



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم اجتماع



#### عنوان المذكرة

## دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية

- دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة سونلغاز سidi عقبة (بسكرة) -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

- أ.د. عزيز سامية

من إعداد الطالبة:

- رمانى عبير قطر الندى

#### اللجنة المناقشة

| الصفة          | الرتبة                | اسم ولقب الأستاذ |
|----------------|-----------------------|------------------|
|                |                       |                  |
| مشرفاً ومقرراً | أستاذة التعليم العالي | سامية عزيز       |
|                |                       |                  |
|                |                       |                  |

السنة الجامعية: 2024-2025



## شكر وعرفان:

قال الله تعالى: ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾  
صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله نبلغ الغايات،  
وبكرمه تتوج سنوات السعي بالفرح والإنجازات، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق  
محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها،  
فالحمد لله الذي يسر البدایات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه.  
إن الشكر لله تعالى أولاً فهو من سهل لي الدرب ويسر لي الطريق، ثم الشكر  
لؤلئك من سعوا وجاهدوا لكي نصل إلى هذا النجاح، فالمعلم كاد أن يكون رسولاً،  
وأبدأ بالشكر والتقدير لأستاذتي ومشرفي:  
الأستاذة الدكتورة "عزيز سامية"،  
التي كانت معي ومرشدتي في مشواري هذا فمهما قلت عنك،  
ومهما عبرت عن حبي وامتناني لك لن أوفيكي حقك، فشكراً من كل القلب  
وأدعوا الله لك بالصحة والعافية والعلا وأن يوتيك الله من العلم درجات ودرجات،  
ولأنسى أساتذتي الأفضل الذين كانوا معي والذين درسوني طيلة الخمس سنوات  
هذه شكراء....

## إهدا

أهدي تخرجى إلى من يشرفني حمل اسمه .. أبي الغالي تمنيت أن تكون معي في هذا النجاح لكن أعلم أن روحك معي ولن تفارقني،  
وإلى روح أخي الغالي الذي كان يساندنا ويدعمني رحمكما الله وأسكنكم فسيح جنانه، وأتمنى أن يكون هذا العمل صدقة جارية على أرواحكم، أحبكم.  
إلى رفيقتي القلب والروح أمي الغالية...

إلى نور عيني وضوء دربي ومهمجة حياتي التي كانت الداعم الأول والأكبر لي ونقطة قوتي في هذا النجاح، أنت من تستحقين كل التكريم والتقدير حفظك الله لي وأطال لي في عمرك وأدامك الصحة والعافية يا توأم روحي.

إلى إخوتي وأخواتي....  
أهديكم هذا النجاح لكي تتفاخروا بصغريتكم التي رفعت رؤوسكم وشرفتم،  
حفظكم الله لي كلكم (هشام، عقبة، شعبان، تركيا، وسيلة، آية، عصماء)  
إلى صديقات العمر....

كتتم لي نعم الصديقات ونعم الأخوات كنا سندًا لبعضنا البعض طيلة هذه السنين  
صحيح أنها الدراسة هي التي جمعتنا لكن بإذن الله لن نفترق حتى وإن انتهت رحلتنا  
الدراسية حفظكم الله لي كلكم (نوسة، رباب، ذكري، كوثر، إيناس، دنيا) أحبكم.

عبير قطر الندى



## **ملخص الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية، في مصلحة سونلغاز للكهرباء والغاز ، والذي نقصد به قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات، حيث حاولت تفكيك مفهوم التمكين الإداري من خلال أبعاده مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، والاتصال الفعال، وذلك لبيان مدى تأثير هذه المحاور في جعل المؤسسة رشيقه وأكثر مرؤنة، حيث انطلقت دراستنا من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مصلحة سونلغاز للكهرباء والغاز ؟

وأندرج عنه تساؤلين فرعيين :

- ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل مصلحة سونلغاز للكهرباء والغاز؟

- ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل مصلحة سونلغاز للكهرباء والغاز؟  
وللإجابة على هذان التساؤلان، استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتاسب مع دراستنا وأيضاً ويساعدني في كشف الحقائق والمصداقية لهذا الموضوع، واستعننا بالمسح الشامل لمجتمع البحث بحيث أن كل الموظفين الإداريين في المؤسسة عددهم 79 مفردة، وقد استندنا في عملية جمع البيانات إلى أداة الاستمار أو الاستبيان، وفي التحليل قد استخدمنا المناهج الكمية والكيفية، وقد ساعدني برنامج تحليل الإحصائي (SPSS) ..، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز ، مما لا يسمح بوجود رشاقة تنظيمية داخل المؤسسة، وهذا من خلال النتائج المنخفضة لأبعاد التمكين على تحقيق الرشاقة، حيث ان كانت الإجابة على تساؤلات الدراسة منخفضة ولا تظهر بأن هناك دور قوي لتمكين الإداري داخل المؤسسة ليحقق الرشاقة التنظيمية.

## **Study summary:**

The study aims to understand the role of administrative empowerment in achieving organizational agility at Sonelgaz Electricity and Gas, by which we mean the organization's ability to adapt quickly and efficiently to change. I attempted to deconstruct the concept of administrative empowerment through its dimensions, such as participation in decision-making and effective communication, while leaving the second variable as it is. This is to demonstrate the extent to which these dimensions influence an organization's agility and flexibility. My study began with the main question: What is the role of administrative empowerment in achieving organizational agility at Sonelgaz Electricity and Gas? This question then led to two sub-questions:

- What is the role of participation in decision-making in achieving organizational agility within Sonelgaz Electricity and Gas?
- What is the role of effective communication in achieving organizational agility within Sonelgaz Electricity and Gas?

To answer these two questions, I used the descriptive approach because it is appropriate for my study and also helps me uncover the facts and credibility of this topic. I utilized a comprehensive survey of the research community, covering all 79 administrative employees in the organization. Data collection relied on a questionnaire. Both quantitative and qualitative approaches were used for analysis. The SPSS statistical analysis program helped me analyze the data and draw conclusions. I reached the following conclusions: There is no role for administrative empowerment in Sonelgaz, which prevents organizational agility within the organization. This is demonstrated by the low scores for the dimensions of empowerment in achieving agility. The answers to the study's questions were low and do not demonstrate a strong role for administrative empowerment within the organization to achieve organizational agility.

## فهرس المحتويات:

| الصفحة                                   | الموضوع                                   |
|--|---|
| ---                                      | شكر وعرفان                                |
| ---                                      | الإهداء                                   |
| ---                                      | ملخص بالعربية                             |
| ---                                      | ملخص بالإنجليزية                          |
| ---                                      | فهرس المحتويات                            |
| ---                                      | فهرس الجداول                              |
| ---                                      | فهرس الأشكال                              |
| أ - ب                                    | مقدمة                                     |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> |   |
| 4  | أولاً: مشكلة الدراسة                      |
| 5  | ثانياً: تساؤلات الدراسة                   |
| 5  | ثالثاً: أهمية الدراسة                     |
| 6  | رابعاً: أهداف الدراسة                     |
| 6  | خامساً: أسباب اختيار الموضوع              |
| 6  | سادساً: مفاهيم الدراسة                    |
| 11                                       | سابعاً: الدراسات السابقة                  |
| 18                                       | ثامناً: المقاربة النظرية                  |
| <b>الجانب النظري</b>                     |   |
| <b>الفصل الثاني: التمكين الإداري</b>     |   |
| 24                                       | تمهيد                                     |
| 25                                       | أولاً: خصائص التمكين الإداري              |
| 27                                       | ثانياً: أهمية ومزايا التمكين الإداري      |
| 29                                       | ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري             |
| 31                                       | رابعاً: أبعاد التمكين الإداري             |
| 33                                       | خامساً: أنواع التمكين الإداري             |
| 34                                       | سادساً: خطوات تطبيق عملية التمكين الإداري |
| 36                                       | سابعاً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري  |
| 39                                       | ثامناً: معوقات عملية التمكين الإداري      |

|  |   |
|--|---|
| 40   | <b>خلاصة الفصل</b>                      |
| <b>الفصل الثالث: الرشاقة التنظيمية</b>               |   |
| 42   | <b>تمهيد</b>                            |
| 43   | أولاً: نشأة الرشاقة التنظيمية           |
| 43   | ثانياً: خصائص الرشاقة التنظيمية         |
| 44   | ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية         |
| 45   | رابعاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية         |
| 48   | خامساً: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية |
| 49   | سادساً: معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية  |
| 51   | <b>خلاصة الفصل</b>                      |
| <b>الجانب التطبيقي</b>                               |   |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>      |   |
| 54   | <b>تمهيد</b>                            |
| 55   | أولاً: مجالات الدراسة                   |
| 58   | ثانياً: مجتمع الدراسة                   |
| 61   | ثالثاً: المنهج المتبوع في الدراسة       |
| 62   | رابعاً: الأداة المتبعة في الدراسة       |
| 66   | خامساً: أساليب تحليل البيانات           |
| 66   | <b>خلاصة الفصل</b>                      |
| <b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</b> |   |
| 68   | <b>تمهيد</b>                            |
| 69   | أولاً: مناقشة نتائج الدراسة             |
| 71   | 1- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول    |
| 77   | 2- ومناقشة نتائج التساؤل الثاني         |
| 83   | ثانياً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها      |
| 84   | رابعاً: النتائج العامة لدراسة           |
| 87   | <b>خاتمة</b>                            |
| 89   | <b>قائمة المراجع</b>                    |
| 93   | <b>الملاحق</b>                          |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 16     | يوضح التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية         | 01    |
| 17     | يبين الاستفادة من الدراسات السابقة                                   | 02    |
| 19     | أهم مصطلحات النظرية البنائية الوظيفية                                | 03    |
| 26     | خصائص التمكين الإداري للفرد والمنظمة                                 | 04    |
| 28     | أهمية ومزايا التمكين الإداري.  | 05    |
| 45     | يوضح الفرق بين المنظمة الرشيقية والمنظمة التقليدية                   | 06    |
| 45     | يمثل نموذج لبعض لأبعاد الرشاقة حسب بعض الباحثين                      | 07    |
| 59     | يبين خصائص العينة من حيث السن  | 08    |
| 60     | يبين لنا خصائص العينة من حيث السن                                    | 09    |
| 60     | يبين لنا التكرارات والنسبة المؤوية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة    | 10    |
| 61     | يبين توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية                           | 11    |
| 64     | يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور المشاركة في اتخاذ القرار              | 12    |
| 65     | يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور الإتصال الفعال                        | 13    |
| 66     | يوضح ثبات محاور الأداء   | 14    |
| 69     | يوضح الأطوال الفعلية لخلايا الاستبيان وما يقابلها من بدائل الإستجابة | 15    |
| 70     | يبين نتائج المحور الأول المتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرار        | 16    |
| 71     | يبين نتائج دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة             | 17    |
| 77     | نتائج المحور الثاني بعد الإتصال الفعال                               | 18    |
| 78     | يبين نتائج محور الإتصال الفعال وتحقيق الرشاقة                        | 19    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 5      | مخطط يوضح متغيرات الدراسة   | 01    |
| 31     | نموذج هرمي يبين مبادئ التمكين الإداري                                 | 02    |
| 32     | نموذج لأبعاد التمكين الإداري  | 03    |
| 39     | نموذج يوضح أهم مبادئ التمكين الإداري التي تؤدي إلى تحقيق الذات للعامل | 04    |
| 48     | مخطط يوضح أبعاد الرشاقة التنظيمية                                     | 05    |
| 57     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة   | 06    |

# مقدمة

تشهد المنظمات في العصر الحديث بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور، تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتواصلة، وأمام هذه التحديات أصبح من الضروري على المنظمات أن تتجلى بقدرات استجابة عالية تمكّنها من التكيف السريع مع التغييرات المحيطة.

يعيش عالم الأعمال المعاصر في ظل بيئة تتسم بالنقلب المستمر والتغير السريع في المتطلبات والسوق والتكنولوجيا، ما أفرز تحديات جديدة وتزايد المنافسة أمام المؤسسات المعاصرة، هذا الواقع لا يمكن فصله عن التحولات الكبرى التي تشهدها المجتمعات الحديثة على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية حيث أصبحت الكفاءة الديناميكية والتكيف السريع من الضروريات الحتمية للاستمرار والنمو.

ويعود هذا التحول في طبيعة الأعمال انعكاساً لتغير أعمق في البيئة التنظيمية والاجتماعية، حيث باتت المنظمات مطالبة بإعادة صياغة هيكلها الإدارية وثقافتها القيادية لتواء مطالبات العصر الجديد، وفي خضم هذه التحولات بُرِزَ المورد البشري كأهم ركيزة إستراتيجية داخل المؤسسة ليس فقط بصفته منفذاً للمهام، بل كفاعل اجتماعي يمتلك قدرات عقلية وإبداعية يمكن استثمارها لتحقيق التميز المؤسسي.

فالمؤسسة لم تعد تقاس فقط بحجم استثماراتها المادية أو التكنولوجية، بل أصبحت قوة رأس المال البشري فيها مؤشراً حاسماً على مدى قدرتها على المنافسة والاستدامة، إن المورد البشري هو المحرك الأساسي للابتكار وركيزة التغيير التنظيمي، والضامن لتفعيل مفاهيم المشاركة والتمكين داخل بيئة العمل لذلك باتت الحاجة ملحة لإعادة النظر في علاقات العمل وأنماط القيادة بحيث يتم تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين.

وفي هذا السياق يبرز التمكين الإداري كأحد المفاهيم التي تعكس تطور الفكر الإداري والاجتماعي، واستجابة مباشرة لتنامي الوعي بأهمية المورد البشري فتمكين العاملين لا يعد فقط سياسة إدارية، بل يمثل تحولاً في النظرة إلى الإنسان داخل المؤسسة ككائن منتج وفاعل قادر على اتخاذ القرار والمبادرة، وهو ما يسهم في خلق بيئة تنظيمية مرنّة قادرة على الابتكار ومواجهة الأزمات واستثمار الفرص.

ومن هنا يظهر رابط وطيد بين التمكين الإداري والرشاقة التنظيمية باعتبار أن التمكين يشكل ركيزة جوهريّة لخلق مؤسسة قادرة على التكيف السريع وتجاوز الأزمات والاستفادة من الفرص بكفاءة ومرنة، فكلما ازداد تمكين الأفراد ازدادت قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتغيير مما يعزز من رشاقتها التنظيمية و يجعلها أكثر تنافسية واستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ومن المنطقات التي عرضتها سعيت من خلال دراستي الحالية، إلى توضيح الدور الجوهري الذي تؤديه إستراتيجية التمكين الإداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية والمرؤنة لدى موظفين مصلحة سونلغاز للكهرباء والغاز، حيث قسمت الدراسة إلى خمسة فصول وكانت كالتالي:

**الفصل الأول: والعنون بـ الأطر العام لدراسة** حيث تطرقت فيه إلى معالجة مشكلة الدراسة وطرح تساؤلاتها الفرعية التي بنيت على نموذج لدراسة، مع التطرق لأسباب التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع، وأيضا ذكر أهداف وأهمية هذه الدراسة، مع التعرف على مفاهيم الدراسة والمفاهيم الإجرائية لها، بالتعاون مع الدراسات السابقة حول الموضوع، والمقارنة النظرية في الموضوع.

**الفصل الثاني: والعنون تحت اطار التمكين الإداري،** والذي يحتوي على أهم العناصر التي تعرفنا على هذه الإستراتيجية (التمكين الإداري)، ومن بينها لدينا خصائص التمكين الإداري بالنسبة لفرد والمنظمة، ثم لدينا أهمية التمكين الإداري ومزاياه، بعد ذلك مبادئ التمكين وأنواعه، ثم ننتقل إلى خطوات تطبيق التمكين الإداري، ولا ننسى بعض النظريات المفسرة لعملية التمكين الإداري، وبعض من معوقات عملية التمكين.

**الفصل الثالث: تحت عنوان الرشاقة التنظيمية،** والتي فيها تطرقت إلى أهم عناصر الرشاقة من نشأتها وخصائصها، وأهمية الرشاقة التنظيمية وأبعادها ثم متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية ونختمها بمعوقات الرشاقة التنظيمية.

**الفصل الرابع: والذي تحت عنوان الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية** والتي تمثلت في مجالات الدراسة من المكاني والزمني والبشري، ومجتمع الدراسة، والمنهج الملائم الذي استخدم في هذه الدراسة، وأدوات جمع البيانات.

**الفصل الخامس والأخير: والعنون بـ عرض وتحليل وتفسير البيانات** والذي تم من خلاله التطرق إلى عرض بيانات الدراسة، وتقسيرها وتحليلها، وصولاً إلى نتائج الدراسة ثم أخيراً الخاتمة.

## **الفصل الأول:**

### **الإطار العام للدراسة**

**أولاً: مشكلة الدراسة**

**ثانياً: تساؤلات الدراسة**

**ثالثاً: أهمية الدراسة**

**رابعاً: أهداف الدراسة**

**خامساً: أسباب اختيار الموضوع**

**سادساً: مفاهيم الدراسة**

**سابعاً: الدراسات السابقة**

**ثامناً: المقاربة النظرية**

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسرعة في مختلف المجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والتكنولوجية وحتى سوق العمل، وهذا ما انعكس على العالم العربي باعتباره من الأسواق الكبرى الموجودة في العالم والذي وجد نفسه مطالب بمواكبة هذه التغيرات لضمان مكانة تنافسية وفي هذا السياق أصبحت المنظمات سواء كانت الحكومية أو الخاصة مدعوة إلى التكيف مع التغيرات والتطورات واستخدام أساليب عمل وإستراتيجيات حديثة ومتطرفة حتى تكون على توازن اجتماعي، وباعتبار أن المورد البشري حجر الزاوية والقوة المحركة التي تنفذ الخطط وتحقق الأهداف في المنظمات مهما توفرت المعدات والتقنيات الحديثة.

فباعتبار المورد البشري هو من يحرك الوظيفة الاجتماعية داخل النسق، ويحتاج هذا الأخير الاهتمام وإستراتيجية تساعد على التطور والإبداع وعملية التمكين الإداري تسمح له بذلك حيث أنها تدرب العاملين عن طريق إقامة حملات تدريبية وتعليمية إضافة إلى ذلك يمنحهم التمكين السلطة والصلاحيات ويشرکهم في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة دون الرجوع في بعض الأحيان إلى الرؤساء، أيضاً يقدم لهم التحفيز سواء مادياً كان أو معنوياً ويتوفر لهم أيضاً الاتصال الفعال داخل النسق وهذا لضمان النظام الاجتماعي داخل المنظمة حيث كل فرد يؤدي وظيفته وكل وظيفة تخدم الأخرى وهذا ما نسميه بالترابط والتكامل بين مكونات النسق الاجتماعي.

و عند توفر كل هذه السمات هنا قد يتحقق ما يسمى بالرشاقة التنظيمية وهي عبارة عن التكيف السريع والفعال مع التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو المرونة في المنظمة بحيث يصبحون قادرين على مواجهة المشاكل والتغيرات التي تطرأ على بيئه العمل بسرعة وهذا عن طريق بعض الأبعاد كالرشاقة الاستشعرية ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة.

وقد تركز دراستنا حول إمكانية ربط التمكين الإداري بالرشاقة التنظيمية ومساهمة أبعاد التمكين في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بلدية سيدي عقبة ولاي بسكرة وعليه طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ؟

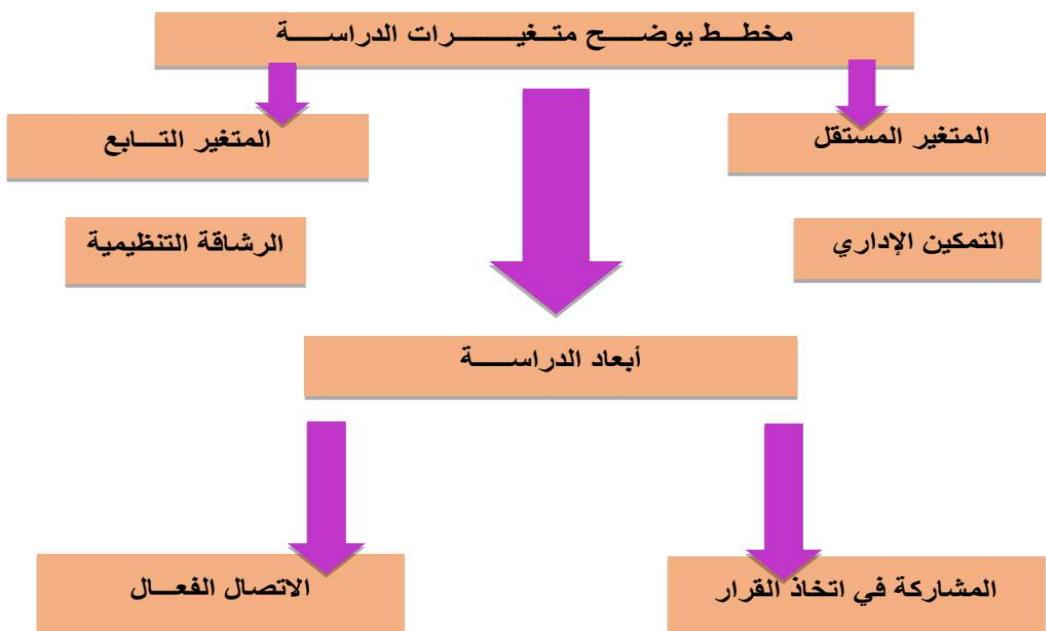
وتتجلى منه التساؤلات الفرعية التالية:

## ثانياً: تساؤلات الدراسة:

- ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ؟
- ما هو دور الاتصال الفعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز ؟

**الشكل (01): مخطط يوضح متغيرات الدراسة**

**السهم يكون من التمكين الإداري وفيه بعدين المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال الفعال**



المصدر: من إعداد الطالبة

## ثالثاً: أهمية الدراسة

- تتمحور أهمية الدراسة بكون موضوع التمكين الإداري من المواضيع الهامة في التخصص ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

- يمكن لهذه الدراسة فتح المجال أمام المزيد من الأبحاث والدراسات.

- يمكن لهذه الدراسة بالتعقب واكتشافات جديدة سواءً في عملية التمكين الإداري أو الرشاقة التنظيمية.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التمكين الإداري ومساهمته في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية مساهمة اتخاذ القرار في تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- التعرف على إسهام الاتصال الفعال في عملية تحقيق الرشاقة التنظيمية.

## خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع:

- الرغبة في التعرف على واقع التمكين الإداري ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية.
- الميل الشخصي والعلمي في دراسة مثل هذه المواضيع.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1- التمكين:

- **لغة**: جاء من الفعل مَكَنَ أو أَمْكَنَ وتعني منح القوة أو تفويض السلطة لفعل شيء ما، وقد ذكرت الكلمة التمكين في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلَنَعْلَمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ خَالِقٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ وفي آية أخرى: ﴿ إِنَّا مَكَنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا فَاتَّبَعَ سَبَبًا ﴾ ومن الآيات السابقة نستتبط بأن الله تعالى قد أعطى ومكن أنبياءه من ملكاته ميزات فيهم.

في قاموس ويستر على انه عملية منح السلطة القانونية أو تخويل Empower وقد عرف الفعل يمكن السلطة إلى شخص ما.

#### 2- التمكين الإداري:

تعددت تعريفات التمكين الإداري واختلفت التوجهات حوله باختلاف الباحثين:

- حيث يعرفها الأفندي بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراته من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار. (أيمن عودة المعاني، 2010، صفحة 140)
- أما الرشودي فقد عرفه على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات الازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. (هيثم محمد العطار، 2012، صفحة 08)
- فالتمكين في المفهوم الإداري هو التخلی عن القيادة بخصائصها القديمة كتوجيه القائد أو الرئيس الأوامر والممارسات للعامل وتبني الفكر الجديد الذي يطالب بالمشاركة والتشاور بين الرئيس ومرؤوسيه.

- في حين أنه يرى جاري وأنرسون التمكين بأنه الطريقة التي يتم بموجبها تزويد الموظفين بمهارات التي توهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئه التنظيمات. (هيثم محمد العطار ، 2012، صفحة 09)

بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة Brown and Harvey عرفه ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وذلك لأن نجاحها يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. (أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، 2011، صفحة 182) كما يعرف على أنها عملية تنظيمية تتركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تقويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. (أميرة سابق، 2024، صفحة 10)

وفي تعريف آخر جاء على أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتتوفر لديهم ملحة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. (صفاء جواد عبد الحسين، 2012، صفحة 83) ومن خلال ما سبق نستخلص بأن هناك نقاط اشتراك بين الباحثين في تعزيزهم للتمكين فهو إعطاء وتقويض القوة والسلطة للعامل وتخويله للمسؤوليات والمشاركة الفعالة واتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المنظمة وتدريبهم وتحفيزهم لإعطائهم فرصة لاستخراج مهاراتهم وإبداعاتهم وتكوين ذواتهم وهذا ما سيؤدي بالمنظمة إلى تحقيق النجاح ورفع الإنتاجية.

#### ❖ التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

التمكين الداري هو عملية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين الثقة والصلاحيات والفرص اللازمة للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، من خلال تعزيز قدراتهم المهنية وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم المبادرة والتطوير الذاتي، بما يضمن رفع كفاءتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بمرنة وفعالية.

#### • المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري:

##### 1- المشاركة في صنع (اتخاذ) القرار:

يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الشيء الذي يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعد them على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه. (طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، 2028، صفحة 102)

يشير الكاتبان نويستروم ودفيس إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. (العربي بن داود، 2014، صفحة 173)

#### ❖ التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تفاعلية تتتيح للعاملين داخل المؤسسة التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والمساهمة الفعلية في اختيار البديل الأنسب عند مواجهة المشكلات أو التخطيط للمستقبل، بما يعزز روح الانتماء والمسؤولية ويسهم في تحسين جودة القرارات ونجاحها في تطبيقها.

#### 2- الاتصال الفعال:

هو عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو آراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويستخدم أداة أو أكثر من أدوات بعرض، تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية. (العربي بن داود، 2014، صفحة 168)

ويعرف أيضاً على أنه "عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار وللأراء بين طرفين، وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة، وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة (مثل المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفي...)" . (مدحت محمد أبو النصر، 2009، صفحة 16)

#### ❖ التعريف الإجرائي للاتصال الفعال:

الاتصال الفعال هو عملية تبادل واضحة و مباشرة للمعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة، تتميز بالوضوح والتفهم المتبادل وسرعة الاستجابة بهدف تحقيق التفاهم وتنسيق الجهود وتقليل الأخطاء ، مما يُسهم في تعزيز التعاون ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

#### 3- الرشاقة التنظيمية:

- **لغةً**: هي القدرة على التحرك بسرعة وسهولة أو القدرة على التفكير والفهم بسرعة بالنسبة (Agility) ، وهي خفة الحركة والمرونة. (Agilité) هي (Larouss) أما في قاموس (Oxford) في قاموس.
- **اصطلاحاً**: بما أن مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوم جديد في الفكر الإداري المعاصر.
- فقد اختلف الباحثين في طرحهم لهذا المصطلح ومن بين بعض التعريفات:

- هي القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات والاستجابة إليها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة بوصفها ضرورة أساسية للأعمال. (مها عثمان الزامل وهيا بخيت الدوسي، 2021، صفحة

(764)

- وعرفت دراسة **الخنيطي** الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجأة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها. (عمر العبيدي ومهند الجفيري، 2023)

- على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها – Nafei وعرفها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير. (أميرة سابق، 2024، صفحة 105)

- فهي ترمز للاستجابة السريعة داخل المؤسسة وذلك من خلال الأداء الممتاز الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في الإنتاجية والربح

#### ❖ التعريف الإجرائي للرشاقة التنظيمية:

الرشاقة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال مرونة الهياكل وسرعة اتخاذ القرار وتحفيز العاملين على الابتكار، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة في بيئة متغيرة وдинاميكية.

#### • المفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية:

##### 1- الرشاقة الاستشعرية:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغير البيئي (تغير تفضيل الزبائن، تحركات المنافسين الجديدة والتكنولوجيات الحديثة) في الوقت المناسب، إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الإستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجيات التنظيمية والعمل التناصي والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث والذي يتجلّى فيها التغير البيئي وتنقية من المعلومات الغير مهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة. (يوسف عبد الله هيكل العنزي، 2022، صفحة 614)

❖ التعريف الإجرائي للرشاقة الاستشعرية:

الرشاقة الاستشعرية هي قدرة المؤسسة على التنبؤ المبكر للتغيرات والفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة، من خلال جمع المعلومات وتحليلها بدقة واتخاذ قرارات سريعة واستباقية، تساعد على التكيف الفعال وتحقيق التميز التناصي.

2- رشاقة اتخاذ القرار :

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلة وتقدير المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة لتفسير الآثار المتربطة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تناصية جديدة. (خولة بنت عبد الله آخرون، 2021، صفحة 280)

❖ التعريف الإجرائي لرشاقة اتخاذ القرار :

رشاقة اتخاذ القرار هي قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الوقت المناسب، بناءً على معلومات دقيقة وتحليل واقعي مع مراعات التغيرات المحيطة، بما يمكنها من الاستجابة الذكية والتكيف المستمر مع التحديات والفرص.

3- رشاقة الممارسة:

القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة لسوق في الوقت المناسب، وت تكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار لتصدي التغيير البيئي. (يوسف عبد الله هيك العزى، 2022، صفحة 614)

❖ التعريف الإجرائي لرشاقة الممارسة:

رشاقة الممارسة هي قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطط والمهام بكفاءة ومرنة، مع إمكانية التعديل السريع في الإجراءات حسب المستجدات بما يضمن تحقيق الأهداف بفعالية عالية وفي أقل وقت وجهد ممكن.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: أميرة عبد الوهاب، خالد محمد بن حمدان بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في الأرض، المجلة العربية للعلوم والآبحاث، العدد 24، أكتوبر 2022. حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة آثار التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في ظل التغيرات والتجديفات التي تطرأ على المنظمة خصوصاً أنها في بيئه ديناميكية متسرعة، وقد تمت هذه الدراسة في شركات التأمين وقد طرحت التساؤل الرئيسي كالتالي: ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده في الرشاقة التنظيمية بأبعادها في شركات التأمين في الأردن؟ وعليه تتجلّى الأسئلة الفرعية التالية:
  1. ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده كل على الرشاقة الاستشعرية في شركات التأمين في الأردن؟
  2. ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده كل على رشاقة اتخاذ القرار في شركات التأمين في الأردن ؟
  3. ما هو أثر التمكين الوظيفي بأبعاده كل على رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الأردن؟
 وتتجلى أهمية الدراسة إلى:

- تناول وتحليل مفاهيم الرشاقة التنظيمية والتمكين الوظيفي بحيث أن المتغير الأول يعتبر حجر الزاوية والمنظمة لتكون قيس التحديات والتغييرات، أما المتغير الثاني بأبعاده المختلفة يساهم في رفع مستوى الأداء.

- ومن جهة أخرى تتجلى أهمية الدراسة في إعطاء نتائج فعالة وتصورات واضحة لمسؤولين في شركات التأمين.

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها حيث استخدمت الباحثة أدلة الاستبابة حيث كان مجتمع الدراسة شركات التأمين ووزعت الاستبابة على 250 موظف من 5 شركات بواقع 50 موظف من كل شركة، وقد توصلت هذه الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتمكين الوظيفي بأبعاده (تقويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن. كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتقويض الصلاحيات على رشاقة الاستشعار لأن المعنوية بلغت 0.105 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

- الدراسة الثانية: دراسة الدكتورة صفاء جواد الحسين بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، 2012.

وهدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق التمكين الإداري بكامل حذافيره من منح الصلاحيات والآيمان بقدرات العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات ومدى تأثيره على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في ظل التطورات التي ستشهدتها المنظمات وعليه يطرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني؟ وتتشعب منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني؟
2. هل يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات والاستقلالية والتعلم والتدريب والداعية) على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني؟

تطرق الدراسة لمفهوم التمكين الإداري بحيث أنه مفهوم إداري معاصر وأهمية تطبيقه في المنظمة لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية والاهتمام بالموارد البشرية وضرورة التطوير من مهاراتهم لرفع مستوى الأداء وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي.

وهدفت الباحثة في طرحها للموضوع التعرف على مفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته ومفهوم الرضا الوظيفي ومعرفة وتحليل العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات والاستقلالية والتعلم والتدريب والداعية) والرضا الوظيفي، والتعرف على أثر التمكين الإداري في هيئة التعليم التقني لتحقيق الرضا الوظيفي وإمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة لدراسة أهمية تطبيق التمكين، وفي الأخير قدمت بعض المقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها والأخذ بالمقترنات والتوصيات.

وقامت بإبراز فرضيتين الأولى تقول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات والاستقلالية والتعلم والتدريب والداعية) وبين الرضا الوظيفي، بينما في الفرضية الثانية أدلت بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في رضا الوظيفي.

واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان التي مكونة من 4 محاور تمثل المتغيرات المستقلة وهي محور تفويض الصلاحيات والاستقلالية والتعلم والتدريب والداعية مكونة من 38 سؤال، وزعت على عينة مكونة من 100 مفردة من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ووجود أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

- الدراسة 03: رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين بأبعاده الخمسة (الاتصال، ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العاملين ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

- وكان التساؤل الرئيسي كالتالي: ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

- وتمحورت فرضيات الدراسة فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة.

- وقد سعت الدراسة لتعرف على التمكين الإداري بأبعاده وأيضاً على فرق العمل وأهميته والعلاقة التي تربطه بالتمكين الإداري.

- وقد استخدم الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي بناءً على ما يتقتضيه الموضوع في إيجاد تفسير وعلاقة بين المتغيرين.

- حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، إذا يبلغ عدد هذه المؤسسات 65 مؤسسة دولية مسجلة.

- واعتمد الباحثون على 7 مؤسسات واستخدمو العينة القصدية.

- ثم تم حصر شامل لجميع العاملين في المؤسسات التي تم اختبارها والذي يبلغ عدد عمالها 300 موظف.

وتوصلت الدراسة لنتائج التالية:

- ▷ مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كانت مرتفعة بنسبة 81%.

- ▷ وفاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفع بنسبة 80%.

- أظهرت النتائج تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة لتمكين الإداري.

- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة.

- الدراسة الرابعة: دراسة إيهاب سمير القبح، سلوى عبد الرحيم أسعد بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرشاقة التنظيمية" حالة دراسية لجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني

تهدف الدراسة على تأكيد الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في قيادة الرشاقة التنظيمية، وإلى اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرشاقة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

وكان التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز والتمكين) على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء ؟  
وتشعبت منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (الاستقطاب، الاختيار والتدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز والتمكين) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
2. ما مستوى توافر الرشاقة التنظيمية بدلالة 1
3. بعادها (الاستجابة، الجدار، والمرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
4. ما تأثير إستراتيجية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
5. ما تأثير إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
6. ما تأثير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
7. ما تأثير إستراتيجية التعويضات والحوافز للموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟
8. ما تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدار، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ؟

قد تطرق الباحثين لمعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأبعادها، والتعرف على الرشاقة التنظيمية بأبعادها، واستخدم الباحثين في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بوصف موضوعي لظواهر موضوع الدراسة الحالية وتحليل وتفسير البيانات المتاحتين عليها.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدفة، وكان مجتمع الدراسة تمثل في الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والبالغ عددهم 207 موظف وموظفة حيث تم توزيع 135 استبياناً على عينة الدراسة المتاحة، فيما خضعت 113 منها لتحليل الإحصائي فقط.

وتحصل الباحثان على النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرشاقة حيث كان بعد تمكين الموظفين الأكثر تأثيراً على الرشاقة التنظيمية.
- ويليه بعد التدريب والتطوير وأخيراً بعد التعويضات والحوافز.
- اذ لا يوجد تأثير لبعدي الاستقطاب والاختيار وتقدير الأداء على الرشاقة التنظيمية.
- دراسة الخامسة: عبد الحكيم بن سالم، والياس سليماني بعنوان " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال، دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 1، مارس 2023.

حيث سعت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية أساسية تتمثل في البحث عن الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الاتصالات الجزائر موبيليس بشار، وعلى ضوء ما سبق ذكره طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم الرشاقة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ؟

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين الاستشعار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
- توجد علاقة بين الممارسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وفي هذه الدراسة استهدفت فئة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار كعينة لدراسة، حيث تم تحديد عينة الدراسة قبل توزيع الاستمارة، حيث وزعت 50 استمارة واستردت كلها أي بنسبة 100% ليحصلوا على مجموعة من النتائج وأهمها:

- مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- لرشاقة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة دور كبير في تحقيق التميز المؤسسة.

- مؤسسة موبيليس تعطي أولوية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### الجدول رقم 1: يوضح التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| البيان                 | الدراسات السابقة   | الدراسة الحالية  |
|------------------------|--|--|
| على ماذا ركزت الدراسات | <p>1- ركزت دراسة أميرة عبد الوهاب، وخالد محمد بن حمدان، على أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية</p> <p>2- ركزت دراسة صفاء جواد الحسين، على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني</p> <p>3- ركزت دراسة رامز عزم بدير، محمد جودت فارس و، حسن مروان عفانة، على علاقة التمكين الإداري بأبعاد وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها</p> <p>4- ركزت دراسة إيهاب القبح وسلوى عبد الرحيم أسعد، على تأكيد الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرشاقة التنظيمية</p> <p>5- ركزت دراسة الحكيم بن سالم والياس سليماني، على الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة</p> | ستركز الدراسة الحالية على دور التمكين الإداري بأبعاده على الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية |
| مجتمع الدراسة          | <p>- ركزت الدراسة الأولى على عمال شركات التأمين</p> <p>- ركزت الدراسة الثانية على العاملين بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد</p> <p>- ركزت الدراسة الثالثة على جميع العاملين في المؤسسة الأهلية الدولية بقطاع غزة</p> <p>- ركزت الدراسة الرابعة على الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني</p>  | مجتمع الدراسة هنا كان عبارة عن موظفين مصلحة سونلغاز  |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | - ركزت الدراسة الخامسة على فئة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار   |  |
| المنهج المتبوع والأدوات | - كل الدراسات السابقة اعتمدوا على منهج موحد وهو المنهج الوصفي التحليلي<br>- واعتمدوا أيضاً كلهم على أداة الاستبيان   | في دراستي سوف اعتمد على المنهج الوصفي الذي يخدم الموضوع وأيضاً سوف استخدم أداة الاستمارة الاستبيان |
| مكان الدراسة            | - أجريت في شركات التأمين في الأردن<br>- أجريت في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد<br>- أجريت في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة<br>- أجريت في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني<br>- أجريت في شركة الاتصالات موبيليس الجزائر ببشار | سوف تجرى هذه الدراسة في مصلحة سونلغاز سيدى عقبة بسكرة  |

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم 2: يبين الاستفادة من الدراسات السابقة

| الرقم | الدراسة السابقة   | الاستفادة من الجانب النظري                             | الاستفادة من الجانب الميداني    |
|-------|---|--|---------------------------------|
| 1     | أميرة عبد الوهاب، خالد محمد بن حمدان،<br>أثر التمكين في الرشاقة التنظيمية                         |  | اختيار المنهج<br>واختيار الأداة |
| 2     | صفاء جواد الحسين، أثر التمكين الإداري<br>على الرضا الوظيفي لدى العاملين في<br>هيئة التعليم التقني | تعريف التمكين الإداري                                  |                                 |
| 3     | رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس،<br>حسن مروان عفانة، التمكين الإداري<br>وعلاقته بفاعلية فرق العمل  | أسباب اختيار الموضوع<br>خطوات تطبيق التمكين<br>الإداري |                                 |
| 4     | إيهاب سمير القبح، سلوى عبد الرحيم<br>أسعد   |  |                                 |

**ثامناً: المقاربة النظرية:**

تعتبر المقاربة النظرية الطريقة التي يعتمد عليها الباحث الاجتماعي لدراسة الظواهر الاجتماعية وفهمها وتحليلها بطريقة علمية، حيث تعتبر إطاراً فكرياً يستخدمه الباحث حتى لا تكون دراسته مجرد وصف سطحي بل تفسيراً عميقاً مدعوماً بالنظريات وقوانين علم الاجتماع.

**1- تعريف المقاربة النظرية:**

إن النظرية هي مجموعة القضايا المستندة إلى أفكار محددة ومنسقة مع بعضها البعض، وأن تكون في صورة تساعد على اشتقاق التعميمات الإستقرائية بحيث تؤدي تلك القضايا التي تقوم عليها النظرية إلى قدر وافي من الملاحظات والتعميمات التي تخدم المعرفة وتنشرها وتتوسع من نطاقها. (أميرة سابق، 1996، صفحة 25)

فالمقاربة هي طريقة يستخدمها الباحث في تناول موضوع دراسته انطلاقاً من السند النظري بمعنى أنه يتم دراسة موضوعه من خلال نظرية اجتماعية يراها مناسبة بغيت فهم الموضوع، حيث أن كل باحث يعمل على تبني نظرية ما يشعر أنها تتلاءم مع موضوع دراسته، وبذلك يتمكن من صياغة بحثه داخل قالب علمي دقيق.

وتتمكن هذه المقاربة السوسيولوجية في البحث من الاقتراب من الواقع ومحاولة فهمه وتحليليه موضوعياً. 2 (لطيفة عريق وشمية بن الصديق، 2022)

وفي مجمل القول إن المقاربة النظرية السوسيولوجية هي طريقة لفهم وتحليل المجتمع من خلال أفكار وضعها علماء الاجتماع. وأنا كباحثة قد وضفت المقاربة النظرية في موضوع دراستي للوصول إلى دراسة دقيقة وموضوعية حيث تبني واجهة من أهم أعمدة النظريات السوسيولوجية وهي النظرية البنائية الوظيفية.

**2- تعريف النظرية البنائية الوظيفية:**

هي تحليل الظواهر الاجتماعية والثقافية استناداً إلى الوظائف التي تؤديها في نسق اجتماعي ثقافي، تتصور الوظيفية المجتمع بأنه نسق مكون من أجزاء متربطة مع بعضها البعض بحيث لا يمكن فهم الجزء بمعزل عن الكل الذي يوجد فيه بحيث ان التغيير في أي جزء يؤدي إلى درجة معينة من اللاتوازن الامر الذي ينتج في المقابل تغيرات في أجزاء النسق الأخرى ويقود إلى حد ما إلى تنظيم النسق كل.

لقد أرتكز تطور الوظيفية على نموذج النسق العضوي في العلوم السوسيولوجية. (رث والاس، 2011، صفحة 52)

فهذه النظرية تحاول تفسير كيف يحافظ المجتمع على توازنه واستقراره وتركتز على ان المجتمع يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المؤسسات وكل جزء يؤدي وظيفة معينة تساهم في استقرار المجتمع، بحيث أن النظرية قامت على فكرة بиولوجية وهي أن افرد يتكون من مجموعة من الأعضاء وهذه الأعضاء أو هذه الأجهزة تتكافف فيما بينها، حيث أن كل عضو يقوم بوظيفته من أجلبقاء الإنسان على قيد الحياة إذ أن الأعضاء تربطها علاقة بين بعضها البعض وكل منهم يخدم الآخر، وهذا ما أسلقه رواد هذه النظرية وخاصة العالم تالكوت بارسونز على البنائية الوظيفية بحيث ربطوا المجتمع بالإنسان وأعضائه من ناحية أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الانساق وكل جزء يقوم بوظيفة معينة وهذه الوظائف هي التي تحافظ على هذا الكيان (المجتمع) في الاستمرار، لذلك أطلقت عليها بالوظيفية.

(محمد عبد الكريم الحوراني، 2008، صفحة 109)

#### مصطلحات النظرية البنائية الوظيفية:

اعتمدت النظرية على البعض من المصطلحات التي أبرزت رافقتها في الطرح ومن بين أهم هذه

المصطلحات نجد:

**الجدول رقم 03: يوضح أهم مصطلحات النظرية البنائية الوظيفية**

| البنائية الوظيفية   | مصطلحات              |
|---|----------------------|
| هو نسق متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء وكل جزء له وظيفة محددة تساهم في الحفاظ على التوازن المجتمع   | المجتمع              |
| هو حالة من الاستقرار والانسجام بين مكونات البناء والتكمال بين الوظائف الأساسية يحيطها برباط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع                                     | التوازن الاجتماعي    |
| ويتكون من أجزاء لها أدوار ووظائف بشكل منظم وليس عشوائي  | النسق الاجتماعي      |
| يشير المفهوم إلى مجل النشاطات التي يقوم بها الفرد أو أي بنيه جزئية من المجتمع والمرتبطة بمكانته ودوره ضمن النظام الاجتماعي  | الوظيفية الاجتماعية: |
| هو بنية مترابطة ومتكاملة من الأجزاء التي يتكون منها المجتمع حيث يؤثر كل جزء في الآخر وأي اضطراب أو خلل يصيب أحد هذه الأجزاء قد ينعكس سلباً على استقرار المجتمع بأكمله | النظام الاجتماعي     |

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| تعد هذه المنظومة عنصراً أساسياً في بناء المجتمع سواء كانت تلك القيم رسمية ناتجة عن الاتفاقيات وتعهادات وقوانين ملزمة أو غير رسمية تتبع من العادات والمعتقدات والأفكار السائدة، هذه المنظومة تسهم في توجيه السلوك الجماعي وتعبر عن الاتجاه العام داخل المجتمع | منظومة المعايير والقيم الاجتماعية |
| هو التداخل والتكميل بين مكونات النسق الاجتماعي حيث لا يعمل أي جزء بمفرده عن الآخر بل أن كل عنصر يعتمد على غيره في أداء وظيفته مما يجعل النسق وحدة متكاملة  | الترابط                           |
| هو ميل النسق إلى تحقيق نوع من التوازن الداخلي حتى في ظل الاختلافات أو التغيرات فهو يسعى دائماً لإعادة الانسجام بين مكوناته لضمان الاستمرارية والاستقرار  | التبالين                          |

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3- تالكوت بارسونز وأهم أفكاره في البنائية الوظيفية:

في دراستي لموضوعي قد اعتمدت على أفكار تالكوت بارسونز ومسلماته في البنائية الوظيفية، حيث يعتبر بارسونز أكثر العلماء مساهمة في بناء هذه النظرية.

يرى بارسونز أساس النظرية الاجتماعية هو دراسة الفعل الاجتماعي من خلال التركيز على الأسباب التي تؤدي إلى إدماج الفرد ومساهمته في استقرار المجتمع. (غربي محمد و قلواز ابراهيم، 2019، صفحة 169)

يقصد بالنسق الاجتماعي عند بارسونز أنه مجموعة من الفواعل سواء كانوا أفراداً أو جماعات خاصيته الأساسية أنهم يشتغلون في مميزات المكانة والوظيفة التي يؤدونها على أساس الدور المكلف بوضعيتهم وفق معايير وقيم مشتركة.

يفترض بارسونز أن المجتمع يميل إلى تحقيق التوازن والمحافظة على حالة الاتزان مع اقراره بعدم شمول المجتمع وإنما يسير وفق منطق التطور.

يرى أن الفعل الاجتماعي هو وحدة التحليل الأساسية ويكون من أربعة عناصر: (غربي محمد و قلواز ابراهيم، 2019، الصفحات 175-176)

1. الفاعل (الشخص).
2. الهدف (ما يسعى إليه).
3. الوسائل (الأدوات لتحقيق الهدف).
4. المعايير أو القيم (التي تحكم في السلوك).

الاتزان الديناميكي: يرى بارسونز أن المجتمع دائم للتغيير، لكنه يسعى باستمرار لتحقيق.

وقد وضفت النظرية البنائية الوظيفية وأفكار بارسونز على موضوعي من حيث ان الوظيفية ترکز على ان كل عنصر داخل النظام له وظيفة محددة وتعمل هذه العناصر بشكل متكامل لتحقيق الاستقرار والتوازن، والأدوار محددة سلفاً غالباً ما يكون التغيير تدريجياً عبر التكيف الوظيفي.

- عند تمكين الموظفين فإنهم يصبحون أكثر قدرة على أداء أدوارهم بفعالية مما يحسن وظيفة الوحدة التنظيمية ككل.

- البنائية الوظيفية تفترض أن استقرار النظام يعتمد على أداء الأفراد لأدوارهم الوظيفية بكفاءة والتمكين الإداري يسعد الأفراد على أداء هذه الأدوار بفاعلية من خلال التدريب والدعم والمشاركة في اتخاذ القرار.

- التمكين الإداري يزود الأفراد بالمهارات والحرية لاتخاذ قرارات فورية في مواجهة التغيير ، وهذا يمكن المنظمة من التصرف بسرعة ومرنة وهي جوهر الرشاقة التنظيمية.

- الرشاقة تحتاج إلى توازن بين الاستقلالية والتنسيق والتمكين يعزز الانسجام عبر التواصل الفعال والتنسيق بين الوحدات مما يحافظ على التكامل في بيئة متغيرة.

- حتى في بيئات ديناميكية تحتاج الرشاقة إلى قواعد وقيم تنظيم العمل والتمكين يساهم في غرس ثقافة مرنة قائمة على الثقة والمسؤولية، الابتكار مما يضمن الاستدامة الثقافية في ظل التغيير.

**الجانب النظري**

## **الفصل الثاني:**

# **التمكين الإداري**

**أولاً: خصائص التمكين الإداري**

**ثانياً: أهمية ومزايا التمكين الإداري**

**ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري**

**رابعاً: أبعاد التمكين الإداري**

**خامساً: أنواع التمكين الإداري**

**سادساً: خطوات تطبيق عملية التمكين الإداري**

**سابعاً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري**

**ثامناً: معوقات عملية التمكين الإداري**

**تمهيد:**

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتمكين اتخاذ القرارات بكفاءة مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية إذ يعتمد على منح الثقة وتوفير الموارد للموظفين وتعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية في بيئة العمل.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا حصر بعض العناصر التي تشكل ماهية التمكين الإداري وخصائصه وأهميته وأبعاده وكذلك بعض من أنواعه والنظريات المفسرة له وأبرز خطواته والمعيقات التي تواجه تطبيقه.

**أولاً: خصائص التمكين الإداري:**

يتميز التمكين بخصائص مهمة منها من يعود على المنظمة ومنها يعود على الفرد أو الموظفين، وفي هذا العنصر سنتعرف على النوعين.

**1- خصائص التمكين بالنسبة للفرد:** (خالد سليمان، 2006، الصفحات 46-47)

- عندما تنفذ عملية التمكين وبالتالي يحس الفرد بتقدير ذاته وإثبات قدراته.
- يحس الفرد بالانتماء إلى تلك المنظمة ويرتفع شعوره بالمسؤولية اتجاهها.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، فالتمكين الحقيقي لا يقتصر على منح الصلاحيات بل يشمل خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظف بالرضا تجاه وظيفته والدور الذي يؤديه هذا الرضا ينبغى من الشعور بالأهمية والتقدير والثقة التي تمنح له من قبل الإدارة عندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن مسانته محل تقدير فإن ذلك يزيد من التزامه ويقلل من معدلات الغياب والاستقالة ويساعد من علاقته بزملائه.

عندما يعطي التمكين الحق للموظفين في المشاركة في الآراء واتخاذ القرارات، يزيد ارتفاع مقاومة الموظف للضغوط للعمل، وهذه المشاركة تخلق لديه الإحساس بالمسؤولية وتجعله أكثر حرصاً على نجاح القرارات المتخذة، كما أنها تعزز من ثقته بنفسه وتتمي قدرته على التفكير النقدي والإبداعي إضافة إلى ذلك فإن اشراك الموظفين في صنع القرار يقلل من مقاومته للتغييرات لأنه يشعر بأنه جزء منها وليس مفروضة عليه فقط.

القدرة على مواجهة ضغوط العمل، فكلما شعر الموظف بأنه مُمكِن وكان له دوراً في اتخاذ القرار كلما زادت قدرته على التكيف مع ضغوط العمل والتعامل معها بهدوء وثقة لأنه يشعر أن له السيطرة على الأمور.

**2- خصائص التمكين بالنسبة للمنظمة:**

"توفر أبعاد التمكين الإداري (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتحفيز) داخل المنظمة بشكل مستمر بدرجة عالمية" ( هيثم محمد العطاء، 2012، صفحة 22). فلا يمكن للتمكين أن يثمر دون وجود منظومة متكاملة داخل المنظمة تدعمه، تبدأ من اشراك العاملين في صنع القرار ومروراً بتوفير برامج تدريب وتطوير مستمر وانتهاءً بتحفيزهم مادياً ومعنوياً، كل هذه الأبعاد تشكل بيئة مناسبة تجعل الموظف قادرًا على ممارسة صلاحياته بثقة وكفاءة.

ينتج عن تتنفيذ التمكين داخل المنظمة تحسين جودة الإنتاج وجودة الخدمات وبهذا تحقق المنظمة مكانة متميزة (خالد سليمان، 2006، الصفحات 46-47). فالمنظمة التي تطبق التمكين الإداري بنجاح تلاحظ تحسناً ملحوظاً في جودة انتاجها وخدماتها لأن الموظفين يشعرون بأنهم مسؤولون عن النتائج. بالإضافة إلى زيادة التنافس داخلياً وخارجياً وارتفاع العمليات الابتكارية والإبداعية. فتطلق المنظمة العنان لقدراتهم الإبداعية وتشجعهم على الابتكار وبناء حلول جديدة فتجعل من الموظف لا يخشى من التجربة أو اقتراح أفكار جديدة لأنه يعلم أن ادارته تدعمه وتقدر جهوده.

وجود إدارة فعالة التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين ( هيثم محمد العطاء ، 2012 ، صفحة 22).

فنجاح التمكين مرتبط بتوفير إدارة واعية وفعالة تؤمن بمبدأ التمكين وتطبيقه عملياً، فهذه الإدارة يجب أن تكون قادرة على بناء الثقة بين العاملين وحل المشكلات بطريقة عادلة وتقديم الدعم اللازم دون أن تتدخل في كل التفاصيل فالإدارة هي التي تهيئ المناخ المناسب وتضع الأسس التي تجعل من التمكين واقعاً ملمساً داخل المنظمة.

**الشكل رقم 04: خصائص التمكين الإداري للفرد والمنظمة**

| التصنيف                  | خصائص التمكين بالنسبة للفرد  | خصائص التمكين بالنسبة للمنظمة                                  |
|--------------------------|--|--|
| 1- الأثر النفسي والمعنوي | - تعزيز الثقة بالنفس وتحفيز الذات -<br>الشعور بالرضا الوظيفي       | - خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة<br>تعزيز الابداع والابتكار    |
| 2- المشاركة والسلطة      | - اشراك الفرد في اتخاذ القرار<br>زيادة الشعور بالمسؤولية           | - توزيع السلطة بشكل مناسب<br>وجود نظام لاتخاذ القرار التشاركي  |
| 3- الأداء والإنتاجية     | - ارتفاع مستوى الأداء والكفاءة<br>تنمية القدرات الذاتية            | - تحسين جودة الخدمات والإنتاجية<br>تحقيق ميزة تنافسية مستدامة  |
| 4- العلاقات الوظيفية     | - تعزيز علاقة الفرد برؤسائه وزملائه<br>تقليل الغيابات والاستقلالية | - تقوية العلاقات الداخلية والخارجية<br>تحسين مناخ العمل        |
| 5- بيئة العمل والدعم     | - دعم الفرد في تنفيذ مهامه باستقلالية                              | - توفير التدريب المستمر<br>وجود إدارة فعالة تقدم الدعم المناسب |

المصدر: من إعداد الطالبة

**ثانياً: أهمية ومتى التمكين الإداري:****1- أهمية التمكين الإداري:**

- يعد التمكين جزءاً لا يتجزأ من التغيير الذي شاهده عالم الصناعة اليوم فهو يعد من العمليات الأساسية التي تطور وتتمي إبداع العاملين داخل المنظمة، فالتمكين لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة لا غنى عنها في عنصر التغيير السريع خاصة في قطاع الصناعي إذ يعتبر من العمليات الأساسية التي تسهم في تطوير وابداع العاملين داخل المنظمة ما يمكن المؤسسة من مواكبة التحولات المتسارعة.

- إن التمكين له دور أساسي في زيادة الإنتاجية داخل المنظمة بحيث أنه يجعل العامل راض عن عمله وهذا ما يؤدي بالعامل إلى القفافي في وظيفته وهذا ما يجعل الإنتاجية تزيد - " يعمل التمكين على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية واتاحة وقت أكبر أمامهم لتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل ". (باسم عبد الحسين، 2012، صفحة 265)

حيث يصبح المدير أكثر تركيزاً على الأهداف طويلة المدى بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية اليومية، ويبدأ في النظر إلى العمل من زاوية رؤية شاملة مما يساعد على صياغة سياسات واضحة وخطط مستقبلية، ويزداد وعيه بأهمية الاستثمار في العنصر البشري فيصبح أكثر اهتماماً بتطوير موظفيه بدلاً من الاكتفاء بإصدار الأوامر

"يسهم التمكين في إلقاء عنان الأفراد لتعزيز معرفتهم وقدراتهم الابتكارية وينحthem الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار ". (باسم عبد الحسين، 2012، صفحة 265)

فإن التمكين ينمي روح المسؤولية لدى الموظفين وشعورهم بالالتزام داخل المنظمة وينمي قدراتهم المعرفية ومهاراتهم.

" تكمن أهمية استخدام إستراتيجية التمكين في مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال ". (هيثم محمد العطار، 2012، صفحة 11)

أي هناك علاقة ترابطية بين التمكين الذي يؤدي إلى ابداع العاملين والذي بموجبه يعلي في زيادة إنتاجية المنظمة وهذا ما يقود المنظمة إلى التناقض مع المنظمات الأخرى لاكتساح السوق.

**2- مزايا التمكين الإداري:**

يعد التمكين من أهم الإستراتيجيات التي تضمن حيوية واستمرارية أي منظمة إدارية فهو بذلك لديه فوائد ومزايا تعود على المنظمة بربح وزيادة في الإنتاجية ومن بين هذه المزايا سسلط الضوء على بعض منها.

- يفتح للمنظمة طريق التنافس والمواجهة مع المنظمات الأخرى ذات الطابع المحلي أو الدولي.
- يفتح للمنظمة طريق التنافس والمواجهة مع المنظمات الأخرى ذات الطابع المحلي أو الدولي.
- يمكن المنظمة من استخدام الموارد البشرية بطريقة إبداعية وفعالة، وارتفاع القدرات الابتكارية عند العمال.
- "يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية التي تخص المنظمة، بالإضافة إلى أنه يوفر تجانس الأفكار والممارسات الإدارية لدى مديرى المنظمة ". (خالد سعيد أبو هتلة، 2010، صفحة 28)
- "السرعة في انجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية وضمان فهم المسؤوليات ودرجات الحرية للعاملين ". (أسيما محمد عيسى، 2018، الصفحات 113-114)
- " يحقق التمكين الإداري ارتفاع الإنتاجية وانخفاض نسبة التغيب الوظيفي ودوران العمل ويؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج والخدمات وتحقيق مكانة متميزة ". (خالد سليمان المومني، 2009، صفحة 46) وكما هو يعمل على تلبية وإشباع حاجات الفرد النفسية، من التقدير وإثبات الذات والتخلص من شعور الاغتراب داخل المنظمة.

## الشكل رقم 5: جدول يبين أهمية ومزايا التمكين الإداري.

| مزايا التمكين الإداري  | أهمية التمكين الإداري  |
|--|--|
| ينمي روح المنافسة والتميز بين المنظمات   | التمكين جزء لا يتجزأ من عالم الصناعة الحديث                                      |
| يمكن المنظمة من استخدام موردها البشري بطريقة إبداعية وفعالة  | التمكين من أحد أسباب زيادة إنتاجية المنظمة                                       |
| يعطي فرصة مشاركة كامل المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وابداء الآراء                                   | التمكين يعطي الفرصة للعاملين في إيداع ابداعاتهم الفكرية وابتكاراتهم              |
| يؤدي إلى السرعة في انجاز مهام المنظمة من قبل الموظفين  | ينمي التمكين الإداري روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين داخل المنظمة           |
| يؤدي إلى انعدام الغياب الوظيفي وغياب احتمالية التمرد الوظيفي من قبل الموظفين                                     | التمكين الإداري يجعل الموظف راض على وظيفته ويحس بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها |
| يعمل على تلبية اشباع حاجيات الفرد النفسية من اثبات لذاته والتقدير والاحترام المتبادل وغياب شعور الموظف بالاغتراب | يؤدي التمكين الإداري التنافس بين المنظمات التي لها نفس المجال                    |

المصدر: من إعداد الطالبة

## ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري:

يرى توماس ستيلور في طرح التمكين أنه يستمد مبادئه من الأحرف الأولى لكلمته حيث: (سليمة بوزيد، 2020، الصفحتان 521-522) Emporment

## -1 (Education)

أساس التمكين يبدأ من التعليم، فيعد التعليم الركيزة الأساسية في عملية التمكين الإداري إذ لا يمكن تمكين الموظف ما لم يزود بالمعرفة والمهارات الالزمة لأداء عمله بكفاءة فالموظف المتعلم يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وأكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات

فمثلاً: إذا تم تعيين موظف جديد في قسم تكنولوجيا المعلومات فمن الضروري إخضاعه لدورات تدريبية متخصصة في الأنظمة والبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة.

**2- الدافعية (Motivation)**

الدافع القوي هو المحرك الأساسي للعمل لما تكون الإدارة قادرة على تحفيز الموظفين فيصبح لديهم رغبة حقيقية في الإنجاز والعطاء والتحفيز يكون بعدة طرق مادية أو معنوية كبرامج المكافآت، التقدير المعنوي، فتح فرص جديدة مثال: تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برنامج لتحفيز الموظفين بحيث يُكرم الموظف الأكثر تميزاً كل شهر أمام زملائه ويعطى مكافأة مالية، وهذا النوع من التقدير يرفع من معنويات الفريق ويزيد من مستوى الإنتاجية

**3- وضوح الهدف (Purpose)**

من الضروري أن يكون لكل موظف فهم واضح لهدف عمله ودوره ضمن الرؤية العامة للمؤسسة عندما يدرك الموظف كيف يسهم عمله في تحقيق الأهداف الكبرى فإنه يؤدي عمله بإتقان وشغف أكبر ويشعر بالانتماء للمؤسسة. مثال: مؤسسة تعمل في المجال البيئي يتم توضيح أن الهدف العام هو تحقيق التنمية المستدامة حيث يشرح للموظفين كيف أن مهامهم اليومية كالتقارير وحملات التوعية تسهم في هذا الهدف النبيل هذا الوضوح يجعلهم يعملون بحماسة وشعور بالمسؤولية

**4- الإنجاز (Ownership)**

يرى ستيلر أن التمكين الإداري الناجح يعتمد على معادلة تشمل ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- **السلطة (Authority)**: أي منح الموظف صلاحية اتخاذ القرار

- **المساءلة (Accountability)**: أي أن يتحمل الموظف نتائج قراراته وأفعاله

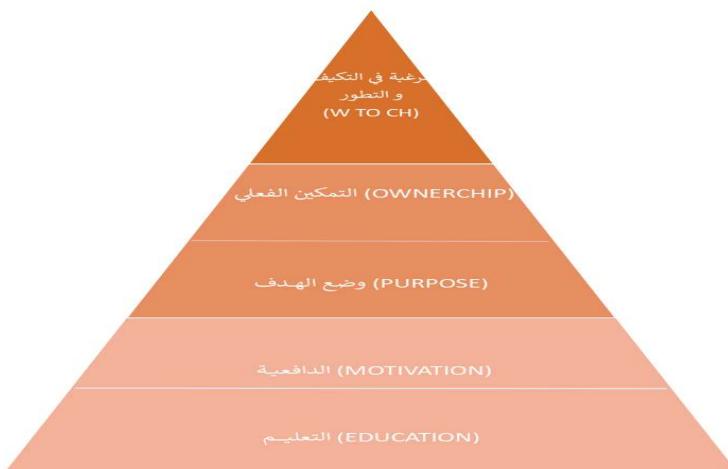
- **الإنجاز (Achievement)**: أن يتمكن الموظف من تحقيق نتائج ملموسة

مثال: في شركة تسويق رقمي يتم إعطاء موظف مسؤولية إعداد خطة لحملة إعلانية ويعطي كامل الصالحيات لاختيار المنصة المناسبة وتحديد الميزانية، إذا نجح يكافأ وإذا أخفق يحاسب

**5- الرغبة في التغيير (Willingness to change)**

التمكين لا يعني الثبات بل يتطلب استعداداً دائماً لتجديد والتغيير والبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام والتجاوب مع متغيرات العصر. مثال: شركة تعتمد على الاجتماعات الورقية قررت الانتقال إلى نظام رقمي لإدارة الاجتماعات والملفات حيث الموظفون الذين يملكون الرغبة في التغيير تعلموا بسرعة وتفاعلوا بما سرع من تطور الشركة.

الشكل رقم 2: نموذج هرمي يبين مبادئ التمكين الإداري



#### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري:

لتمكين الإداري عدة أبعاد يقوم عليها وتطبيق داخل المنظمة وفي هذا العنصر سنتطرق لمعرفة بعض من هذه الأبعاد.

- **تفويض الصلاحية:**

وهي العملية التي يكلف بها المدير جزء من عمله للمرؤوس الذي يعمل تحت رئاسته بعدها يتم تدريبيه لإنجاز الأعمال وحل المشكلات في المنظمة ويجب أن تتم هذه الأعمال بنجاح. (علي عبد الله العباب، 2023، صفحة 65)

- **تدريب العاملين:**

هي عملية تقوم على تزويد الموظفين بالمعرفات والخبرات والمهارات التي يحتاجونها لمواجهة المشاكل التي تكون أو تنشأ داخل المنظمة وتكون هذه العملية بإقامة برامج تدريبية وحملات توعوية وملتقيات ويجب على كافة الموظفين الاشتراك فيها.

- **التحفيز:**

- وهو قيام الفرد بعمله بحماس واندفاع وقد يتتوفر هذا الاندفاع عند فرد دون الآخرين. (أميرة سابق، 2024، صفحة 23)

- يمكن القول بأنه تتمية الرغبة لدى الفرد في بذل مستوى أعلى من الجهد ونحو تحقيق أهداف المؤسسة وأيضاً تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض حاجيات الفرد أو الموظف. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013)

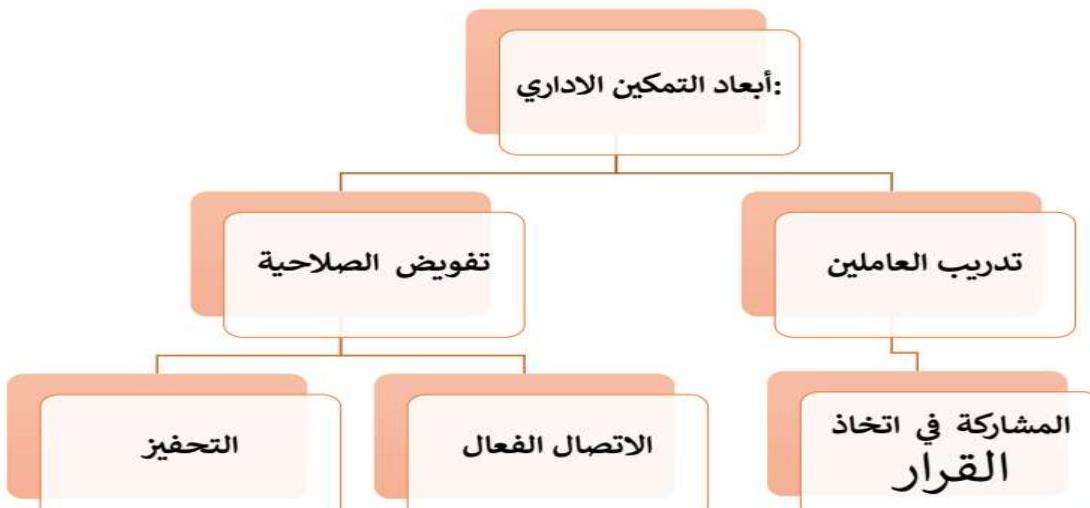
• الاتصال الفعال:

وهي من العمليات الأساسية التي يكمل فيها التمكين وتعتبر وسيلة لنقل العلوم والأخبار وتبادلها بين الأفراد أو الموظفين، فعملية الاتصال الفعال تحمل اتجاهين فهي تعطي للعاملين الحق في إبداء آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم، وهذه النقطة تتطلب أن يكون العاملين بدرأة لأهداف المنظمة وأيضاً أن يكون كل موظف بدرأة دوره وعمله لتحقيق أهداف المنظمة وفي المقابل يجب على المنظمة توفير الوسائل اللازمة للاتصال الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم. (عادل محمد عبد الله، 2019، صفحة 49)

• المشاركة في اتخاذ القرارات:

- " تمنح الإدارة العليا البيئة المناسبة داخلياً ليتمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرار ". (أيمن عودة المعاني، 2010، صفحة 148)
- بحيث يكون الموظف قادراً على إبداء رأيه وإعطاء حلول واقتراحات ومشاركة في الاجتماعات المهمة التي تكون بينهم وبين الإدارة العليا أو المدير لتوصيل إلى حلول تقييد المنظمة وبذلك يشعر الموظف بأهميته داخل المنظمة.
- وفي فكرة أخرى تقول " بأن هناك علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين بحيث أن زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة درجة التمكين في المؤسسة ". (نعمية رجيمي، 2000)

الشكل رقم 3: نموذج لأبعاد التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة.

### خامساً: أنواع التمكين الإداري:

تعددت أنواع التمكين بتنوع طرحتها من قبل الباحثين فقد أشار العديد منهم إلى أن هناك أنواع عديدة من التمكين في بيئة العمل وفي طرحنا هذا سنتعرف على بعضها.

#### • التمكين الهيكلي: (فوزية برسولي، 2017، صفحة 25)

يعني منح الموظفين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي المزيد من السلطات والمسؤوليات مما يسمح لهم باتخاذ القرارات بشكل أفضل بناءً على معرفتهم باحتياجات العملاء، يهدف هذا النوع من التمكين إلى تحسين كفاءة العمل من خلال تزويذ الموظفين بالمهارات والموارد الالزمة لاتخاذ قرارات تلبي متطلبات العمل بشكل أكثر دقة وسرعة.

وفي فكرة أخرى: "يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري".

(عبد العال دبلة ووفاء العمري، 2016، صفحة 06)

#### • التمكين النفسي: (أميرة سابق، 2024، صفحة 24)

هو شعور الموظف بقيمة داخل المؤسسة وإدراكه لأهمية دوره وتأثيره في القرارات، يتحقق هذا التمكين عندما يشعر الموظف أنه قادر على أداء مهامه بكفاءة، ويتمتع بالحرية في تنفيذ عمله بطريقة التي يراها مناسبة، كما يسهم في تعزيز الحافز الداخلي والرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في القرارات، وتطوير مهاراتهم وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى تقليل المشكلات النفسية والمهنية.

وفي صياغة أخرى قد قسم التمكين إلى نوعين رئисيين هما:

#### 1. التمكين الخارجي:

ويقصد به مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تعتمدها إدارة المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن الموظفين من اتخاذ القرار والمبادرة بحرية ويتم هذا من خلال تزويدهم بالصلاحيات والأدوات والدعم اللازم

#### 2. التمكين الداخلي:

يعتبر عن قناعة داخلية لدى الفرد بالالتزام الذاتي بتحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية في مختلف المواقف ويطلب هذا النوع من التمكين تتميم الوعي والثقة بالنفس لدى العاملين.

**سادساً: خطوات تطبيق التمكين الإداري:**

عندما تفكر المنظمات بالتطبيق إستراتيجيات التمكين للعاملين فإنها لابد أن تكون على دراية بمفهوم وأهمية التمكين الإداري، وتتبع بعضاً من الخطوات أو المعالم لتنفيذها داخل المنظمة ومن بين أهم الخطوات نجد:

**• الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير.**

وفي هذه الخوة يجب على المدير أن يقرر لماذا يريد أن يطبق إستراتيجية التمكين وما الفائدة التي تعود على المنظمة والفرد جراء تطبيقه.

ومن بين الأسباب التي تجعل حتمية تطبيق التمكين هي:

- تحسين خدمة العملاء.
- التحسين في جودة الإنتاج.
- تنمية قدرات ومهارات الموظفين وغيرها من النقاط.

**• الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء:** (منال أحمد البارودي، 2015، الصفحات 142-143)

قبل تنفيذ إستراتيجية التمكين داخل الهيكل التنظيمي يجب على المدراء أن يقوموا ببعض التحديات كإخلاء بعض السلطات للمرؤوسين ويصبحون بذلك مدر بين للموظفين بحيث يستمدون منهم التدريب ويساعدونهم على تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

**• الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.** (منال أحمد البارودي، 2015، الصفحات 142-143)

من المهم جداً تحديد القرارات التي يمكن للمدراء تقويضها للموظفين لأن هذا يساعد الجميع على التكيف مع التغيير في أسلوب الإدارة، بعض المدراء يجدون صعوبة في التخلي عن سلطتهم لأنهم اعتادوا على امتلاك القوة واتخاذ جميع القرارات بأنفسهم لذلك من الأفضل أن يتم إشراك الموظفين تدريجياً في اتخاذ القرارات مع تقييم هذه التجربة بشكل يومي حتى يكون كل شخص على دراية بدوره وحدود مشاركته في صنع القرار.

**• الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل (هيثم محمد العطار، 2012)**

تركتز على تشكيل فرق عمل متعددة بناءً على طبيعة المهام المطلوبة، تشمل هذه الفرق فرقاً مؤقتة لحل المشكلات وفرقاً متخصصة في ضمان الجودة بالإضافة إلى فرق قيادية مستقلة، كما تتضمن فرقاً إدارة المشاريع مما يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وفقاً لمهامها.

**• الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات. (هيثم محمد العطار، 2012، صفحة 24)**

لتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سليمة، يجب توفير معلومات دقيقة وشاملة حول وظائفهم والمنظمة ككل، لذا من الضروري إتاحة الوصول إلى البيانات التي تساعدهم على فهم مهامهم بشكل أفضل وتعزز مشاركتهم الفعالة في فرق العمل، مما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة.

**• الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين (هيثم محمد العطار، 2012، صفحة 24)**

يجب على الإدارة اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تؤهلهم للعمل بفعالية ضمن الفريق، يتطلب ذلك وضع معايير واضحة لتقدير المتقدمين، مما يضمن اختيار الأشخاص الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة والعمل بروح جماعية

**• الخطوة السابعة: توفير التدريب (عبد القادر محمد الأسطة، 2016، صفحة 117)**

يعد التدريب المستمر عنصراً أساسياً في تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات مما يمكنهم من أداء مهاراتهم بفعالية، لذا ينبغي اعتماد برامج تدريبية شاملة تتماشى مع متطلبات الوظائف المختلفة بحيث تكون جزءاً من إستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

**• الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات (عبد القادر محمد الأسطة، 2016، صفحة 117)**

يجب أن يكون هناك تواصل واضح يشرح مفهوم التمكين وما يتوقع من الموظفين في هذا الإطار يتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، بالإضافة إلى توضيح الأهداف المرجوة مما يساعد الموظفين والرؤساء على تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة.

**• الخطوة التاسعة: وضع برامج المكافآت والحوافز (رامز عزمي بدير وآخرون، 2015)**

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تعزيز دافعية الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء لذا يجب تقديم المكافآت والتقدير بطريقة تضمن تحفيزهم على تحسين أدائهم على أن يكون ذلك مشروطاً بالالتزام وتحقيق نتائج ملموسة، كما ينبغيربط هذه المكافآت بأهداف المنظمة لضمان تحقيق التطوير المستمر والنجاح المشترك.

• **الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج** (خالد سليمان المومني، 2009، صفحة 48)

يجب التحلي بالصبر عند تنفيذ التمكين وعدم التسرع في قياس النتائج لأن التغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها، كما ينبغي توقع بعض المقاومة من العاملين نتيجة العادات الراسخة، خاصة وأن التمكين يفرض عليهم مسؤوليات جديدة، لذا من الضروري توفير الوقت الكافي لاستيعاب هذه التغيرات وضمان نجاح عملية التمكين داخل المنظمة.

**سابعاً: النظريات المفسرة لعملية التمكين الإداري:**

تطور الفكر الإداري من خلال مجموعة من التفسيرات والمبادئ النظرية التي أسهمت في تشكيله، وأدى ذلك إلى ظهور اتجاهات متعددة تناولت قضايا مختلفة ومن بين هذه المواضيع يعد التمكين الإداري مادة دسمة وأحد أهم المفاهيم التي تمت دراستها وتحليلها وفي هذا العنصر سنتطرق إلى بعض النظريات التي عالجت التمكين الإداري.

**1- نظرية العلاقات الإنسانية:** (أميرة سابق، 2024، الصفحتان 15-16)

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على نظريات الإدارة العلمية التي ركزت بشكل أساسي على الجانب الرسمية والمادية في المؤسسات، مثل الوقت والجهد والتكاليف ونسو جانب تمكين العاملين وإشراكهم في الإدارة، كما كان الحال في تحليلات تايلور التي ركزت على الحركة والإنتاجية.

في المقابل، اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة التمكين بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال تجارب الهاوثيرون التي أجرتها التون مايو في شركة ويسترن للكهرباء، وقد أسفرت هذه التجارب عن نتائج هامة تتعلق بتأثير البيئة الاجتماعية وأسلوب التفاعل داخل العمل على الأداء والإنتاجية، ومن هذه النتائج ذكر :

أ. التأثير الاجتماعي على العمل: يحدد المجتمع طبيعة العمل وأسلوبه حيث تؤثر الحياة الاجتماعية بشكل كبير على العمل وتفاعل الأفراد فيها، فال Manson على سبيل المثال بيست مجرد أماكن إنتاج بل تتشكل فيها علاقات اجتماعية تؤثر على الطموح والطبقات الاجتماعية والعادات السلوكية

ب. العمل الجماعي والتنظيم الغير رسمي: العمل الصناعي ليس مجرد مهام فردية، بل ينتمي داخل بيئة جماعية حيث يتشكل تنظيم غير رسمي بين العمال وهذا يفند الفكرة التي ترى أن كل موظف يعمل بمفرده داخل المؤسسة ويؤكد أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الانسجام والإنتاجية.

ج. أهمية الاحترام الاجتماعي والتقدير: الشعور بالتقدير والاحترام داخل بيئة العمل يعزز الحافز لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأمان النفسي والاجتماعي يلعب دوراً أساسياً في دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد، مما يثبت أن الإنسان ليس مجرد كائن مادي يبحث عن الأجر فقط.

ومن هذه النتائج نستخلص بعض المبادئ:

\* التمكين الإداري يعزز الإبداع والطموح: عندما يتم تمكين العامل داخل بيئة العمل يصبح أكثر قدرة على الإبداع وتحقيق طموحاته مما يؤدي إلى تعزيز مكانته الاجتماعية وتحفيزه على الأداء بشكل

أفضل

\* أهمية العمل الجماعي: يعتبر العمل ضمن فرق منظمة أحد أهم عوامل النجاح في بيئة العمل وهذا ما أكده التن مايو حيث يخلق شعور بالانتماء والتعاون بين الموظفين

\* التقدير والتحفيز كأدوات التمكين: الشعور بالاحترام الاجتماعي داخل بيئة العمل إلى جانب تقديم الحوافر المناسبة يساعد على تحقيق الأمان النفسي للعاملين

\* التوازن في توزيع المسؤوليات والسلطات: التمكين لا يعني فقط منح العمال المزيد من المهام بل يتطلب توزيعاً عادلاً للعمل والسلطة داخل المؤسسة، مما يعزز مبدأ المشاركة ويشجع على تحمل المسؤولية وبالتالي تحقيق العدالة والرضا الوظيفي.

## 2- نظرية الشخصية البالغة لدى آرجريس:

(سارة خلفه وفلة عيساوي، 2018، صفحة 359) تنتقد هذه النظرية في طرحها النماذج التقليدية للإدارة مثل البيروقراطية والإدارة العلمية التي تعامل مع الموظفين كما لو كانوا أطفالاً يحتاجون إلى توجيهه ورقابة مستمرة، وفقاً لآرجريس فإن هذا النهج يحد من قدرات الأفراد وينعهم من النمو والتطور في بيئة العمل.

بدلاً من ذلك، يرى أن الإنسان كائن ناضج ومسؤول بطبعه ويجب التعامل معه بناءً على ذلك من خلال منح حرية اتخاذ القرارات وتعزيز روح المشاركة وتحميله المسؤولية عن عمله، هذا الأسلوب بحسب آرجريس يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية حيث يشعر الموظفون بالرضا والدافعية للعمل بفعالية.

## 3- نظرية X وY لدوجلاس ماكريجور:

نظرية X وY لدوجلاس ماكريجور تصنف نوعين مختلفين من المديرين وطريقة تعاملهم مع الموظفين.

- المدير من نوع X يعتقد أ، الموظفين كسالي، لا يحبون تحمل المسؤولية ويحتاجون إلى رقابة مشددة وتجويه مستمر، لذلك يعتمد هذا المدير على فرض السيطرة والاشراف الدقيق مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية حيث يصبح الموظفون غير مبادرين ويؤدون فقط ما يطلب منهم
- أما المدير من نوع Y فيؤمن بأن الموظفين مبدعون يجبون العمل ويتحملون المسؤولية عندما تناح لهم الفرصة لذلك يعتمد هذا المدير على منح الحرية والثقة لموظفيه مما يعزز الابداع المشاركة و يجعلهم أكثر إنتاجية:

- ببساطة المدير X متسلط ويفترض الأسوأ في الموظفين، بينما المدير Y داعم ويثق في قدرات فريقه.

#### 4- نظرية الحاجات لماسلو: (عبد العال دببة ووفاء العمري، 2016، صفحة 57)

تفسر هذه النظرية الدوافع الإنسانية على شكل هرم متدرج حيث يسعى الإنسان لإشباع حاجاته بدأً من الأساسيات ثم يرتقي إلى مستويات أعلى :

- **ال الحاجات الفيسيولوجية:** هي متطلبات الحياة الأساسية مثل الطعام والماء والنوم والتي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها.

-  **حاجات الأمن:** تشمل الشعور بالأمان والاستقرار سواءً من الناحية النفسية أو الجسدية مث الحاجة إلى السكن والعمل

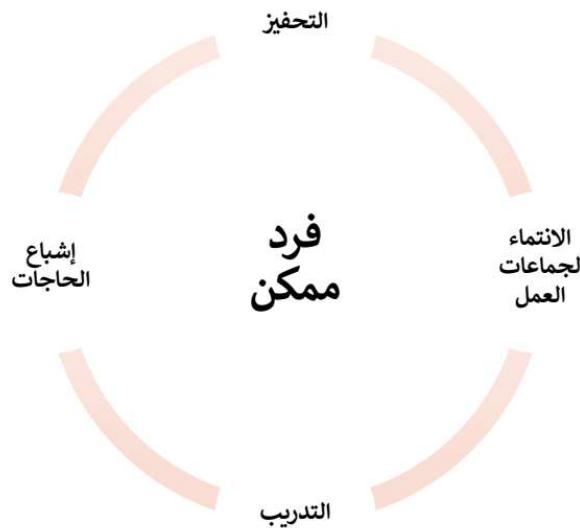
-  **حاجات الحب والانتماء:** تتعلق بالعلاقات الاجتماعية حيث يسعى الإنسان إلى الاندماج مع الآخرين وتكون روابط عاطفية.

-  **حاجات التقدير:** تتعلق بالشعور بالاحترام والثقة بالنفس سواء خلال تحقيق الإنجازات أو الحصول على تقدير الآخرين.

-  **حاجات تحقيق الذات:** وهي تعني رغبة الإنسان في الوصول إلى أقصى إمكاناته، وإثبات هويته وقدراته لا يمكن للشخص تحقيق هذا المستوى دون تلبية الحاجات الأدنى منه، مثل الأمان والانتماء لذلك يجب على المؤسسات توفير بيئة داعمة تشجع الأفراد على التطور من خلال إشباع حاجاتهم النفسية المعنوية مما يحفزهم على الأداء بشكل أفضل.

ببساطة عندما يتم تحفيز الأفراد وإشباعهم بالانتماء يصبحون أكثر قدرة على تحقيق ذاتهم مما يؤدي إلى بيئ عمل أكثر كفاءة وإبداعاً.

الشكل رقم 4: نموذج يوضح أهم مبادئ التمكين الإداري التي تؤدي إلى تحقيق الذات للعامل



المصدر: من إعداد الطالبة.

#### ثامناً: معوقات عملية التمكين الإداري

صحيح أن عملية التمكين فرضت نفسها ولقت انتشاراً واسعاً على نطاق واسع على نطاق المنظمات في العديد من الدول إلا أنها في بعض الأحيان يعجز عن تطبيقها وكأي عملية فهي لا تخلي من المعوقات ومن أبرزها ذكر ما يأتي:

- كما نعرف أن الهيكل التنظيمي يتكون من السلطة العليا على رأس القمة (الرؤساء) يأتي بعدها المرؤوسين (في أدنى التسلسل الهرمي) لكن عند تطبيق التمكين سوف يختل الهيكل التنظيمي بسبب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وتساويهم مع الرؤساء.
- تخوف المديرين أو الرؤساء من تلاشي مناصبهم وتفوزهم ضناً منهم أن قوتهم وتحكمهم في المرؤوسين سوف ينعكس.
- "خوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقى الأوامر".
- "إن وجود النظام البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في العمل وهذا يعيق عملية التمكين". ( هيثم محمد العطاء، 2012، صفحة 25)
- قد يكون نظام الحوافز ليس عدلاً لبعض الموظفين حيث نوع الحافز الذي يتلقاه الموظف يختلف عن الحافز الذي يتلقاه موظف آخر. (صفاء جود عبد الحسين، 2012، صفحة 86)
- قد يكون هناك اختلاف بين الرئيس والمرؤوس في الآراء والأفكار في مرحلة المشاركة في اتخاذ القرار أو تفويض الصلاحية.

- ضعف الاستعداد للتغيير: مقاومة التغيير من قبل الإدارة أو العاملين بشكل عائقاً رئيسياً أمام تطبيق التمكين.
- اختلاف الأهداف بين الإدارة والعاملين: غياب التوافق بين ما تسعى إليه الإدارة وما يطمح إليه الموظفون يضعف الانسجام والتعاون.

#### خلاصة الفصل:

من خلال طرحتنا لهذا الفصل نستدرك بأن التمكين الإداري أحد الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات الحديثة بحيث يهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرار بكفاءة واستقلالية، ويعود أيضاً إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الرضا للموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

## **الفصل الثالث:**

### **الرشاقة التنظيمية**

**أولاً: نشأة الرشاقة التنظيمية**

**ثانياً: خصائص الرشاقة التنظيمية**

**ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية**

**رابعاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية**

**خامساً: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية**

**سادساً: معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية**

**تمهيد:**

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها المجتمع المعاصر باتت المنظمات تواجه بيئه ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير وتزايد التعقيد في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وفي هذا الفصل سوف نتعرف على الرشاقة التنظيمية بكل حذافيرها من نشأتها وتطورها إلى أهم الخصائص التي تتمحور حولها وأهميتها وأهم الأبعاد التي تقف عليها الرشاقة ومتطلبات تطبيقها وأيضاً سوف نتطرق إلى نموذج لمؤسسة رشيقه ونعرف أهم ما يعيق تطبيقها.

### أولاً: نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية

نشأت الرشاقة التنظيمية كمفهوم إداري حديث في أواخر القرن العشرين، حيث بدأ الاهتمام بها عام 1990 نتيجة إدراك الشركات لأهمية التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال، طرح هذا المفهوم لأول مرة في معهد اياكوكا لجامعة ليهابي الأمريكية.

عندما أجرى مجموعة من الباحثين دراسات حول كيفية تعزيز مرونة الشركات وقدرتها على مواجهة التحديات المتسرعة، لاحقاً أصبح هذا المفهوم جزءاً أساسياً من إستراتيجيات الشركات الصناعية التي تسعى إلى التطور المستمر والتكيف مع المنافسة.

ترتبط جذور مفهوم الرشاقة بالصناعات التحويلية، حيث برزت الحاجة إلى سرعة التكيف مع التغيرات في السوق والظروف المتقلبة وخلال التسعينيات بدأ الباحثون والممارسون في دراسة هذا المفهوم وتطبيقه على المشاريع لضمان مرونتها وقدرتها على التطور المستمر في عام 1990 ساهم معهد اياكوكا بجامعة ليهابي الأمريكية في تطوير مفهوم الرشاقة من خلال اعتماد نموذج لتصنيع الرشيق الذي يركز على الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات، ومع مرور الوقت توسيع نطاق هذا المفهوم ليشمل مجالات إدارية متعددة مما يؤدي إلى زيادة الأبحاث والدراسات حول تأثيره على بيئة العمل. (دعاة محمد سيد عمر ، 2020، صفحة 49)

وهناك من يرى أنه ترجع جذور الرشاقة التنظيمية إلى فترة التسعينيات من القرن الماضي، حيث بدأت تظهر الحاجة إلى أساليب إدارية جديدة تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، خاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات وبلغ هذا التوجه ذروته سنة 2001 عندما اجتمع 17 خبيراً لصياغة ما يعرف بـ "بيان الرشاقة" أو Agile Manifesto والذي تضمن 12 مبدأ رئيسياً لتوجيه ممارسات الإدارة الرشيقية، ومنذ ذلك الوقت أصبحت الرشاقة تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يساعد المؤسسات على التكيف بسرعة مع المتغيرات ويعطيها القدرة على اتخاذ قرارات مرنّة وفعالة في ظل بيئات العمل المعقدة. (أمل مبارك نعيمي وأحمد محمد الماوي، 2024، الصفحتان 104-105)

### ثانياً: خصائص الرشاقة التنظيمية:

- **المرونة في اتخاذ القرار:** قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند حدوث تغيرات أو أزمات مفاجئة.
- **الاستجابة السريعة للتغيرات:** التفاعل الفوري مع التحولات في السوق أو البيئة الخارجية دون الحاجة إلى وقت طويق لتأقلم.

- التركيز على فرق العمل: العمل يكون جماعي، ويشجع الموظفون على التعاون والتفاعل بحرية.
- تشجيع الابتكار والتجريب: المؤسسة تفتح المجال للأفكار الجديدة والتجارب حتى لو كان فيها مخاطرة.
- الاعتماد على التكنولوجيا: تستخدم الأنظمة الذكية والتقنيات الحديثة لتسريع العمل وتحسين الأداء.
- الاهتمام بالعميل: العميل يكون في قلب كل قرار والمؤسسة تسعى لفهم حاجاته بسرعة وتلبيتها بكفاءة.
- بساطة الهيكل التنظيمي: لا يكون فيه تعقيد أو طبقات كثيرة، بل هيكل بسيط يسهل التواصل اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: أهمية الرشاقة التنظيمية:

تملك الرشاقة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمات المعاصرة وتكمل أهميتها في: (عبد الحكيم بن سالم والياس سليماني، 2023، صفحة 770)

- الرشاقة التنظيمية تساعد المنظمة في أن تكون سريعة الفهم والتصريف مع التغيرات التي تحدث من حولها وهذا ما يجعلها قادرة على الوصول لأهدافها بسهولة سواءً في الحاضر أو المستقبل.
- تعتبر الرشاقة التنظيمية أفضل طريقة تجعل المنظمة قادرة على مواجهة الصعوبات وتحقيق أداء عالي.
- تساعد على التخلص من التعقيد في التنظيم وفي المقابل تستخدم طرق تنظيمية مرنة وسهلة.
- تخلق جو ملائم داخل المنظمة مما يجعل الموظفون قادرين على تجربة أفكار جديدة ويدعون فيها.
- وفي فكرة أخرى نجد أن تقتصر أهمية الرشاقة التنظيمية في النقاط الآتية: (أمل مبارك نعيمي وأحمد محمد الماوي، 2024، صفحة 106)

- ⇒ تشجع على تقديم حلول مبتكرة بدل الطرق التقليدية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ⇒ تقلل من المخاطر وتزيد من الإنتاجية من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعارف بين الموظفين.
- ⇒ تساعد في تقليل التراتبية الإدارية وتتبسط الإجراءات مما يسرع في اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج ملموسة.

**الجدول رقم 6: جدول يوضح الفرق بين المنظمة الرشيقية والمنظمة التقليدية.**

| خصائص المنظمة التقليدية                              | خصائص المنظمة الرشيقية   |
|--|--|
| هرمية صارمة تتميز بتسلسل إداري واضح وثابت            | مرنة شبكية تسمح بتبادل الأدوار وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات      |
| بطيئة مركزية محصورة في المستويات العليا              | سريعة تشاركية تعتمد على فرق العمل                                  |
| بطيئة الاستجابة وتقاوم التغيير غالباً                | عالية الاستجابة وتتكيف بسرعة مع التغيرات                           |
| اما الموظف هنا منفذ للأوامر يتبع التعليمات دون مرونة | الموظف داخل المنظمة فاعل ومشارك في اتخاذ القرار ويشجع على المبادرة |

المصدر: من إعداد الطالبة

**رابعاً: أبعاد الرشاقة التنظيمي:****الجدول رقم 7: يمثل نموذج لبعض لأبعاد الرشاقة حسب بعض الباحثين**

| أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تناولها  | التاريخ | الباحث         |
|---|---------|----------------|
| الهيكل التنظيمي المتراoط، الثقافة التحويلية، القيادة التوجيهية والخدمة. الهيكل التنظيمي المتراoط، الثقافة التحويلية، القيادة التوجيهية والخدمة. | 2023    | B Vaszkun      |
| الاستشعار ، اتخاذ القرار ، التطبيق والممارسة ، الاستجابة ، التعلم ، التمكين.  | 2023    | أبو هلال       |
| قبول التغييرات ، اتخاذ القرارات ، الشفافية ، التعاون ، التأمل ، مركبة التكرار ، التقييم ، التنظيم الذاتي ، التعلم.                              | 2022    | MKH Peterman   |
| الاستشعار ، الاستجابة ، اتخاذ القرار ، الابتكار   | 2022    | التويري وآخرون |
| الاستشعار ، اتخاذ القرار ، التطبيق.   | 2022    | العتبي         |

المصدر: (أمل مبارك نعيمي وأحمد محمد الماوي، 2024، صفحة 108)

**1 - التسامح مع الغموض: (أميرة سابق، 2024، صفحة 107)**

يجب التسامح مع الغموض من الخصائص الجوهرية التي يجب أن تتحلى بها المنظمات الحديثة، ولاسيما في ظل بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتغير المتتابع، فالغموض يعني غياب الوضوح الكامل في المعلومات أو المواقف ومع ذلك يجب على المنظمة أن تكون قادرة على الاستمرار في العمل واتخاذ القرارات رغم ذلك

إن المنظمات الرشيقه هي تلك التي تتجاوز الثقافة التقليدية التي تعتمد على اللوائح الثابتة والخطط المحددة سلفاً، وتبني ثقافة مرنة تتيح لها التعامل مع الغموض والتغييرات المفاجئة ففي عالم اليوم لم تعد هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمواقف بل تنوّع الأسلوب بحسب الظروف مما يتطلب من المنظمة أن تكون مستعدة باستمرار لتعديل إستراتيجياتها والتكييف مع ما يستجد.

بالتالي فإن التسامح مع الغموض لا يعني غياب الرؤية بل هو القدرة على التفاعل السريع والفعال مع متغيرات غير متوقعة مع الاحتفاظ بقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مدروسة رغم نقص المعلومات أو تعقيد الوضع.

**2- الأدوار القيادية: (أميرة سابق، 2024، صفحة 107)**

القيادة تمثل عنصراً محورياً في نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، فالقائد هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات الحاسمة وتوجيهه دقة المنظمة نحو تحقيق أهدافها خاصةً في الأوقات الحرجة التي تتطلب سرعة ومرنة في التصرف.

فمن مهام القائد الرئيسية تنفيذ القرارات العليا وضمان التزام المنظمة بها، كما يقع على عاته تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية بحيث يعرف متى يتولى اتخاذ القرار بنفسه ومتى يخول اتخاذه للموظفين بحسب طبيعة الموقف.

ومن الصفات الأساسية للقائد الناجح قدرته على الاستجابة السريعة للتغيرات، وإشراك الموظفين في صنع القرار مما يقلل من مقاومة التغيير ويُسرع من عملية التنفيذ فكلما كان القائد قريباً من موظفيه وواعياً لتفاصيل البيئة الداخلية والخارجية كلما كان قادراً على توجيه الفريق نحو الاستجابة المثلث.

**3- رشاقة الاستشعار:**

تعني رشاقة الاستشعار قدرة المنظمة على متابعة الاحداث والتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية والتنبه لها بسرعة وبدقة، وتمثل أهمية هذه القدرة في تمكين المنظمة من بناء إستراتيجياتها وخططها على أساس معلوماتية دقيقة تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة ومرنة.

وتعتمد هذه الرشاقة على تتبع مستمر لاتجاهات التغيير ومصادره المختلفة إضافة إلى فهم خصائصه وتأثيراته المحتملة ومن خلالها تتمكن المنظمة من التعرف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واستيعاب التغيرات على الساحة المحلية والعالمية.

#### 4- رشاقة اتخاذ القرار:

تعني رشاقة اتخاذ القرار قدرة المنظمة على جمع المعلومات المهمة بسرعة ومعالجتها بفعالية ثم اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، لا تقتصر هذه الرشاقة على سرعة اتخاذ القرار فقط بل تشمل أيضاً مرونة التفكير ودقة التقدير والقدرة على التعامل مع موقف معقدة أو غير متوقعة.

وتقوم رشاقة اتخاذ القرار على عدة عناصر أساسية منها: (طلال خالد عبد الباسط الفضل، 2024، صفحة 166)

أ. **التحليل السريع للمعلومات:** أي استخدام البيانات المتوفرة لتقسيير الاحاديث الجارية وتوقع ما قد يحدث مستقبلاً.

ب. **تقدير الفرص والتهديدات:** من خلال فهم البيئة المحيطة وتحديد العوامل التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

ج. **التكيف مع التغيرات:** بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تعديل قراراتها بسرعة إذا تغيرت الظروف أو ظهرت معطيات جديدة.

د. **مشاركة جماعية في اتخاذ القرار:** حيث تشجع القيادة المرنة مشاركة الموظفين وأصحاب الخبرة في صنع القرار، ما يعزز من دقة الاختيار وسرعة التنفيذ.

#### 5 - رشاقة الممارسة (التطبيق):

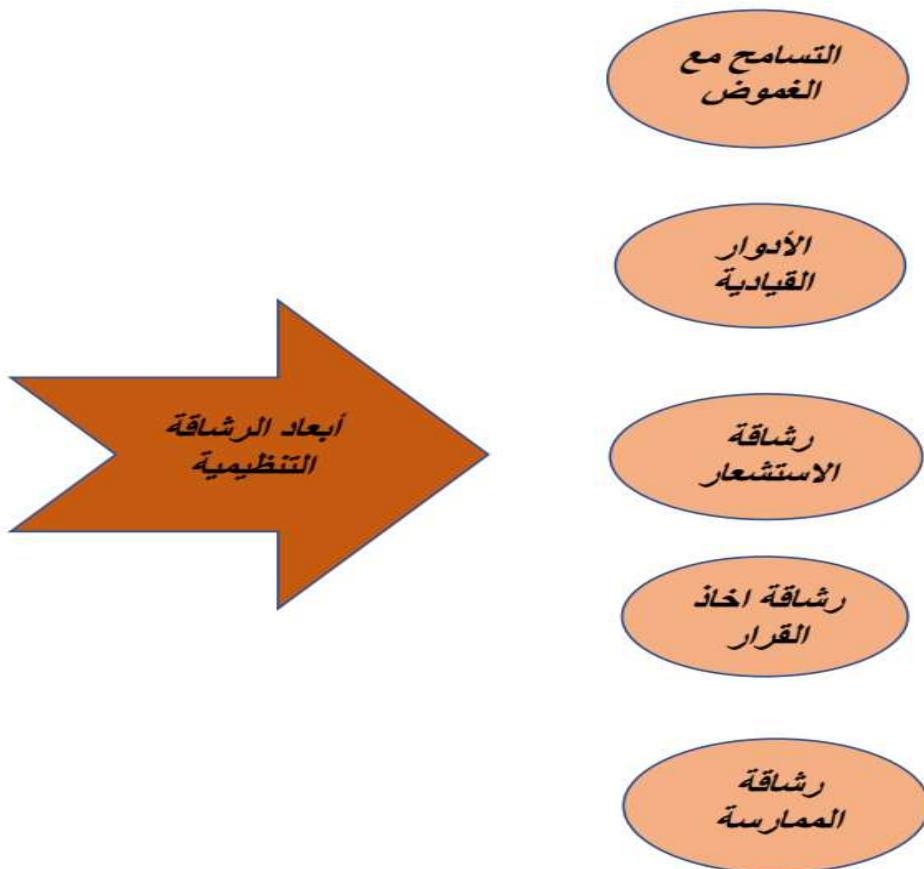
تشير رشاقة الممارسة إلى مدى قدرة المنظمة على التكيف العملي مع التغيرات من خلال تعديل أساليب عملها وهياكلها التنظيمية واستثمار مواردها البشرية والمادية بمرونة وكفاءة، فهذا البعد لا يقتصر على التخطيط أو التفكير بل يترجم إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع، تتجسد في الأداء العملي للمنظمة واستجابتها الفعالة لما يحدث حولها.

وتبنى هذه الرشاقة على: (طلال خالد عبد الباسط الفضل، 2024، صفحة 166)

1. **المرونة في تغيير الأساليب والعمليات:** أي قدرة المنظمة على تعديل إجراءاتها بسرعة دون أن يتأثر سير العمل سلباً.

2. تطوير المهارات والمعرفة: وذلك من خلال تدريب الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التحديات الجديدة بكفاءة.
3. الاستفادة القصوى من الموارد: سواء كانت بشرية أو مادية بشكل يساعد المنظمة على مواكبة المتغيرات وتحقيق أهدافها.
4. إدارة الأداء بذكاء: عبر تحسين طرق التنفيذ ومتابعة نتائج الأعمال والتعلم المستمر من التجارب السابقة.

**الشكل رقم 5: مخطط يوضح أبعاد الرشاقة التنظيمية**



المصدر: من إعداد الطالبة.

خامساً: متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية: (أميرة سابق، 2024، الصفحتان 108-109)

#### 1. الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة:

من الضروري أن تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة تمكنها من تبادل المعلومات بسرعة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مثل: استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية، يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية دقيقة.

**2. المرونة في الهيكل التنظيمي:**

يجب ان يكون عدد الموظفين مناسباً مع إمكانية تنقلهم بين المهام والمراحل الإنتاجية حسب الحاجة، مثال: في شركة برمجيات يمكن لمطور البرامج ان يعمل على أكثر من مشروع في فترات مختلفة حسب الأولوية.

**3. القدرة على التوسيع أو التقلص:**

ينبغي ان تتيح المؤسسة إمكانية انضمام خدمات جديدة أو إيقاف أخرى حسب المتغيرات.

**4. تشجيع التعليم المستمر من خلال الممارسة:**

المؤسسة الرشيقه تحرص على التعلم من العمل اليومي لاكتساب خبرات فوريه، مثال: عقد اجتماعات دورية قصيرة لتحليل الأخطاء وتعلم الدروس منها فوراً.

**5. دمج المعرفة الغير رسمية في بيئه العمل:**

تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والمعلومات حتى خارج سياقات الرسمية مثال: توفير مساحات عمل مفتوحة تسمح بالحوار بين الأقسام المختلفة.

**6. التركيز على تطوير المهارات الجوهرية:**

يجب ان تستمر المؤسسة في رفع كفاءة موظفيها معرفياً ومهارياً، مثال: تنظيم دورات تدريبية في مهارات القيادة واتخاذ القرار للفريق الإداري.

**7. وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار:**

لابد أن، تسود بيئه عمل تشجع على التجربة والابداع، مع وجود قيادة مرنة تحفز الموظفين، مثال: منح مكافآت للفرق التي تقدم حلولاً مبتكرة لتحسين خدمة العملاء.

**سادسا: معوقات الرشاقة التنظيمية:****1. المركزية والأنظمة البيروقراطية:**

من ابرز العوائق التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية هي شدة المركزية وتعقيد الإجراءات البيروقراطية حيث تمنع هذه الأنظمة اتخاذ قرارات سريعة وتعيق التفاعل الفوري مع التغيرات، مثال: اذا ارادت شركة اخذ قرار عاجل بتغيير سياسة تسعير منتج لمواكبة السوق، فإن وجود تسلسل إداري طويل يتطلب موافقة كثيرة وقد يؤدي هذا إلى ضياع الفرصة.

**2. بيئات العمل الجامدة والمقاومة للتغيير:**

- عندما تكون بيئة العمل غير مرنة أو تخشى التغيير، يصبح من الصعب تبني مفاهيم الرشاقة.
- يتطلب التحول إلى مؤسسة رشيقه وجود فرق عمل متعاونة تعتمد على أساليب وتقنيات متقدمة.
- مثال: في مؤسسة تعتمد على أنظمة تقليدية وقديمة في الإنتاج فإن ادخال تكنولوجيا جديدة يقابل بالرفض من العاملين مما يعيق التطور.

**3. صعوبة تنفيذ عمليات المراجعة والتحسين المستمر:**

تطبيق الرشاقة يتطلب قدرة مستمرة على مراجعة العمليات وإعادة تصميمها لتحقيق كفاءة أعلى غير أن هذه العمليات قد تتطلب تكاليف عالية وتتوفر مهارات خاصة يصعب توفرها دائمًا

**4. تأثير الهيكل التنظيمي وطرق التشغيل التقليدية:**

الهيكل التنظيمية التقليدية تعيق الابتكار بسبب اعتمادها على النمطية والروتين، بينما تتطلب الرشاقة وجود تنظيم من يمكن تعديله بسهولة ويشجع على الإبداع والاستجابة للتغيرات، مثال: شركة تعتمد على تقسيم صارم للمهام بين الإدارات مما يجعل من الصعب تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لمعالجة مشكلات معقدة بسرعة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قد تعرفنا على أن الرشاقة التنظيمية هي ضرورة سوسيولوجية قبل أن تكون خياراً إدارياً حيث ترتبط بقدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع محیطها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي فللمنظمة الرشيقه هي تلك التي تدرك ان التغيير ينبع فقط من القرارات الإدارية بل من التفاعلات البشرية ومن الثقافة السائدة ومن مدى استعداد الأفراد لقبول التجديد والمساهمة فيه، ومن منظور علم الاجتماع فإن تحقيق الرشاقة يتطلب إعادة تشكيل للعلاقات داخل المنظمة بما يعزز الثقة، ويقتضى من التراتبية الجامدة ويفتح المجال أمام الحوار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ، إنها عملية تحول عميق في البنية الذهنية والسلوكية للمؤسسة تتطلق من فهم الإنسان كعنصر فاعل في صنع التغيير لا مجرد منفذ لتوجيهات

**الجانب التطبيقي**

## **الفصل الرابع:**

### **الإجراءات المنهجية للدراسة**

**أولاً: مجالات الدراسة**

**ثانياً: مجتمع الدراسة**

**ثالثاً: المنهج المتبعة في الدراسة**

**رابعاً: الأداة المتبعة في الدراسة**

**خامساً: أساليب تحليل البيانات**

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصول السابق إلى الجوانب النظرية من الدراسة في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض الجوانب المنهجية للدراسة والتي لا تقل أهمية عن الفصول السابقة من حيث الوصول إلى نتائج دقيقة.

وقد قمنا في هذا الفصل بجمع أكبر عدد من المعلومات من الجانب الميداني لكي نقدم الصورة النهائية لهذه الدراسة وقد تطرقنا إلى شرح مجالات الدراسة (المكاني والزمني والبشري) لإيضاح صورة الدراسة ثم مجتمع الدراسة والمنهج المناسب لهذه الدراسة ثم الأداة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية.

**أولاً: مجالات الدراسة:****1- المجال المكاني:****1-1- لمحـة عن ولايـة بـسـكـرـة:**

تقع ولاية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية لدولة الجزائر، تحت سفوح كتلة جبال الأوراس التي تمثل الحد الطبيعي بينها وبين الشمال وهي أول واحة انطلاقا من الشمال نحو الصحراء من جهة الشرق، تربع ولاية بسكرة على مساحة إجمالية تقدر بنحو 509,8021 كلم مربع، وتضم 28 بلدية موزعة على عشر دوائر إدارية، أما إدارياً فقط صنعت بسكرة "ولاية" أثناء التقسيم الإداري لسنة 1974.

وقد اخترنا بلدية سidi عقبة لإجراء دراستي فيها في مؤسسة سونلغاز الواقعة ببلدية سidi عقبة 2.1 **Sonelgaz** وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز، وقبل أن نتطرق إلى نشأة المؤسسة سوف نعطي لمحة عنها، هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر وهي مؤسسة عمومية ذات (sonelgaz) مؤسسة سونلغاز.

طابع صناعي وتجاري، تأسست سنة 1969 بموجب مرسوم حكومي بعد تأميم قطاع الطاقة وتعتبر مسؤولة عن انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي، وأيضا تطوير مشاريع الطاقات المتجددة في الجزائر.

**1-2- نبذة تاريخية عن مصلحة سونلغاز سidi عقبة:**

تأسست المصلحة التقنية سidi عقبة في سنة 1988 كجزء من إستراتيجية سونلغاز لتوسيع خدماتها وتلبية احتياجات السكان في المناطق المختلفة، حيث تغطي هذه المصلحة عدة بلديات من بينها زريبة الوادي، الفيض، مزيرعة وإلى غير ذلك.

**1-4- المهام الرئيسية لمصلحة سونلغاز سidi عقبة:**

1. توزيع الكهرباء والغاز: ضمان توصيل الكهرباء والغاز الطبيعي للمناطق السكنية والزراعية ضمن نطاق تغطيتها.

2. صيانة الشبكات: مراقبة وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية لضمان استمرارية الخدمة وتقليل الأعطال.

3. خدمة الزبائن: تقديم خدمات متعلقة بالاشتراكات، الفواتير، ومعالجة الشكاوى والاستفسارات.

4. تنفيذ المشاريع: المساهمة في تنفيذ مشاريع توسيع الشبكات وتحسين البنية التحتية للطاقة في المنطقة.

**1-5- الهيكل التنظيمي لمصلحة سونلغاز سيدى عقبة:****1. الوكالة التجارية:**

تلعب هذه المصلحة دوراً محورياً في العلاقة بين الشركة والمستهلكين وتمثل أبرز مهام الوكالة التجارية في:

**أ. مكلف بالزيائن: وفيها:**

- رؤساء الفرق
- عون التدخلات
- الاستقبال

**ب. المكلف بالمبيعات:**

ودوره محوري في الوكالة التجارية بحيث أنه مسؤول عن التعامل المباشر مع الزيائن في ما يخص العمليات التجارية المرتبطة ببيع خدمات الكهرباء والغاز التي (Logiciels)

**ج. المكلف بالبرمجيات:**

وهو المسؤول عن تطوير وصيانة ومتابعة البرامج المعلوماتية تعتمد عليها المؤسسة في رقمنة وتحسن الأداء داخلها.

**د. المكلف بالمنازعات:**

وهو الذي يتولى متابعة ومعالجة النزاعات القانونية والمالية والإدارية التي تنشأ بي المؤسسة وزبائنها.

**2. مقاطعة الغاز:**

- مهندس مناهج + تقني سامي
- مهندس استغلال الشبكات الغازية
- رؤساء المجموعة
- غاز توزيعي

**3. مقاطعة الكهرباء:**

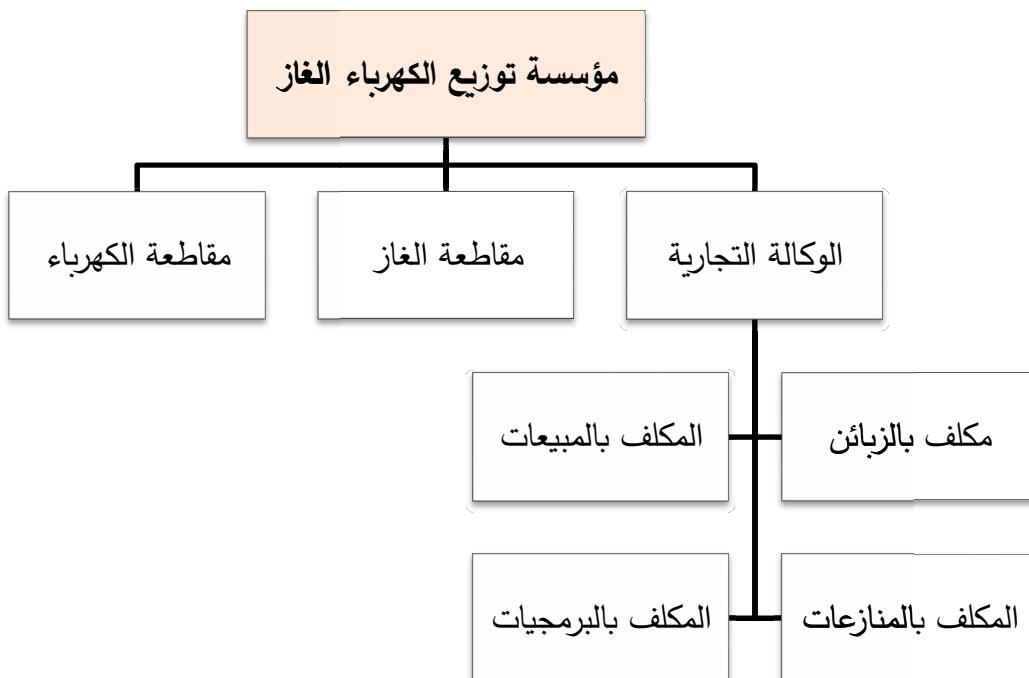
- مهندس مناهج + تقني سامي
- مهندس استغلال الشبكات الكهربائية

- رؤساء الفرق
- كهرباء توزيعي
- مهندس التدخلات (Dépannage)
- مهندس التوتر المنخفض (BT).
- أهداف مصلحة سونلغاز سيدى عقبة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف ومن بينها:

- \* ضمان توفير الكهرباء والغاز لكافة المواطنين.
- \* توسيع شبكات الكهرباء والغاز وتحديثها.
- \* تعزيز السلامة الطاقوية عن طريق تفتيش ومعاينة دورية لشبكات الداخلية للمنازل.
- \* توفير الطاقة للمشاريع الزراعية حيث تلبي احتياجات المستثمرات الفلاحية بالطاقة اللازمة.
- \* توفير الطاقة للمناطق الصناعية والمشاريع الاقتصادية.

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة.

**2- المجال الزماني:**

وهو الفترة التي استغرقها الباحث بجانبيه النظري والميداني، قد بدأت دراستي الأولى بعد أن طرحت عليا الأستاذة المشرفة عنوان الموضوع، وهنا قد بدأت رحلتي كباحثة تريد أن تجمع أكبر عدد من المراجع المختلفة والمصادر التي سخدمني في موضوعي العلمي، ثم بعد ذلك تطرقنا للإطار العام والنظري للموضوع ابتداءً من 01 فيفري 2025.

**- المرحلة الأولى:** بدأت فيها بالدراسة الاستطلاعية في 06 مارس 2025، حيث ذهبت بزيارة استكشافية استطلاعية على الساعة 11.00 صباحاً لعين المكان التي ستكون فيه الدراسة وأخذت معي وثيقة الموافقة من إدارة الجامعة وقدمتها للمدير اثناء مقابلتي معه، حيث طرحت عليه بعض الأسئلة التي تخص نشأة المؤسسة وكيف يتمثل هيكلها التنظيمي وكم عدد العمال الكلي في الإدارة، وقد استغرقت في دراستي الاستطلاعية يوماً فقط للحصول على المعلومات اللازمة.

**- المرحلة الثانية:** بدأت دراستي الميدانية يوم 20 أفريل 2025 حيث ذهبت إلى المصلحة وقمت بتوزيع الاست問ارات على كافة العمال الإداريين هناك، وقد تم استرجاع الاست問ارات يوم 26 أفريل 2025 بعد ذلك تطرقنا إلى تفريغ بيانات الاستمارة يوم 27 أفريل 2025.

**3- المجال البشري:**

وهو مجتمع البحث أي جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعم على نتائج الدراسة، وقد أجريت الدراسة على العمال الإداريين الذين يعملون داخل مصلحة سونلغاز وقد قدر عددهم الكلي بـ 79 عامل.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

**1- مجتمع الدراسة:**  
إن لكل بحث ميداني أو لكل موضوع بحثي طريقته الخاصة في جمع البيانات والمعلومات المتحصلة عليها من قبل مجتمع البحث وفي موضوعي هذا قد اختارت **أسلوب المسح الشامل** وهو:

**2- أسلوب المسح الشامل:**

هو طريقة لجمع المعلومات تهدف إلى دراسة جميع أفراد مجتمع البحث أو عدد كبيراً بدلاً من الاعتماد على عينة فقط وهذا عندما يكون مجتمع البحث ليس كبيراً جداً.

وفي تعريف آخر "هي طريقة جمع البيانات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة". (ربحي مصطفى عليا وعثمان محمد غنيم، 2000، صفحة 132)

### أهم شوط اختيار أسلوب المسح الشامل التي اعتمدت عليها:

- من أهم الشروط الازمة هي صغر حجم المجتمع الأصلي لأن اذا كان عدد الأفراد قليل ومحدود يصبح من الممكن جمع البيانات من الجميع.
- أيضا يجب سهولة الوصول إلى كل أفراد المجتمع كأنهم يعملون كافة في مؤسسة واحدة هكذا يسهل التوصل معهم.
- حيث ان الدراسة تتطلب دقة في النتائج فالمسح الشامل هو الأنسب لذلك.
- يجب أن تكون هناك القدرة على تحليل كمية كبيرة من البيانات.
- وقد استخدمت المسح الشامل في دراستي لغرض إعداد بحثي العلمي نظراً لسهولتي في ايجادي لمجتمع البحث وأيضاً لقلة عدده وقد قررت أن أعمل بهذه الطريقة عندما احضرت الهيكل التنظيمي وعدد العمال الكلي حيث كان قليلاً يسمح لي بالقيام بهذه الطريقة.

### 3- التوزيع الطبيعي للعينة:

#### 1. خصائص العينة من حيث السن:

**جدول رقم (08) يبين خصائص العينة من حيث السن**

| النسبة المئوية | التكارات | السن           |
|----------------|----------|----------------|
| %10.1          | 7        | <b>38-28</b>   |
| %60.9          | 42       | <b>49-39</b>   |
| %29            | 20       | <b>60-50</b>   |
| %100           | 69       | <b>المجموع</b> |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يوضح لنا الجدول التكرارات والنسبة المئوية لأعمار عينة الدراسة حيث جاءت فئة 49-39 في أعلى مرتبة بنسبة 60.9% ثم تلتها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 50-60 سنة بنسبة 29% وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية ما بين 38-28.

## 2. خصائص العينة من حيث الجنس:

جدول رقم (09) يبيّن لنا خصائص العينة من حيث السن

| الجنس | المجموع | التكارات | النسب المئوية |
|-------|---------|----------|---------------|
| ذكر   | 69      | 66       | %95.65        |
| أنثى  |         | 03       | %4.34         |
|       |         | 69       | 100           |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يبين لنا النتائج أن النسبة الكبيرة كانت للذكور 95.65% أما الإناث فكانت 4.34%

## 3. خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (10) يبيّن المستوى التعليمي للمبحوثين

| المستوى الدراسي | المجموع | التكارات | النسب المئوية |
|-----------------|---------|----------|---------------|
| ابتدائي         | 69      | 0        | %0.0          |
| متوسط           |         | 10       | %14.5         |
| ثانوي           |         | 32       | %46.4         |
| جامعي           |         | 27       | %39.1         |
|                 |         | 69       | 100           |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يبين لنا الجدول التوزيع الطبيعي للمستوى الدراسي للمبحوثين حيث توصلنا إلى أن معظم المبحوثين مستواهم في التعليم الثانوي بتكرار 32 ونسبة مئوية قدرت بـ 46.4% ثم جاءت بعدها التعليم الجامعي بنسبة بلغت 39.1% أما الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط جاءوا بتكرار 10 ونسبة مئوية بلغت 14.5%. و من هنا نستنتج أن أساس التمكين يبدأ من التعليم، فيعد التعليم الركيزة الأساسية في عملية التمكين الإداري إذ لا يمكن تمكين الموظف ما لم يزود بالمعرفة والمهارات الالزمة لأداء عمله بكفاءة فالموظف المتعلم يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وأكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات فمثلاً: إذا تم تعيين موظف جديد في قسم تكنولوجيا المعلومات فمن الضروري إخضاعه لدورات تدريبية متخصصة في الأنظمة والبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة.

## 4. خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة:

جدول رقم (11) يبين توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | سنوات الخبرة |
|----------------|-----------|--------------|
| %30.4          | 21        | 6-16         |
| %44.9          | 31        | 17-26        |
| %24.6          | 17        | 27-36        |
| %100           | 69        | المجموع      |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

توضح النتائج أن الخبرة لدى معظم المبحوثين تتراوح ما بين 17-26 حيث جاءت بتكرار 31 ونسبة مئوية بلغت 44.9% تليها فئة من 6-16 والتي وصلت نسبتها إلى ما يقدر بـ 30.4% وجاءت في المرتبة الأخيرة سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 27-36 بتكرار 17 ونسبة مئوية 24.6%.

## ثالثاً: المنهج المتبعة في الدراسة:

## 1- تعريف المنهج الوصفي:

قد عرفه حسن عبد العال "على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصویرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقتنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة". (ربحي مصطفى عليا وعثمان محمد غنيم، 2000، صفحة 42) ويعرفه أيضاً بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين ظواهر أخرى.

فهو أسلوب يبحث ويقوم على متابعة ورصد الظواهر أو الأحداث بشكل دقيق ومنظم، حيث يهدف فهم طبيعتها وتحليلها واستخلاص نتائج تساعد على تفسير الواقع وتطويره وهذا المنهج يستخدم كثيراً في العلوم الاجتماعية والإنسانية

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي في بداية الموضوع من طرحي للإشكالية والتساؤلات الفرعية ثم بعد ذلك حددت الأداة المناسبة وهي الاستبيان وبعد ذلك قمت بتحليل وتفسير النتائج التي تحصلت عليها

## 2- مراحل المنهج الوصفي:

وينقسم إلى مرحلتين: (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 126)

• **المرحلة الأولى:** مرحلة الاستكشاف والصياغة:

- وتهدف إلى بناء خلفية علمية قوية حول موضوع الدراسة وتشتمل على ثلاثة خطوات:
- قراءة الدراسات والأبحاث السابقة وتلخيصها للاستفادة منها في فهم مشكلة البحث
  - الرجوع إلى أهل الخبرة وأصحاب التجارب للاستفادة من آرائهم وملحوظاتهم
  - تحليل الحالات المرتبطة بالموضوع بهدف توسيع المعرفة وفهم الأبعاد المختلفة للمشكلة
- **المرحلة الثانية:** مرحلة التشخيص والوصف:

في هذه المرحلة يتم تحليل البيانات التي تم جمعها واستخلاص العلاقات بين المتغيرات مع تقديم تفسيرات علمية تساعد في فهم الظاهرة المدروسة بشكل دقيق

**2-1- توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:**

وقد اعتمدت المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأسباب التالية:

- اقتداء ببعض الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها في الدراسة الحالية، وبالتالي اعتمدت على المنهج الوصفي هو الأنسب لهذا الموضوع الملائم له.
- هو ما يساعدنا على معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية.
- هذا المنهج يسمح باستخدام مختلف طرق جمع البيانات كالاستماره..... الخ
- وصف وتحليل الظاهرة المدروسة في البحث حيث تم وصف ظاهرة التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة وكيف يحقق الرشاقة والمرونة التنظيمية. وذلك بجمع وتحليل البيانات حول الموضوع والتي تم تحديدها في ضوء تساؤلات الدراسة الحالية وذلك بوصول تفسير نتائج دقيقة.

**رابعاً: الأداة المتبعة في الدراسة:**

قد اتبعت في دراستي الميدانية أداة الاستبيان (الاستماره) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والدقيقة في ما يخص موضوع البحث

**1- تعريف أداة الاستمارة (الاستبيان):**

قد عرفت على أنها " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه أو المشكلة التي اختارها لبحثه". (محمد سرحان علي محمودي، 2019، صفحة 126)

## 2- أنواع الاستمارة:

1. الاستبيان المغلق: وهو الذي تكون أسئلته محددة الإجابات كالإجابة بـ (نعم) أو (لا) أو (كثيراً) و(قليلًا)، أو يكون الجواب بأحد أجوبة القياس ليكرت لدرجة الموافقة فقد تكون خماسية مثل (أوافق، أافق بشدة، محايد، لا أافق، لا أافق بشدة) أو ثلاثة مثل (أوافق، محايد، لا أافق)، حيث يطلب من المجيب على الأسئلة اختيار أحدها بوضع علامة (x). (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، الصفحات 126-127)

2. الاستبيان المفتوح: وهذا تكون الإجابة حرة للمبحوث حيث يجيب على السؤال بحرفيه ولا يكون مقيد بإجابة معينة وهكذا يعطى للمبحوث فرصة أكبر للإجابة والتبرير من أهم المراحل التي مررت بها حتى توصلت إلى الاستمارة النهائية:

- حددت الهدف بعد أن صفت أسئلتي الفرعية وأبعاد دراستي
  - ثم بعد ذلك شرعت في تحضير الأسئلة بطريقة واضحة و مباشرة بحيث اخترت نوع الأسئلة مفتوحة بطريقة ليكرت، ثم رتبتها ترتيباً منطقياً.
  - قد حددت العينة المراد دراستها والتي ستجibني على الاستبيانات
  - ثم طرحتها على الأساتذة المحكمين لكي يقوموا بتصحيحها لي
  - ثم عدلتها للمرة الأخيرة وعدها قمت بتوزيعها على العينة
- وبناءً على ذلك لقد خلصت إلى تحديد أسئلة الاستمارة التي تضمنت ثلاثة محاور المتمثلة في 26 سؤالاً.

\* المحور الأول: والمتمثل في البيانات الشخصية للمبحوث من (جنس وعمر ومستوى تعليمي وخبرة مهنية).

\* المحور الثاني: والمتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات للمبحوثين وتتضمن 12 سؤالاً.

\* المحور الثالث: والمتمثل في الاتصال الفعال للمبحوثين داخل المؤسسة ويتضمن 10 أسئلة.

## 3- صدق الإتساق الداخلي:

يعتبر صدق الإتساق الداخلي طريقة من طرق حساب صدق أداة الدراسة، والذي نهدف من خلاله لقياس قوة الإرتباط بين درجات كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمقياس، وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية والتي بلغ عددها في دراستنا الحالية 36 موظف من موظفي سونلغاز ببسكتة حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بيد درجات كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمقياس

بالإعتماد على برنامج spss وعليه فإن حساب صدق الإتساق الداخلي نقوم به للتأكد من أن الأداة قابلة لقياس ما وضع لها وأن المبحوثين يمكنهم الإجابة على كل أسئلة أو بنود المقياس دون وجود أي غموض.

#### المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار:

#### جدول رقم (12) يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

| رقم العبارة   |  | قيمة معامل الإرتباط | قيمة الدلالة |
|---|--|---------------------|--------------|
| تشاركتني الإدارة في القرارات المتعلقة بعملي   |  | 0.216               | 0.01         |
| تؤخذ برأي بعض الإعتبار عند اتخاذ قرارات تخطيمية   |  | 0.322               | 0.01         |
| توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة للمشاركة في القرارات   |  | 0.268               | 0.01         |
| تنسم المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات  |  | 0.471**             | 0.01         |
| المؤسسة مرنة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة  |  | 0.620**             | 0.01         |
| هناك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات سريعة وهذا ما يؤثر على مرنة المؤسسة                                    |  | 0.368**             | 0.01         |
| يتم توجيه الموارد بسرعة نحو مواكبة الأولويات الجديدة  |  | 0.678**             | 0.01         |
| تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين استجابة المؤسسة للتغيرات هذا ما يجعل المؤسسة رشيقه              |  | 0.695**             | 0.01         |
| وجود بيئة تشارکية يعزز من مرنة العمل داخل المؤسسة   |  | 0.668**             | 0.01         |
| تساهم مشاركة الموظفين في دعم القرارات الفعالية في المرنة في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل |  | 0.652**             | 0.01         |
| تؤدي المشاركة إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة   |  | 0.744**             | 0.01         |
| تشجع المشاركة على الإبتكار والقدرة على التكيف   |  | 0.747**             | 0.01         |

#### المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن قيم معامل الإرتباط تتراوح ما بين 0.216 و 0.747 وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دلالة  $p = 0.01$  يمكننا القول أن المحور يتمتع بالإتساق الداخلي إذا فهو صادق.

## المحور الثاني: الإتصال الفعال

## جدول رقم (13) يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور الإتصال الفعال

| قيمة الدالة | قيمة معامل الإرتباط | رقم العبارة  |
|-------------|---------------------|--|
| 0.01        | 0.620**             | تتميز المؤسسة بوجود نظام اتصال فعال وواضح بين مختلف المستويات الإدارية                     |
| 0.01        | 0.377**             | تسهل قنوات الإتصال السريعة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة                                   |
| 0.01        | 0.745**             | يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بمرنة وسرعة                                      |
| 0.01        | 0.605 **            | يسهم الإتصال الداخلي الجيد في تسريع الإستجابة للمتغيرات الخارجية                           |
| 0.01        | 0.737**             | تشجع المؤسسة على التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارات                                    |
| 0.01        | 0.745**             | تسهم المجتمعات الدورية وورش العمل في تعزيز التواصل التنظيمي وهذا ما يعزز المرونة التنظيمية |
| 0.01        | 0.649**             | يعزز الإتصال الفعال قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والمستجدات وإيجاد حلول سريعة        |
| 0.01        | 0.510**             | تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين الإتصال الداخلي                             |
| 0.01        | 0.520**             | وضوح الرسائل الإدارية يساهم في تسهيل تنفيذ التوجيهات بسرعة                                 |
| 0.01        | 0.595**             | الإتصال الجيد يعزز التعاون بين الفرق ويزيد من مرؤونتها                                     |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يبين لنا الجدول أن قيم معامل الإرتباط لمحور الإتصال الفعال تتراوح ما بين 0.377\*\*\* و 0.747 وهي قيمة دالة إحصائية بقيمة دالة  $p=0.01$  وعليه يمكننا ان نقول أن المحور يتمتع بالإتساق الداخلي وبالتالي فهو صادق.

## - ثبات الأداة:

بعد قيامنا بحساب صدق الإستبيان والتأكد من أنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق سنقوم الآن بحساب ثبات الإستبيان وهو الذي يعطينا نفس النتائج مهما تكررت الدراسة على نفس العينة في نفس الظروف بعد مرور مدة زمنية كبيرة وهو يعبر لنا على ثبات الأداة أي مهما كررناها نحصل على نفس النتيجة وهو مرادف أيضا للاستقرار، حيث سنقوم في دراستنا الحالية بحساب الثبات باستخدام معامل آلفا كرونباخ لكل من محور المشاركة في اتخاذ القرار ومحور الإتصال الفعال كما أننا سنقوم بحساب ثبات المحور ككل.

## جدول رقم (14) يوضح ثبات محاور الأداة

| معامل آلفا كرونباخ | عدد العناصر | المحاور                       |
|--------------------|-------------|-------------------------------|
| 0.809              | 12          | محور المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0.830              | 10          | محور الإتصال الفعال           |
| 0.897              | 22          | المجموع الكلي للمقياس         |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يتبيّن لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ثبات محور المشاركة في اتخاذ القرار 0.809 وتساوي قيمة معامل الثبات لمحور الإتصال الفعال 0.830 وتساوي قيمة معامل الثبات للمجموع الكلي للمقياس 0.897 وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول للثبات والمتمثل في 0.60 وعليه نصل إلى أن الإستبيان بكل محاوره يتمتع بالثبات وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه.

#### خامساً: أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع مختلف المعلومات الميدانية عن طريق الاستماراة، اعتمدت على تحليل البيانات وهذا بالاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات وفق أساليب إحصائية التي تتناسب مع المقياس.

#### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قد تطرقت إلى الدراسات المنهجية وذلك من قبل ما تم تحديده من مجالات الدراسة من المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري، وفي هذه الدراسة أتعنت بالمنهج الوصفي وقد استعنت بأداة الاستبيان لإتمام دراستي على أتم وجه وللحصول على نتائج دقيقة ومن بعدها تحليل هذه النتائج.

# **الفصل الخامس:**

## **عرض وتحليل البيانات الميدانية**

**أولاً: مناقشة نتائج الدراسة**

**1 - مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول**

**2 - ومناقشة نتائج التساؤل الثاني**

**ثانياً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها**

**ثالثاً: النتائج العامة لدراسة**

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى فصل الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، نأتي إلى أحد المراحل البالغة في الأهمية في هذه الدراسة وهي في محاولة استطاق البيانات المتحصل عليها في الميدان، من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية وكذلك عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، في ضوء التساؤلات والدراسات السابقة، للحصول على جملة من التوصيات والاقتراحات. في خطوة لاحقة لخطوة جمع البيانات، حيث شرعت إلى تفريغ هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً، بحيث تمكنت من الإلمام بجوانب موضوع الدراسة وذلك من خلال فهم السياق العام.

**أولاً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:**

قبل القيام بعرض النتائج النهائية يجب أولاً أن نقوم بحساب الأطوال الفعلية لخلايا الاستبيان وما يقابلها من بدائل استجابة حيث قمنا في دراستنا الحالية بالإعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وهو عبارة عن مقياس يحمل 3 خيارات والمتمثلة في أوفق، محайд، أعارض أيضا هو مقياس ترتيبى حيث أن الأرقام التي ندخلها في البرنامج تعبر عن الأوزان التالية: أوفق نعطيها بديل 3 محайд نعطيها بديل 2 أعارض بديل 1 ثم بعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي لوضع المستويات، وذلك بتطبيق القاعدة التالية: أولاً نحسب المدى، وذلك يكون بالقيام بطرح أقل قيمة من أعلى قيمة في المقياس أي (3-1) والتي تساوى 2 ثم قسمت المدى والذي هو 2 على عدد البدائل والتي هي 3 وبعد القيام بالقسمة نحصل على القيمة (0.70) ونهدف من خلال ذلك تحديد الطول الفعلي لكل عبارات المقياس، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة (0.70) إلى أقل قيمة في المقياس والتي تمثل في 1 حيث نحصل على نتيجة 1.70 وذلك للتمكن من تحديد الحد الأعلى. وتصبح الأطوال الفعلية لخلايا المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (15) يوضح الأطوال الفعلية لخلايا الاستبيان وما يقابلها من بدائل الإستجابة**

| بدائل الإستجابة | أطوال خلايا المقياس |
|-----------------|---------------------|
| منخفضة          | 1.00-1.70           |
| متوسطة          | 1.71-2.41           |
| عالية           | 2.42-3.00           |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة

التنظيمية:

**1- ومناقشة تحليل نتائج التساؤل الفرعي الأول: مادر المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة التنظيمية؟**

**جدول رقم (16) يبين نتائج المحور الأول المتعلقة ببعض المعايير في اتخاذ القرار**

| درجة الموافقة | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | لا أوفق | محايد | أوفق  | المقياس        | عبارات المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار   |
|---------------|-------------------|-----------------|---------|-------|-------|----------------|---|
| عالية         | 0.718             | 2.55            | 9       | 13    | 47    | تكرار          | تشاركني الإدارة في القرارات المتعلقة بعملي  |
|               |                   |                 | %13     | %18.8 | %68.1 | النسبة المؤوية |   |
| عالية         | 0.654             | 2.45            | 6       | 26    | 37    | تكرار          | يؤخذ برأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات تنظيمية                                     |
|               |                   |                 | %8.7    | %37.7 | %53.6 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.721             | 2.26            | 11      | 29    | 29    | تكرار          | توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة عند اتخاذ قرارات تنظيمية                               |
|               |                   |                 | %15.9   | %42   | %42   | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.660             | 2.35            | 7       | 31    | 31    | تكرار          | تنسم المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات                                    |
|               |                   |                 | %10.1   | %44.9 | %44.9 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.682             | 2.35            | 8       | 29    | 32    | تكرار          | المؤسسة مرنة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة  |
|               |                   |                 | %11.6   | %42   | %46.4 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.700             | 2.33            | 9       | 28    | 32    | تكرار          | هناك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات سريعة وهذا ما يؤثر على مرنة المؤسسة                  |
|               |                   |                 | %13     | %40.6 | %46.4 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.688             | 2.29            | 9       | 31    | 29    | تكرار          | يتوجه الموارد بسرعة نحو مواكبة الأولويات الجديدة                                      |
|               |                   |                 | %13     | %44.9 | %42   | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.688             | 2.38            | 8       | 27    | 34    | تكرار          | تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين استجابة المؤسسات للتغيرات هذا ما يجعل المؤسسة |
|               |                   |                 | %11.6   | %39.1 | %49.3 | النسبة         |   |

|        |       |      |   |       |       | المؤوية        | رشيقية   |
|--------|-------|------|---|-------|-------|----------------|--|
| متوسطة | 0.719 | 2.20 | 12  | 31    | 26    | تكرار          | وجود بيئة تشاركية يعزز من مرونة العمل داخل المؤسسة   |
|        |       |      | %17.4                                     | %44.9 | %37.7 | النسبة المؤوية |  |
| متوسطة | 0.721 | 2.33 | 10  | 26    | 33    | تكرار          | تساهم مشاركة الموظفين في دعم القرارات الفعالية في المرونة في الإستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل |
|        |       |      | %14.5                                     | %37.7 | %47.8 | النسبة المؤوية |  |
| متوسطة | 0.626 | 2.41 | 5   | 31    | 33    | تكرار          | تؤدي المشاركة إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة  |
|        |       |      | %7.2                                      | %44.9 | %47.8 | النسبة المؤوية |  |
| متوسطة | 0.649 | 2.30 | 7   | 34    | 28    | تكرار          | تشجع المشاركة على الإبتكار والقدرة على التكيف  |
|        |       |      | %10.01                                    | %49.3 | %40.6 | النسبة المؤوية |  |
| منخفضة | 0.604 | 1.59 | مجموع متوسط محور المشاركة في اتخاذ القرار |       |       |                |  |

## 1- تحليل ومناقشة:

جدول رقم (17) يبين نتائج دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة

| درجة التقدير | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                    |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| منخفضة       | 0.604             | 1.57            | المشاركة في اتخاذ القرار |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

يوضح لنا الجدول أن المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة منخفضة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 1.57 وانحراف معياري قدر بـ 0.604 هذا ما يؤكد لنا أن المشاركة في اتخاذ القرار لا يتم تطبيقها في المؤسسة مما يؤدي لعدم تحقيق التمكين.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول، أن في العبارة رقم 1 جاءت نسبة الموافقة عليها كبيرة بحيث قدرت بـ 68,1%， لكون أن الموظفين تشارکهم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الفعالة المتعلقة بالعمل، وكما تطرق سبقاً عندما يعطي التمكين الحق للموظفين في المشاركة في الآراء واتخاذ القرارات، يزيد

ارتفاع مقاومة الموظف للضغوط للعمل، وهذه المشاركة تخلق لديه الإحساس بالمسؤولية وتجعله أكثر حرصاً على نجاح القرارات المتخذة، كما أنها تعزز من ثقته بنفسه وتتمي قدرته على التفكير الندي والإبداعي إضافة إلى ذلك فإن اشراك الموظفين في صنع القرار يقلل من مقاومته للتغييرات لأنه يشعر بأنه جزء منها وليس مفروضة عليه فقط، وجاءت نسبة "محايد" 18,8% لكون أن الموظفين أرادوا التحفظ في الإجابة على السؤال، وهذا ما قد أراه أن سببه عدم ارتياحية المبحوث في الإجابة، وجاءت نسب "لا أوفق" منخفضة قدرت بـ 13% وهنا نلاحظ أن أقلية الموظفين لا يوافقون على أن الإدارة العليا تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ونلاحظ في العبارة رقم 2 أن نسبة "أوفق" جاءت 53,6% ويعني هذا أن أغلب الموظفين يقررون بأن قراراتهم تؤخذ بعين الاعتبار لكون ان لديهم مكانة داخل المنظمة وهذا ما أقرته الدراسة السابقة لأميرة عبد الوهاب وخالد محمد بن حمدان، التي وجدت أن هناك أثر التمكين بأبعاده ومن بينها المشاركة في اتخاذ القرار على الرشاقة التنظيمية بأبعادها، ونجد ان نسبة "محايد" جاءت 37,6% وهذا ما نلاحظه أن بعض الموظفين يرون أن التحفظ على الإجابة على العبارة يكون أحسن، ونجد أن نسبة "لا أوفق" جاءت منخفضة 8,7% لكون أن فقط بعض الموظفين يرون ان آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار.

ونلاحظ في العبارة رقم 3 نسبة "أوفق" تساوي 42% وتحمل نفس النسبة مع "محايد" وهذا يعني ان البعض يرى بأن الإدارة توفر قنوات تواصل فعالة عند اتخاذ قرارات تنظيمية والبعض الآخر فضل عدم الإجابة أو الحياد، وكما تطرقت اليه في ما سبق على انه "عملية ارسال واستقبال للمعلومات والأفكار وللأراء بين طرفين، وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة، وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة (مثل المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفي..)"، ونجد انخفاض في نسبة "لا أوفق" بـ 15,9% وهم يرون أن الإدارة لا توفر جهاز اتصالي فعال عند اتخاذ قرارات تنظيمية.

وفي العبارة 4 نجد نفس النسبة في كل من "أوفق" و"محايد" حيث تقدر نسبهم بـ 44,9% وهذا يعني ان البعض يرى بأن المؤسسة تتمتع بالقدرة على التكيف السريع مع التغييرات وهذه من مميزات الرشاقة التنظيمية، والبعض الآخر أراد ان يكون محايداً في الإجابة، وعندما نعود إلى ما سبق نرى بأن تكمّن الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجأة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغييرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها، ونجد نسبة قليلة في "لا أوفق"

حيث جاءت 10,1% وهم الموظفون الذين يرون بأن المؤسسة غير قادرة على الاستجابة السريعة للغيرات التي تطرأ عليها.

وفي العبارة رقم 5 نجد نسبة "أوفق" جاءت عالية حيث كانت تقدر بـ 46,4% وهم من يرون بأن المؤسسة مرنة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة والمشاكل، وهذا يوازي ما جاءت به الدراسة السابقة لعبد الحكيم بن سالم والياس سليماني، الذين تحصلوا على نتائج ومن بينها ان تساهمن الرشاقة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ونجد نسبة "محايد" متوسطة وقد جاءت على الشكل التالي 42%， وجاءت نسبة "لا أوفق" منخفضة حيث قدرت بـ 11,6% وهذا يعني ان البعض يرون بأن المؤسسة لا تملك المرونة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة.

وفي العبارة رقم 6 نجد نسبة "أوفق" جاءت مرتفعة بـ 46,4%， بمعنى ان أغلب الموظفين يرون بأن هناك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات سريعة وهذا ما يؤثر على مرونة المؤسسة، هذا ما تطرقنا اليه في الفصول النظرية حيث تعتبر رشاقة اتخاذ القرار هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات المهمة بسرعة ومعالجتها بفعالية ثم اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، لا تقتصر هذه الرشاقة على سرعة اتخاذ القرار فقط بل تشمل أيضاً مرونة التفكير ودقة التقدير والقدرة على التعامل مع مواقف معقدة أو غير متوقعة، وجاءت نسبة "محايد" متوسطة تقدر بـ 40,6%， وجاءت نسبة "لا أوفق" منخفضة قدرت بـ 13% وهذا يعني ان اقلية الموظفين يرون ان المؤسسة لا تمتلك قدرة على اتخاذ قرارات سريعة.

ونجد في العبارة رقم 7 أن جاءت نسبة "محايد" 44,9% أكثر من نسبة الموافقة على العبارة 42% حيث ان تکتم الكثیر من الموظفين على أن يتم توجيه الموارد بسرعة نحو مواكبة الأولويات الجديدة، وجاءت منخفضة في "لا أوفق" حيث قدرت بـ 13% وهم الفئة القليلة التي لم تتوافق على هذه العبارة.

ونجد في العبارة رقم 8 ان جاءت نسبة "أوفق" مرتفعة حيث قدرت بـ 3,49% وهم الفئة التي تقر بأن تساهمن المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين استجابة المؤسسات للتغيرات وهذا ما يجعل المؤسسة رشيقه وهذا ما تطرقنا اليه في الجانب النظري حيث أن رشاقة اتخاذ القرار هي قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الوقت المناسب، بناءً على معلومات دقيقة وتحليل واقعي مع مراعات التغيرات المحيطة، بما يمكنها من الاستجابة الذكية والتكيف المستمر مع التحديات والفرص، وفي "محايد" جاءت بنسبة 39,9% حيث انها تعتبر نسبة مرتفعة نوعاً ما، وجاءت نسبة "لا أوفق" منخفضة حيث قدرت بـ 11,6% وهم الفئة القليلة التي لم تتوافق على هذه العبارة.

أما العبارة 9 نجد نسبة " محايد " تفوقت نسبة " أوفق " حيث ان النسبة الولى قدرت بـ 44,9% والنسبة الثانية قدرت بـ 37,7% وهذا يعن ان معظم الموظفين تكتموا عن الإجابة حول عبارة وجود بيئة تشاركية يعزز من مرونة العمل داخل المؤسسة، ونجد انخفاض في نسبة " لا أوفق " حيث قدرت نسبتها بـ 17,4% وهم فئة الموظفين الذين يقررون على ان لا يوجد بيئة تشاركية.

وفي العبارة رقم 10 نجد نسبة " أوفق " مرتفعة حيث قدرت بـ 47,8% وهم الموافقون على أن تساهم المشاركة الموظفين في دعم القرارات الفعالة في المرونة في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، بينما تقدر نسبة " محايد " بـ 37,7% وهم من اختاروا الحياد في الإجابة، ونجد انخفاض في نسبة " لا أوفق " حيث قدرت بـ 14,5% وهم من لم يوافقو على العبارة.

وفي العبارة رقم 11 نجد ارتفاع في نسبة " أوفق " حيث تقدر بـ 47,8% وهم من كانوا موافقين على أن تؤدي المشاركة إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وقدرت نسبة " محايد " بـ 44,9%، ونجد انخفاض في نسبة " لا أوفق " حيث قدرت نسبتها بـ 7,2%.

وفي العبارة الأخيرة نجد ارتفاع في نسبة " محايد " حيث قدرت بـ 49,3% ونجد نسبة " أوفق " جاءت منخفضة قليلاً حيث قدرت بـ 40,6% وهنا نرى بأن معظم الموظفين ارادوا ان يكونوا محايدين حول عبارة أن تشجع المشاركة على الابتكار والقدرة على التكيف، وفي " لا أوفق " جاءت النسبة منخفضة حيث قدرت بـ 10,01% وهم من لا يوافقو على ان المشاركة تشجعهم على الابتكار.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن هناك نسب متقاربة في المحور الأول الذي هو المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال درجة الموافقة والاحراف المعياري والمتوسط الحسابي، بحيث نجد العبارة رقم 3 لديها اكبر انحراف معياري وتتوافق هي والعبارات رقم 4 و 5 من حيث درجة الموافقة فكلما ذكر درجة متوسطة ويتقاربان من حيث الانحراف المعياري حيث يتراوح بين 0,721 و 0,660 ومتوسط حسابي 2,26 و 2,35 وهذا ما يجعلنا نرى بأن المؤسسة المدروسة لا توفر قنوات تواصل بين الأفراد عند اتخاذ القرار، ومن منظور العالم تالكوت بارسونز في البنائية الوظيفية ينظر إلى التواصل داخل المنظمة كنظام فرعي ضمن النظام الاجتماعي الأكبر الذي يشكله الهيكل التنظيمي وتكون وظيفته في نقل القيم والمعاني والمعايير التي تنظم السلوك عند اتخاذ القرارات

**استنتاج:** يتبيّن من تحليل بيانات الجدول ان المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة المدروسة تظل على مستوى متوسط، وهذا يشير إلى ضعف قنوات التواصل بين الأفراد اثناء عملية اتخاذ القرار.

أما العبارة رقم 1 أو 2 تتوافق من حيث درجة الموافقة فكلاهما ذو درجة عالية ويقاربان في الانحراف المعياري حيث الأولى تقدر بـ 0,718 والثانية تقدر بـ 0,654، ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,55 و 2,45، ففي العبارة رقم 1 و 2 تؤكد لنا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات وأخذ رأي الموظف بعين الاعتبار شكلية فقط وليس فعلية وبما أننا قد تطرقنا إلى معرفة ما هي المشاركة في اتخاذ القرار وكيف تتم بمنح الإدارة العليا (الرؤساء) البيئة المناسبة داخلياً ليتمكن الموظف من المشاركة في القرار، بحيث يكون الموظف قادر على ابداء رأيه ويؤخذ رأيه بعين الاعتبار، لكن هنا في المؤسسة المدروسة يظهر هاذان البعدان سطحيان فقط بحيث لا تعني اشراك الموظفين فعلياً في صنع القرار أو اتخاذه وإنما فقط تؤخذ آرائهم في مرحلة التنفيذ والتشاور فقط، لكن القرار يعود للإدارة العليا وهنا يختل الترابط والتدخل والتكامل بين النسق الاجتماعي، فقد يرى الباحث بارسونز "أن استقرار النظام الاجتماعي يعتمد على أداء الأفراد لأدوارهم الوظيفية بكفاءة والمشاركة في اتخاذ القرار تساعدهم على ذلك" ، وبالاعتماد على نتائج دراسة أميرة عبد الوهاب وخالد محمد بن حمدان حول أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية، في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أنها وجدت درجة متوسطة من مشاركة موظفين شركة التأمين في الأردن في اتخاذ القرارات

**الاستنتاج:** مصلحة سونلغاز تعاني من ضعف في التمكين الوظيفي في بعد المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤثر على الرشاقة التنظيمية والكفاءة العامة للنظام الإداري والاجتماعي داخل المؤسسة..

أما في العبارة رقم 10 ، 9 ، 8 ، 7 نجد أن هناك تساوي من ناحية درجة الموافقة بحيث أنهم ذو علامة متوسطة وتقرب في الانحراف المعياري بحيث يتراوح بين 0,721 و 0,688 ومتوسطات حسابية 2,33 في العبارة 10 وأما العبارة رقم 9 فمتوسطها الحسابي يقدر 2,20، والعبارة رقم 8 يقدر بـ 2,38 والعبارة 7 يقدر بـ 2,29، وهنا نستنتج في العبارة رقم 10 أن التباين هنا يعكس اختلاف وجهات النظر حول فعالية مشاركة الموظفين، حيث بعضهم يرون أن للموظفين دوراً كبيراً بينما يشكك آخرون في تأثير هذه المشاركة، أما في العبارة رقم 9 فيدل التباين هنا على وجود اختلاف كبير بين الموظفين في رؤيتهم لبيئة العمل قد يكون ذلك نتيجة لتفاوت طبيعة الأقسام أو ثقافة الإدارة، حيث يشعر بعضهم بوجود تشارکية في حين يفقدوا آخرون، وفي العبارة رقم 8 فإنه يدل على وجود تباين معتدل في آراء الموظفين حيث يرى بعضهم أنّا ملمساً للمشاركة في تعزيز المرونة بينما يشكك آخرون، وفي العبارة رقم 7 فهنا التباين يعكس اختلاف التجارب الإدارية والتخطيطية وقد يشير إلى وجود تفاوت في سرعة الاستجابة حسب طبيعة المهمة أو القسم.

**الاستنتاج:** تظهر العبارات من 7 إلى 10 تبايناً في آراء الموظفين حول فعالية المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعكس اختلافات في بيئة العمل وطبيعة الأقسام، وتجارب الموظفين، وفي هذه المؤسسة المشاركة ليست موحدة أو مؤثرة بالشكل الكافي لدى الجميع.

أما نجد العبارة رقم 6 متوسطة الدرجة وانحرافها المعياري 0,700، وهنا يبين تباين الآراء حول قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مرنة قد يكون السبب تفاوت في مراكز اتخاذ القرار بين الأقسام، فتعتبر سرعة اتخاذ القرار مؤشر على تكيف النظام التنظيمي مع البيئة الخارجية، وهنا نجد أن السرعة في اتخاذ القرارات متوسطة في المؤسسة المدروسة

**الاستنتاج:** تظهر العبارة رقم 6 وجود تفاوت في آراء الموظفين حول مرونة المؤسسة في اتخاذ القرارات، مما يعكس اختلافاً في توزيع السلطة بين الأقسام، وهذا يشير إلى ان التكيف التنظيمي مع التغيرات الخارجية لا يتم بشكل موحدماً قد يحد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

نجد العبارة رقم 11 متوسطة في درجة الموافقة ذات انحراف معياري 0,626 ومتوسط حسابي يقدر 2,41 وهذا يشير إلى ان البعض من أفراد العينة، يتفقون على ان المشاركة تساهم في تحسين تدفق المعلومات، والبعض الآخر لا يوافق على ذلك .

**الاستنتاج:** تظهر العبارة رقم 11 تبايناً في آراء الموظفين حول دور المشاركة في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث يرى بعضهم أن المشاركة تساهم في ذلك، بينما لا يلمس آخرون هذا الأثر ما يعكس تفاوتاً في التجربة أو فعالية قنوات التواصل بين الأقسام .

أما العبارة رقم 12 فدرجة الموافقة متوسطة، وأيضا ذات انحراف معياري يقدر بـ 0,649 ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,30، وهنا استنتج ان داخل المؤسسة المدروسة، بعض منفعة العمال يوافقون ان المشاركة في اتخاذ القرار تشجع على الابتكار والتكيف، والبعض الآخر لا يوافقون أو محايدون. لكن كما تطرقـتـ من قبل ان المشاركة في اتخاذ القرار، هي الـيةـ تحـفـزـ الموظـفـينـ عـلـىـ المـسـاـهـمـةـ بـأـفـكـارـ جـديـدةـ،ـ واقتـراحـ حلـولـ،ـ وـبـالـتـالـيـ يـبـدـعـ المـوـظـفـ فـيـ وـظـيـفـتـهـ،ـ وـأـيـضـاـ هـذـاـ يـشـعـرـ بـالتـكـيفـ مـعـ الـعـلـمـ،ـ وـلـاـ يـشـعـرـ بـالـاغـرـابـ دـاخـلـ المـؤـسـسـةـ

**الاستنتاج:** تظهر لآراء الموظفين تبايناً حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الابتكار والتكيف، فبينما يرى البعض أنها تشجع على الابداع والاندماج، لا يلمس آخرون هذا الأثر وهذا يشير

الآن فعالية المشاركة ما تزال محدود، ولا تمارس بالشكل الذي يعزز شعور الموظف بالانتماء والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

## 2- تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية؟

**جدول رقم (18) نتائج المحور الثاني بعد الاتصال الفعال**

| درجة الموافقة | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | لا أوفق                         | محايد | أوفق  | المقياس        | عبارات المحور الثاني: الاتصال الفعال  |
|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|-------|-------|----------------|---|
| عالية         | 0.654             | 2.55            | 6                               | 19    | 44    | تكرار          | 1 تتميز المؤسسة بوجود نظام اتصال فعال وواضح بين مختلف المستويات الإدارية                    |
|               |                   |                 | %8.7                            | %27.5 | %63.8 | النسبة المؤوية |   |
| عالية         | 0.606             | 2.43            | 4                               | 31    | 34    | تكرار          | 2 تسهل قنوات الاتصال السريعة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة                                  |
|               |                   |                 | %5.8                            | %44.9 | %49.3 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.720             | 2.16            | 13                              | 32    | 24    | تكرار          | 3 يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بمرنة وسرعة                                     |
|               |                   |                 | %18.8                           | %46.4 | %34.8 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.660             | 2.35            | 7                               | 31    | 31    | تكرار          | 4 يسهم الاتصال الداخلي الجيد في تسريع الإستجابة للمتغيرات الخارجية                          |
|               |                   |                 | %10.1                           | %44.9 | %44.9 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.796             | 2.12            | 18                              | 25    | 26    | تكرار          | 5 تشجع المؤسسة على التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارات                                   |
|               |                   |                 | %26.1                           | %36.2 | %377. | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.741             | 2.26            | 12                              | 27    | 30    | تكرار          | 6 تسهم المجتمعات الدورية وورش العمل في تعزيز التواصل التنظيمي وهذا ما يعزز المرنة التنظيمية |
|               |                   |                 | %17.4                           | %39.1 | %43.5 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.664             | 2.36            | 7                               | 30    | 32    | تكرار          | 7 يعزز الاتصال الفعال قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والمستجدات وإيجاد حلول سريعة       |
|               |                   |                 | %10.1                           | %43.5 | %46.4 | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.671             | 2.30            | 8                               | 32    | 29    | تكرار          | 8 تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين الاتصال الداخلي                            |
|               |                   |                 | %11.6                           | %46.4 | %42   | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.653             | 2.32            | 7                               | 33    | 29    | تكرار          | 9 وضوح الرسائل الإدارية يساهم في تسهيل تنفيذ التوجيهات بسرعة                                |
|               |                   |                 | %10.1                           | %47.8 | %42   | النسبة المؤوية |   |
| متوسطة        | 0.730             | 2.29            | 11                              | 27    | 31    | تكرار          | 10 الاتصال الجيد يعزز من التعاون بين الفرق ويزيد من مرؤونتها                                |
|               |                   |                 | %15.9                           | %39.1 | %44.9 | النسبة المؤوية |   |
| منخفضة        | 0.620             | 1.62            | مجموع متوسط محور الاتصال الفعال |       |       |                |   |

## تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

## جدول رقم (19) بين نتائج محور الإتصال الفعال وتحقيق الرشاقة

| درجة التقدير | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد          |
|--------------|-------------------|-----------------|----------------|
| منخفضة       | 0.620             | 1.62            | الإتصال الفعال |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Spss20

توضح لنا النتائج التي في الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإتصال الفعال وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ 1.62 وانحراف معياري 0.620 وهي عبارة عن قيمة منخفضة. نلاحظ في العبارة رقم 1 أن نسبة "أوافق" مرتفعة حيث تقدر بـ 63,8% حيث أن أغلبية الموظفين موافقون على ان المؤسسة تتميز بوجود نظام اتصال فعال وواضح بين مختلف المستويات الإدارية، بينما نجد نسبة "محايد" جاءت بـ 27,5% وهم من فضلوا ان يكونوا محايدين في الإجابة عن هذه العبارة، ونجد انخفاض في نسبة "لا أافق" حيث قدرت بـ 5,8% وهم الفئة القليلة من الموظفين الذين يرون بأن المؤسسة لا تتميز بوجود نظام اتصال فعال وواضح.

اما العبارة 2 نجد ارتفاع في نسبة "أافق" حيث قدرت بـ 49,3% وهذا ما يروننه الموظفين حيث انهم يوافقون على ان تسهل قنوات الاتصال السريعة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وهذا ما تطرقنا اليه في الفصول النظرية، فالاتصال الفعال من العمليات الأساسية التي يكمل فيها التمكين وتعتبر وسيلة لنقل العلوم والأخبار وتبادلها بين الأفراد أو الموظفين، اما تقدر نسبة "محايد" بـ 44,9% وهي نسبة متوسطة، ونجد نسبة "لا أافق" منخفضة حيث تقدر نسبتها بـ 5,8% وهي نسبة الموظفين الذين لا يوافقون على ان قنوات الاتصال لا تسهل عملية اتخاذ القرار في سونلغاز.

اما في العبارة 3 نجد أن النسبة الأكبر كانت في "الحياد" حيث قدرت بـ 46,4% وهو الموظفون الذين كانوا محايدين في الإجابة عن أن يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بمرونة وسرعة، بينما كانت نسبة "أافق" متوسطة حيث قدرت بـ 34,8%， ونجد نسبة "لا أافق" منخفضة حيث قدرت بـ 18,8% وهو الفئة التي ترى أنه لا يتم تبادل المعلومات بين الإدارات الأخرى بمرونة وسرعة أ، هي منعدمة أصلاً.

وفي العبارة 4 نجد تطابق في النسب بين "أوافق" و "محايد" حيث قدرت نسبتهم بـ 44,9%， وهنا نرى بأن معظم الموظفين يوافقون على ان الاتصال الداخلي الجيد يسهم في تسريع الاستجابة للمتغيرات الخارجية، والبعض الآخر كان محايداً في الإجابة، ونجد انخفاض في نسبة " لا أوافق " حيث كانت تقدر بـ 10,1% وهم الفئة القليلة التي ترى عكس ان الاتصال الداخلي الجيد يسهم في تسريع الاستجابة أو انه لا يوجد اتصال داخلي جيد في المؤسسة من أساسه.

وفي العبارة رقم 5 نجد أن هناك تقارب في نسب ف "أوافق" قدرت نسبتها بـ 37,7% وهي مرتفعة حيث أن معزز الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تشجع على الاتصال المفتوح بينهم وبين الإدارات وفي "محايد جاءت النسبة كالتالي 36,2% وهي سبة مقاربة لنسبة الأولى، ونجد أن نسبة " لا أوافق " جاءت أيضاً لا تبعد عنهم حيث قدرت بـ 26,1% وهم الفئة التي لم توافق على ان المؤسسة تشجع على الاتصال بينهم وبين الإدارات.

وجاءت العبارة 6 بنسبة مرتفعة في موافقة الموظفين على أن تساهم المجتمعات الدورية وورش العمل في تعزيز التواصل التنظيمي وهذا ما يعزز المرونة التنظيمية حيث قدرت نسبة الموافقة بـ 43,5%， وقدرت نسبة المحايدة عن الإجابة بـ 39,1%， ونجد ان نسبة عدم الموافقة جاءت منخفضة حيث قدرت بـ 17,4% حيث أن هذه الفئة ترى أن الورش والمجتمعات لا تساهم في تعزيز التواصل التنظيمي.

وفي العبارة رقم 7 نجد أن نسبة الموافقة فيها جاءت مرتفعة حيث قدرت بـ 46,4%， وهو الموظفين الذين يوافقون على ان الاتصال الفعال يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الازمات والمستجدات وإيجاد حلول سريعة، أما نسبة المحايدة فقدرت بـ 43,5%， ونسبة عدم الموافقة قدرت بـ 10,1% وهي منخفضة حيث ان هذه الفئة لم تكن موافقة على ان الاتصال الفعال يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الازمات.

وفي العبارة 8 نجد أن جاءت نسبة المحايدة مرتفعة حيث قدرت بـ 46,4% وهو من كانوا محايدين في الإجابة على ان المؤسسة تعتمد على أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين الاتصال الداخلي، وفي نسبة الموافقة نجدها تقدر بـ 42%， وهذا ما جاء في الفصل النظري الذي يؤكد ان "الاعتماد على التكنولوجيا: تستخدم الأنظمة الذكية والتقنيات الحديثة لتسريع العمل وتحسين الأداء" ، وفي عدم الموافقة كانت النسبة كالتالي 11,6% وهي نسبة الذين لم يوافقون على ان المؤسسة تعتمد على أدوات تكنولوجية.

وفي العبارة 9 نجد ان نسبة المحايدين أكثر نسبة حيث تقدر بـ 47,8% وهو من كانوا محايدين عن الإجابة على وضوح الرسائل الإدارية يساهم في تسهيل تنفيذ التوجيهات بسرعة، وقدرت نسبة الموافقة

على هذه العبارة بـ 42%， وأيضاً نجد نسبة عدم الموافقة والتي قدرت بـ 10,1% وهي الفئة التي نفت أن وضوح الرسائل الإدارية يساعده في تسهيل تنفيذ التوجيهات بسرعة في المؤسسة.

وفي آخر عبارة نجد أنها جاءت نسبة الموافقة هي الأكبر حيث قدرت بـ 44,9% وهم الذين كانوا موافقين على أن الاتصال الجيد يعزز من التعاون بين الفرق ويزيد من مرونتها، وجاءت نسبة المحايدين عليها بقدر 39,1%， وجاءت نسبة عدم الموافقة منخفضة حيث قدرت بـ 15,9% وهم من لم يكونوا موافقين على أن الاتصال الجيد يعزز من التعاون بين الفرق ويزيد من مرونتها.

نلاحظ من جدول المحور الثاني تناول واختلاف في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي حيث نجد العبارة رقم 5 ذات انحراف معياري يقدر بـ 0,796، وذات متوسط حسابي 2,12 وذات درجة موافقة متوسطة حيث هناك اختلاف كبير جداً في الآراء، قد يدل على وجود فجوة واضحة في تطبيق مبدأ التواصل المفتوح رغم الترويج له، وقد يكون مرده إلى بيئة تنظيمية بيروقراطية أو ضعف في الثقافة التنظيمية الشفافة.

وبحسب بارسونز يرى "أن أي نظام اجتماعي مثل مصلحة سونلغاز يتكون من نظم فرعية تتفاعل باستمرار، وفي هذه الحالات الإدارات المختلفة والموظفين يمثلون تلك النظم الفرعية والتواصل المفتوح هو الأداة التي تضمن التكامل بين هذه النظم".

العبارة رقم 6 نجد انحرافها المعياري مرتفع ما يقدر بـ 0,741 ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,26، ودرجة موافقة متوسطة ما يدل على وجود تباين في الآراء حيث تشير هذه العبارة إلى دور الأنشطة الجماعية المنظمة داخل المؤسسة، مثل الاجتماعات وورش العمل في خلق بيئة تفاعلية بين العاملين، لكن التباين في تقييم الأفراد لهذه العبارة، كما يدل عليها الانحراف المعياري المرتفع يعكس اختلافاً في الخبرات أو في فرص الوصول للمعلومة، أو ربما تناول في ثقافة الحوار بين الأقسام، مما يشير إلى وجود فجوات في البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

وفي العبارة رقم 10 نجد انحرافها المعياري مرتفع يقدر بـ 0,730 ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,29 ودرجة موافقة متوسطة، والعبارة تشير إلى أن الاتصال الجيد أداة لتحقيق التكامل التنظيمي والمرونة، هاتان الميزتان ضروريتان لاستمرارية النظام

لكن الانحراف المعياري المرتفع يعكس أن هذه الوظيفة لا تتحقق بشكل متوازن في جميع الأقسام، مما يشير إلى خلل وظيفي في أحدى الركائز الأساسية لبقاء النظام وهو التكامل

وفي العبارة رقم 3 نجد انحرافها المعياري يقدر بـ 0,720 ومتوسط حسابي يقدر بـ 2,16 ودرجة موافقة متوسطة وهذا دلالة على وجود ضعف نسبي في تبادل المعلومات بين الإدارات، ما يعكس نقصاً في التنسيق والتآغام داخل الهيكل التنظيمي، ومن منظور سوسيولوجي هذا يدل على وجود بيروقратية متصلبة أو ثقافة تنظيمية مغلقة حيث تسود الفواصل بين الأقسام بدلاً من التعاون.

ونلاحظ في العبارة رقم 8 أن انحرافها المعياري منخفض نسبياً حيث يقدر بـ 0,671 وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي بين الموظفين حول تقييمهم للمؤسسة في هذا الجانب، ما يعزز مصداقية الرأي الجماعي بأن التحول الرقمي لم يبلغ المستوى المطلوب، من منظور سوسيولوجي هذا التوافق يعكس وعيًا مشتركاً بين الأفراد حول حدود البنية التكنولوجية للمؤسسة، أما انخفاض متوسطها الحسابي والذي يقدر بـ 2,30 يشير إلى نسبة كبيرة من الأفراد ترى أن اهتمام المؤسسة بالتقنيات الحديثة لتحسين الاتصال الداخلي لا يزال محدوداً وهذا يُظهر وجود فجوة رقمية داخل المؤسسة

تعكس العبارة رقم 7 من خلال انحرافها المعياري الذي يقدر بـ 0,664 حيث يعتبر هذا الانحراف منخفضاً نسبياً مما يشير إلى تقارب آراء المشاركين، أي معظمهم اتفقوا على تقييم العبارة بدرجة متوسطة ولم تكن هناك فروق كبيرة أو تباينات واضحة في الرأي هذا يدل على وجود رؤية مشتركة نسبياً بين أفراد مصلحة سونلغاز بشأن دور الاتصال الفعال في الأزمات، حتى وإن لم تكن هذه الرؤية إيجابية جداً، ونجد أيضاً من حيث متوسطها الحسابي الذي يقدر بـ 2,36، حيث هذا الرقم يشير إلى أن الموظفين في الملحمة لديهم اتجاه معتدل نحو أهمية الاتصال الفعال في التكيف مع الأزمات، فلم تكن موافقة عالية ما قد يدل على أحد الأمرين، أما أن البعض يشكك في فاعلية الاتصال الداخلي الحالي في المصلحة عند التعامل مع الأزمات، أو أن هناك نقصاً في تطبيق ممارسات الاتصال الفعال بشكل فعلي، رغم الاعتراف النظري بأهميته.

نلاحظ في العبارة رقم 4 من خلال انحرافها المعياري، الذي يقدر بـ 0.660، ويؤدي هذا بوجود تباين نسبي بين آراء الموظفين، ما قد يعكس تباين في تجارب الأفراد بناء على موقعهم داخل المؤسسة، أو وجود مصالح تتفاوت في مستوى التواصل. ويشير المتوسط الحسابي المنخفض 2,35 إلى أن الموظفين لا يدركون وجود اتصال داخلي فعال بشكل كبير، ما قد يدل فجوة في التواصل أو على ثقافة تنظيمية تقليدية تضعف من قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع البيئة.

في العبارة رقم 2 يشير انحرافها المعياري الذي يقدر ب 0,606 ومتوسطها الحسابي الذي يقدر ب 2,43 بأن هناك تقارب في آراء الموظفين، أي أن معظمهم أجابوا بقيم قريبة من المتوسط، ومن منظور سوسيولوجي يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجانس في الآراء ناتج عن ثقافة مؤسسية موحدة، حيث يشعر الجميع بأن الاتصال السريع يلعب دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة واتخاذ القرار، وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد تكون تعتمد على تقنيات تواصل حديثة، مثل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية، والمجتمعات الافتراضية، مما ساعد في خلق اجماع ادراكي حول أهمية هذه القنوات

**الاستنتاج:** تشير نتائج العبارة إلى أن هناك توافق اجتماعياً كبيراً داخل المؤسسة على أهمية قنوات الاتصال السريعة، ما يعكس وعياً تنظيمياً جماعياً

أما في العبارة رقم 1 فيشير انحرافها المعياري الذي يقدر ب 0,54 ومتوسطها الحسابي الذي يقدر ب 2,55 إلى وجود نظام اتصال فعال وواضح بين مختلف المستويات الإدارية، ومن منظور البنائية الوظيفية أن فكرة تكامل الانساق كبعد من الأبعاد الأربعية التي تحدث عنها تالكوت بارسونز، فدور التكامل تنظيم العلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل النظام، وضبط السلوك ، وتنمية الانسجام ومنع النزاعات، فالنظام الاتصالي الفعال في المؤسسة يمثل أداة وظيفية لتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة

**الاستنتاج:** نظام الاتصال الفعال في المؤسسة لا يسهل فقط تبادل المعلومات، بل يعتبر أداة لتحقيق التكامل المؤسسي الذي هو احد الشروط الأساسية لاستمرار أي تنظيم حسب تالكوت بارسونز.

وتعكس درجة الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي 2,32، وجود تباين نسبي في ادراك الأفراد داخل النسق الإداري لأهمية وضوح الرسائل في تسهيل تنفيذ التوجيهات، هذا يشير إلى ان مصلحة سونلغاز تعاني من تفاوت في قنوات التواصل الإداري، ما قد يعبر عن خلل بنوي في النسق الإداري، سواءً من حيث التنظيم أو الثقافة المؤسسية

والانحراف المعياري المنخفض نسبياً 0,653 يدل على تقارب آراء الموظفين، رغم أن درجة الاتفاق بقيت ضمن المستوى المتوسط، هذا قد يشير إلى وجود وعي جمعي مشترك داخل النظام تجاه محدودية فعالية التواصل الإداري، ما يعكس نوعاً من الجمود البنيوي أو غياب آليات فعالة لتحسين الوضوح الإداري، ومن المنظور السوسيولوجي هذه النتائج تكشف عن وجود فجوة وظيفية داخل النسق الإداري، فالتواصل كآلية وظيفية داخل النظام، لا يقوم بدوره الكامل في تنظيم العلاقة بين التوجيه والتنفيذ، كما أن غياب وضوح الرسائل يعيق الاستجابة السريعة، مما يؤثر على قدرة النظام على التكيف والمرونة.

**الاستنتاج:** وبالتالي يظهر أن النظام بحاجة إلى إصلاحات تنظيمية لتعزيز الوظيفة الاتصالية، مما ينعكس على تحسين الأداء العام للنظام وزيادة كفاءته الداخلية.

### ثالثاً: عرض نتائج الدراسة:

#### 1- في ضوء تساؤلات الدراسة:

**التساؤل الفرعي الأول:** والذي مفاده: ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مصلحة سونلغاز؟

يتبيّن لنا من خلال العبارات الموجودة في الجدول أن، مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار داخل مصلحة سونلغاز لا يزال في حدود متوسطة إلى ضعيفة، مما يشير إلى وجود خلل في قنوات التواصل وضعف تمكين الموظفين من التعبير عن آراءهم أو المساهمة الفعالة في صنع القرار هذا لضعف في المشاركة يؤثر سلباً على تحقيق الرشاقة التنظيمية، التي تتطلب بنية تنظيمية مرنة وقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وهو لا يمكن تحقيقه دون اشراك الأفراد في القرارات المرتبطة بمهامهم ووظائفهم، كما أن تباين وجهات نظر الموظفين كما ظهر في العبارة 10 مثلاً، يدل على غياب واضح لتنسيق الداخلي والتكميل الوظيفي

وبالتالي فإن ضعف المشاركة يشكل أحد العوائق أمام تعزيز الرشاقة التنظيمية في مصلحة سونلغاز، حيث تظل الهياكل التنظيمية تقليدية وتتفقر إلى الديناميكية الالزمة لتفعيل دور الموارد البشرية في تطوير الأداء العام للمؤسسة، وبحسب ما تطرقنا إليه في المقاربة النظرية فإن برأي تالكوت بارسونز ان الوظيفية تركز على ان كل عنصر داخل النظام له وظيفة محددة وتعمل هذه العناصر بشكل متكامل لتحقيق الاستقرار والتوازن، والأدوار محددة سلفاً غالباً ما يكون التغيير تدريجياً عبر التكيف الوظيفي، وهذه النتيجة مخالفة جاءت على دراسة الدكتورة صفاء جود الحسين والتي جاءت نتائجها أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ووجود أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

**التساؤل الفرعي الثاني:** والذي مفاده: ما دور الاتصال الفعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مصلحة سونلغاز؟

يتبيّن لنا من خلال العبارات الموجودة في جدول التساؤل الفرعي الثاني، أن الاتصال داخل المؤسسة يعني من تفاوت في الفاعلية والانتشار بين مختلف مستوياتها ووحداتها، ما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات، وهي من ابرز خصائص الرشاقة التنظيمية

لقد أظهرت العبارات المحللة مؤشرات مختلفة ومتباعدة، من جهة تشير بعض العبارات إلى وجود أنظمة اتصال رسمية تمكّن من قدر معين من التسويق بين المستويات الإدارية، وهو ما يعكس ادراكاً اولياً من طرف الموظفين لأهمية قنوات التواصل الحديثة كوسائل لدعم اتخاذ القرار وتيسير العمل المشترك، مثلما أظهرت تقارب الآراء في بعض العبارات وانخفاض الانحراف المعياري الا أن الغالبية الكبرى من العبارات تؤكّد وجود فجوات اتصال هيكلية ووظيفية، تتجلى في ضعف الشفافية، غموض الرسائل الإدارية، تفاوت الوصول إلى المعلومات، محدودية فعالية الاتصال أثناء الأزمات، وانعدام التكامل الأفقي بين الأقسام. هذا يدل على أن التواصل في مصلحة سونلغاز لا يؤدي وظيفته الكاملة كنظام ينظم العلاقة بين التوجيه والتنفيذ، مما يضعف قدرة المؤسسة على التحرك بمروره وسرعة أمام التحديات.

كما أن نتائج التحليل تكشف عن وجود وعي مشترك بين الموظفين بخصوص ضعف فعالية الاتصال، مما يعكس نوعاً من الجمود البنائي وثقافة تنظيمية تقليدية تفتقر إلى آليات تطوير الاتصال التشاركي، وغياب التحول الرقمي الكافي لتأمين سلامة الاتصال للمعلومات والتفاعل الجماعي. تبني أدوات الاتصال الرقمي التي تسهل اتخاذ القرار السريع والاستجابة الفورية. تعديل الاتصال كوظيفة إستراتيجية ترتبط مباشرة بالخطيط والتنفيذ، لا كأداة إدارية ثانوية. وهذا ما اسقطه تالكوت بارسنوز في البنائية الوظيفية حيث ربطوا المجتمع بالإنسان وأعضائه من ناحية أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الانساق وكل جزء يقوم بوظيفة معينة وهذه الوظائف هي التي تحافظ على هذا الكيان (المجتمع) في الاستمرار، لذلك اطلقت عليها بالوظيفية والاتصال هو من يربط بين هذه الانساق. وهذه النتيجة جاءت على ضوء نتائج دراسة رامز عزمي بدير ومحمد جودت فارس والتي تقر بأن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة لتمكين الإداري.

#### رابعاً: النتائج العامة لدراسة:

حيث أظهرت نتائج دراستي أنه لا يوجد دور لتمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز، مما لا يسمح بوجود رشاقة تنظيمية داخل المؤسسة، وهذا من خلال النتائج المنخفضة لأبعاد التمكين على تحقيق الرشاقة، حيث ان كانت الإجابة على تساؤلات الدراسة منخفضة ولا تظهر بأن هناك دور قوي لتمكين الإداري داخل المؤسسة ليحقق الرشاقة التنظيمية.

أن الموظفين لا يتمتعون بالمشاركة الكلية في اتخاذ القرارات والإدلاء بآرائهم في ما يخص ما تواجهه المؤسسة فهي تعتبر عملية شكلية أكثر منها تطبيقية، وهذا يحد من قدرتهم على التفاعل الإيجابي

مع التغيرات التنظيمية، ويضعف من شعورهم بالمسؤولية والانتماء وهذا ما أكد له تالكوت بارسونز حيث يرى ان أساس النظرية الاجتماعية هو دراسة الفعل الاجتماعي من خلال التركيز على الأسباب لتي تؤدي إلى إدماج الفرد ومساهمته في استقرار المجتمع. وهذا ما جاء في الدراسة السابقة الاولى أميرة عبد الوهاب، خالد محمد بن حمدان بعنوان: أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في الأردن، وقد توصلت هذه الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الأردن. كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتفويض الصلاحيات على رشاقة الاستشعار لأن المعنوية بلغت 0.105 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

أيضا هناك ضعف أو قصور في فعالية الاتصال الداخلي، مما أدى إلى محدودية في تبادل المعلومات، وغياب التنسيق بين المستويات الإدارية والمصالح الموجودة في المؤسسة، مما أعقق في سرعة الاستجابة للمستجدات والقرارات وهذا يؤثر على مؤسسة في تطورها وهنا يمكن انعدام الرشاقة التنظيمية وحسب المقاربة النظرية ان الرشاقة تحتاج إلى توازن بين الاستقلالية والتنسيق والتمكين يعزز الانسجام عبر التواصل الفعال والتنسيق بين الوحدات مما يحافظ على التكامل في بيئه متغيرة. وهذه النتيجة جاءت عكس نتائج دراسة أميرة عبد الوهاب وخالد بن حمدان، والتي توصلت إلى وجود أثر التمكين بأبعاده في الرشاقة التنظيمية بأبعادها مع التوصية بضرورة منح الموظفين تفويض الصلاحيات من أجل إتمام أعمالهم وضرورة تنفيذ دورات تدريبية وتكوينية.

\* ان الهيكلة التقليدية للمؤسسة وضعف الديناميكية من ابرز العوامل التي حدت من فاعلية التمكين ومنعت من تحقيق الرشاقة التنظيمية المطلوبة

ومنه نرى انه يجب على مصلحة سونلغاز ان تعيد برمجة هيكلها التنظيمي ومحاولة ادخال عملية التمكين الإداري بشكل تطبيقي ليس فقط شكلياً، بحيث انها يجب عليها مراعات الموظفين من حيث اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وتحفيز عنصر الاتصال الفعال المؤسسي بحيث يجب عليها تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتطوير وسائل الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، لضمان تدفق المعلومات بشكل واضح، ولتحقيق مؤسسة ذات رشاقة تنظيمية عالية مرنة تواجه كل التغيرات التي تطرأ على بيئه العمل.

خاتمة

يعد المورد البشري في المنظمات الحديثة العنصر الأهم والركيزة الأساسية في بناء كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بل أصبح ينظر اليه على انه المحرك الرئيسي للتغير والتطوير، فلم تعد الموارد المادية أو التكنولوجية كافية لوحدها لضمان النجاح، بل إن العنصر البشري هو من يمنح المؤسسة روحها ويدفعها نحو الابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المعاصرة وانطلاقاً من هذه الأهمية اصبح من الضروري على المؤسسات أن تهتم بتتميمية هذا المورد وتطويره، ليس فقط من خلال التدريب والتأهيل، بل عبر تمكينه إدارياً، أي منحه الثقة والمشاركة الفعالة، والقدرة على اتخاذ القرار داخل بيئه داعمة ومحفزة، بحيث يمكن التمكين في عدة طرق منها المشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز والثقة، وتوفير المعلومات والمعرفة الازمة والاستقلالية والحرية في أداء العمل بما يسمح بالابداع والابتكار

بحيث عندما تبني المؤسسة هذه الطرق بفعالية وتطبقها في بيئه عمل مرنّة وداعمة، فإنها تخلق مورداً بشرياً مؤهلاً، واثقاً قدرأً على التفاعل الإيجابي مع محبيته، وعلى مواجهة التحديات بمرنة وكفاءة وفي هذه الحالة تصبح الرشاقة التنظيمية نتيجة طبيعية لهذا التمكين، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات سريعة مدروسة، وتحقيق الأداء الفعال في بيئه تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة

فنقول ان الاستثمار الحقيقي لأي مؤسسة هو في انسانها، وتمكينه إدارياً هو السبيل الأمثل نحو مؤسسة ذكية، مرنّة، ورشيقه.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد إسماعيل المعاني وآخرون. (2011). قضايا إدارة معاصرة. ط.1. عمان: جار وائل للنشر.
2. أسيما محمد عيسى. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. دار ابن النفيس لطباعة والنشر.
3. أميرة سابق. (1996). المبسط لمنهجية البحث الاجتماعي. الجزائر: الماهر للطباعة والنشر والتوزيع.
4. أميرة سابق. (2024). موضوعات في سosiولوجيا المؤسسة الحديثة. ط.1. ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي.
5. أيمن عودة المعاني. (2010). الإدارة العامة الحديثة. ط.1. الأردن: دار وائل للنشر.
6. خالد سعيد أبو هتلة. (2010). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. السعودية: دار المؤمنون لنشر والتوزيع.
7. خالد سليمان المومني. (2009). معالم في الفكر الإداري. دار الكتاب الثقافي.
8. خالد سليمان. (2006). معالم في الفكر الإداري. دار الكتاب الثقافي.
9. ربحي مصطفى عليا وعثمان محمد غnim. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي. ط.1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. رث والاس. (2011). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية. ترجمة الدكتور محمد عبد الكريم الحوراني. الأردن: جامعة الیوموك.
11. طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري. (2028). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
12. عادل محمد عبد الله. (2019). إستراتيجية التمكين المتسلسل مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات. دار اليازدي.
13. عبد القادر محمد الأسطة. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. الأكاديمية للنشر والتوزيع.
14. محمد سرحان علي محمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. ط.3. اليمن: دار الكتب.
15. محمد عبد الكريم الحوراني. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. دار المجدلاوي للنشر.
16. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. المجموعة العربية للتدريب.

17. مدحت محمد أبو النصر. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. ط2. المجموعة العربية لتدريب والنشر.
18. منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن تعامل الرؤساء والمرؤوسين. المنهل للنشر.  
ثانياً: الأطروحة:
19. فوزية برسولي. (2017). أثر التمكين في الأداء البشري. أطروحة دكتوراه. علوم التسخير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير. جامعة محمد خضر بسكرة.
20. نعيمة رجيمي. (2000). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور لطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه. تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة ورقلة.
21. هيثم محمد العطاء. (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية. عزة.  
ثالثاً: المجلات:
22. أمل مبارك نعيمي وأحمد محمد الماوي. (2024). الرشاقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في المدارس الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. المجلد 11. العدد 2. قطر.
23. باسم عبد الحسين. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة لسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 31.
24. خولة بنت عبد الله آخرنون. (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. العدد 26.
25. دعاء محمد سيد عمر. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية. المجلد 03. العدد 01.
26. رامز عزمي بدير وآخرون. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد 23. العدد 01.
27. سارة خلفة وفلاة عيساوي. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى لدراسات والأبحاث الاقتصادية. العدد 03.
28. سليماء بوزيد. (2020). إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 20. العدد 01.

29. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32.
30. طلال خالد عبد الباسط الفضل. (2024). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 05.
31. عبد الحكيم بن سالم والياس سليماني. (2023). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات الأعمال. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 1.
32. عبد العال دبلة ووفاء العمري. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 05، العدد 01.
33. العربي بن داود. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات وال العلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16.
34. علي عبد الله العباب. (2023). التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مرأب. المجلة العلمية لجامعة إقليم سباء، المجلد 5، العدد 2، اليمن.
35. عمر العبيدي ومهند الجفيري. (2023). واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 61.
36. غربي محمد وقلواز ابراهيم. (2019). النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لafsir الظاهرة الاجتماعية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 01، العدد 03.
37. مها عثمان الزامل وهيا بخيت الدوسري. (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية، المجلد 04، العدد 29، الرياض.
38. يوسف عبد الله هيكل العنزي. (2022). دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي. المجلة العلمية لدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03.

رابعاً: الملتقىات:

39. لطيفة عريق وشمية بن الصديق. (2022). كيفية توظيف المقاربة النظرية، في البحث السوسيولوجي. المؤتمر الدولي التكويني حول النظرية الاجتماعية الممارسات التطبيقية والآفاق.

ملا حق

## الملحق (01):

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استماراة بحث حول:

### دور التمكين الإداري في تحقيق الرشاقة التنظيمية

- دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة سونلغاز سيدى عقبة (بسكرة) -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- سامية عزيز

إعداد الطالبة:

- رماني عبير قطر الندى

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستماراة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي لمذكرة ماستر التي أقوم بإعدادها آملة منكم التكرم بالاطلاع على محاور الاستماراة وقراءة كل العبارات التي تتضمنها ووضع علامة (x) في المكان المناسب.

وأحيط علم سيادتكم أن إجاباتكم ستحظى بالاهتمام والسرية، كونها لاستخدام علمي. شاكرة لكم حسن تعاونكم و الكريم بخاوبكم.

السنة الجامعية: 2024/2025

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

1- السن:.....

2- الجنس:.....

3- المستوى الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- سنوات الخبرة في المؤسسة:.....

**المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار**

| الرقم   | العبارة  | العبارة | العبارة | العبارة |
|---------|--|---------|---------|---------|
| لا أافق | محايد  | أافق    | أافق    | لا أافق |
| 05      | تشاركني الإدارة في القرارات المتعلقة بعملي   |         |         |         |
| 06      | تؤخذ برأي بعین الاعتبار عند اتخاذ قرارات تنظيمية   |         |         |         |
| 07      | توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة للمشاركة في القرارات  |         |         |         |
| 08      | تنسم المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات   |         |         |         |
| 09      | المؤسسة مرنة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة   |         |         |         |
| 10      | هناك قدرة واضحة على اتخاذ قرارات سريعة وهذا ما يؤثر على مرونة المؤسسة                                    |         |         |         |
| 11      | يتم توجيه الموارد بسرعة نحو مواكبة الأولويات الجديدة   |         |         |         |
| 12      | تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين استجابة المؤسسة للتغيرات هذا ما يجعل المؤسسة رشيدة               |         |         |         |
| 13      | وجود بيئة تشارکية يعزز من مرونة العمل داخل المؤسسة   |         |         |         |
| 14      | تساهم مشاركة الموظفين في دعم القرارات الفعالية في المرونة في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل |         |         |         |
| 15      | تؤدي المشاركة إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة  |         |         |         |
| 16      | تشجع المشاركة على الابتكار والقدرة على التكيف  |         |         |         |

المحور الثالث: الاتصال الفعال

| الرقم | العبارة   | الآفاق | محايد | لا آفاق |
|-------|---|--------|-------|---------|
| 17    | تتميز المؤسسة بوجود نظام اتصال فعال وواضح بين مختلف المستويات الإدارية                      |        |       |         |
| 18    | تسهل قنوات الاتصال السريعة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة                                    |        |       |         |
| 19    | يتم تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة بمرونة وسرعة                                      |        |       |         |
| 20    | يسهم الاتصال الداخلي الجيد في تسريع الاستجابة للمتغيرات الخارجية                            |        |       |         |
| 21    | تشجع المؤسسة على التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارات                                     |        |       |         |
| 22    | تسهم الاجتماعات الدورية وورش العمل في تعزيز التواصل التنظيمي وهذا ما يعزز المرونة التنظيمية |        |       |         |
| 23    | يعزز الاتصال الفعال قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والمستجدات وإيجاد حلول سريعة         |        |       |         |
| 24    | تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين الاتصال الداخلي                              |        |       |         |
| 25    | وضوح الرسائل الإدارية يساهم في تسهيل تنفيذ التوجيهات بسرعة                                  |        |       |         |
| 26    | الاتصال الجيد يعزز من التعاون بين الفرق ويزيد من مرونتها                                    |        |       |         |

## الملحق (02): جدول المحكمين

| الدرجة العلمية    | التخصص     | الأستاذ      |
|-------------------|------------|--------------|
| الأستاذة الدكتور  | علم اجتماع | حليلو نبيل   |
| الأستاذة الدكتورة | علم اجتماع | مسعودي كلثوم |
| الأستاذة الدكتورة | علم اجتماع | مشري سمية    |
| الأستاذة الدكتورة | علم اجتماع | لعيدي صونيا  |
| الأستاذة الدكتورة | علم اجتماع | سلامة يمينة  |
| الأستاذة الدكتورة | علم اجتماع | حفيفي سليمة  |