع الكهرباء و الغاز: ضمان توصيل الكهرباء و الغاز للمناطق الزراعية و السكنية.
- 2- صيانة و تطوير الشبكات: مراقبة و و صيانة الشبكات الكهربائية و الغازية لضمان جودة الخدمة و تغطية أوسع.
- 3- خدمة الزبائن: إصدار الفواتير، إستقبال الشكاوى، و معالجة الإستفسارات.
- 4- تنفيذ المشاريع: المساهمة في تنفيذ مشاريع الشبكات و تحسين البنية التحتية للطاقة في المنطقة.
- 5- السلامة و الوقاية: دعم التنمية المحلية من خلال توصيل الطاقة للمناطق السكنية و الريفية.

⇐ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سيدي عقبة:

- 1- الوكالة التجارية: تعتبر همزة وصل مهمة بين شركة سونلغاز و المستهلكين، و دورها الأساسي هو الإستماع لإنشغالات الزبائن و تمثل أبرز مهام الوكالة التجارية في:
 - مكلف الزبائن: و التي فيها:
 - رؤساء الفرق
 - عون التدخلات
 - الإستقبال
 - المكلف بالمبيعات: بحيث أنه مسؤول عن التعامل المباشر مع الزبائن فيما يخص العمليات التجارية المرتبطة ببيع خدمات الغاز و الكهرباء.
 - المكلف بالبرمجيات: و هو المسؤول عن صيانة و تطوير و متابعة البرامج المعلوماتية (LOGICIELS) التي تعتمد عليها المؤسسة في الرقمنة و تحسين الأداء.
 - المكلف بالمنازعات: و الذي يتولى معالجة النزاعات القانونية و الإدارية و المالية التي تنشأ بالمؤسسة و زبائنها.

2- مقاطعة الغاز:

- مهندس مناهج + تقني سامي
- مهندس إستغلال الشبكات الغازية { منها رؤساء المجموعة_ و غاز توزيعي }
- مهندس التدخلات (Dépannage)

3- مقاطعة الكهرباء:

- مهندس مناهج + تقني سامي

- مهندس إستغلال الشبكات الكهربائية { رؤساء الفرق و كهرباء توزيعي }
- مهندس التدخلات (Dépanage)
- مهندس التوتر المنخفض (BT)

⇨ أهداف مصلحة سونلغاز سيدي عقبة:

تعد هذه المؤسسة من أهم المؤسسات الحيوية في الجزائر و دورها الأساسي هو تزويد المواطنين بالطاقة و من خلال مصالحها المختلفة، تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التي تتضمن جودة الخدمة و رضا الزبائن و من بين هذه الأهداف نذكر منها مايلي:

- ضمان تزويد آمن و منتظم بالكهرباء و الغاز.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- توسيع الشبكات لتغطية أكبر عدد من المناطق.
- ضمان السلامة في إستعمال الكهرباء و الغاز.
- الرفع من مردودية المؤسسة و تقليل الخسائر.

1-2 المجال الزمني: يشير إلى الفترة التي تم فيها انجاز المذكرة، انطلاقا من ضبط موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج والتي مرت بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: [من 2024-09-07 إلى 2025-01-30] : الانطلاقة الأولى كانت منذ يوم الإعلان عن قبول العنوان من طرف الشعبة، ثم الإنتقال بعد ذلك الى جمع المراجع والدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة ثم إعداد الجانب النظري.

المرحلة الثانية: [من 2025-02-08 إلى 2025-03-08] : و هي المرحلة جمع المعلومات عن مكان الدراسة و هو مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة (بسكرة).

المرحلة الثالثة: [من 2025-03-20 إلى 2025-04-15] :

بعدما تم الانتهاء من إعداد الإطار النظري وجمع المعلومات الخاصة بالمجال المكاني والبشري للدراسة، تم البدء في اعداد أداة جمع البيانات، التي كانت عبارة عن استمارة استبيان. حيث عرضت النسخة الأولية على الأستاذة المشرفة، وبعدها وزعت على مجموعة من الأساتذة المحكّمين وتم الأخذ بملاحظاتهم بعين الاعتبار، ومن خلال الملاحظات التي قدموها، تم تعديل الاستبيان وصياغته بصيغته النهائية، وبعد التأكد من ثبات الأداة، تم توزيعها على موظفي مؤسسة سونلغاز بسيدي عقبة (بسكرة)، وجمعها.

المرحلة الرابعة: [من 2025-04-27 إلى 2025-05-07] : في هذه الفترة وبعد جمع أداة البحث، تم تفريغ البيانات في جداول إحصائية ، إنطلاقاً من حساب المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري، ثم عرضها و تحليلها و تفسيرها و إستخلاص النتائج العامة.

1-3- المجال البشري: نعني به مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة لولاية بسكرة والبالغ عددهم 79 موظف حسب إحصائيات مؤسسة سونلغاز سنة 2025.

4-2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة (بسكرة) و البالغ عددهم 79 موظف، و نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة و طبيعة الموضوع المرتبط بدور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، تم اعتماد المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة.

" ويُعرف المسح الشامل على أنه واحد من المناهج الأساسية والأكثر شيوعاً في البحوث الوصفية، وتُعتبر الدراسة المسحية دراسة شاملة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم تقديم تقرير عن الوضع الراهن لموضوع ما." ¹

و تم الإعتماد على طريقة الحصر الشامل لعدة اعتبارات منها:

- أختير أسلوب المسح الشامل بسبب حجم المجتمع المحدود.
- تفادي أخطاء الإعتماد على العينة خاصة خطأ الصدفة و التحيز. ²
- من مزايا المسح الشامل أنه يتيح نتائج أكثر دقة وموضوعية، لكونه يغطي جميع عناصر مجتمع البحث.

كما ذكرنا سابقاً، أن مجتمع الدراسة يتكون من 79 موظف، حيث قمنا بتوزيع الأداة عليهم ،وتم استرجاع 76 أداة و ألغيت 04 استمارات نظراً لعدم اجابتهن عليها.

• خصائص مجتمع الدراسة:

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص، و الجداول التالية تم إستخلاص بياناتها من تفريغ المحور الأول للإستبيان المتعلقة بـ (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) و تتمثل كالاتي:

أ- خصائص المبحوثين حسب متغير الجنس:

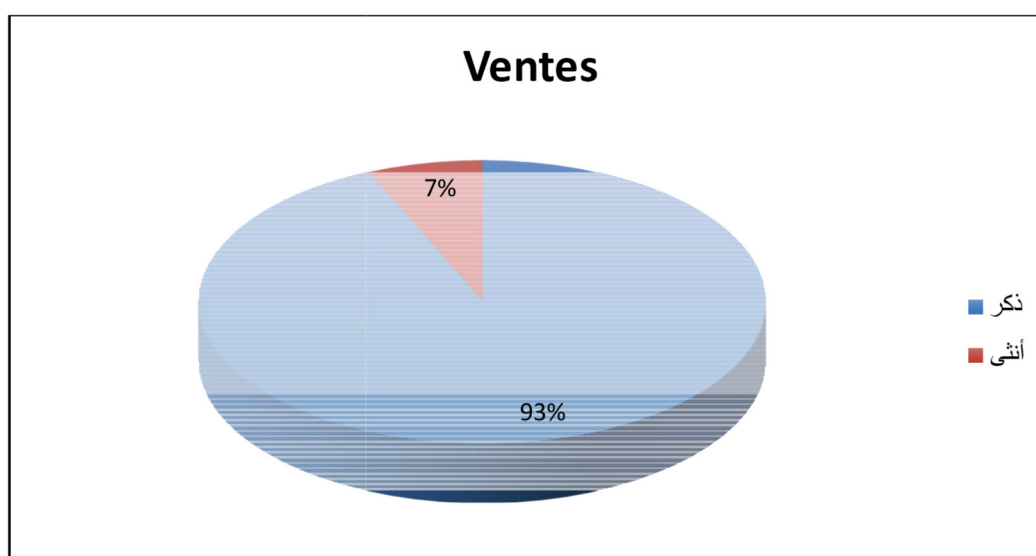
¹ صابر فاطمة عوض ، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 89.

² السيد الإمام، البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2011، ص 102.

جدول رقم (02): خصائص المبحوثين حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71	93.4%
	أنثى	05	6.6%
	المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (13): خصائص المبحوثين حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من نتائج جدول رقم (02) و الشكل رقم (13) أعلاه، الخاص بخصائص مبحوثي الدراسة حسب الجنس، أن أغلبية المبحوثين هم من الذكور بنسبة بلغت 93.4%، بينما شكلت الإناث نسبة ضئيلة بلغت 6.6% فقط من إجمالي المبحوثين التي بلغ عددها 76 فردًا.

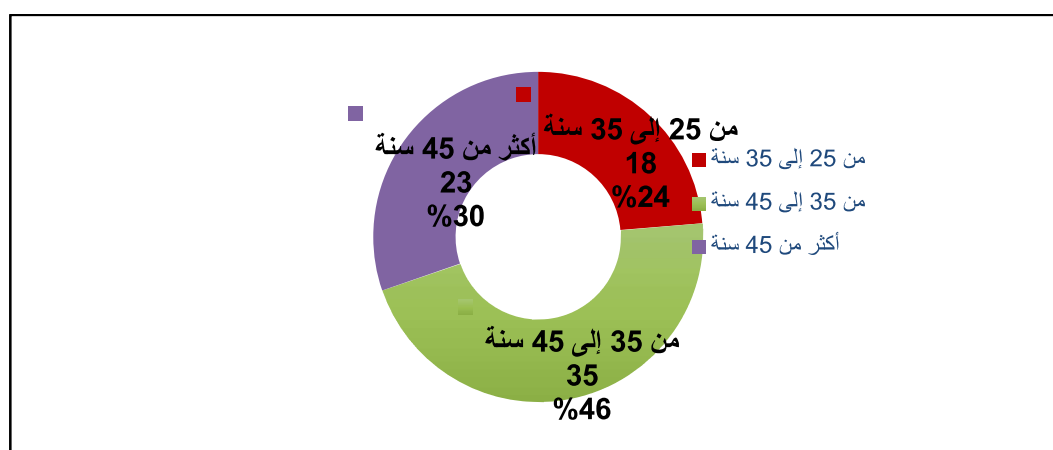
هذا التوزيع يشير إلى هيمنة جنس الذكور على مجتمع الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة المجال أو البيئة التي جرت فيها الدراسة، حيث يمكن أن تكون الوظائف المرتبطة بموضوع الدراسة أكثر ملاءمة للذكور. وتعود النسبة القليلة للإناث إلى طبيعة العمل الميداني والتقني إذ تتطلب مؤسسة سونلغاز وظائف ومهارات تقنية وميدانية.

ب- خصائص مبحوثين الدراسة حسب السن:

جدول رقم (03): خصائص المبحوثين حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	25 - 35]	18	23.7%
	35-45]	35	46.1%
	45 فما فوق	23	30.3%
المجموع		76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (14): خصائص المبحوثين حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss v25

يتضح من نتائج جدول رقم (03) و الشكل رقم (14)، الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن، أن أكبر نسبة من مبحوثين تقع في الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة، حيث شكلت هذه الفئة 46.1% من إجمالي المبحوثين التي بلغت 76 فرداً. وهذا يشير الى أن هذه الأكثر تمثيلاً في الدراسة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وعطاء في المؤسسة، تليها الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة بنسبة 30.3%، ثم الفئة الأصغر من 25 إلى 35 سنة بنسبة 23.7%، فهي الأقل تمثيلاً، وهذا قد يعكس وجود عدد محدود من الموظفين الشباب، وربما يشير إلى أن المؤسسة أو البيئة محل الدراسة تعتمد أكثر على الأفراد ذوي الخبرة الأكبر، أو قد تكون هناك تحديات في جذب أو توظيف الشباب. من الناحية التحليلية، هذا التوزيع العمري المتوازن نسبياً بين الفئات المتوسطة والكبيرة يؤكد أهمية اعتماد المؤسسة على توظيف الفئات الشابة، لضمان استمرارية النمو والتجديد في المؤسسة. كما

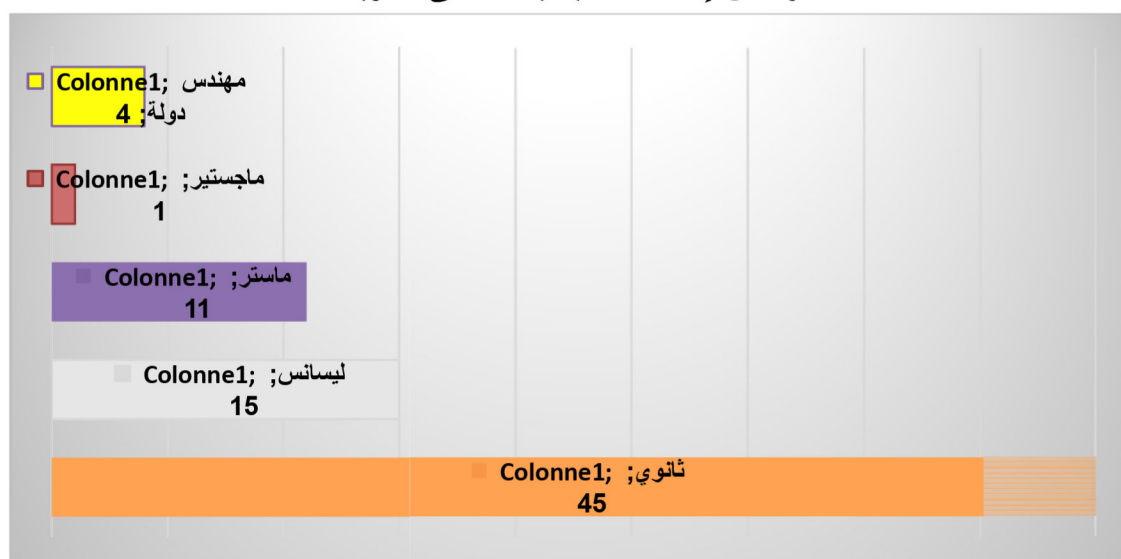
يمكن أن تؤثر هذه الفئات العمرية على ديناميكية العمل وثقافة المؤسسة، حيث قد يكون هناك اختلاف في طرق التواصل وأساليب العمل بين الفئات العمرية المختلفة.

ت - خصائص المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (04): خصائص المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	45	59.2%
	ليسانس	15	19.7%
	ماستر	11	14.5%
	ماجستير	1	1.3%
	مهندس دولة	4	5.3%
	المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (15): يوضح مدرج تكراري خاص بالمؤهل العلمي للمبحوثين.

المصدر: مخرجات برنامج Spss 25

يتضح من نتائج جدول رقم (04) و الشكل رقم (15) أعلاه، خصائص المبحوثين حسب المؤهل العلمي، أن أغلب المبحوثين يحملون مؤهلاً علمياً في مستوى الثانوية، حيث بلغ عددهم 45 شخصاً بنسبة 59.2% من إجمالي المبحوثين التي تبلغ 76 فرداً. أما المؤهل الجامعي (ليسانس وماستر وماجستير) فيمثل نسبة مجمعة تقارب 35.5%، حيث بلغ عدد الحاصلين على ليسانس 15 شخصاً بنسبة 19.7%، والحاصلين على ماجستير 11 شخصاً بنسبة 14.5%، والحاصلين على ماجستير 1 شخص بنسبة 1.3%. أما المهندسون الذين يحملون رتبة مهندس دولة، فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 5.3%.

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى فئة ذات مؤهلات تعليمية متوسطة، حيث يعتمدون بشكل رئيسي على المؤهل الثانوي، مما قد يعكس طبيعة العمل أو متطلبات التوظيف في المؤسسة محل الدراسة، حيث قد تكون الوظائف تتطلب مؤهلات متوسطة أو فنية أكثر من المؤهلات الجامعية المتخصصة.

أما نسبة المهندسين (مهندس دولة) والتي تشكل 5.3%، فهي تشير إلى وجود كوادر تقنية متخصصة تمتلك معرفة فنية عميقة، وهذا قد يكون مهماً في مجالات تتطلب مهارات تقنية أو هندسية معينة.

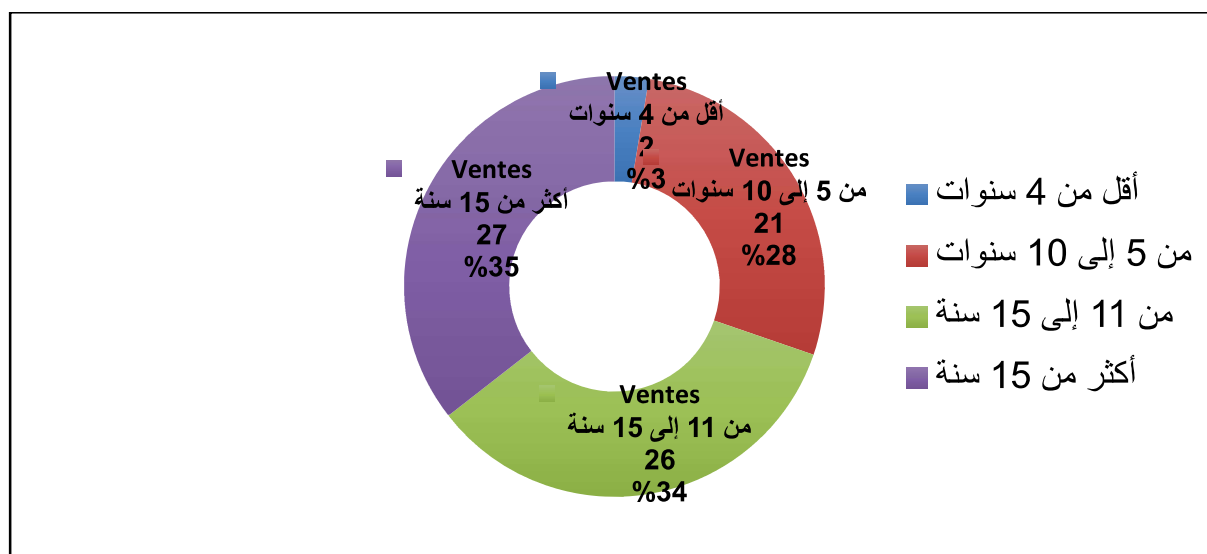
من الناحية التحليلية، يمكن استنتاج أن التفاوت في مستويات المؤهلات العلمية بين المبحوثين يخلق تنوعاً في القدرات والمعارف داخل المؤسسة، ما يستلزم وجود برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع هذه الفروقات، بحيث تلبي احتياجات الفئات ذات المؤهلات المختلفة وتعمل على رفع كفاءتها.

ث- خصائص المبحوثين حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (05): خصائص المبحوثين حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 4 سنوات	2	2.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	21	27.6%
	من 11 إلى 15 سنة	26	34.2%
	أكثر من 15 سنة	27	35.5%
	المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (16): خصائص الباحثين حسب الخبرة المهنية

المصدر: من مخرجات برنامج Spss25

يتضح من نتائج جدول رقم (05) و الشكل (16) أعلاه، المرتبط بخصائص الباحثين حسب الخبرة المهنية، أن توزيع الباحثين على فئات الخبرة يعكس تنوعاً واضحاً في مستوى التجربة العملية داخل المؤسسة. حيث يشكل الأفراد الذين يمتلكون خبرة تقل عن 4 سنوات نسبة ضئيلة جداً، بلغت 2.6% فقط، أي فردين من أصل 76، مما يشير إلى قلة الموظفين الجدد أو الأقل خبرة في الباحثين.

أما الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 إلى 10 سنوات فتشكل نسبة مهمة بلغت 27.6%، أي 21 فرداً، وهو ما يدل على وجود شريحة متوسطة من الموظفين الذين يمتلكون خبرة عملية متوسطة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة مع إمكانية تطوير مهاراتهم وخبراتهم المهنية.

الفئة الأكبر من حيث العدد تنتمي إلى شريحة الخبرة الممتدة بين 11 إلى 15 سنة، حيث بلغت نسبتها 34.2% (26 فرداً)، تليها فئة أصحاب الخبرة التي تتجاوز 15 سنة بنسبة 35.5% (27 فرداً). هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية الباحثين هم من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعكس وجود قوة عاملة ذات مستوى عالٍ من الاحترافية والمعرفة العميقة بالعمل، مما يساهم في استقرار المؤسسة ورفع جودة الأداء الوظيفي.

يُظهر هذا التوزيع أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على كوادر ذات خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعزز من قدرتها على مواجهة تحديات العمل بكفاءة، كما يتيح فرصاً لتدريب ونقل الخبرات للكوادر الأقل خبرة. من ناحية أخرى، قلة الموظفين ذوي الخبرة الأقل قد تشير إلى تحديات في جذب أو احتفاظ بالموظفين الجدد، أو أن المؤسسة تعتمد على الاستقرار الوظيفي الطويل لدى موظفيها.

4-3- منهج الدراسة:

يُعد المنهج العلمي الأساس الذي تبنى عليه الدراسات العلمية، حيث يمكن الباحث من السير بخطوات منظمة والإجابة على تساؤلات البحث بدقة وموضوعية.

ويُقصد بالمنهج العلمي: جملة من القواعد والخطوات التي يتبعها الباحث بشكل منظم منذ بدء الدراسة حتى نهايتها، بهدف تحقيق نتائج علمية دقيقة.¹

إن موضوع البحث وهدفه هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج الذي ينبغي استخدامه. وبما أن طبيعة هذه الدراسة تتمثل في الكشف عن دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، فقد رأت الباحثة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لتحقيق أهداف البحث. ذلك أن هذا المنهج يُعنى بوصف الظواهر وصفاً دقيقاً ومنظماً، ويساعد على جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، ثم تصنيفها وتحليلها وتفسيرها وفق أسس علمية وعليه، فإن استخدام المنهج الوصفي يتيح فهماً أعمق للظاهرة المدروسة، ويسهم في الوصول إلى نتائج واقعية يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات.

ويحظى المنهج الوصفي بمكانة هامة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ يُعد أحد أساليب التحليل التي تركز على جمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الظاهرة قيد الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية، بما يتوافق مع المعطيات الفعلية المرتبطة بالظاهرة.² و يمكن تعريفه أيضاً: هو المنهج الذي يُعنى بالدراسات التي تهدف إلى جمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المرتبطة بسلوك عينة من الأفراد، أو بوضعية معينة، أو مجموعة من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر والمشكلات التي يسعى الباحث إلى دراستها. ويهدف هذا المنهج إلى تحليل تلك الظواهر وتفسيرها وتقييم طبيعتها، تمهيداً للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.³

و قد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفق الخطوات التالية :

- تحديد وضبط موضوع الدراسة " دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي " .
- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومناقشتهم بشأن المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر انسجاماً مع موضوع الدراسة، وذلك بهدف تعزيز دقة الإطار النظري وضمان ارتباطه الوثيق بأهداف البحث.

¹ سلاطية بلقاسم، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2004، ص 27.

² دباب زهية، الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، 2021، ص 111.

³ موسى بن إبراهيم حريزي، غربي صبرينة، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها الاجتماعية و التربوية و النفسية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد13، ديسمبر 2023، ص 26.

➤ ثم جمع المعلومات والبيانات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف الإلمام بالتراث العلمي المرتبط بمشكلة البحث، والمساهمة في بلورة هذه المشكلة وصياغتها بشكل دقيق، و تحديدها في شكل سؤال رئيسي و أسئلة فرعية.

➤ ضبط و تحديد مجتمع البحث و تعيين خصائصه .

➤ وبعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في إنجاز هذه الدراسة، وذلك من خلال تطبيق استمارة الاستبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة_ بولاية بسكرة.

➤ ثم الانتقال إلى تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها؛ فهو ساعدنا في الربط بين الجانب النظري و الميداني في تحليلنا و تفسير و إستخلاص النتائج الميدانية و الوصول إلى الإجابات على التساؤلات التي تم طرحها.

4-4- أداة الدراسة:

بعدما ينتهي الباحث من تحديد المنهج الذي سيعتمد عليه في دراسته، وتحديد مجتمع البحث الذي سيتناوله، تأتي مرحلة اختيار أداة البحث المناسبة، والتي تُستخدم في جمع البيانات والمعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة. ومن خلال هذه الأداة، يتمكن الباحث من معالجة مشكلة الدراسة والتقرب من معالمها.

والمقصود بأداة البحث الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت في جمع البيانات أو التصنيف و الجدولة.¹

ولا يتم اختيار الأدوات المنهجية بطريقة عفوية، بل يخضع لإعتبارات محددة تراعي مجموعة من الجوانب الأساسية، أبرزها:

➤ تخصص الباحث.

➤ نوعية مجتمع الدراسة.

➤ الظروف المحيطة بالموضوع.

➤ موضوع البحث وطبيعته.²

¹ سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، نفس المرجع، ص 271.

² بويعلى نصيرة، تقديم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية- أطروحة الدكتوراة – كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 203.

وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى المنهج الوصفي المعتمد لتحقيق الهدف، المتمثل في التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة- بسكرة، تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأداة التالية:

الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية ، و هي واحدة من الادوات المستخدمة في المنهج الوصفي ، يعتبر الإستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية¹

حيث يحتوي على المجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد من أجل الوصول على معلومات حول ظاهرة أو موقف معين.²

الجدول رقم(06): بدائل و درجات الإستبيان

بدائل الإجابة	دائما	أحيانا	أبدا
الدرجة	(3)	(2)	(3)

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم بناء استمارة الإستبيان إعتماذاً على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة، حيث تمت صياغته بعد عدة محاولات متتالية، إذ تم عرضه في البداية على الأستاذة المشرفة لأخذ ملاحظاتها حول مضمون محاور الاستبيان ونوعية العبارات المستخدمة في صياغته، وقد إقتُرحت تعديل بعض العبارات وإضافة أخرى، ثم عُرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكّمين المتخصصين في المجال (أنظر الملحق رقم 02)، حيث قدموا ملاحظاتهم حول مدى مناسبة عبارات كل محور ووضوحها من الناحية اللغوية، وبعد الأخذ بجميع الملاحظات المقدمة من الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكّمين، تم إعداد الاستبيان بصيغته النهائية (أنظر الملحق رقم 04)، وتم توزيعه ميدانياً. وقد تضمن الإستبيان 27 عبارة و أربعة محاور رئيسية، وهي كالآتي:

- المحور الأول: تضمن الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المحور الثاني: تضمن عبارات حول دور التدريب كبعد للتمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث بلغ عدد العبارات 09 من العبارة (01 إلى العبارة رقم9) .

¹ محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2013، ص 99.
² عبيدات محمد، أبو ناصر محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص 63.

- المحور الثالث: تضمن عبارات حول دور مشاركة إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي و كان عدد العبارات 09 من (10 إلى 18).

- المحور الرابع: تضمن عبارات حول دور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي، و كان عدد العبارات 09 (من 19 إلى 27).

تم الاعتماد في إعداد استمارة الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تضمن مجموعة من العبارات الموجّهة إلى موظفي مؤسسة سونلغاز بسيدي عقبة - بسكرة، بهدف التعرف على آرائهم ووجهات نظرهم حول موضوع "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي"، وقد تم تحديد ثلاث بدائل للإجابة على عبارات المقياس، وهي: (دائمًا، أحيانًا، أبدًا)، وتم منح كل بديل درجة محددة وفقًا لمقياس ليكرت الثلاثي، بما يتيح إمكانية المعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من الاستبيان.

و لقد تم توزيع الإستبيان على موظفي مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة ببسكرة.

و قد تم ترجمة درجات هذا المقياس إحصائيا كما يلي:

تم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة و أقل قيمة للمجال [3-1] وهو المجال بين درجات بدائل الإجابة للمبحوثين حسب مقياس " ليكرت الثلاثي"، و جاء على ذلك طول المدى هو 2، ثم تم تقسيمه على (03) لإيجاد طول الفئة. و لحساب طول الفئة و الذي يساوي $(0.66 = 3/2)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (01) و هذا بغية تحديد الحد الأدنى لهذه الفئة، و هكذا أصبح طول الفئات و درجاتها كما يوضح الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): طول فئات المقياس و ما يقابلها من مستوى الإستجابة

إتجاه المبحوثين نحو العبارة	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف	[1.66-1]
متوسط	[2.32-1.66]
مرتفع	[3-2.32]

المصدر: من إعداد الطالبة

- الخصائص السيكومترية لأداة الإستبيان:

من خصائص السيكومترية لأداة الإستبيان الصدق و الثبات:

أ- إختبار صدق أداة الدراسة:

و يقصد بها صلاحية لقياس ما وضعت من أجل قياسه و صدقها في قياس السمة أو السمات التي

يريد الباحث قياسها، فعندما يكون الغرض قياس التحصيل في مادة معينة فإن صدق الأداة يعني

أن الأداة صالحة لقياس التحصيل في تلك المادة و توفير البيانات اللازمة عن التحصيل، فالصدق يعني أن

يكون المقياس صالحا لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها.¹

بمعنى فإذا كانت الأداة مخصصة لقياس التحصيل، فإن صدقها يعني تقديم نتائج حقيقية تعبر عن مستوى

التحصيل الفعلي.

وقد عرفه "فضيل دليو بأنه مدى دقة وصلاحية أداة جمع البيانات في قياس ما صممت لقياسه، أي أن

تكون الأداة قادرة على تمثيل السمة أو الظاهرة المستهدفة بشكل دقيق وواضح.²

ونظرًا لتعدد أنواع الصدق، فقد تم الاعتماد في هذا البحث على صدق المحكمين، لأنه الأنسب لموضوع

الدراسة، و هذا من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، و قد بلغ عددهم 05 أساتذة من شعبة علم

الاجتماع بجامعة بسكرة، و هذا من أجل التأكد سلامة العبارات من الناحية اللغوية، و ملائمتها مع كل

محور. أنظر للملحق رقم(03)

وفي ضوء الملاحظات والاقتراحات المقدمة، سواء تعلقت بالصياغة اللغوية أو بمدى ملائمة العبارات

للمحاور المحددة، تم الأخذ بتلك التوجيهات، مما أدى إلى تعديل الأداة واعتمادها بصيغتها النهائية. أنظر

للملحق رقم (02)

ب- ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات بأنه مدى اتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة نفسها على نفس الأفراد وفي ظروف

متماثلة، فكلما تكررت النتائج وثبتت، دلّ ذلك على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.³

- يعني في نظر الباحثة الثبات هو تكرار واتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في نفس الظروف، مما

يدل على مصداقيتها.

¹ بشة حنان، بوعومة نعيم، الصدق و الثبات في العلوم الاجتماعية، مجلة دراسات علوم الإنسان و المجتمع- جامعة جيجل-، مجلد03، عدد02، جوان 2020، ص 118.

² دليو فضيل ، عناصر منهجية في العلوم الاجتماعية ، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2015، ص 256.

³ خطاب رضا، مطاطلة موسى، إشكالية الصدق و الثبات في البحوث النفسية و التربوية دراسة نظرية تشخيصية ، مجلة القياس و الدراسات النفسية ، جامعة سكيكدة، مجلد الثاني، العدد02، أبريل 2023، ص183.

- ويسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الثاني	09	0.860	0.927
المحور الثالث	09	0.784	0.885
المحور الرابع	09	0.873	0.934
المجموع	27	0.924	0.961

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات لأبعاد الدراسة مرتفعة، حيث يتراوح بين (0.784-0.873) معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.924) وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، كما أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

4-5- الأساليب الإحصائية:

بعد إسترجاع ما تم توزيعه من الإستبانات الموزعة على موظفي مؤسسة سونلغاز ، تم تفرغها و إدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss 25)، و ذلك من أجل معالجتها و تحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية و من أجل إعطاء الصيغة العلمية و الموضوعية للدراسة و من هذه الأساليب مايلي:

- التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة و تحديد نسبة إستجاباتهم.

➤ **الوسط الحسابي:** يُقصد بالوسط الحسابي مجموع القيم جميعها مقسومًا على عددها، ويُستخدم لتمثيل القيمة المتوسطة لمجموعة من البيانات.

➤ **الانحراف المعياري:** هو مقياس يُستخدم لمعرفة مدى بُعد أو قرب القيم في مجموعة بيانات عن الوسط الحسابي، ويُظهر درجة التفاوت بينها.

➤ **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس لثبات الأداة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق بشكل مفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة الميدانية، حيث بدأنا بتحديد مجالات الدراسة والتي شملت المجال المكاني المتمثل في مؤسسة سونلغاز - سيدي عقبة بولاية بسكرة، والمجال الزمني الذي حدّد بالفترة التي أُجريت فيها الدراسة، والمجال البشري الذي اقتصر على جميع موظفي المؤسسة. بعد ذلك تم تعريف مجتمع الدراسة، مع التركيز على خصائصه، ثم انتقلنا إلى منهج الدراسة المعتمد، وهو المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لمعالجة الظاهرة المدروسة وتحقيق أهداف البحث، كما تم تخصيص جزء مهم من الفصل للحديث عن أداة الدراسة، وهي الاستبيان، حيث قمنا بعرض مراحل إعدادهِ، وتوضيح بنية فقراته، والمحاور الأساسية التي يتناولها، بالإضافة إلى الخطوات التي تم اتخاذها للتحقق من صدقه والتأكد من ثباته، وبهدف تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها التكرارات والنسب المئوية و استخدام مقاييس النزعة المركزية، كل هذه الإجراءات المنهجية ساهمت في ضبط معطيات الدراسة تمهيدًا لتحليلها ومناقشتها في الفصل التالي.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

5-3- النتائج العامة

خلاصة

تمهيد:

بعد عرض فصول الدراسة من الإطار العام إلى الفصول النظرية، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ننتقل إلى المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج، إذ تعد من أبرز مراحل البحث العلمي، حيث تتم بعد نزول الباحث إلى ميدان الدراسة واستخدام أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، وبعد جمع الاستبيانات من مفردات الدراسة، تم تفريغ البيانات في جداول إحصائية دقيقة، ثم تحليلها بأساليب إحصائية مناسبة. ويهدف هذا التحليل إلى ربط الإطار النظري بالدراسة الميدانية، مما يتيح تفسير المعطيات واستخلاص النتائج.

5-1- عرض و تحليل البيانات:

1. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بدور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي:

لمعرفة وجهة نظر الموظفين بمؤسسة سونلغاز بسيدي عقبة ولاية بسكرة، حول دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث تم صياغة 9 عبارات في هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد مجتمع الدراسة منظمة في الجدول التالي، بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

جدول رقم (09) إجابات المبحوثين حول التدريب والتطوير التنظيمي

الرقم	العبارة						أبدا	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المبحوثين	الترتيب
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لإحتياجك التدريبية في مجال التطوير	ت	5	44	27	2.28	0.584	متوسط	09				
		%	6.6	57.9	35.5								
02	ساهم التدريب في زيادة وعي بأهمية التطوير الذاتي	ت	09	27	40	2.40	0.696	مرتفع	06				
		%	11.8	35.5	52.6								
03	تسعى المؤسسة لاكتساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل	ت	05	30	41	2.47	0.621	مرتفع	04				
		%	6.6	39.5	53.9								
04	ساعدك التدريب في خلق أفكار إبداعية جديدة لإداء عملك	ت	07	31	38	2.40	0.656	مرتفع	05				
		%	9.2	40.8	50								
05	يساهم التدريب في تنمية مهاراتك و تعزيز رغبتك في تحسين جودة العمل	ت	07	25	44	2.48	0.663	مرتفع	03				
		%	9.2	32.9	57.9								
06	ساعدك التدريب على تطوير مهاراتك في إستخدام التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة	ت	05	28	43	2.50	0.621	مرتفع	02				
		%	6.6	36.8	56.6								
07	إعتماذك مع أساليب حديثة مسئلة من الدورات التدريبية ساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	ت	05	42	29	2.31	0.593	متوسط	07				
		%	6.6	55.3	38.2								
08	العمل ضمن فريق يساعدك على تبادل الخبرات مما يزيد من رغبتك في التفوق	ت	09	12	55	2.60	0.694	مرتفع	01				
		%	11.8	15.8	72.4								
09	يتم ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي	ت	10	33	33	2.30	0.693	متوسط	08				
		%	13.2	43.4	43.4								
التدريب والتطوير التنظيمي													
/ مرتفع 0.445 2.42													

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن اتجاهات المبحوثين نحو محور التدريب والتطوير التنظيمي كانت إيجابية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.42) بانحراف معياري (0.445)، وهو ما يدل على مستوى قبول مرتفع يعكس إدراك الموظفين لأهمية التدريب في تطوير التنظيمي. حيث جاءت العبارات مرتبة كالتالي:

العبارة رقم (08) والتي جاء نصها كما يلي: العمل ضمن فريق يُعد من أبرز العوامل التي تعزز من رغبة الموظفين في التفوق المهني، احتلت المرتبة الأولى من حيث توفرها وتحقيقها بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبانحراف معياري قدر بـ(0.694)، مما يؤكد على وجود توافق نسبي في آراء المبحوثين نحو هذه العبارة واتجاه مرتفع نحوها. حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين عند البديل "دائمًا" 72.4%، مما يدل على وعي واضح لدى أغلب الموظفين بأهمية البيئة التعاونية في تطوير المهارات وتبادل الخبرات. ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن العمل الجماعي يُعتبر أداة تدريب غير رسمية تساهم في تعزيز روح المبادرة والديناميكية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس اهتمام الموظفين بالعمل ضمن فرق فعالة.

العبارة رقم (06) والتي جاء نصها كما يلي: ساعدك التدريب على تطوير مهاراتك في استخدام التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة، حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبانحراف معياري قدر بـ(0.621)، مما يدل على تفاوت نسبي في آراء المبحوثين مع اتجاه مرتفع نحوها. وقد أفاد 56.6% من الموظفين بأن التدريب ساعدهم "دائمًا" على تطوير مهاراتهم التكنولوجية، ما يعكس استثمارًا فعليًا في بناء كفاءات رقمية قادرة على مواكبة متطلبات العصر. ومن هذا المنطلق، ينعكس ذلك إيجابيًا على الأداء الوظيفي العام، ويُبرز أهمية دمج التكنولوجيا في برامج التدريب كجزء من استراتيجية التطوير المؤسسي.

العبارة رقم (05) والتي جاء نصها كما يلي: يساهم التدريب في تنمية مهارتك و تعزيز رغبتك في تحسين جودة العمل ، حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.663)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين مع توجه مرتفع نحو العبارة. وقد أجاب 57.9 % منهم بـ"دائمًا"، مما يدل على للتدريب دور ايجابي في تحسين جودة العمل من خلال تعزيز التفكير الابداعي وتوليد أفكار جديدة تتعلق بأداء المهام.

العبارة رقم (03) والتي جاء نصها كما يلي: تسعى المؤسسة لاكتساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل، احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.621)، مما يدل على اتجاه مرتفع نحو هذه العبارة مع وجود تفاوت في آراء المبحوثين. حيث أجاب 53.9% من الموظفين بـ"دائمًا"، مما يعكس رضا الموظفين بشأن مدى ملاءمة البرامج التدريبية المقدمة لاحتياجاتهم الفعلية في بيئة العمل. ومن خلال هذه المعطيات، تظهر الحاجة إلى تصميم برامج أكثر تخصصًا وملاءمة لطبيعة العمل والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.

العبارة رقم (04): والتي جاء نصها: ساعدك التدريب في خلق افكار ابداعية جديدة لأداء عملك، حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.40) وبانحراف معياري (0.656)، مما يعكس وجود توافق نسبي في آراء المبحوثين مع توجه مرتفع نحوها. وقد بلغت نسبة إجابات "دائمًا" 50%، مما يشير إلى ان للتدريب دور في تنمية الجوانب الابداعية والابتكارية لدى الموظفين ، وهذا يدل على فعالية البرامج التدريبية وربطها بأهداف التطوير التنظيمي.

العبارة رقم (02): والتي جاء نصها كما يلي: ساهم التدريب في زيادة وعي بأهمية التطوير الذاتي تعكس هذه العبارة أحد أبرز التحديات التي تواجه العملية التدريبية، حيث حلت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.40) وبانحراف معياري (0.696)، مع تفاوت نسبي في آراء المبحوثين. وأشار 35.5% منهم إلى أن البرامج التدريبية "أحيانًا" ما تساهم البرامج التدريبية في تعزيز وعي الموظفين بالسعي المستمر لتطوير ذاتهم ، وهذا يدل على نجاح التدريب في تحفيز الأفراد نحو التفكير في تحسين الذات وهو دلالة على فاعلية البرامج التدريبية.

العبارة رقم (07) والتي جاء نصها: اعتمادك على أساليب حديثة مستلهمة من الدورات التدريبية ساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، إحتلت المرتبة السابعة، فقد سجلت العبارة متوسطًا حسابيًا (2.31) وانحرافًا معياريًا (0.59)، ما وضعها في المرتبة السابعة من حيث التوفر والفعالية، مع وجود تفاوت نسبي في آراء المبحوثين. وهذا يشير إلى ضعف نسبي في قدرة البرامج التدريبية على إعداد الموظفين لمواكبة التحولات التنظيمية، وهو ما قد ينعكس سلبًا على قدرة المؤسسة في التأقلم مع بيئة العمل المتغيرة.

العبارة رقم (09) و التي جاء نصها كما يلي : يتم ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي، جاءت في المرتبة الثامنة، من حيث درجة التوفر و التحقق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30)، بينما قدر الانحراف المعياري ب(0.693)، و هو ما يشير إلى تباين نسبي في آراء حول هذه العبارة، مع إتجاه متوسط نحو تحققها في الواقع العلمي داخل المؤسسة، و قد توزعت إجابات المبحوثين بين بديل "أحيانًا" و "دائمًا" بنسبة 43.4% لكل منهما، في حين بلغت نسبة من أجابوا ب "أبدا" 13.2% مما يعكس وجود تفاوت في إدراك الموظفين لأهمية الربط بين التدريب و التطوير التنظيمي، أو ربما وجود قصور في تفعيل هذا الربط على نحو منهجي وواضح، و تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة قد لا تتولي إهتماما كافيا بدمج مخرجات التدريب ضمن المسارات المهنية للموظفين، و هو قد يؤثر سلبا على مدى تحفيزهم

للمشاركة في البرامج التدريبية و لذلك فإن تعزيز هذا الربط يمثل فرصة لتحسين فاعلية التدريب و زيادة الأثر الإيجابي له على الأداء الوظيفي و التقدم المهني للموظفين.

العبارة رقم (01) والتي جاء نصها كما يلي: توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لاحتياجاتك في مجال التطوير، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وبانحراف معياري (0.584)، مما يعكس ضعفًا في التنوع والملاءمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم الموظفين لا يجدون في البرامج المطروحة ما يتوافق مع تطلعاتهم المهنية، الأمر الذي يستدعي تدخلاً عاجلاً لتحديث المحتوى التدريبي وربطه بالتطورات المهنية المتجددة.

تشير نتائج المحور إلى توجه مرتفع لدى الموظفين تجاه ممارسات التدريب بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام (2.42) مع انحراف معياري (0.445). غير أن هذا الاتجاه يصاحبه عدد من الملاحظات المتعلقة بقلّة التنوع، وعدم كفاية التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى محدودية استخدام الأساليب التكنولوجية في البرامج التدريبية لمواجهة التغيرات التنظيمية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني رؤية استراتيجية شاملة تركز على التخصص، التحليل الدقيق، والتقييم المستمر للبرامج التدريبية، لضمان تحقيق أثر فعلي في تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

2. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بدور مشاركة إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي:

جدول رقم (10) إجابات المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي

الترتيب	اتجاه المبحوثين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً	أحياناً	أبداً	العبارة	الر قم
01	مرتفع	0.599	2.51	43	29	04	ت مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء مهامك	
				56.6	38.2	5.3	%	
02	مرتفع	0.689	2.36	37	30	09	ت سماح رئيسك باختيار الأساليب المناسبة لأداء مهامك يزيد من التميز لمؤسستك	
				48.7	39.5	11.8	%	
03	مرتفع	0.642	2.47	42	28	06	ت تقبل آرائك و خبراتك يعزز من الثقة و الاحترام مما يدفعك لإبتكار أساليب عمل جديدة	
				55.3	36.8	7.9	%	

04	مشاركتك في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك يعزز الدافعية في تحقيق أهداف التطوير للمؤسسة بكل كفاءة	ت	06	34	36	2.39	0.634	مرتفع	06
		%	7.9	44.7	47.4				
05	المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى تحقيق جودة العمل في المؤسسة	ت	08	27	41	2.43	0.679	مرتفع	04
		%	10.5	35.5	53.9				
06	علمك بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة يشجعك على التطوير	ت	07	31	38	2.40	0.656	مرتفع	05
		%	9.2	40.8	50				
07	يتم إشراكي في مناقشة سياسات تطوير العمل في المؤسسة مما يعزز لديك مسؤولية تنفيذها بكفاءة	ت	08	45	23	2.19	0.611	متوسط	09
		%	10.5	59.2	30.3				
08	تقبل الرئيس لمقترحاتك بخصوص انجاز المهام يدفعك لإبتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال	ت	08	37	31	2.30	0.653	متوسط	08
		%	10.5	48.7	40.8				
09	تؤدي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار إلى سرعة التكيف مع التغيرات التنظيمية	ت	02	37	37	2.46	0.552	مرتفع	03
		%	2.6	48.7	48.7				
المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي									
مرتفع0.3852.39/									

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن اتجاهات المبحوثين نحو محور المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي كانت مرتفعة بشكل عام، وهو ما يُستدل عليه من خلال المتوسط الحسابي البالغ (2.39) والانحراف المعياري (0.385)، مما يعكس وجود مستوى قبول مرتفع لهذا المحور بين الموظفين. هذا يدل على أن بيئة العمل تتسم بدرجة من الانفتاح نحو تمكين العاملين، وإتاحة المجال أمامهم للمشاركة في العمليات التنظيمية، وخاصة تلك المتعلقة بصنع القرار، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في تحفيزهم وتوجيه طاقاتهم نحو تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وجاءت العبارات مرتبة على النحو التالي:

العبرة رقم (01) والتي جاء نصها كما يلي: مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء مهامك، احتلت المرتبة الأولى من حيث التوفر والفعالية بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري قدره (0.599)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا مرتفعاً لدى المبحوثين. وقد بلغت نسبة الإجابات عند البديل "دائمًا" 56.6%، هذا يعكس إدراكًا واضحًا لدى الموظفين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم اليومية يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم. إذ يشعر الفرد بقيمة دوره الوظيفي عندما

يُستشار أو يُؤخذ برأيه، ما يدفعه إلى الالتزام بالقرارات المتخذة وتنفيذ المهام بجودة أعلى وشعور أكبر بالمسؤولية.

العبارة رقم (03) والتي جاء نصها: تقبل آرائك وخبراتك يعزز من الثقة والاحترام مما يدفعك لابتكار أساليب عمل جديدة، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.642)، ما يعكس توافقاً نسبياً في الآراء تجاهها. وقد بلغت نسبة "دائماً" 55.3%، هذا يوضح أن احترام وتقدير خبرات الموظف من قبل الإدارة وزملائه يعزز الشعور بالثقة والانتماء، ما يحفز على الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي. فالعامل المبدع لا ينشط في بيئة قمعية أو تفقر للتقدير، بل في مناخ يحترم أفكاره ويشجعه على التجريب والتطوير.

العبارة رقم (09) والتي جاء نصها: تؤدي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار إلى سرعة التكيف مع التغيرات التنظيمية، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.552) مع تساوي نسبة الإجابات "دائماً" بنسبة 40.8% و"أحياناً" بنسبة 48.7% لكل منهما، تشير هذه العبارة إلى أهمية المشاركة كعامل يساعد الموظف على فهم التغيرات داخل المؤسسة والتكيف معها بسهولة. إذ أن من يُشرك في صنع القرار يكون أكثر استعداداً لتقبله وتطبيقه، بعكس من يُفاجأ به دون مقدمات. المشاركة هنا تمثل وسيلة لإدارة التغيير التنظيمي بسلاسة وتقليل المقاومة.

العبارة رقم (05) والتي جاء نصها: المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى تحقيق جودة العمل في المؤسسة، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.679) وقد بلغت نسبة "دائماً" 53.9%، مما يشير إلى إدراك جيد من قبل الموظفين لأثر المشاركة على جودة الأداء، رغم وجود تباين نسبي في الآراء، كما أن المشاركة تُعد ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث تتيح للعاملين التعبير عن رؤاهم في تحسين طرق العمل، وبالتالي تعزيز فعالية الإجراءات التشغيلية وتقليل الأخطاء، والموظف حين يُعطى صوتاً في القرارات يشعر بأن الجودة مسؤولية جماعية

العبارة رقم (06) والتي جاء نصها: علمك بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة يشجعك على التطوير، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.656) مع نسبة "دائماً" 50%، وهو ما يدل على ميل إيجابي نحو هذه العبارة، حيث يرى الموظفون أن الشفافية في مشاركة المعلومات تعزز من المبادرة وتطوير الأداء، فإبلاغ الموظفين بالقرارات المتخذة – حتى إن لم

يشاركوا في صنعها - يعزز شعورهم بالانتماء، ويفتح أمامهم آفاقاً لفهم التوجهات المؤسسية، مما يشجعهم على مواكبة تلك التوجهات بتطوير ذاتي ومهني مستمر.

العبارة رقم (04) والتي جاء نصها: مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك يعزز الدافعية في تحقيق أهداف التطوير للمؤسسة بكل كفاءة، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (2.39) وانحراف (0.634)، وقد بلغت نسبة "دائماً" 47.4%، ما يشير إلى وجود رغبة في المشاركة لكن قد تعوقها بعض العوامل التنظيمية، إذ يشعر الموظف أن ما يقدمه من مساهمة فكرية يؤخذ بعين الاعتبار، ما يدفعه لبذل جهد أكبر لتحقيق النتائج. فتفاعل الأفراد مع الخطط التطويرية يرتفع كلما زاد مستوى تمكينهم في تحديد تلك الخطط.

العبارة رقم (02) والتي جاء نصها: سماح رئيسك باختيار الأساليب المناسبة لأداء مهامك يزيد من التميز لمؤسستك، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.689) وقد بلغت نسبة "دائماً" 48.7%، وهو ما يدل على اتجاه إيجابي رغم تباين نسبي في الآراء، وقد أشار 48.7% من المبحوثين إلى تحقق هذا الأمر "دائماً"، وتبرز أهمية التمكين الإداري. السماح للموظف باختيار الطريقة التي يراها الأنسب لتنفيذ المهام يعكس الثقة فيه، ويزيد من حس المسؤولية والابتكار، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام، ويعزز من ثقافة الاعتماد على الذات والمرونة التنظيمية

العبارة رقم (08) والتي جاء نصها: تقبل الرئيس لمقترحاتك بخصوص إنجاز المهام يدفعك لابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.653)، مما يدل على توجه متوسط نحو هذه العبارة. نسبة "دائماً" بلغت 40.8%، مما يعكس حاجة إلى تعزيز دور الرئيس في التفاعل مع مقترحات الموظفين، يشير ذلك إلى أن هناك وعياً بأهمية تجاوب القيادة مع مقترحات العاملين، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب. فكلما زاد تفاعل القادة مع أفكار الموظفين، زاد الحافز لديهم لتقديم حلول مبتكرة، الأمر الذي يسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين النتائج.

العبارة رقم (07) والتي جاء نصها: يتم إشراكي في مناقشة سياسات تطوير العمل في المؤسسة مما يعزز لديك مسؤولية تنفيذها بكفاءة، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.611)، مما يعكس توجهًا متوسطًا وضعيًا نسبيًا، حيث لم تتجاوز نسبة "دائماً" 30.3%. وهو ما يشير إلى فجوة في إشراك الموظفين في السياسات العليا مما قد يؤثر على شعورهم بالانتماء

والمساهمة الفعلية، هذا يسلط الضوء على أحد جوانب القصور في المؤسسة، حيث لا يتم إشراك الموظفين بشكل كافٍ في وضع السياسات التطويرية. عدم المشاركة في التخطيط الاستراتيجي يقلل من إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه هذه السياسات، ويؤثر سلبًا على الالتزام في تطبيقها

تشير نتائج المحور إلى اتجاه إيجابي مرتفع نسبيًا نحو ممارسات المشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط العام (2.39) مع انحراف معياري (0.385)، ما يدل على توافر هذه الممارسات بدرجة مرتفعة. ومع ذلك، فقد أظهرت النتائج أن بعض الجوانب لا تزال تحتاج إلى تطوير، خصوصًا ما يتعلق بإشراك الموظفين في السياسات العليا والتفاعل الجاد مع مقترحاتهم. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات المشاركة، ورفع مستوى الشفافية والثقة المتبادلة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي ويدعم أهداف التطوير التنظيمي، كما يتضح أن هناك وعيًا واضحًا بأهمية المشاركة في صنع القرار لدى الموظفين، حيث تؤثر هذه المشاركة بشكل إيجابي في أدائهم، دافعيتهم، شعورهم بالانتماء، ومستوى إبداعهم. ومع ذلك، فإن التفاوت في درجات الموافقة بين العبارات يشير إلى أن هذه المشاركة لا تزال جزئية، وتركز غالبًا على المهام اليومية دون امتداد فعلي إلى السياسات الاستراتيجية.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلق بدور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي:

جدول رقم (11) إجابات المبحوثين حول التحفيز والتطوير التنظيمي

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	أحيانا	أبدا	العبارة	الر قم
03	مرتفع	0.599	2.52	44	28	04	تقدير رئيسك لما تقدمه من جهد يجعلك تبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	19
				57.9	36.8	5.3	%	
09	مرتفع	0.75	2.38	42	21	13	منحك المؤسسة مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز يجعلك أكثر حرصا على تطوير المؤسسة	20
				55.3	27.6	17.1	%	
06	مرتفع	0.679	2.43	41	27	08	اعتماد رئيسك على طريقة الاتصال التفاعلي معك يساهم في عملية بناء الثقافة الإتصالية للمؤسسة	21
				53.9	35.5	10.5	%	
08	مرتفع	0.674	2.39	38	30	08	اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مستمر يدفعك لفهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة	22
				50	39.5	10.5	%	
01	مرتفع	0.588	2.61	51	21	04	إعتراف رئيسك بالمجهودات التي تقدمها يزيد	23

				67.1	27.6	5.3	%	من إنضباطك في العمل	
24	وجود فرص لترقيتك يزيد من التزامك في العمل	ت	11	17	48	0.739	مرتفع	05	
		%	14.5	22.4	63.2				
25	تكريم رئيسك لك أمام زملائك يزيد من ولائك للمؤسسة	ت	09	20	47	0.702	مرتفع	04	
		%	11.8	26.3	61.8				
26	اهتمام المؤسسة بحالتك الاجتماعية يجعلك تدافع عنها أمام المنافسين	ت	12	20	44	0.753	مرتفع	07	
		%	15.8	26.3	57.9				
27	اعتماد رئيسك في العمل على تقديم التحفيز المعنوي يعزز من رغبتك في تطوير المنظمة	ت	04	27	45	0.598	مرتفع	02	
		%	5.3	35.5	59.2				
التحيز والتطوير التنظيمي									
				2.47	0.479	مرتفع	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور التحفيز والتطوير التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.47) بانحراف معياري (0.479)، مما يدل على مستوى قبول مرتفع يعكس إدراك الموظفين لأهمية التحفيز والتطوير في تعزيز الأداء والولاء المؤسسي.

العبارة رقم (23) والتي نصها: "إعتراف رئيسك بالمجهودات التي تقدمها يزيد من إنضباطك في العمل"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري (0.588)، مما يشير إلى توافق كبير في آراء المبحوثين مع اتجاه إيجابي مرتفع نحو هذه العبارة. حيث بلغت نسبة إجابات "دائمًا" 67.1%، وهذا يدل على أهمية الاعتراف والتقدير كعامل أساسي في رفع مستوى الانضباط والتحفيز الذاتي للموظفين، وهو ما يعكس وعي الموظفين بدور القيادة في تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية، هذا الاعتراف لا يقتصر فقط على كلمات شكر بسيطة، بل هو تعبير ملموس عن تقدير الجهود المبذولة، ما يرسخ الشعور بالقيمة الذاتية لدى الموظف. عندما يشعر الموظف بأن رئيسه يلاحظ ويثمن عمله، يرتفع دافعه الداخلي للحفاظ على مستوى عالي من الأداء والالتزام. إذ يصبح الانضباط والسلوك المهني وسيلة لاستمرار هذا الاعتراف، وبالتالي يزيد من استقراره الوظيفي وحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة رقم (27) التي تنص على: "اعتماد رئيسك في العمل على تقديم التحفيز المعنوي يعزز من رغبتك في تطوير المنظمة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري

(0.598)، مع نسبة 59.2% من المبحوثين يجيبون بـ"دائماً". يعكس هذا النتائج أهمية التحفيز المعنوي كوسيلة فعالة لتعزيز الحماس والالتزام، وهو مؤشر على أن الدعم النفسي من القادة يسهم بشكل ملموس في رفع مستوى التطوير التنظيمي، هذا النوع من التحفيز يتجاوز المكافآت المادية، حيث يخلق علاقة ثقة واحترام متبادل بين الموظف والقائد. عندما يشعر الموظف بأن جهوده تؤثر إيجابياً ويحظى بتقدير معنوي، يزداد انخراطه في تطوير العمل، ويتحول إلى شريك فعال في تحقيق رؤية المؤسسة وتحديثها.

العبارة رقم (19) والتي تقول: "تقدير رئيسك لما تقدمه من جهد يجعلك تبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (2.52) وانحراف معياري (0.599)، مع نسبة 57.9% من المبحوثين يجيبون بـ"دائماً"، مما يدل على أن التقدير المستمر هو محفز قوي للموظفين لبذل جهد إضافي، وهو عنصر مهم في بناء ثقافة مؤسسية تشجع الأداء المتميز، هذه الإشارة تحفز الموظف على بذل طاقة إضافية وتطوير أدائه باستمرار. إذ يتولد لديه شعور بالمسؤولية والانتماء، ويشعر أن دوره ليس فقط وظيفياً بل استراتيجياً في دفع المؤسسة نحو التقدم، مما يعزز من مشاركته في المبادرات والابتكار.

العبارة رقم (25) "تكريم رئيسك لك أمام زملائك يزيد من ولائك للمؤسسة"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.50) وانحراف معياري (0.702)، حيث أيد 61.8% من المشاركين هذا التوجه بـ"دائماً"، مما يؤكد على أثر التكريم العلني في تعزيز الولاء والانتماء، ويشير إلى أن بناء بيئة تحفيزية تشمل الاعتراف العلني يرفع من الروح المعنوية للفريق، فعندما يرى الموظف أن جهوده معترف بها أمام زملائه، يتحول هذا الاعتراف إلى دافع داخلي للحفاظ على سمعته المهنية والارتقاء بمستوى أدائه. كما أن التكريم العلني يخلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين، تحفز الجميع على تحسين أدائهم لصالح المؤسسة.

العبارة رقم (24) "وجود فرص لترقيتك يزيد من التزامك في العمل"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.739)، مع نسبة 63.2% من "دائماً"، مما يعكس أن فرص الترقية تحفز الموظفين على زيادة التزامهم، الأمر الذي يبرز أهمية توفير مسارات واضحة للتطوير الوظيفي كجزء من استراتيجية التحفيز المؤسسي، هذا الالتزام لا يكون فقط لأداء المهام الحالية، بل يشمل التطوير المستمر للمهارات والكفاءات التي تؤهله للتقدم. كما أن هذا الشعور بالفرصة يحفز الموظف على المحافظة على مستوى عالٍ من الإنتاجية والانضباط.

العبارة رقم (21) "اعتماد رئيسك على طريقة الاتصال التفاعلي معك يساهم في عملية بناء الثقافة الإتصالية للمؤسسة"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (2.43) وانحراف معياري (0.679)، حيث أجاب 53.9% بـ"دائماً". يعكس هذا أهمية التواصل التفاعلي بين القيادة والموظفين كأداة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من المشاركة والانتماء، كما أن هذا الأسلوب يزيل الحواجز النفسية ويعزز الشفافية داخل المؤسسة، مما يبني ثقافة تنظيمية تعتمد على التعاون والثقة. عندما يكون الاتصال فعالاً، يكون الموظف أكثر استعداداً للمشاركة في اتخاذ القرارات، ويساعد على حل المشكلات بشكل جماعي، ويزيد من ولائه للمؤسسة.

العبارة رقم (26) "اهتمام المؤسسة بحالتك الاجتماعية يجعلك تدافع عنها أمام المنافسين"، حلت في المرتبة السابعة بمتوسط (2.42) وانحراف معياري (0.753)، مع نسبة 57.9% من إجابات "دائماً"، مما يدل على أن الدعم الاجتماعي الذي تقدمه المؤسسة ينعكس إيجابياً على دفاع الموظفين عنها، ويعزز الشعور بالولاء، فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تراعي جوانب حياته الشخصية وتقدم له دعماً حقيقياً. هذا الشعور بالاهتمام والإنسانية يولد ولاءً عميقاً، فيدفع الموظف للدفاع عن المؤسسة والمساهمة في نجاحها كنوع من رد الجميل والامتنان.

العبارة رقم (22) "اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مستمر يدفعك لفهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.39) وانحراف معياري (0.674)، حيث أجاب 50% بـ"دائماً". هذا يشير إلى وجود تحفيز مستمر لكنه قد يحتاج إلى تعزيز ليشمل كل الموظفين بشكل أوسع، إذ أن فهم الرؤية المؤسسية مرتبط بشكل وثيق بفعالية أنظمة التحفيز. بالتالي عندما يشعر الموظف بأن هناك حوافز مستمرة مرتبطة بتحقيق الرؤية، يزداد اهتمامه بفهم هذه الرؤية والعمل على تحقيقها بدلاً من التركيز فقط على المهام اليومية. كما يعزز هذا النظام روح المبادرة والابتكار، لأن الموظف يدرك أن مساهماته الفردية تساهم في التقدم الجماعي.

العبارة رقم (20) "منحك المؤسسة مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز يجعلك أكثر حرصاً على تطوير المؤسسة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.38) وانحراف معياري (0.75)، مع نسبة 55.3% من إجابات "دائماً"، مما يشير إلى أن المكافآت المادية مهمة لكنها ليست الأعلى تأثيراً مقارنة بالتحفيز المعنوي والاعتراف الشخصي، وهو ما يعكس أن الدوافع النفسية قد تتفوق على الحوافز المالية في هذا السياق، مما يجعل الموظف يشعر بأن جهوده لا تمر دون تقدير. ومع ذلك، يجب أن تكون هذه

المكافآت متوازنة مع الحوافز المعنوية لتجنب أن يكون الدافع مادياً فقط، فالاهتمام بالتطوير الذاتي والمشاركة الفعالة يتطلب أيضاً دعم نفسي واجتماعي يتكامل مع الحوافز المالية

بناءً على ما سبق، تشير نتائج المحور إلى توجه إيجابي مرتفع لدى الموظفين نحو ممارسات التحفيز والتطوير التنظيمي، مع تأكيد واضح على أهمية الاعتراف والتقدير المعنوي من قبل القيادة كعوامل رئيسية لتعزيز الانضباط والولاء والتطوير. وأهمية المكافآت المادية في النظم التحفيزية المستمرة لتعزيز فهم الرؤية المستقبلية وتحفيز الأداء بشكل شامل.

5-2- عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

بعدما تم الإنتهاء من عملية عرض و تحليل بيانات محاور الإستبيان تأتي المرحلة الأخيرة و هي عرض نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات، ثم في ضوء الدراسات السابقة.

1. عرض و مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

1.1 عرض و مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الاول: الذي جاء نصه كما يلي: ما دور التدريب في تحقيق

التطوير التنظيمي:

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الإستبيان المتعلق بمحور التدريب، و توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للتدريب دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي، بحيث نجد أن مستوى مساهمة التدريب مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 2.42، و هذا ما عبر عنه موظفي سونلغاز من خلال تحقيق مؤشرات هذا البعد والذي أكدته النتائج التالية:

- تبين أن معظم الموظفين صرحوا بأن العمل ضمن الفريق يساعد على تبادل المعارف و الخبرات و هذا يزيد من الرغبة في التفوق و ذلك بنسبة 88.2%، و هذا يعود إلى قناعة راسخة لدى الموظفين بأهمية العمل الجماعي كأداة فعالة غير رسمية من أدوات التدريب المستمر. فالعمل ضمن فريق لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يمثل بيئة خصبة لتبادل المعارف، وتعلّم مهارات جديدة، مما يعزز من روح التنافس الإيجابي، ويحفّز الأداء الفردي والجماعي في آن واحد.

- إتضح إجابة معظم الموظفين أن التدريب يطور مهارات إستخدامهم للتكنولوجيا المعتمدة في مؤسستهم و هذا بنسبة 93.4%، و هذا يعود للوعي المتزايد بأهمية التمكين الإداري والمهارات

التكنولوجية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها معظم الإدارات ، وهذا يدل على أن التدريب يساهم بفعالية.

- كما ان معظم الموظفين اقرؤ بمساهمة التدريب في تنمية مهاراتهم و تعزيز رغباتهم في تحسين جودة العمل، و هذا بنسبة 90.8% ، وهذا يبين أن الموظفين لا يرون التدريب كعملية تقليدية أو شكلية، بل يرونها تتماشى مع متطلبات العمل مما يؤدي إلى تحسين المهارات التقنية و الفنية و رفع درجة الالتزام، إذ أن الموظفون يشعرون بثقة أكبر و قدرة أوضح على الإبداع و الابتكار في عملهم، و هذه النقطة تتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية و لتكوين علاقات بين الموظفين، و هذا سيتجنب حدوث مشكلات بينهم و هو أمر إيجابي و قد تم ملاحظته خلال دراستنا في أن الموظفين يسعون إلى التقرب من بعضهم البعض لتكوين علاقات مبنية على الاحترام و الثقة.

- أكد الموظفين أن المؤسسة تسعى لمواكبة تغييرات داخلية و الخارجية للبنية المؤسسية و ذلك بنسبة 93.4%، و هذا راجع من خلال توفير التدريب و تحسين أداء الموظفين و جعلهم أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الجديدة و التطور في ظل بيئة متغيرة باستمرار، أو بمعنى آخر فإنها تستثمر في تحديث معلومات موظفيها حتى يظلوا على مستوى التغييرات، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل.

- صرح الموظفين أن التدريب يساعد في خلق أفكار إبداعية و ذلك بنسبة 90.8%، و هذا راجع لجودة التدريب و رضا الموظفون حوله، و كذلك وضوح الأهداف، و هذا راجع أن الموظفون فهموا بأن التدريب أو البرنامج يخدم عملهم بخلق أفكار ابداعية، و هذه النقطة تتفق عليها نظرية الجودة و التميز، أي أن تمكين الموظفين و إنتمائهم لفكرة الجودة و قناعتهم الداخلية ببرامج الجودة و تعاونهم مع المنظمة لتحقيقها، و كذا تدريب العاملين و رفع قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة والمبادرة.

- تبين أن الموظفين يساهمون في زيادة الوعي و ذلك من خلال تطويرهم الذاتي و ذلك بنسبة 88.1% وهذا راجع الى أن التدريب أحدث تغييرا في طريقة تفكيرهم تجاه التطور و التشجيع على البحث عن فرص لتحسين ذاتهم و ذلك لتنمية مهاراتهم.

1-2- عرض و مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الثاني: الذي جاء نصه كما يلي: ما دور مشاركة إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي:

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالتساؤل أعلاه توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مشاركة إتخاذ القرارات له دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحقيق مؤشرات هذا البعد، و هذا ما أكدته النتائج التالية:

- أكد الموظفين ان المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في أداء مهامهم، و ذلك بنسبة 94.2%، و هذا راجع الى وجود بيئة عمل تشجعهم على المشاركة، وشعور الموظفين بأن بيئة العمل تدعم المشاركة، وتعزز من سماع آرائهم وأفكارهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. وهذا يدل على أن الكثير من الموظفين مروا بتجارب سابقة، أتاحت لهم فيها فرصة المشاركة في صنع القرار، ولاحظوا أثر ذلك بشكل مباشر على تحسين أدائهم. إضافة إلى ذلك، فإن ثقافة المؤسسة التشاركية، وتقديرها للمبادرات الفردية، ساهمت في رفع مستوى الرضا والاقتران بأن المشاركة في اتخاذ القرار تُعد وسيلة فعالة لتعزيز جودة العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

- كما أكد معظم الموظفون على أن: تقبل الآراء و الخبرات و تعزيز الثقة و الاحترام يدفع لإبتكار أساليب عمل جديدة، و ذلك بنسبة 92.1%، و هذا راجع الى تقبل آراء الموظفين وخبراتهم من قبل الإدارة يُسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، هذا التقدير يرفع من معنويات الموظفين ويشجعهم على الإبداع والابتكار، مما يدفعهم كذلك إلى تطوير أساليب عمل جديدة وأكثر فاعلية. وعندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم محل تقدير وخبراتهم معترف بها، فإن ذلك يعزز من دافعيتهم للمشاركة الإيجابية والمساهمة في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

- صرح الموظفون أن المشاركة في اتخاذ القرار تسرع التكيف مع التغييرات التنظيمية و ذلك بنسبة 97.4%، فعندما يكون الموظفون جزءًا من القرار، فإنهم يملكون فهمًا أعمق لأسباب التغيير وأهدافه، مما يُسهّل عليهم تقبله والتعامل معه بإيجابية. كما أن هذه المشاركة تعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء، وتقلل من مقاومة التغيير، وتدفعهم إلى تبني أساليب عمل مرنة ومتجددة تتماشى مع متطلبات المرحلة.

- كما صرح الموظفون أن مشاركتهم في صنع القرارات تؤدي إلى تحقيق جودة عمل و ذلك بنسبة 89.4%، إذ أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام، ويزيد من وعيهم

بأهداف العمل ومتطلباته، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. كما أن هذه المشاركة تتيح الاستفادة من خبراتهم الميدانية وأفكارهم العملية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية، وبالتالي تحسين مستوى جودة العمليات والنتائج. وعليه، فإن ثقافة المشاركة تسهم في بناء بيئة عمل متعاونة ومحفزة تُركّز على التميز والتحسين المستمر.

- أكد الموظفين إن اطلاعهم على جميع القرارات المتخذة داخل المؤسسة يشجعهم بشكل كبير على التطوير و ذلك بنسبة 90.8%، و هذا يمكنهم على دراية بما يجري من تغييرات وخطط، يشعرون بالانتماء والشفافية، مما يحفزهم على المساهمة بفاعلية في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. كما أن هذه المعرفة تعزز من فهمهم لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها، مما يتيح لهم التكيف بشكل أفضل مع المتطلبات الجديدة والعمل بروح المبادرة والابتكار.

- كما صرح الموظفين بأن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الدافعية لديهم لتحقيق أهداف التطوير المؤسسي بكفاءة عالية و ذلك بنسبة 92.1%، فعندما يشعر الموظفون بأن لهم دوراً فعالاً في توجيه القرارات المرتبطة بمهامهم، يزداد شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد والمبادرة لتحقيق نتائج أفضل، كما أن هذا النوع من المشاركة يخلق بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون، وتسهم في تحسين الأداء وتطوير الأساليب بما يتماشى مع تطلعات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

- أكد الموظفين أن سماح الرؤساء لهم باختيار الأساليب التي يرونها مناسبة لأداء مهامهم يسهم بشكل كبير في تعزيز التميز داخل المؤسسة وذلك بنسبة 88.2%، فهذه المرونة تُعبر عن ثقة الإدارة بكفاءة الموظفين، وتمنحهم مساحة للإبداع والابتكار في تنفيذ أعمالهم. وعندما يُتاح للموظفين تطبيق الأساليب التي تتناسب مع خبراتهم وظروف العمل، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة، مما يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة، و هذا يتفق مع نظرية الشخصية البالغة لدى " كريس أرجريس" و ذلك في منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل و تحسين شكل العلاقات فيما بينهم.

1-3- عرض و مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الثالث: الذي جاء نصه كما يلي: ما دور التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي:

من خلال تحليل نتائج الجداول الخاصة بالتساؤل الثالث المرتبطة بهذا المحور توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للتحفيز دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي و هذا ما أكدته النتائج التالية:

- حيث أكد الموظفون إن اعتراف الرؤساء بمجهوداتهم وتقدير ما يقدمونه من أعمال يُعدّ من العوامل الأساسية في تعزيز الانضباط والالتزام في بيئة العمل و ذلك بنسبة 94.7%، فعندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مرئية ومقدّرة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على سلوكهم المهني، ويحفّزهم على الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والانضباط. كما يُسهم هذا التقدير في رفع الروح المعنوية، ويعزز من دافعيّتهم للاستمرار في تقديم الأفضل، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستقرار، و هذه النقطة تتفق مع نظرية الإدارة بالاهداف من خلال توفير لهم الظروف الملائمة التي حفزتهم على العمل.

- صرح الموظفون إن اعتماد الرؤساء في العمل على تقديم التحفيز المعنوي لهم يُسهم بشكل كبير في تعزيز رغبتهم في تطوير المنظمة والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها، و ذلك بنسبة 94,7%، فالتشجيع والثناء على الجهود المبذولة يرفع من الروح المعنوية، ويُشعر الموظفون بقيمتهم ودورهم الحيوي في نجاح المؤسسة. هذا التقدير المعنوي ينعكس إيجاباً على دافعيّتهم، ويدفعهم إلى الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز ثقافة التميز ويُسهم في بناء بيئة عمل محفزة وملهمة.

- كما صرح الموظفون إن تقدير الرؤساء لما يقدمونه من جهد يُعدّ دافعاً قوياً لبذل مزيد من العطاء والعمل بجدّ أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بنسبة 94.7%، نتيجة لعدة عوامل إيجابية ملموسة في بيئة العمل. حيث يشعر الموظفون بأن رؤساءهم يقدّرون جهودهم ويعبّرون عن ذلك بشكل واضح من خلال الدعم المعنوي والتشجيع المستمر، مما يعزز لديهم الدافعية والحافز لبذل المزيد. كما أن وجود ثقافة مؤسسية تقوم على الاعتراف بالجهود والإنجازات يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويُشعر الموظفون بقيمتهم داخل المنظمة. إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة الجيدة بين الموظفين ورؤسائهم، المبنية على الاحترام المتبادل والتواصل الفعّال، تُعدّ عاملاً رئيسياً في تعزيز الرغبة في تقديم أداء أفضل والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يتضح الموظفون إن تكريم الرؤساء للموظفين أمام زملائهم يُعدّ من أبرز الأساليب التي تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة. فعندما يُقدّر الموظف علناً ويُشجع على جهوده أمام الآخرين و ذلك، بنسبة 88.1%، إذ يزداد شعورهم بالقيمة والاحترام، مما يعزز من ارتباطهم العاطفي والمؤسسي، هذا

التقدير العلني لا يرفع فقط من الروح المعنوية، بل يحفزهم على الاستمرار في تقديم الأداء المتميز، ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل.

- صرح الموظفون أن وجود فرص للترقية داخل المؤسسة يُعد محفزًا قويًا يعزز التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية، و ذلك بنسبة 85.6%، فعندما يشعر الموظفون بأن أمامهم إمكانية للنمو المهني والتطور الوظيفي، يزداد حماسهم للعمل بجد والاجتهاد لتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن هذه الفرص تُعزز من شعور الانتماء للمؤسسة، وتدفع الموظفين للاستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء ونجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها المستقبلية.

- حيث يتضح أغلب إجابات الموظفين حول اعتماد الرؤساء على طريقة الاتصال التفاعلي معهم يسهم بشكل فعال في بناء وتعزيز الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، و ذلك بنسبة 89.4%، أي التواصل المفتوح والمباشر يخلق بيئة عمل تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار بفعالية. هذا النوع من الاتصال يعزز من فهم الموظفين لأهداف المؤسسة ويشجعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرار وحل المشكلات، مما يدعم تحسين الأداء الجماعي ويقوي الروح التعاونية بين أفراد الفريق.

- أكد الموظفون إن اهتمام المؤسسة بالحالة الاجتماعية لهم يسهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء تجاهها، و ذلك بنسبة 84.2%، فعندما تبدي المؤسسة حرصًا على توفير الدعم المناسب لاحتياجات الموظفين الاجتماعية والعائلية، يشعرون بأنها تهتم بهم كأشخاص وليس فقط كموظفين، مما يدفعهم للدفاع عن المؤسسة والتميز في العمل. هذا الاهتمام يعزز من الروح المعنوية ويشجع على خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة، تساعد على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها في وجه المنافسة.

- كما صرح الموظفون أن اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مستمر يسهم في دفعهم نحو فهم أعمق للرؤية المستقبلية للمؤسسة و ذلك بنسبة 89.8%، فالنظام التحفيزي الذي يتسم بالاستمرارية يعزز من دافعية الموظفين ويبرز أهمية الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلهم أكثر ارتباطًا بها وأكثر حرصًا على

المساهمة في تحقيقها. كما يخلق هذا النظام بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وتُسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نجاحات طويلة الأمد تدعم تطور المؤسسة واستدامتها.

- حيث أكد كذلك الموظفين أن منح المؤسسة مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز يعد حافزاً قوياً يدفع الموظفين إلى المزيد من الحرص على تطوير المؤسسة و ذلك بنسبة 82.9%، فهذه المكافآت تعكس تقدير الإدارة للجهود المبذولة، مما يعزز الدافعية ويشجع الموظفين على بذل أقصى ما لديهم لتحقيق نتائج أفضل، كما تسهم المكافآت المادية في تحفيز روح التنافس الإيجابي، وتدفع الأفراد إلى تحسين مهاراتهم وأدائهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2-3 عرض نتائج التساؤل الرئيسي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

لقد تم الإجابة على هذا التساؤل، من خلال الإجابة عن التساؤل الأول المرتبط ببعد التدريب الذي جاء بمتوسط حسابي مرتفع الذي قدر بـ 2.42 و هذا ما عبر أن الموظفين بسولنغاز يجيدون أن للتدريب دور ايجابي في تحقيق التطوير التنظيمي، و التساؤل الثاني المرتبط ببعد مشاركة اتخاذ القرارات الذي جاء هو الآخر مرتفع بمتوسط حسابي 2.39، و كذلك التساؤل الثالث المتعلق ببعد التحفيز الذي جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي 2.47 و هذا الأخير يمكن القول أن للتمكين الإداري دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي.

2. عرض و مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الإحصائيات التي سبق عرضها، فإن نتائج دراستنا تتفق مع نتائج الدراسات السابقة من حيث:

1- بالنسبة لدراسة شراف عقون و ليلي بوحديدة بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية" تتفق مع دراستنا في أن:

- ✓ منح الموظفين ببعض الصلاحيات لأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق تطوير مستمر.
- ✓ التمكين الإداري يساعد على تطوير المؤسسة نحو الأفضل.

2- دراسة سعود أمال بعنوان "التمكين الإداري و التطوير التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة

الكوابل ببسكرة"، تتفق مع نتائج دراستنا من حيث:

- ✓ إهتمام الموظف بالمشاكل الإجتماعية و العمل على حلها.
- ✓ العمل على تنمية روح المبادرة، مما يخلق الشعور بالرضا و الإلتزام.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز و هذا ما يحقق التمكين الإداري في التطوير التنظيمي.

3- دراسة كحلوش فلة و العقريب كمال بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير

التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب"، إتفقت نتائجنا مع نتائج هذه الدراسة من ناحية:

- ✓ ضرورة الإهتمام بالتمكين الإداري للعمل من خلال تطوير المؤسسة.
- ✓ تراعي العمل الجماعي للتبني على هياكل تنظيمية.
- ✓ الإعتماد على التمكين الإداري و ذلك من خلال عملية التطوير التنظيمي.
- ✓ منح الحرية للموظفين لإدراك قدراتهم و مهاراتهم مما يعزز شعورهم بكفاءة و تطوير عمل جيد.

4-دراسة علي عبد الله العباب "بعنوان التمكين الإداري و أثره على التطوير التنظيمي

دراسة تطبيقية على إدارات التربية و التعليم بمحافظة مرأب": إتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة من ناحية:

- ✓ وجود إهتمام كبير من قبل إدارات و مؤسسات بممارسة التطوير التنظيمي.
- ✓ وجود تقارب في مستوى تحقق أبعاد التمكين من حيث بعدي التحفيز و التدريب.
- ✓ و كذلك وجود تقارب من حيث مستوى تحقق التمكين الإداري و مستوى التطوير التنظيمي في الإدارات و المؤسسات من حيث كان مستواها مرتفعا.

5-3- عرض نتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للمتبعين الإداري دور مرتفع في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحقق التساؤلات الدراسة الثلاثة المعبرة على شكل أبعاد الدراسة بدرجة مرتفعة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين نحو محاورها الأساسية

الأبعاد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
المحور الثاني	التدريب والتطوير التنظيمي	2.42	0.445	مرتفع	02
المحور الثالث	المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي	2.39	0.385	مرتفع	03
المحور الرابع	التحفيز والتطوير التنظيمي	2.47	0.479	مرتفع	01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS25

يمكن ترتيب محاور الدراسة حسب دورها في تحقيق التطوير التنظيمي لدى موظفي سونلغاز: وذلك استنادًا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد أظهرت النتائج أن كل المحاور الثلاثة نُظر إليها بدرجة مرتفعة، ما يعكس توجهًا عامًا إيجابيًا لدى المؤسسة نحو مفاهيم وممارسات التطوير التنظيمي، وهي بدرجات متفاوتة بين المحاور.

فقد جاء دور بعد التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري (0.479)، مما يعكس إدراكًا قويًا للمبحوثين بأهمية التحفيز كعامل أساسي في تحسين الأداء ودعم التغيير داخل المؤسسة. وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على سياسات تحفيزية ملموسة، سواء كانت مادية أو معنوية، تُسهم في زيادة انخراط الموظفين وولائهم، وبالتالي تفعيل عملية التطوير التنظيمي.

أما مساهمة بعد التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي، فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.445). وهذا يعكس اهتمام المؤسسة، بتوفير فرص التدريب للموظفين بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية، مما يساعد في مواكبة المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية. وهذا يدل على أن المبحوثين يشعرون بوجود مجهودات في هذا الجانب، ولكن ربما لا تزال هناك حاجة إلى تطوير البرامج التدريبية لتكون أكثر شمولًا وارتباطًا باحتياجات الموظفين الفعلية.

في حين جاء دور بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق التطوير التنظيمي في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.385)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق جميع مؤشرات هذا البعد. .

و النتيجة الاجمالية للدراسة يعبر عليها المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 2.43 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.38 و الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمقياس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
مرتفعة	0.38087	2.4313

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل مختلف البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وعرض نتائجها، ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها، وهذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي قمنا بطرحها من البداية وفي الأخير، توصلنا إلى خلاصة مفادها أن التمكين الإداري له دور في تحقيق التطوير التنظيمي.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من جانبيها النظري و الميداني، يتجلى دور التمكين الإداري في كونه أحد الدعامات الأساسية لعملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يُسهم في تهيئة بيئة عمل تقوم على المشاركة، وتحفّز على الإبداع، وتُعزز من روح المبادرة لدى العاملين. ومن خلال توفير الصلاحيات، وتفويض المسؤوليات، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق مهامهم، يصبح التمكين أداة فعالة لدفع عجلة التغيير والتحسين المستمر في الأداء والهيكل التنظيمي، كما يتمثل دور التمكين في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وتقوية العلاقات المهنية بين مستويات الإدارة المختلفة، مما يُفضي إلى انسجام أكبر بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، ويُسرّع من وتيرة التطوير و لا يقتصر التمكين على تحسين الممارسات الإدارية فحسب، بل يمتد إلى التأثير الإيجابي في الثقافة التنظيمية، بحيث تصبح أكثر انفتاحاً، وتقبلاً للتغيير، واستعداداً لتبني أساليب حديثة في العمل، وبهذا يعد التمكين الإداري ركيزة أساسية في بناء تنظيم مرن ومتجدد، قادر على التفاعل مع المتغيرات، وتحقيق التطوير.

و في سياق الإطار النظري و الميداني الذي تم فيه معالجة موضوع الدراسة، و بعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الأسئلة الفرعية التي قمنا بصياغتها في شكل أسئلة إستبيان، و بناء على النتائج المتحصلة عليها؛ فقط تم التحقق من أبعاد التمكين الإداري في الدراسة، و المتمثل في التدريب و مشاركة اتخاذ القرارات لموظفي مؤسسة سونلغاز، إضافة إلى بعد التحفيز الذي يعبر عن رفع معنويات الموظفين وزيادة ادائهم، كما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، سواء كان ماديا أو معنويا، فإن التحفيز الفعّال يدفع العاملين إلى أداء مهامهم بجدية، يقلل من حالات التراخي أو الاستقالة، و هذا أدى إلى تحكمه و السيطرة العملية و ممارسته لكل الأدوار الموكلة إليه بكفاءة و هذا بدرجات مرتفعة.

و هذا ما دل على أن للتمكين الإداري دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي للموظفين.

ومن الآفاق المستقبلية للدراسة تناول المواضيع المقترحة التالية:

- استراتيجيات التمكين الإداري في بيئة العمل الرقمية والتحول الرقمي.
- دور الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التطوير التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية:

➤ الكتب:

1. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم ، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007.
2. أحمد الخطيب ، الإدارة الجامعية -دراسات حديثة - ، عالم لكتب الحديثة ، ط1، الأردن ، 2006.
3. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية، للطبع و النشر و التوزيع، 2001
5. اسماعيل حماني،محاضرات في نظريات التنظيم،ط1، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع،2023 .
6. السيد الإمام، البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2011.
7. الصيرفي محمد ، التطوير التنظيمي ، الدار الفكر الجامعي ، ط1 ، الاسكندرية ، الدار الفكر الجامعي ، 2006.
8. الطجم عبد الله بن عبد الغاني ، السلوك التنظيمي (المفاهيم، نظرية التطبيقات)، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2003.
9. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، طبعة 1، عمان، الأردن، 2011.
10. بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، ط1، دار المسيرة للطباعة و النشر ، عمان ، 2009.
11. جمال الدين، السلوك التنظيمي، ط3، دارهومة، الجزائر ، 2009.
12. خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
13. حذيفة تقي الدين الخطيب،التمكين أسسه و أساليبه،دار الكتب الوطنية ،ط1،أبو ظبي الإمارات،2009.

14. دباب زهية، الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الإجتماعي، الجزائر، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، 2021.
15. دليو فضيل ، عناصر منهجية في العلوم الإجتماعية ، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2015.
16. زيد منير عبوي، الإدارة و الإتجاهات المعاصرة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2007.
17. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أخمال اب ألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان الأردن، ط3، 2009.
18. سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص94 .
19. سلاطينة بلقاسم، حسان جيلالي، منهجية العلوم الإجتماعية، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2004.
20. صابر فاطمة عوض ، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
21. صابر فاطمة عوض ، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مصر، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
22. صالح حسن الدايري، أساسيات علم النفس الإداري و نظرياته، بجامعة العلوم الاسلامية العالمية ككلية العلوم التربوية قسم الإرشاد و الصحة النفسية، ط1، دار الأعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
23. طارق عبد الرؤوف عامر و دكتور ايهاب عيسى المصري، صناعة و إتخاذ القرار، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع.
24. طاهر محسن الغالي ، أحمد علي صالح ، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات ، الاستراتيجيات و العمليات ، المناهج و التقنيات)، دار وائل ، الاردن، ط1، 2010.
25. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013.
26. عبد الرحمان توفيق، الإدارة العليا، الدار الجامعية، مصر، 2004.
27. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2017.

28. عبد الله بين عبد الغني، الطاجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، ط5، جدة السعودية، 2009.
 29. عبيدات محمد، أبو ناصر محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
 30. محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2015.
 31. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2013.
 32. محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2015.
 33. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006.
 34. وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفق التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- **الأطروحات و الرسائل الجامعية:**
1. السيد الإمام، البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2011.
 2. الزايد محمد مطر، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006.
 3. العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2007.
 4. اليعقوب تمارا ، ثقة الموظف و دورها في إدراكه التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
 5. أميرة سابق، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -بسكرة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علم إجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2023 - 2024.

6. أبو بكر بوسالم، سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي، دراسة حالة شركة سونطراك البيترولية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
7. بويعلی نصيرة، تقديم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية- أطروحة الدكتوراة - كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
8. حسن مروان عفانة، المكين الإداري و علاقته بفعالية فرق العمل، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
9. سعود أمال، التمكين الإداري و التطوير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة - أطروحة دكتوراة- ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. سميرة مشري، التمكين التنظيمي و دوره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بمؤسسات بولاية بسكرة - أطروحة دكتوراه- قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2021، 2022 .
11. سعدان نبيلة، أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019، 2018.
12. شواحي سارة، التطوير التنظيمي و مقاومة التغيير في المؤسسات، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2018/2017.
13. صباح ماجد مصباح، أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين ، 2018.
14. محمد بن عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.
15. محمد بن عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، البحرين، 2007.
16. محمد هيثم العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012.

➤ المجالات:

1. أسعد محمد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على منظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة السعودية، المجلة العامة للإقتصاد و التجارة، العدد الأول، 1992.
2. بشته حنان، بوعومومة نعيم، الصدق و الثبات في العلوم الإجتماعية، مجلة دراسات علوم الإنسان و المجتمع- جامعة جيجل-، مجلد03، عدد02، جوان 2020.

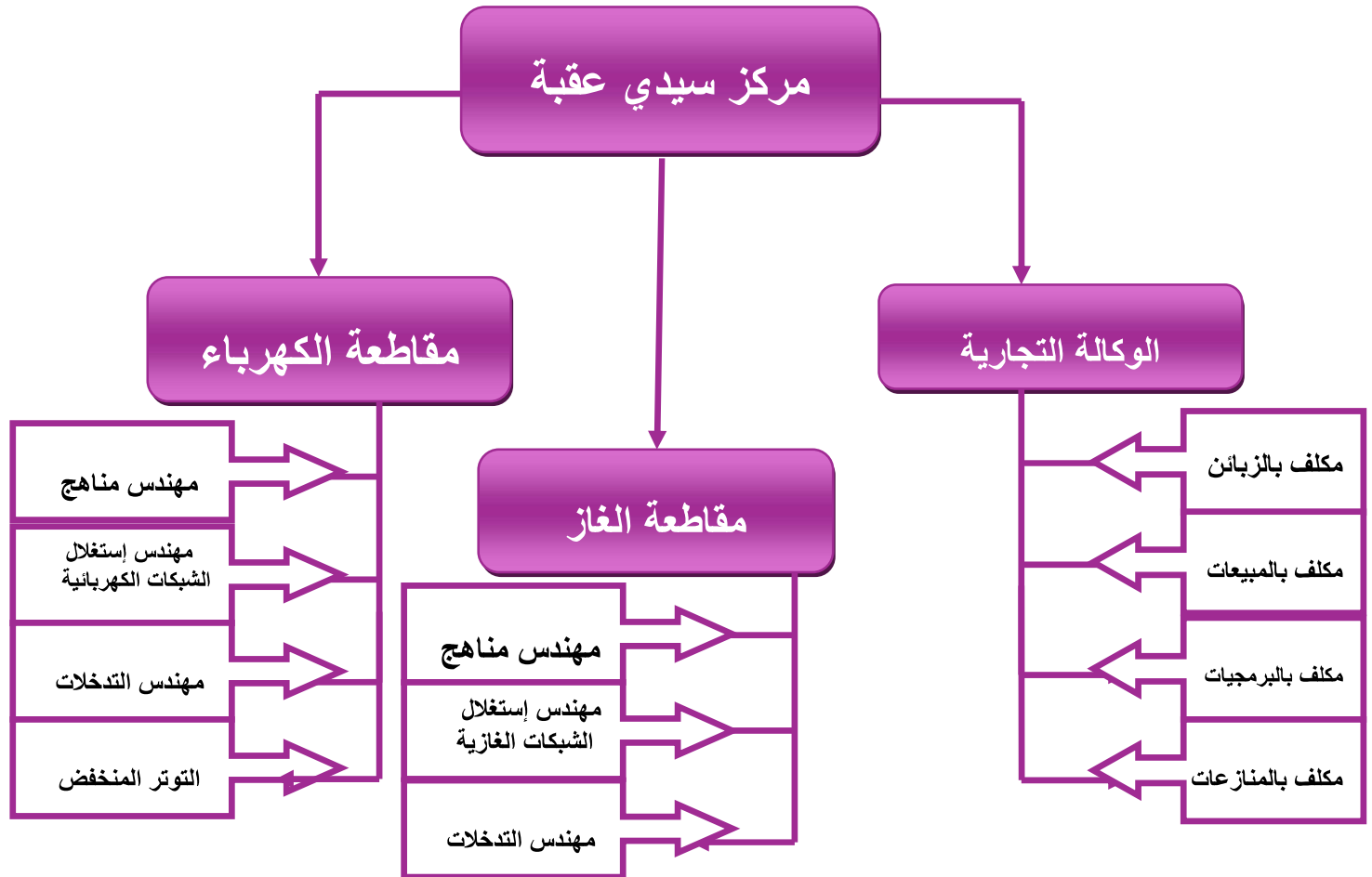
3. بلعيد حياة ومقداد يسرى، شبكة تطوير التنظيمي للنادي الرياضية، مجلة البشائر الاق، مجلد3، العدد 4، الجزائر .
4. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 16، 2014.
5. حمزة رزق، فيروزسلايمي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الإلتزام التنظيمي،مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الوادي،الجزائر،العدد1، المجلد،7، 2022.
6. خطاب رضا، مطاطلة موسى، إشكالية الصدق و الثبات في البحوث النفسية و التربوية دراسة نظرية تشخيصية ، مجلة القياس و الدراسات النفسية ، جامعة سكيكدة، مجلد الثاني، العدد02، أبريل 2023.
7. خلفه سارة و عيساوي فلة ، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث (03)، جوان 2018.
8. زرقين حمزة، غزبان علي، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي،مجلة الإقتصاد الجديد،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة،الجزائر، العدد 1، المجلد12، 2021.
9. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، المجلة الدولية للعلوم التربوية و النفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، المجلد32، العدد60، 2020.
10. سليمة بوزيد استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 01 مجلد 02، 2020.
11. عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي، مدخل العلاقات العامة، دار الخلودية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
12. عقون شراف، بوحديدة ليلي، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي،مجلة الدراسات المالية: المحاسبية و الإدارية، العدد7،الجزائر،جوان 2017 .
14. علي علي عبد الله عباب،التمكين الإداري و أثره على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارات التربية و التعليم بمحافظة مأرب- الجمهورية اليمنية ،المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ،مجلد5، العدد 2، 2023.
15. عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من و جهة نظر الإدارة الوسطى و العليا"دراسة حالة لبلدية معان الكبرى المجلة العربية للنشر العلمي، العدد47،الأردن،2022.
16. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية،مجلة الإقتصاد الجديد خميس مليانة الجزائر، العدد 08، ماي.

17. محمد عبد الكريم بخاري حداد، غاضب يحيي مهدي مهدي، دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 61، تشرين الثاني 2023، الأردن.
18. مشري سمير، أبعاد التمكين الإداري و دورها في تطبيق حكومة المؤسسة الجامعية، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلد 6، العدد 1.
19. موسى بن إبراهيم حريزي، غربي صبرينة، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها الاجتماعية و التربوية و النفسية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2023 .
20. نوف محمد عايد الشمري، تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الإستغراق الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الكويت، العدد 121، يناير 2023.
21. يونس مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2019، بسكرة.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1 _Messaud mentri, l'administration en question, réflexion sur les relation administrations-administrés, OPU-ALGER 1988 .

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سيدي عقبة ولاية بسكرة.



الملحق رقم (02): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الرتبة	الشعبة	الجامعة
01	مشري سميرة	أستاذة مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	حيمر صباح	أستاذة مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	بن بليدة حنان	أستاذ مستخلقة	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	منسول الصالح	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	قسمة منوبية	أستاذة محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم (03): إستمارة استبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

القطب الجامعي - شتمة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل



استبيان للتحكيم :

دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية في مؤسسة سونغاز سيدي عقبة (بسكرة)

إشراف الأستاذة :

د. نصيرة بويعلی

إعداد الطالبة :

بن عليّة ذكری

الأستاذ (ة) الدكتور(ة) الفاضلة (ة) و المحترم (ة) :

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبة باجراء دراسة حول موضوع دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي في تخصص

علم اجتماع تنظيم وعمل .

وبما أنكم متخصصين في هذا المجال يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستمارة في صورتها الأولى

لذا نرجوا من حضرتكم التكرم بتحكيمها وابداء آرائكم السديدة وتقديم مقترحاتكم بشأن فقرات هذه

الإستمارة من حيث : مدى إنتماء كل فقرة إلى المجال المحدد لها ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية

واللغوية ، وإضافة أو تعديل ما ترونه مناسب لتحقيق الهدف من هذه الدراسة علما بأن بدائل الإجابة

على الفقرات هي: (دائما ، أحيانا ، أبدا) .

مع خالص الشكر والإمتنان .

الموسم الجامعي : 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2/ السن:

3/ المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

أخرى:

4/ الخبرة المهنية:

أقل من 04 سنوات ☐ من 05_10 سنوات ☐

من 11_15 سنوات ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التدريب و التطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	يقبل	يعدل	يرفض
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لإحتياجاتنا التدريبية في مجال التطوير			
02	ساهم التدريب في زيادة وعي بأهمية التطوير الذاتي			
03	تسعى المؤسسة لاكتساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغيير			
04	التدريب يساعد في تشجيع الإبداع في المؤسسة			
05	يساهم التدريب في تنمية المهارات الموظفين ورغبتهم في تحسين جودة العمل			
06	ساعدك التدريب على مواكبة التغيرات التكنولوجية في المؤسسة			
07	اعتماد تقنيات وأساليب حديثة تساهم في تنمية المؤسسة.			
08	يتم ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي			
09	قيام جلسات تبادل الخبرات داخل الفريق ينمي من قدرات الموظفين و زيادة ورغبتهم في التفوق			

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات و التطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	يقبل	يعدل	يرفض
10	مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تساعدك في فهم اهداف المؤسسة.			

11	سماح رئيسك بإختيار الأساليب المناسبة لاداء مهامك يزيد من التفوق لمؤسستك		
12	تقبل آرائك وخبرتك يعزز من الثقة والإحترام بمؤسستك		
13	مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك يعزز الدافعية في تحقيق اهداف التطوير للمؤسسة بكل كفاءة .		
14	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين جودة العمل في المؤسسة.		
15	علمك بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة يشجعك على التطوير.		
16	يتم إشراكي في مناقشات تطوير السياسات والإجراءات داخل المؤسسة.		
17	تقبل الرئيس لمقترحاتك بخصوص إنجاز المهام يدفعك للإبتكار بأساليب جديدة لأداء الأعمال.		
18	تؤدي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار الى سرعة التكيف مع التغيرات التنظيمية		

المحور الرابع : التحفيز والتطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	يقبل	يعدل	يرفض
19	تقدير رئيسك لما تقدمه من جهد يجعلك تبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة			
20	منحك المؤسسة مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز يجعلك أكثر حرصا على تطوير المؤسسة			
21	إعتماد رئيسك على طريقة الإتصال التفاعلي معك يساهم في عملية أداء الأعمال بكفاءة			
22	اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي واضح يدفعك لفهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة .			
23	إبداء الشعور بالفخر بما تقدمه يزيد من إنضباطك في العمل .			
24	وجود فرص لترقيتك يزيد من التزامك في العمل			
25	اهتمام المؤسسة بحالتك الاجتماعية يجعلك تدافع عنها أمام المنافسين			
26	اهتمام المؤسسة بحالتك الاجتماعية يجعلك تدافع عنها أمام المنافسين			

			اعتماد رئيسك في العمل على تقديم التحفيز المعنوي يعزز من رغبتك في تطوير المنظمة	27
--	--	--	--	----

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (04): إستمارة الإستبيان بعد التحكيم

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إستمارة بحث حول:

دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي

_ دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز سيدي عقبة (بسكرة) _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الإشراف :

- الدكتورة نصيرة بويعلی

إعداد الطالبة:

- بن عليّة ذكری

يشرفني أن أقدم لكم هذه الإستمارة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي لمذكرة ماستر التي أقوم بإعدادها آملّة منكم التكرم بالإطلاع على محاور الإستمارة و قراءة كل العبارات التي تتضمنها و وضع علامة (x) في المكان المناسب.
و أحيط علما أن إجاباتكم ستحظى بالإهتمام و السرية، كونها تستخدم لغرض علمي، شاكرة لكم حسن تعاونكم و كريم تجاوبكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/_ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2/_ السن:
- 3/_ المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐
- أخرى أذكرها
- 4/_ الخبرة المهنية :
- أقل من 04 سنوات ☐ من 5_10 سنوات ☐
- من 11_15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التدريب و التطوير التنظيمي.

الرقم	العبــــــــــــــــارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تستجيب لإحتياجك التدريبية في مجال التطوير			
02	ساهم التدريب في زيادة وعي بأهمية التطوير الذاتي			
03	تسعى المؤسسة لاكتساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل			
04	ساعدك التدريب في خلق أفكار إبداعية جديدة لإداء عملك			
05	يساهم التدريب في تنمية مهارتك و تعزيز رغبتك في تحسين جودة العمل			
06	ساعدك التدريب على تطوير مهاراتك في إستخدام التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة			
07	إعتمادك مع أساليب حديثة مستلهمة من الدورات التدريبية ساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية			
08	العمل ضمن فريق يساعدك على تبادل الخبرات مما يزيد من رغبتك في التفوق			
09	يتم ربط التدريب بخطط التطوير الوظيفي			

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات و التطوير التنظيمي .

الرقم	العبــــــــــــــــارات	دائما	أحيانا	أبدا
10	مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء مهامك			

11	سماح رئيسك باختيار الأساليب المناسبة لأداء مهامك يزيد من التميز لمؤسستك		
12	تقبل آرائك و خبراتك يعزز من الثقة و الاحترام مما يدفعك لإبتكار أساليب عمل جديدة		
13	مشاركتك في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك يعزز الدافعية في تحقيق أهداف التطوير للمؤسسة بكل كفاءة		
14	المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى تحقيق جودة العمل في المؤسسة		
15	علمك بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة يشجعك على التطوير		
16	يتم إشراكي في مناقشة سياسات تطوير العمل في المؤسسة مما يعزز لديك مسؤولية تنفيذها بكفاءة		
17	تقبل الرئيس لمقترحاتك بخصوص انجاز المهام يدفعك لإبتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال		
18	تؤدي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار إلى سرعة التكيف مع التغيرات التنظيمية		

المحور الرابع : التحفيز و التطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
19	تقدير رئيسك لما تقدمه من جهد يجعلك تبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة			
20	منحك المؤسسة مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز يجعلك أكثر حرصا على تطوير المؤسسة			
21	اعتماد رئيسك على طريقة الاتصال التفاعلي معك يساهم في عملية بناء الثقافة الإتصالية للمؤسسة			
22	اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مستمر يدفعك لفهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة			
23	إعتراف رئيسك بالمجهودات التي تقدمها يزيد من إنضباطك في العمل			
24	وجود فرص لترقيتك يزيد من التزامك في العمل			
25	تكريم رئيسك لك أمام زملائك يزيد من ولائك للمؤسسة			
26	اهتمام المؤسسة بحالتك الاجتماعية يجعلك تدافع عنها أمام المنافسين			
27	اعتماد رئيسك في العمل على تقديم التحفيز المعنوي يعزز من رغبتك في تطوير المنظمة			

الملحق رقم (05): ترخيص بزيارة ميدانية



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي/DRH...: ق.ع. ا. 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة مولانا سيدي عتيق - بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالموافقة المتضمنة على /تربص ميداني حول:

حضر المتمكنين الإداريين في تحقيق التطوير
المنظومي

وذلك ابتداء من: المدة لا تتجاوز 10 أي 27 فبراير إلى 5 مايو

للمطالبة:

بمن علية ذكرى

إشراف الأستاذة: ليو. بيل. ديسير

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 22/04/2025

مسؤول الشعبة



DRH: رأي المؤسسة للمتابعة

04 MAI 2025

جمال مخلوف





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم

إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): بوجلي نصيرة

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) : بن عبد الله ذكري

الموسومة بـ: دور التكوين الإداري في تحقيق التنمية

الإنشيطية .. د. اديسة عديد .. بنو مسيك .. بنو الخازن

بمسكرة

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع .. بمسكرة .. بمسكرة

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

امضاء المشرف



يوم: 2025.05.19

ملحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في 27 شهر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرطي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله .
السيد(ة): بن علية زكري الصفة: طالب. أسناذ. باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205436121 والصادرة بتاريخ: 12-04-2019
المسجل(ة) بكلية / معهد الجامعة الجزائرية قسم الاجتماعية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة
أصرح بشرطي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 25-04-2020 جمادى الأولى 1441

توقيع المعني (ة)



2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعبئة خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: جنا علية ذكرى
مسجل (ة) بـ: قسم العلوم الاجتماعية
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: بمسكوتة في 2020

التوقيع
