



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا

الموضوع:

المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري
دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" فرع المعمورة بالأغواط

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

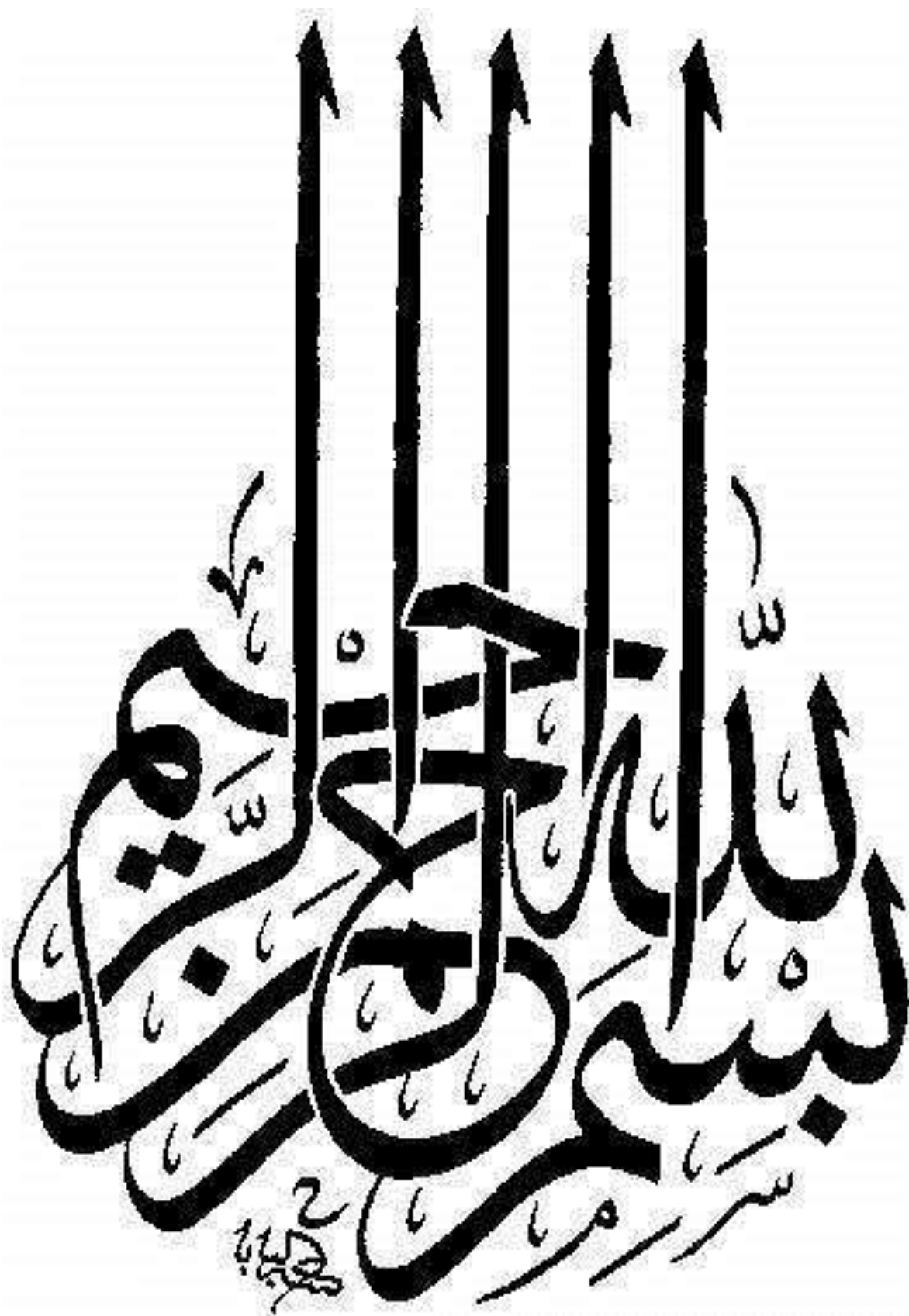
إشراف الأستاذ:

بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبة:

■ زرويل مامة

السنة الجامعية : 2019 / 2020



شكر وعرفان

"فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ"

سورة البقرة 152

الحمد لله أن هداني وأوصلني لهذا فبفضله وعونه تمكنت
من إنجاز عملي أحمدته وأشكره على قدر كل حرف كتبته
ألف شكر لجلال وجهه وعظيم سلطانه أتقدم بجزيل الشكر
والامتنان إلى الأستاذ الفاضل بن عيسى الأزهاري الذي لم
يخل علي بوقته وجهده فله مني فائق التقدير والاحترام كما
أتقدم بالشكر لكل من كان لي عوناً مدني بالمساعدة
لإنجاز هذا البحث و إتمامه

كما لا أنسى شكر جميع أساتذة قسم علم الاجتماع ولا أنسى
عمال المكتبة المركزية ومكتبة علم الاجتماع.

إهداء

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه إلي من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائله جل
جلاله والصلاة على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كانوا وما زالوا سببا في تقدمي ونجاح

إلى التي أوصاني عليها رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال أمك ثم أمك ثم أمك... أُمي
حفظها الله، إلى الذي سهر وتعب على تربيتي وراحتي ولطالما مد يد العون لي أبي حفظه
الله وأطال الله في عمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية

إلى من كانوا الظل الظليل في هجير الحياة و شدوا من أزري وجعلوا لحياتي قيمة ومعني
إلى إخوتي وإلى كل عائلة

إلى كل الأصدقاء المراحل ورفقاء الدرب الذين عرفتهم وتعلق القلب بهم وفاء لذكريات
الأخوة وسنوات الدراسة إلى أساتذتي الذين تشرفت بالتلمذ على أيديهم إلى كل خريجي
الدفعة

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

ذرويل مائة



مقدمة

شهد العالم اليوم الكثير من التغيرات المتلاحقة في كافة المجالات بما فيها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ابتداء من القرن الماضي حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة القرارات، بالإضافة إلى التطورات الحاصلة الناجمة عن التطور العلمي والمعرفي بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها مما تطلب على العمل الإداري في العصر الحديث الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها دور في مسار المؤسسة، وهذا ما تشهده المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسة "سونغاز" بشكل خاص على اختلافها توسعا ونقلة نوعية نتيجة التقدم والتطور العلمي الذي مس مختلف جوانبها، فهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطورها إلى مستوى أفضل، ونجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات حيث بدى الاختلاف واضحا أيما وضوح لأنها استفاقت من غفلتها واستطاعت ان تواكب النمو والتطور الحاصل في شتى المجالات، وفي المقابل يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة منها: عدم احترام مواعيد العمل، وعدم تحمل المسؤولية، وعدم وجود معايير لتقييم الأداء وغيرها من المظاهر، مما يفترض ويحتم على هذه المؤسسات انتهاج استراتيجية تكفل لها تغير أسلوب تسييرها ونظامها للوصول إلى الفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

وهذه المؤسسات تحتاج إلى عمليات و وظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها وتفعيلها والسير وفق قواعد محكمة أهمها التمكين الإداري، لذا أصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجية التمكين الإداري لما له من آثار سلبية وإيجابية على المؤسسات وعلى العامل مفهوم التمكين يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات يشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل لذا تبحث هذه المؤسسات دائما على الاستراتيجيات والأساليب التي تسمح لها سلوكيات الأفراد العاملين بها وفهمهم أكثر ومحاولة تدارك الأخطاء التي قد تقع، والبحث دائما على التسيير الجيد والأمثل لمختلف الموارد لكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا توفر ضبط أكبر ورقابة أكثر ومسؤولية أكثر للحصول على طاقات توظف كل مهاراتها ومعارفها بالمؤسسة، والتي تسعى اليوم إلى ترسيخ روح المبادرة وروح فريق العمل وثقافة الحوار التي تشجع على التواصل السليم لمسار تبادل المعلومات، ومن هنا فإن الإدارة تلعب دورا هاما في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة، ولتحقيق الأهداف المرجوة قد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ.

بحيث تناولنا في هذه الدراسة أربع فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، الأهداف، الأهمية الإشكالية بالإضافة إلى فرضيات وتحديد مفاهيم مع الدراسات.

الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للمعوقات السوسيو تنظيمية كمفهوم المعوقات الاجتماعية والتنظيمية وكذا إلى معوقات التنظيم ومشكلاته وأهم النظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: وهو التطرق إلى الجانب النظري للتمكن الإداري كمفهوم التمكن، أهميته، أبعاده، حظوته معوقاتة بالإضافة إلى نظرياته.

الفصل الرابع: فهو عبارة عن الدراسة الميدانية ثم التطرق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة من المجال المكاني والمجال الزماني إلى المجال البشري بالإضافة إلى العينة ومنهج وتقنيات الدراسة، وفي الأخير عرض وتحليل البيانات لفرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1/ أسباب اختيار الموضوع:

لا شك في أن اختيار موضوع البحث في علم الاجتماع كغيره من العلوم الاجتماعية يخضع لعدة مبررات وأسباب ترتبط بأهمية الموضوع في حد ذاته.

• الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التعامل مع المفاهيم الحديثة في التنظيم.
- الرغبة في معرفة واقع التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع التمكين والمعوقات التي تواجه تطبيقها داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الشعور بأهمية الموضوع وك محاولة منا إثراء هذا الموضوع.

• الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وقلة تناول مقارنة بمواضيع أخرى.
- تبيان أهمية دور التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- يندرج الموضوع ضمن تخصص علمي تنظيم وعمل.
- تشخيص واقع التمكين ومعوقاته في ميدان الدراسة.

2/ أهداف الدراسة:

- معرفة الأسباب الرئيسية التي تعيق التمكين الإداري.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري الذي يمارسه العاملين في المؤسسة.
- إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين ومدى تطبيقه.
- محاولة التعرف على الأسلوب المتبع من قبل المؤسسة في تطبيق التمكين.
- كشف أبرز معوقات التمكين في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على أساليب التمكين المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- كشف أبرز المعوقات السوسيو تنظيمية التي تقف أمام سير العمل الإداري .

3/ أهمية الدراسة:

- تساعد في تقديم معلومات علمية عن أهمية عملية التمكين الإداري وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وما يحققه من نجاح.
- المساهمة في الاهتمام بالجانب البشري في المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم احصاءات وبيانات علمية حول الدراسة.
- المساهمة في توفير وتوسيع البحث بالنسبة للباحث وبالنسبة للمكتبة.
- إلقاء الضوء عن أهم المعوقات التي تحيل دون تحقيق التمكين والوقف عليها ومعالجتها.
- تعطي فرصة للمسؤولين في المؤسسة في إعادة النظر للخطط والبرامج.

قد شهدت السنوات الماضية تطورات لها انعكاسات على إدارة الموارد البشرية بتفرعاتها المختلفة حيث تولت العديد من الشركات تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وهذه التطورات أدت إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة للعنصر البشري لذا يعد أكثر الموضوعات اهتماما على مستوى أي تنظيم، حيث يتوقف عليه النجاح الإداري للمؤسسة وهذا بكفاءته ومدى إخلاصه وفعاليته داخلها والذي من خلاله يمكنها أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها ونجاحها الذي يمنحها الاستمرارية والبقاء، فكان لابد عليها مواجهة كل التحديات الحديثة والمتطورة وهذا ما يعطي العاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرار مما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر تدخل مباشرة من الإدارة وقد اختلفت هذه الاهتمامات بين المادية والمعنوية لنظام الحوافز المتنوعة التي من شأنها أن تعزز ديموقراطية الإدارة في سيرها وتمكينها للعاملين حقوق التصرف واتخاذ القرارات بإعطائهم نوع من الحرية في ممارسة نشاطهم داخل المؤسسة، وهذا التوجه يطلق عليه التمكين الإداري الذي يتماشى في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما يترجمه ما يحدث في العالم المتقدم اليوم الذي يهتم بالموارد البشرية وتعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، فالتمكين الإداري بالمختصر إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار لدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا والأعلى وتلعب سياسة التمكين دور فعال في ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة من خلال رفع إنتاجية العاملين وتحسن من دافعية العاملين والتزامهم فيما تتعلق بتنفيذ الأعمال، كما يزيد التمكين من فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء وإحساس الفرد بالمسؤولية عن وظيفته وتعاني الكثير من الجهات بعض المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تعيق التمكين الإداري نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية في الجانب الاجتماعي لعدم تحمل الفرد المسؤولية أما الجانب التنظيمي يكون في تفويض السلطة وتحضير العاملين في المؤسسة، لذا كان مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الواقع الاجتماعي فالدراسات المتعلقة بمعوقات التمكين تتسع بالقدرة في المؤسسات والمنظمات الجزائية بشكل عام وعلى مستوى مؤسسة "سونلغاز" بشكل خاص بحاجة لمعرفة العوامل التي تعيق التمكين في تحقيق الكفاءة، وبناء على ما سبق تتحصر مشكلة الدراسة في ما هي المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟.

• التساؤل العام:

- ماهي المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟.

• التساؤلات الجزئية:

- كيف تؤثر الممارسات التنظيمية على تجسيد التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية؟.
- كيف يشكل سلوك العاملين عائقا أمام تجسيد التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية؟.

5/ الفرضيات:

• الفرضية الرئيسية:

- توجد معوقات سوسيو تنظيمية للتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية.

• الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة "سونلغاز" في نشر مبادئ التمكين الإداري.
- لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة "سونلغاز" لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

6/ تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، كما أن المفاهيم غالبا ما ترتبط ببعضها البعض بأسلوب لغوي وعلمي يساعد على بناء وتكوين الفرضيات والنظريات التي يتعامل معها الباحث كما تساعد على الفهم الجيد لمن يريد أن يصل وحصر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة بشكل آخر وتحديدها لتجنب الاستنتاجات والتفسيرات الخاطئة.¹

1. مفهوم التمكين:

- لغة: مكن يمكن تمكينا بمعنى ولاء وإعطاء حرية التصرف، ساعد على فوض السلطة، منح.
- أما باللغة الانجليزية يعرف (Empowerment) وهي كلمة مركبة من ثلاث أقسام:
- القسم الأول: (Em) ويعني طريق البلوغ إلى السلطة.
- القسم الثاني: (power) يعني السلطة والقوة.
- القسم الثالث: (ment) يعني واقعية الوصول وبلوغ السلطة.²

1 إحسان محمد حسن، الأسس المنهجية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط3، بيروت، 1994، ص 41.

2 Migne Ault, p (2006) empowerment: quelle est l'influences den climat psychologique sur l'habilité tasion sociologique et comportementale ? mémoire présent à la faculté des supérieurs en vu de l'obtention du grade de m.sc en relation de industrielles école études relation industrielles faculté des arts et des sciences. université de Montréal.

• **اصطلاحاً:** هو منح الثقة للآخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه وهو منح الحرية والتصرف بديموقراطية كما يرى Bowen and Iwter 1995/1992 التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولا قناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قرارته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.¹

مفهوم التمكين الإداري: كان مفهوم التمكين قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاماً، وقد وردت في القرآن الكريم منهم (مكن، مكنني، يمكن، تمكن)²، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم: {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الَّذِينَ قُل سَأَلُوا عَلَيْكَ مِنْهُ ذَكَرًا إِنَّا مَكْنًا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا}.³

• **تعريف التمكين الإداري لغة:** مصدر تمكن هو الفعل مكن أي أصبح ذا مكانة وسلطة ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة وتمكن من الشيء قدر عليه أو ظفر به.⁴

2. مفهوم التنظيم:

• **لغة:** نظم الأشياء نظاماً: ألفها وضم بعضها إلى بعض، نظم أمره: أقامه ورتبه، تنظم الأشياء: انتظم.⁵ جاء في القاموس المحيط: النظم التأليف وضم الشيء إلى شيء آخر والمنظوم، ونظم اللؤلؤ نظاماً ونظاماً ونظمه: ألفه وجمعه في سلك فانتظم وتتنظم والنظام: كل خيط ينظم به لؤلؤ ونحوه ككتب وملاك الأمر واناظيم ونظم والهدى والعادة.⁶

1 محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، ص 21-22.

2 لمعاني و أحمد عريفات، القضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان ، ص 182.

3 سورة الكهف، الآية 84.

4 إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط3، القاهرة، 1998، ص 3.

5 إبراهيم أنس وآخرون، المرجع نفسه، ص 933.

6 مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مر: انس محمد الشاي وزكريا جابر محمد، ج4، دار الجيل، (د.ت)، ص 1624.

- **اصطلاحاً:** يرى "كونتيل ودونيل" بأنه: تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.
- ويعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلاات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

3. مفهوم المعوقات:

- **لغة:** من العوق والعوق: الحبس والصرف والتثبيط كالتعويض... وعوائق الدهر الشواغل من أحداثه ويقال: عافني عائق مثل: عاق الشخص (الإنسان) شيء ما، لذا فالدلالة اللغوية للمعوقات هي وجود عائق أو معوقات عدة تقف أمام الشخص تحول دون أداء أي عمل من الأعمال أو في الوصول إلى مكان ما، أو في تحقيق أي أمر من الأمور أو في الوصول إلى أهدافه... الخ، وذلك بسبب وجود المعوقات التي تعيق عن ذلك.
- **اصطلاحاً:** تعرف المعوقات بأنها كل فعل أو ممارسة تتركس سلوكيات محددة تؤدي إلى إعاقة التخطيط أو التطور وتنمية مسار التقدم الاجتماعي.²
- والمقصود بالمعوقات العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فالمعوقات تعني اتجاهها سلوكياً سلباً فالمخطط الذي يرسم طريقة التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي من الأنماط والسلوك الذي يريد المنتمي أن يسير عليها.³

• المعوقات السوسيو تنظيمية:

وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات... الخ، والتي تعتبر جوهر الدراسة وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: نمط القيادة، الحوافز

1 موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

2 عزيز أحمد صالح ناصر الحسني، الأمن الأسري المفاهيم المعوقات (مع دراسة ميدانية في مدينة صنعاء) جامعة الأندلس العلوم والتقنية، 1423هـ/2003م، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، المجلد 15، أكتوبر 2016، ص 172.

3 علي حسن حسين، نظريات وتطبيقات، دار القلم، ط2، الكويت، 1985، ص 161.

الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الامكانية المادية والشرية، ضغوط العمل انعدام العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل.¹

عرف "فاروق مداس" (M. farouk) المعوقات التنظيمية: المعوق الوظيفي على أنه نتيجة وجود أحد جوانب النسق الاجتماعي في حالة خلل وينظر إليه مهددة أو معوقة تكامله أو توافقه أو استقراره.²

فالمعوقات هي تلك العقبات المتعلقة بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها وتحول دون الاستفادة من القدرات الابداعية لأفرادها بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى الانحراف عن المألوف إذا فهي تؤثر على الحصول إلى الهدف أو المراد المقصود الذي يجب أن تحققه المؤسسات.

• المعوقات الاجتماعية:

هي كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الابداع الفردي أو الجماعي كما انها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الابداعية وقد تتعلق بالأسرة أو المجتمع أو المدرسة.³

• **المؤسسة:** تعتبر " هريبرت سايمون " أن المؤسسة أو المنظمة بنظام متوازن تتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات ومن بين العائدات والفوائد صنف عدد من الحوافز المادية وغير المادية بدء من الأجر إلى المراكز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها.⁴

• **المؤسسة الاقتصادية:** إن عملية إعطاء ووضع تعريف محدد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمراً بالغ الصعوبة فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية وهناك جملة من الاسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

1 مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1433هـ/2016م، ص 51-52.

2 فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع "سلسلة قواميس المنار"، دار مدني، 2003، ص 249.

3 حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 12.

4 مشعل بن مبارك عايض الحارثي، المرجع السابق، ص 07.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدماتية منها أو الصناعية وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.¹

7/ الدراسات السابقة:

- دراسة "اللوزي" سنة 2001 بعنوان " السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الدرن دراسة ميدانية" من إعداد الطالب تامر يوسف أبو العجين رسالة مقدمة لنيل الحصول درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة 1431هـ/2010م، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعقّة ذلك بالمتغيرات الشخصية: كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

• إن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبيا لذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجالات الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

- دراسة "العريفي" 2006 بعنوان "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض" من إعداد الطالب تامر يوسف أبو العجين رسالة مقدمة لنيل الحصول درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة 1431هـ/2010م ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على خصائص وحداتهم وتحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية (القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية وتفويض الصلاحيات، الإمكانيات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة حيث اتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالقيادة تتمثل في وجود الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الرؤساء أنفسهم.

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص 08

2. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والمتعلقة بعنصر الحوافز المادية والمعنوية درجتها متوسطة واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالحوافز تتمثل في أن (الحوافز لا تقدم في وقتها، عدم وجود معايير واضحة للحوافز، عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء).

3. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات درجتها منخفضة واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات تتمثل في الآتي (تأخر وصول المعلومات عن وقتها، عدم وجود نظام واضح للمعلومات).

- دراسة الباحث "مروان عفافه" بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة من إعداد الطالبة "العمرى فضيلة" للسنة الجامعية 2019/2018 بكلية العلوم الاجتماعية.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

- ما العلاقة بين التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟.

التساؤلات الفرعية:

- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة؟.
- ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة؟.
- المنهج المستخدم الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة عن طريق العينة القصدية وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان.

النتائج:

من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها نسبة 80% كما أظهرت النتائج تفاوت في موافقة عينة على وجود الأبعاد الخمسة التي حدتها دراسة التمكين الإداري، قوة بناء فرق العمل، الاتصال ومشاركة المعلومات، التأثير، تحفيز العاملين.

دراسة الباحثان "محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة" حول أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية من إعداد الطالبة "العمرى فضيلة" مقدمة لنيل شهادة الماستر للسنة الجامعية 2019/2018 بكلية العلوم الاجتماعية، حيث انطلق الباحث من الأسئلة التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري في البنوك التجارية الأردنية؟.

- ما أثر ابعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار. تطبيق إدارة عمل الفريق، ايجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين وتعليمهم، إثراء العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟.
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن الاسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة أداة الاستمارة حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية.

نتائج الدراسة:

- تبين أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته وجود تأثير للتمكين الإداري بأبعاده محل الدراسة في السلوك الابداعي لدى العاملين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- دراسة "مراب نورالدين" رسالة ماجستير مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة من إعداد الطالبة "فاطمة نذرانت" للسنة الجامعية 2014/2015 مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين، اعتمدت الدراسة على أداة استبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية توصلت إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية.
- وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تمكين العاملين تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد من شأنه أن يقتل روح المبادرة والابداع سواء الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في انجاز مهامهم.
- غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وهو ما يؤدي بالموظفين لعدم الاهتمام بهم أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات لا غير.
- دراسة الضمور بعنوان العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة علمية لقطاع كلية التجارة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العينة مكونة من 222 وزع عليها من الاستبيان والنتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل التنظيمية تؤثر في التمكين الإداري أوصت بتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين على صعيد المدراء باعتبارهم عنصر مؤثر في هذه الثقافة وعلى صعيد أفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

8/ تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات التي تناولت دراستنا الحالية المتمثلة في المعوقات السوسيو تنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى موضوع التمكين الإداري وربطه بجوانب أخرى مما يوضح أن هذا الموضوع يعد مجالا خصبا للدراسة والبحث، وقد خرجنا ببعض الملاحظات حول الدراسة الحالية والدراسة السابقة نذكر منها:

• أوجه الاتفاق:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة في كل الدراسات السابقة وهذا ما يتشابه مع دراستنا.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كل الدراسات السابقة وهذا لقياس متغيرات الدراسة مع واقع المؤسسات الجزائرية.

• أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في المجال الميداني وفي كثير من أسئلة الاستمارة كان مجالها مؤسسة "سونلغاز" إلى أن الدراسات السابقة كان معظمهم في مؤسسات اقتصادية وفي سلك الشرطة، أما فيما يخص العينة فكانت أغلب الدراسات قد استعملت العينة العشوائية البسيطة والدراسة الراهنة العينة الطبقية التناسبية.

الفصل الثاني:

الجانب النظري للمعوقات سوسيو تنظيمية

تمهيد:

أصبح التنظيم سمة مميزة للمجتمع الحديث، الذي شهد ظروفًا اجتماعية وثقافية خلقت المناخ الملائم لنمو التنظيمات وازدهارها، فقد منح هذا الرشد أو العقلانية قيمة عالية بعد أن ارتفعت معايير التعليم والإنجاز، وانتشار الوعي وتوجه التفكير نحو العلمية، وازدادت معدلات التنقل الاجتماعي وتعددت حاجات الأفراد والجماعات، مما أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إشباع هذه الحاجات ونظرًا للتوسع المضطرد غير المسبوق في وظائف الدولة وتعقدها وزيادة متطلبات أفراد المجتمع، أصبحت التنظيمات تحتل مكان الصدارة من حيث كونها صانع للتنمية، والتي تعد سببًا لنشأتها وقيامها وتشكل معوقات سوسيو التنظيمية التي أضحت عقبة كبرى أمام فرض التنمية وإمكانية نجاحها وقصد التعرف على معوقات العمليات السوسيو تنظيمية وتأثيرها على فعالية التنظيمات والجماعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة توجيه الرؤى حول ظاهرة بالغة الخطورة ومآلها من انعكاسات سلبية على التنظيمات وأهدافها عامة، وعلى أهداف الجماعة خاصة، وكذلك البحث عن سبل الحد أو التخفيف من أثارها نتطرق في هذا الفصل إلى الحديث عن المعوقات السوسيو تنظيمية.

1/ مفهوم المعوقات التنظيمية:

1.1 مفهوم التنظيم:

يقول "جوزيف ماسي": إن التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك. يقول "مارتشي وسايمون": بأن التنظيم هو أنماط من السلوك يتم التنسيق بينها عبر قنوات معلومة تستهدف تحقيق هدف مشترك.

ويقول "ديموك": بأن التنظيم هو مجموعة متعددة من المهارات تستعمل بواسطة الإداريين بهدف تحقيق وتنفيذ البرامج في الواقع الملموس.

ورغم اختلافات التعريفات حسب المواقع الفكرية لأصحابها إلا أنها لا تخرج عن القول بأن التنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات وتنظيم العلاقات بين مجموعة الأفراد من أجل تحقيق كفاية التنظيم نحو هدف معلوم.¹

في حين يرى "تالكوت باسونز": أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.²

أما "أميتاي ايتزيوني" فيقدم تعريفا للتنظيمات الذي مفادها أنها وحدات اجتماعية يتم انشاءها بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف معينة ويستثني من هذه الوحدات حسب وجود جماعة الأصدقاء والأسرة و يرى بأن التنظيمات تقوم على خصائص هي تقسيم العمل، السلطة، ووجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات القوة، مسؤولية الاتصال.³

وقد ورد تعريف التنظيم في قاموس علم الاجتماع على أنه جماعة منظمة على مستوى عالي يتمتع بأهداف واضحة ولوائح وقواعد مقررة رسميا ونسق الأداء المحددة ولا يمكن اعتبار كل الجماعات رسمية

1 أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1417هـ/1997م، ص 116.

2 Talcott parsons, structre and process in modern socities Gencoe 111 the parsons free press 1960, p17.

3 حسان الجيلالي، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 12.

بتنظيمات رسمية حيث يجب توفر شروط في التنظيم الرسمي مثل: الحجم، اللا شخصية، التفنين الشديد وتتمثل التنظيمات الرسمية الهيئات الحكومية والشركات المنظمات التطوعية، المستشفيات، المدارس...¹.

1.2 المعوقات التنظيمية:

عرف "أحمد مصطفى خاطر" المعوقات التنظيمية: بأنها العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي²، كما أنها تقي اتجاهها سلوكيا سلبيا فالمخطط الذي يرسم الخطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أنماط السلوك الذي يريد المخطط وفقا لها.³

أما "روبيرت ميرتون" فيرى بأنها نتائج غير متوقعة، كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم.⁴ ومن جهة أخرى يعرف "روبيرت ميرتون" المعوقات الوظيفية على أنها إبراز نموذجا تحليليا يبين فيه النتائج السلبية وظيفيا للتنظيم البيروقراطي والتي أسماها بالمعوقات التنظيمية وإبراز الجوانب السلبية لهذه القواعد واللوائح الرسمية للتنظيم البيروقراطي وما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التنظيم أو في التعامل مع الزبائن والعملاء.⁵

وتعرف "عبير طایل" المعوقات بأنها: هي التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط وتشمل القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها واللوائح والتعليمات المقيدة.⁶

1 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979، ص 312.

2 أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 167.

3 أحمد مصطفى خاطر، المرجع نفسه، ص 168.

4 السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، مصر، 1981، ص 53.

5 رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 167.

6 عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة لقيادة للمهارات الابداعية في عملها، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2008، ص 63.

2/ مشاكل التنظيم ومعوقاته:

2.1 المشكلات والصعوبات البشرية:

يقصد بها النوع من المشكلات طائفة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري المتدخل في تسيير وظائف التنظيم والمسؤول عن أداء أعماله والناجمة في المقام الأول عن سوء اختيار أفراد ذلك العنصر البشري للمشاركين في التنظيم أو الناشئة في المقام الثاني عن الانحراف أو الفساد الإداري في أداء مهامه بحيث يشمل ذلك (أو على حد سواء) كافة الشاغليين للمراكز التنظيمية الرئاسية أو القاعدية الدنيا دون تفرقة في هذا المجال، حيث أنه في الحقيقة يعتبر رأسمال البشري قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال ويقصد بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلا ومعرفة وأفكار و طاقة والتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغل منها حيث أن غياب دورة إدارة الموارد البشرية في المنطقة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل الاختيار بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان، مما يؤثر على سير عمل التنظيم وذلك من خلال امتلاك أفراد في التنظيم ليس لديهم مهارات وقدرات لازمة لأداء وظائفهم، وعندما نتحدث عن العنصر البشري التنظيمي فإنه يضم كافة الأفراد على اختلاف مواقعهم في البناء التنظيمي من رؤساء ومرووسين الذين يشاركون في تسيير وظائفه وتحقيق أهدافه ويشمل عيب سوء الاختيار بذلك كل من القادة والرؤساء والإداريين من جانب وشاغلي الوظائف القاعدية التنفيذية وغيرها من الوظائف الإدارية فنية أو استشارية وغيرها من سائر التخصصات، حيث أن عيب سوء اختيار العنصر البشري التنظيمي تظهر آثاره السلبية الضارة عند مرحلة ممارسة التنظيم لنشاطه.¹

أ. المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية والرئاسية:

هناك من المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية ومن أهم الأخطاء في اختيارهم:

من المشكلات المتعلقة بأعضاء المراكز القيادية والرئاسية هي تعدد الرئاسة والقيادات الرسمية في المنظمة الواحدة، الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى الاخلال بالنظام والفوضى وإلى ارتباك الموظفين وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرووسين فإن تسلم الموظف مثلا أوامر من عدة رؤساء في آن واحد وعندما تكون الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات يضاف إلى الآثار النفسية السيئة عن الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات، وبالتالي تكون المعضلة هي شل فعالية التنظيم وتنفيذ وظائفه بسبب الحيرة في الإذعان لأي من تلك الأوامر، وكذلك فإن من بين أهم المشكلات الصادرة عن العنصر البشري القيادي الرئاسي (وبغض النظر عن ضعف

1 تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، السنة الجامعية 1431هـ/2010م، ص 13.

القدرات الشخصية والامكانيات التأهيلية أو المهارات المكتسبة فيه) عدم الإلمام التام بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة سلفاً أو بكيفية وضعها موضع التنفيذ العلمي من خلال استخدام صلاحياته القيادية الرئاسية وهو الأمر الذي يظهر بصفة خاصة بصدد اللجوء إلى استخدام عملية التفويض لا تستحق المخاطرة وبعضهم قد سبق وقد أخفق في إجراء هذه السياسة لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتماء بنارها والمدراء الذين لا يفكرون بهذه الطريقة لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح.¹

ب. سوء اختيار العاملين في المستويات القاعدية أو الأدنى:

أما فيما يتصل بأعضاء التنظيم من العاملين في المستويات الوظيفية القاعدية أو الأدنى فإن من بين أهم المشكلات الناتجة عن سوء اختيارهم عدم كفاءتهم للقيام بممارسة السلطات المحولة لمناصبهم الوظيفية أو التحمل مسؤولياتها بصفة عامة يضاف إلى ما سبق نقشي روح السلبية مخافة المسؤولية أو نتيجة لتراكم الشعور الوظيفي بعدم الاكتراث أو اللامبالاة فيما بينهم ومن ثم عدم إقبالهم على التجديد أو لابتكار وهو الأمر الذي يفرز من كم وكيف الأضرار الناشئة عن عزوفهم عن تنمية قدراتهم بوسيلة التدريب أو غيرها من وسائل الاطلاع أو الانتاج العلمي على تجارب الآخرين، حيث لا يمكن أن تتقدم التنمية البشرية بشكل منظومي إلا إذا تقدمت عملية التدريب والتنمية النفسية بتنمية مهارات التفكير والتصرفات السلوكية أن هذه المشكلات والعيوب اللصيقة بسلوك العاملين قد لا يشكل من جانبهم أي مظهر للانحراف أو القصور الذي مكن معالجة بصورة عقابية تأديبية لعدم إمكانية وصفه على أنه من قبيل الأخطاء الوظيفية المحركة لسلطة العقاب التأديبي أو الجنائي عند توافر شروط ذلك فإن ثمة مشاكل وعقوبات أخرى تنتج عن سلوك الانحراف، حيث يعتبر الانحراف السلوك الإداري ظاهرة عرفتتها المجتمعات الانسانية القديمة والحديثة مشكلة عالمية، حيث يعتبر انحراف السلوك الإداري يترتب عليها نتائج وخيمة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية على حد سواء.²

حيث يوجد إجماع على أن الآثار المترتبة على مشكلة انحراف السلوك الإداري تفوق فوائده ومنافعه الضيقة وكذلك فإنه يوجد اتفاق على أن انحراف السلوك الإداري في المستويات الدنيا ربما يكون له أثر أكبر في المنظمات العامة على وجه الخصوص، حيث أفادت الدراسات أن انحراف السلوك الإداري يقلل من فرض النمو الاقتصادي والاستثمار وذلك بزيادة الضبابية وعدم الوضوح وإسراف وتبذير المال العام ويساعد انحراف السلوك الإداري على التهرب من دفع الرسوم والضرائب يقلل من روح المنافسة الشريفة

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 13-14.

2 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 14.

بين المنافسين، وبطبيعة الحال ينتج عن ذلك تدني في نوعية الخدمات سواء أكانت صحية أو تعليمية أو إنشائية أو أمنية وهذا يعرض المنظمة العامة للخطر ويضعف من كفاءة وفعالية المنظمة العامة.¹

ويقصد بالانحراف السلوكي الإداري (مع استبعاد الحالات الغير مقصودة) ذلك الاستغلال المتعمد وغير الشرعي من جانب العاملين لسلطاتهم الوظيفية الموزعة عليهم طبقا لما ورد بالتنظيم الإداري في جني المكاسب والمصالح الشخصية الخاصة بها، حيث ترجح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة

حيث يعتبر الفساد الإداري من أخطر المشكلات الي تواجه الدول النامية لكونه كالسرطان الذي ينهك صحة الجهاز الحكومي ويضعف قدراته ويهدر طاقته ويجعله عاجزا في تحقيق أهدافه التنموية، ويعد من بين أهم مظاهر سلوك الانحراف شيوعا، وفي الوقت ذاته أكثر الأمراض إداريا انتشارا وتطبيقا حالات الرشوة والواسطة والمحسوبية والتلاعب والتزوير وغيره من طرق التحايل لجلب المنافع الذاتية أو الانحياز للغير في المعاملة الوظيفية على حساب الآخرين.

وليس بهام لدينا القيام بتقصي أسباب ذلك أسلوب الانحراف ودوافعه بقدر ما يهمننا تأثيره الانعكاسي الضار على سير أعمال لتنظيم وسعيه نحو تحقيق أهدافه فينتج عن انحراف السلوك الإداري عدم المبالاة في العمل والإهمال وعدم الإخلاص والحرص على المصلحة العامة وامتناع الموظف على أداء العمل المطلوب منه أو التأخر في تقديم الخدمة المطلوبة منه والفشل بإنجاز العمل وعدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء وعدم احترام وقت العمل وعدم الالتزام بالأحكام والقواعد والنصوص الخاصة بالمنظمة.

وتنقسم وسائل التخلص من الأمراض الانحرافية بمظاهرها الإدارية والمادية على السواء إلى قسمين أحدهما وقائي من خلال منع العاملين من الوقوع في الانحراف والخطأ بتقوية الفرصة عليهم في ذلك والآخر علاجي عقابي بعد وقوع السلوك الانحرافي خطأ كان أم عمدا وذلك من خلال العقوبات التأديبية والجنائية المقررة قانونا لذلك.²

2.2 المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالأهداف: تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها حيث تساعد على تعرف المنظمة للبيئة التي تعمل بها وتثبت شرعيتها في عيون الحكومة والمستهلكين والمجتمع إلى حد كبير، ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي:

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 15.

2 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 15.

أ. عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة فإن الإدارة العليا لن تتمكن من وضع الاستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى وحدة مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف حيث أن الأهداف تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات.

ب. تعدد أهداف التنظيم حيث أننا هنا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها، حيث أن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولين عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشييد التنظيم حي يتمثل خطأ أولئك المسؤولين في عملية الإفراط في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، حيث أن تلك الأهداف لا تتناسب بشكل كبير مع الامكانيات المادية والبشرية .المتوفرة لدى التنظيم والتي يعتمد

عليها في بنائه الهيكلي وفي ممارسة وظائفه التخصصية والعامة من خلال وحداته الإدارية المختلفة، حيث أن هذا الأمر يعتبر اختبار عسير للإدارة، وأما في حالة تعدد الأهداف بصورة فرعية داخلية ونتيجة لتوزيع حصص منبثقة عن الهدف العام والموحد للمنظمة فإن المسؤولية هنا يتحملها المسؤولون عن تشييد التنظيم والذين لم يقدروا بطريقة صحيحة ومناسبة إمكانيات كل وحدة وحملها بأهداف تفوق إمكانياتها المادية والبشرية.¹

ج. ما يكتنف الأهداف من تداخل سواء في وسائلها أم في النتائج المرجوة من ورائها وهو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين الوحدات التنظيم إبان سعيها نحو تحقيق أهداف ونتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينها.

د. عدم انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم وبالتالي غياب الطموح والتحدى لدى العاملين لتحقيق الأهداف والتي تعتبر موجها لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

2.3 المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم الإداري وتحد من فاعليته ومن تلك المشكلات:

أ. **المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:** إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات وحتى لا يصبح عائقا أمام عمل المنظمة وتطويرها ويعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط اجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا ومدى وفائه باحتياجات العمل من خلال العلاقات الوظيفية

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 16.

وتحديد نظم العمل ومعدلا ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات فكلما كان الهيكل الإداري واضحا كان له التأثير الايجابي على التنظيم الإداري.¹

ومن المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

عملية المغالاة في تحديد وظائفه ووحداته الإدارية سواء كان ذلك الإفراط فيها كما أو كيفا مما يعقد سير العمل الإداري ويعرقل أدائه لتحقيق أهداف التنظيم حيث أن المبالغة في التحديد والتدقيق يترتب عليها انقضاء وقت أطول في تدفق العمل من فرد إلى فرد مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة أن المبالغة في تحديد الوحدات والوظائف يؤدي إلى الملل، ومن ثم عدم الرضا عن العمل ويحدث ذلك نتيجة لشعور العاملين ببساطة أو حتى تفاهة ما يؤديه من أعمال مما يعرضهم لحالات السخط وعدم الرضا بل والبحث في مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعا من الإشباع لحاجات الإنجاز التي يفقدونها كما أن التقنين في إنشاء تلك الوظائف والوحدات بالتقليل من إعدادها مما يثقل كاهلها من المسؤوليات والمهام المفترض توزيعها على عدد أكبر من ذلك وأكثر تنوعا من تخصصاته الوظيفية وميل كل الطرفين الإفراط والتقليل في هذا الصدد عيبا ماديا وفنيا جسيما يهدد التنظيم ذاته بالانهيار.²

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منتظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة للرئيس أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال منهم كما تنفي حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين على أداء الواجبات والعمال وتتضمن المسؤولية الإلزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات وظيفية وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله.³

فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابله السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل وتفويض الاختصاص يجب أن يقرر تفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل والسلطة وإنما توضع في يد الرئيس أو الموظف قصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفا ومن ثم يبحث الموظف عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة أن يكون المدير مستودع ما مسؤولا عن إدارته وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد لا يعطي صلاحية (سلطة) تأمين لوازم ومواد جديدة عوض المصروفة (المستهلكة) وتدقيق طلبات إدارات من اللوازم والمواد، ومن الأمثلة عن تساوي المسؤولية مع السلطة هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما وتخصيص ميزانية للمشروع وتفويض المدير بصلاحيات

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 16-17.

2 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 17.

3 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 17-18.

لسلطات مالية وإدارية وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال.

إن الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمي إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي لابد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا ادعت الضرورة.¹

ب. التعارض بين الوحدات التنفيذية والاستشارية:

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الاستشارية الفنية بما يديه كل منها من أوامر وتعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته، حيث كثيراً ما يتخلل العلاقة فيما بين الجهازين الحيرة والريبة والإثارة والتي تؤثر سلباً على سير عمل التنظيم وتلك صعوبة فنية في المقام الأول ناتجة عن عدم وضوح المهام والاختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري والفني في المنظمة المعنية والتي تمثل حالياً آفة مستشاريه بداخل تنظيمات المجتمعات النامية.

وبهذا تظهر خطورة النزاع والاحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر في سير عمل التنظيم في الحالات التالية:

- عندما تقوم الوحدات الاستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية وإلحاق الضرر بها من خلال إصدار الاستشاري الأوامر للموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي متجاهلاً أن دوره يتمثل أساساً في تقديم النصيحة له وتعزيز دور المدير التنفيذي.
- زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي والاستشاري بشأن أمور العمل، فالاستشاري قد يدعي مقترحاته جيدة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سليمة وغير عملية وتنقصها الخبرة، كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الاستشاريين يفتقدون المسؤولية وأنهم ليسوا في الميدان أو بالأخص على خط النار.

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 17-18.

- عندما يحاول الجهاز الاستشاري استغلال المدير التنفيذي وذلك من خلال قريباها من الإدارة العليا.¹

وبالتالي يتضح لنا العنصر البشري تدخلاته المؤثرة إما سلبا بزيادة تلك المشكلة أو الصعوبة عند عدم توافر المعرفة الدقيقة من جانب أعضاء التنظيم على اختلاف انتماءاتهم الوظيفية ووحداتهم الإدارية بواجباتهم والأعمال المسندة إلى كل منهم، وإما إيجابا بالحد من تفاقم تلك المشكلة (وبالرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة تنظيميا فيما بين الاختصاصات الوظيفية أو الوحدات الإدارية)، وذلك من خلال المعرفة الدقيقة والتامة بصفة شخصية لمهام الوظيفة واختصاصاتها المتميزة عن غيرها.

ج. عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

من جانب آخر فإن من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم قدرته على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية والوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية في المنطقة دون الحاجة إلى إحداث تغيرات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي الصعوبة التي نجمت أساسا عند افتقار التنظيم للمرونة والقدرة عن التكيف في الواقع البيئي فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره ومصير المنظمة هو الجمود والاضمحلال التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال.²

أ. مشاكل متعلقة بنمط الاتصال:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية في أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم فهو يهيئ جوا ملائما للإبداع كالابتكار.

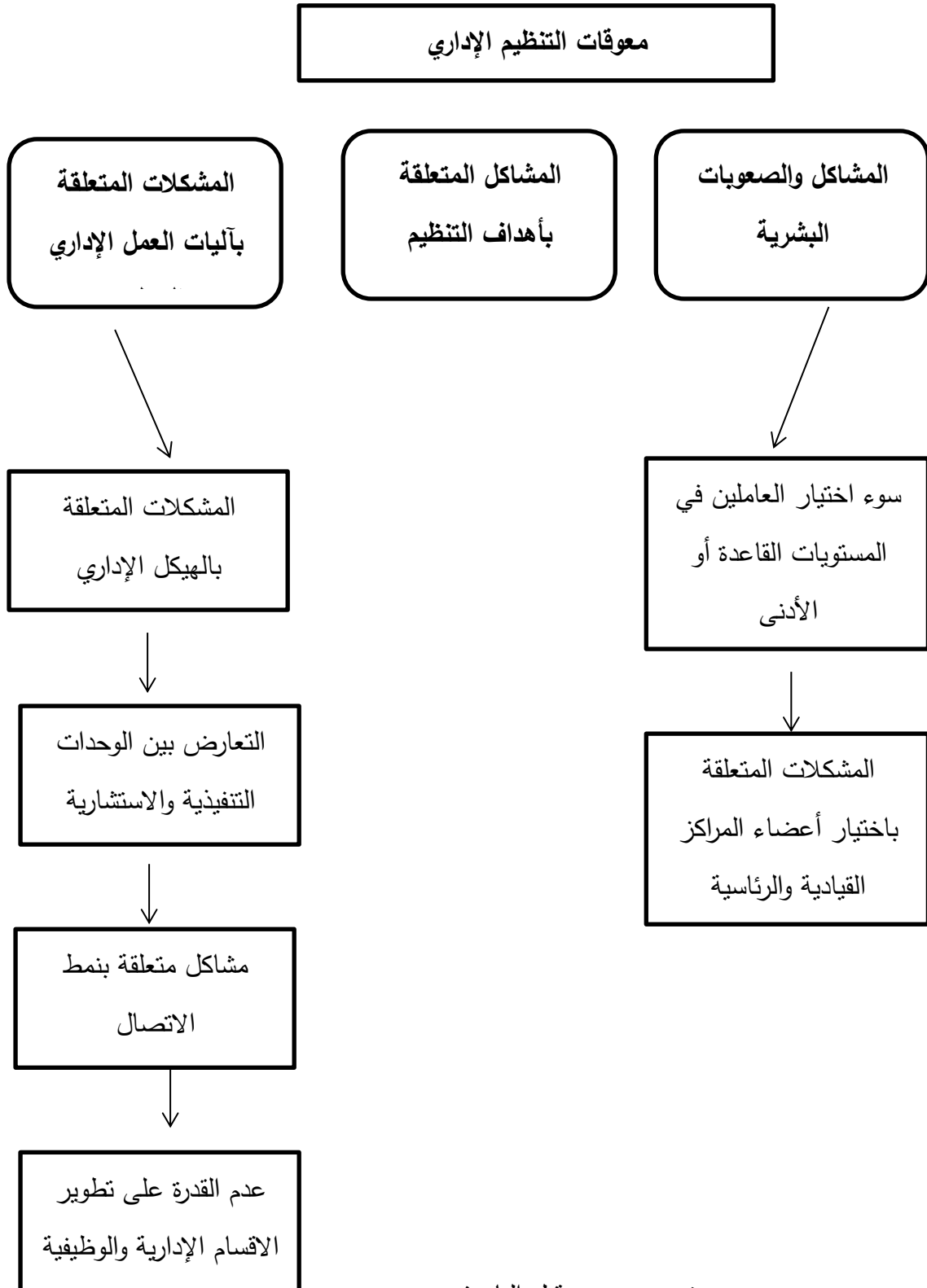
- إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في الاتجاهين بحيث يتبع العاملين فرص إبداء الرأي والتعليم والتطور أما الاتصال في اتجاه واحد تنازل فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ومما لا شك فيه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفاعليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالا من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء هذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة من قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهد لتحمل مسؤولية الإنجاز.³

1 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 18.

2 تامر يوسف أبو العجين، المرجع السابق، ص 18.

3 تامر يوسف أبو العجين، المرجع نفسه، ص 19.

شكل رقم 01: رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته:



رسم توضيحي من قبل الباحث

3/ النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية:

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السوسيولوجية المعاصرة راجا في علم الاجتماع والنظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام رواد التحليل الوظيفي مثل "ألن جولدنز" و "فيليب سلزنيك" و "تالكوت بارسونز" و "روبيرت ميرتون"... الذين ينتمون إلى الاتجاه البناء الوظيفي في نظرية علم الاجتماع التنظيم، وأن أصحاب هذه النظريات الوظيفية يستندون في دراسة التنظيم والسلوك الانساني التنظيمي، ودراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة وتفسر الظواهر التنظيمية في المنظمة، ومن خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية كما يلي:

1.3 نظرية النسق الطبيعي "ألن جولدنز":

ألن جولدنز والنموذج البيروقراطي ل فيبر:

يعتبر "ألن جولدنز" من علماء البنائية الوظيفية وميز "جولدنز" بين مستويين متباينين هما النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعي، ويرتبط النموذج الرشيد بمنهج النظرية الكلاسيكية للبيروقراطية أما النموذج الطبيعي فيدور حول الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على بقاءها، وذلك في إطار المماثلة العضوية كما يعبر علماء الوظيفية.¹

أما فيما يخص النسق الطبيعي فإنه عرض فيما يخص النسق الرشادي يركز هذا النموذج على البنية الرسمية وعمليات صنع القرار للتنظيم من أجل تحقيق هدفه أو أهدافه ويكاد يطابق هذا النموذج المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فيبر" أما فيما يخص النسق الطبيعي فتقوم فكرة النسق الطبيعي عند علماء الوظيفية على التماثل بين البنية البيولوجية والبنية الاجتماعية إذ توصف البنية التنظيمية بالعضوية بمعنى أن تكون لها متطلبات البقاء والحياة والتكيف مع بيئتها باتباع نمط خاص من الارتباطات البيئية بين أجزاء التنظيم الداخلية من جهته.²

ويمكن اعتبار "جولدنز" من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي لأنه قدم اسهاما ما مفيد لنظرية التنظيم ولذلك عندما حاول اختبار نظرية "فيبر" عن البيروقراطية 1954 الشيء الذي مكن من تعديل وتطوير

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 111.

2 اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994، ص 153.

النموذج المثالي للبيروقراطية وذلك من خلال تمييزه بين ثلاث أنماط لها والتي حددها وفق المعطيات الميدانية.

- البيروقراطية المزيفة: وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة.
- البيروقراطية التمثيلية: وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في القواعد التنظيمية والنظر إليها أنها ملكا لهم مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها، وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديموقراطيا.
- البيروقراطية العقابية: تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة العمال أو الإدارة، لذلك فإن الجهة التي تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة.¹

من الملاحظ أن صاحب نموذج النسق الطبيعي "ألن جولدنز" الذي بين فيه على أنه الأصلح لبقاء المنظمة في إطار ما يسمى بالمماثلة العضوية وقام بتعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية "ماكس فيبر" على أنها بيروقراطية مزيفة وتمثيلية وعقابية، بحيث الأولى تبين أن الجهات الخارجية تفرض القواعد الرسمية واللوائح للموظفين وهذا ما يؤدي إلى معوق في اتباع تلك اللوائح التي تكون من خارج المنظمة.

نموذج "ألن جولدنز":

فيما يتعلق بعدد المتغيرات والعلاقات فإن نموذج "جولدنز" 1954 يبرز الخصائص الرئيسية فكان هو الحال بالنسبة للنموذج "ميرتون" 1490 فإن نموذج "جولدنز" مهتم أيضا بالنتائج المرتبة على القواعد البيروقراطية من أجل المحافظة على بناء المنظمة، فذلك فإن "جولدنز" مثله كل من "ميرتون" و"سلزنيك" يحاول أن يظهر كيف أن أسلوب الرقابة أو التحكم الذي تم تصميمه من أجل الحفاظ على التوازن النظام الفرعي للمنظمة يخلل بتوازن النظام الأكبر المنظمة مع تغذية مرتدة لاحقة بالنسبة للنظام الفرعي.

إن توظيف القواعد العامة والمحايدة (غير شخصية) نظام "جولدنز" من أجل تنظيم العمل يعد جزءا من الاستجابة للحاجة إلى الرقابة من الإدارة العليا في الهيكل الهرمي، لهذا فإن إحدى النتائج المترتبة على توظيف مثل هذه القواعد هو تقليص درجة وضوح العلاقات القوة أو السلطة في إطار الجماعة.

إن وضوح الاختلافات في درجة الصلاحيات أو السلطة في إطار مجموعة العمل يتفاعل مع مدى الذي يتم فيه التمسك بقواعد المساواة وذلك من أجل التأثير على شرعية الدور الإشرافي، هذا بالمقابل يؤثر على مستويات التوتر في العلاقات الشخصية بين أعضاء مجموعة العمل، ففي الثقافة الأمريكية التي

1 صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث

والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 169 - 170.

تحكمها قواعد المساواة نجد أن تقليص الوضوح في الصلاحيات والسلطة يؤدي إلى زيادة الشرعية المركز الإشرافي، وبالتالي تقليص التوتر بين أعضاء الجماعة.¹

لقد كان "جولدنز" يرى أن النتائج المتوقعة من وضع القواعد والقوانين تحدث في المنظمة، وهذا يعني أن بقاء جماعة العمل باعتبارها وحدة معينة بالعمل يتم تعزيزه بقوة من خلال إيجاد القواعد العامة وبناء على ذلك فإن توظيف مثل هذه القواعد واستخدامها في المنطقة يعزز بقوة أن الأداء في حدود المستوى الأدنى ينظر إليها من قبل المشرفين في النظام الهرمي على أنه نوع من الإخفاق.²

2.3 نظرية تفويض السلطة "فيليب سيلزنيك":

استخدم "سيلزنيك" الاتجاه البنائي الوظيفي مثل "تالكوت بارسونز" و "روبيرت ميرتون" إلا بأنه يختلف عنهما في أنه اعتمد وضع نظرية بناء على دراسة فيزيقية أجراها على منظمة "نيتيس فالي" بينما استند "تالكوت بارسونز" و "روبيرت ميرتون" إلى رؤية نظرية مجردة، وتختلف الرؤية التحليلية للتنظيم بين "روبيرت ميرتون" و"سيلزنيك" فقد ركز الأول على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية بينما اهتم الثاني بتفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج، كذلك ركز "ميرتون" على الضبط من منظور التسلسل الرئاسي بينما تناوله "سيلزنيك" من منظور مفهوم الخبرة الفنية من خلال التطبيق الوظيفي.

وبين "سيلزنيك" أهمية البناءات في فهم وإدراك البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية والصناعات والنقابات والأحزاب السياسية فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقها.³ ويتطلب ذلك تفويضا للسلطة كميكانيزم يعمل على التنسيق والضبط وتنظيم العلاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقاتهم بالتنظيم نفسه، وتنظم هذه التنظيمات الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات ومن ثم فيها نسق من أوجه النشاط المتناسقة وبمناخية تغيير بنائي عن الفعل المعقول.

ويحاول التنظيم الرسمي تعبئة كل موارده أو امكانياته الانسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه ويميل الأفراد داخل هذا النسق إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم ويتضمن البناء الرسمي بطبيعة الحال والكثير من العناصر الغير عقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي وهذا يتطلب وجود النسق التعاوني بين بناءات التنظيم كميكانيزم يعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي.

1 جيمس رجي مارش وآخرون، المنظمات، تر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 110.

2 جيمس رجي مارش وآخرون، المرجع نفسه، ص 111.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 103.

وينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر وتتضمن التنظيمات الكبرى العديد من القواعد الغير المدونة أو المكتوبة مما يستدعي وجود الجماعات غير الرسمية كأساق ضبط، وتساهم هذه العناصر غير الرسمية في إنجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

واهتم "سيلزنيك" بموضوع حاجات الاتساق ويقول: أنه لكي تشبع الأنساق حاجاتها تواجه من جابه أجزائها المكونة لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها وأطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد وتصور المقاومة من الأفراد أنهم يفعلون كأشخاص كاملين ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية الرسمية.

ويذهب "سيلزنيك" إلى القول بأن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد لأنه على المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة وهو يختلف "فيبر" الذي يدعي أن الشرعية قائمة القواعد العامة بينما يرى "سيلزنيك" إن الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل، وعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية لأعضائها وبيئتها العدائية، وأوضح سيلزنيك قضية الاهتمام بالشخصية التنظيمية كأحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي وبعيدا عن استخدام المدخل الفردي النفسي حيث تتداخل رغبات الأعضاء وتكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني.¹

واهتم سيلزنيك بكل من الفرد والتنظيم واعتبرهم ككل طبيعي واعتبارات البناءات التنظيمية بناءات مختلفة لها نتائج سيكولوجية معقدة ويتطلب ذلك ضرورة الموائمة أو تكيف ديناميكي للتغيرات الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية وذلك لمعرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم وأفراده وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

ويضيف سيلزنيك أن حاجات المنظمة لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالها، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع اشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا، ولذلك يعتمد سيلزنيك على العمليات اللا شخصية التي تمل المنظمات من خلالها ولا يعتمد على حوافز الفاعلين وعندما واجه مشاكل النصر لم يتجاهل حوافز المشتركين فيه بل أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة.

وتختلف أهداف الأجزاء التنظيمية ومن ثم ينشأ صراع بين هذه الأجزاء كما تتسع السلطة بين أهداف التنظيم العامة وبين الانجازات الفعلية وإذا ما واجه التنظيم ذلك فإنه يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الانجازات، وفي الواقع فإن القرارات اليومية لتلك الأجزاء تساعد على تدعيم تغليب الأهداف الفرعية لوحدها على الأهداف العامة.²

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 104.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، المرجع نفسه، ص 105.

3.3 نظرية النسق الاجتماعي لـ "تالكوت بارسونز":

يعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار النظرية البنائية الوظيفية فمنذ منتصف الأربعينيات أسهم "بارسونز" في دراسات التنظيم وقدم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، والتي نظر إليها على أنها أنساق اجتماعية طبيعية، وهو نموذج يخالف النموذج المعقول لدى "فيبر" ونموذج "سيمون" الذي يهتم بالفرد.

وقد عرف "بارسونز" التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيه شكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة وحل "بارسونز" أن النسق الاجتماعي التنظيمي من جهة نظر نظامية ثقافية، وانطلق من القيم الطابع النظامي فالقيم التنظيمية يجب أن نسق مع قيم المجتمع وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وفي رأيه أن التنظيم يعتبر نسقا اجتماعيا يتألف من مجموعة أنساق فرعية كالجماعات والأقسام والإدارات.

وأوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا فهي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها، وفي ضوء هذا حدد "بارسونز" صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي:

1. ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية فهي تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.¹

2. يبين أهمية الجماعة والدور التنظيمي ويعتبر نسق القيم الأساسي هام لقبول التنظيم ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية، والتي تعمل على تحقيق التعامل الوظيفي وذلك من خلال التزام الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية وركز "بارسونز" على عملية اتخاذ القرارات والتي تعد أداة هامة لتحقيق ولثبوت البناء التنظيمي من خلال قنواته المختلفة، واهتم "بارسونز" بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعي ونسق الثقافة ونسق الشخصية واهتم كذلك بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيم وفي طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود. وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف وجعل الأجزاء المكونة متكاملة.²

يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة، وتناول "بارسونز" قضية التغير الوظيفي وعقد مماثلة بين التنظيم والمجتمع والظواهر الثقافية الآخرين، وذلك من خلال مقارنة بين التنظيم ونظريته الاقتصادية معبر عن الأدوار الاستراتيجية

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 106.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 107.

ذات المتغيرات المتعددة التي تظهر على مسرح التنظيم خاصة المتغيرات المتنوعة مع المواقف البيئية التنظيمية، فالتغيرات التكنولوجية الحديثة تؤثر بدورها في أساس البناء التنظيمي.¹

يوضح "بارسونز" بذلك أنه هناك ثلاثة وحدات في الأنساق الاجتماعية تعزى إلى الفرد الفاعل ويمكن ترتيبها من الأبسط إلى الأكثر تركيباً على النحو التالي:

- الأولى: التصرف الاجتماعي وهي تشكل من قبل الفاعل وتوجه نحو واحد أو أكثر من الفاعلين الاجتماعيين.

- الثانية: المكانة، الدور كنسق فرعي منظم لتصرفات الفاعلين الذين يحتلون مكانات ذات علاقات تبادلية دائمة ويتصرفون اتجاه بعضهم في ضوء التوجيهات التبادلية معينة.

- الثالثة: الفاعل نفسه كوحدة اجتماعية فهو منظم لجميع المكانات والأدوار التي تنسب إليه كموضوع اجتماعي.

إذاً لقد أصبحت نقطة البدء المركزية لتحليل الفعل عند "بارسونز" النسق الاجتماعي الذي يعكس عملية تفاعلية علائقية تحت ظروف معينة وهذا النسق كما يصف "بارسونز" يمكن التعامل كنسق معه بالمعنى العملي، ويمكن إخضاعه لنفس نظام التحليل النظري الذي طبق بنجاح على أنماط أخرى من الأنساق في علوم أخرى.²

4.3 نظرية المعوقات التنظيمية "روبيرت ميرتون":

• روبيرت ميرتون والمعوقات التنظيمية:

يعتبر "روبيرت ميرتون" من بين علماء البناية الوظيفية بحيث أنه لم ينتهج مناهجهم في استخدام المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم بل قدم صور هامة تتمثل في تطوير متوسطة المدى، وتقوم النظرية على ثلاث مفاهيم وأضدادها في تحليل التنظيم هي:

1. الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.

2. المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.

3. البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التقليدية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات.

من خلال هذه المفاهيم انتقد "ميرتون" النموذج المثالي للبيروقراطية عمد "ماكس فيبر" دون رفضه بالطبع وقدم اسهاماً متميزاً في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة والبناء التنظيمي خاصة ما ارتبط في أدبيات التنظيم بنموذج يدور حواره الداخلي في فلك العلاقة بين التنظيم والشخصية، ومما يجدر الإشارة

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، المرجع السابق، ص 109.

2 محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 175-176.

إليه فيما يصل بنموذج المعوقات التنظيمية أنه رغم قيامه على تصورات نظرية مجردة مثل همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية والمحدثة عندما قدم تصورا هما للتنظيم البيروقراطي يعود منها لدراسات فيزيقية كثيرة تناولت التنظيم فيما بعد.¹

• الجذور الفكرية لنظرية المعوقات الوظيفية:

تأثر فكر "ميرتون" بآراء عدد من الباحثين والمفكرين أمثال (ديي توكفيل، ديوي، فلين، روبرت ميشيلز) ونقد النموذج المثالي للبيروقراطي عند "ماكس فيبر".

وأية تأثر "ميرتون" بآراء "توكفيل" بأنه اهتم بالمعوقات الوظيفية للنظام الديمقراطي داخل الولايات المتحدة الأمريكية ومدى الخطر الذي يهدد النظام مستدلا على ذلك بأمثلة كثيرة برزت من خلال التحليلات "توكفيل" من تنامي توجه الحكومة الفيدرالية نحو مركزية السلطة الأمر الذي سيهدد الاستغلال الذاتي للمحليات مستقبلا.²

كما يبدو تأثر فكر "ميرتون" بمناقشات "ميشيلز" حول استبدال الأهداف من جانب قيادات التنظيم وتحكمها من قنوات الاتصال، وتركز السلطة والقوة في حوزة القيادات، فنتيجة الاستقرار وتدعيم مراكز القيادات التنظيمية واكتسابها المتراكم لجوانب معرفية متخصصة ومهارات سياسية تسهم في ابعاد القادة تدريجيا عن المشكلات الفعلية للتنظيم في الوقت التي تتجه فيه تأمين مصالحها الذاتية والمحافظة على أوضاعها الوظيفية الهامة وبالتالي يحدث كما أشار "ميشيلز" تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم.³ أيضا تأثر "ميرتون" بآراء "ديوي Dewey" واستخدامه لمفهوم الذهان المهني وهو مرض عقلي قد يصيب الفرد نتيجة ما يتصف به سير العمل من رتابة روتينية إذ يشعر الفرد بشيء من البراءة والفتور إزاء أشياء بعينها فيعفو عن ممارستها بينما يشعر في الرغبة في أداء أشياء آخرين، وقد تصل أعراض هذا المرض إلى اتجاه عدد من الأفراد للتحيز ضد أشياء معينة بينما يبدون اهتماما خاص بأشياء أخرى وقد ينجم من الذهان من جراء ممارسة الضغوط من جانب التنظيم من جانب التنظيم على الأفراد للقيام بالأدوار المهنية الموكلة لهم.

كذلك استفاد "ميرتون" بمناقشات "فلين" حول اصطلاح حضور الطاقة المدربة فيشير هذا المصطلح إلى عدم استخدام الفرد لقدراته المكتسبة من خلال الخبرة والتدريب بطريقة سليمة في أداء العمل من منطلق أن ما قد يكون مناسباً من طاقة تدريبية مستغلة في أداء عمل سابق قد لا يصبح مناسباً لأداء العمل في ظروف متغيرة، وبالتالي يؤدي عدم ملائمة الطاقة إلى ارتكاب الفرد بعض الأخطاء في أداء العمل.⁴

1 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 159.

2 اعتماد محمد علام، المرجع نفسه، ص 160.

3 السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، مصر، 1981، ص 63.

4 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 160-161.

• نموذج المعوقات الوظيفية:

من خلال الجمع بين آراء "ديوي" و "فلين" حاول "ميرتون" بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة واستخلص من ذلك الفكرة الرئيسية لنموذج المعوقات الوظيفية، وباختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج على أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في الموافق المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر ونتيجة لهذا الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة تنشأ نتائج غير رشيدة وعلى مستوى التنظيم أوضح "ميرتون" أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة، إضافة إلى الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة للسلوك التنظيمي الرشيد انتقد "ميرتون" قصور مناقشات "فيبر" بشأن الرشادة والكفاءة التنظيمية في توضيح الحد الذي يمكن أن يبلغه التنظيم في تحقيقها، وهذا أمر يعد غير مقبول إذ أن واقع التنظيم يقتضي وجود حدود لكل من الكفاية والخبرة والدقة والصدق، كما ينسب هذا القول على التنظيم ككل ينسحب على الأفراد فعندما يمارس التنظيم أنماطا من الضغط على أفرادها فإنه يحدث عن قصد بضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك مع ضمان ولائهم للتنظيم وتحقيق أعلى درجة من الرشادة والنظام، من هنا تبرز أهمية الضبط وحاجة الإدارة الماسة إليه حتى تضمن ثبات السلوك التنظيمي مع إمكانية التنبؤ به، بناء على ذلك فإن تحقيق المطلبين يستلزم استمرار الرقابة والمتابعة في تنفيذ القواعد الرسمية والاجراءات المقننة نظامي التي سوف تفضي إلى النتائج التالية كما رتبها "ميرتون":

1. انحصار العلاقات الغير رسمية لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الدوار وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم ويحدث الصراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.

2. ازدياد استيعاب أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته ويقصد بالاستيعاب هنا انه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به، قد يحدث تحول مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الاهتمام بتفضيلات ما يقوم به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في ذاتها ويحدث استبدال الأهداف الذي يترتب عليها في ظل التأكيد على الامتثال والاتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معه مما يجعله قادر على الدفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد وتطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة.¹

من خلال ذلك التحليل الواعي يرى "ميرتون" أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية ويبدو هذا الاستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند "ماكس فيبر" على النحو التالي:

1 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 161.

- **تقسيم العمل:** فقد يؤدي إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة ما هو الهدف الفعلي المثل للتنظيم الأمر الذي يفضي إلى الإحساس بالفرد باغتراب ليس فقط عما يقوم به من عمل بل عن التنظيم ككل.
- **تدرج السلطة:** (الهيراركية) تستخدم الهيراركية داخل البيروقراطية لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى وتؤكد الهيراركية على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه.¹
- مقبولا إذا تواجد التنظيم في ظروف بيئية مستقرة فقد لا تحقق الكفاءة التنظيمية في حالة تركيز الخبرة المتخصصة عند قمة الهيراركية في هذه الحالة قد يحدث خلل وظيفي من خلال اصرار من وهم في قمة التنظيم على وجوب الولاء لهم والامتثال لأوامر من قبل من هم دونهم في المستويات التنظيمية.
- **القواعد المجردة:** من فرضيات نموذج "فيبر" المثلي للبيروقراطية إن القواعد تتواجد لتغطي جميع المواقف الممكنة التي قد تظهر فيما بعد وأن كل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقل من فرص اتخاذ الأفراد القرارات غير رشيدة إلا أنه قد تظهر مظاهر يطوع فيها الفرد القواعد وفق لما تتيحه حرية التصرف في تلك المواقف فقد يستخدم الفرد القواعد واقية له يدافع بها عن موقفه أو يلتزم بها حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك في هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف البديل الأول يستخدم من القواعد ما قد يناسب الموقف، والبديل الثاني أن يحيل الفرد المشكلة إلى رئيسه أما المباشر وأما البديل الأخير يبادل الفرد في اتخاذ القرار المناسب من وجهة النظر لمواجهة الموقف ولا يخلو التصرف الأخير من وجهة نظر "ميرتون" من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية.²

1 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 162.

2 اعتماد محمد علام، المرجع نفسه، ص 163.

خلاصة:

وعليه يمكن القول أن المعوقات السوسيو تنظيمية تقف عائقاً في تطبيق التمكين داخل المؤسسات كوجود صعوبات تتعلق بالسياسة الإدارية مثل عدم وضوح الأهداف أو صياغتها بأسلوب لا يسمح بتحديدتها وبالتالي يعوق تنفيذها وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة للقيام بعملها على أكمل وجه.

وقد يواجه المسير للخطط عدد من المعوقات تؤدي به إلى صعوبة تيسير الفشل في الخطط التي تم وضعها لخلق التغيير وذلك بالتخلف عن القوانين والتشريعات الموضوعة، وعدم توفر الأدوات والمعلومات الصحيحة، وبالتالي فالمعوقات السوسيو تنظيمية تعتبر من أهم العراقيل التي تواجه سير العملية وسط المؤسسات الاقتصادية إذ تساهم في تعقد التنظيم الإداري من ناحية التخطيط أو حتى تجاوز قوانين المؤسسة.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد:

عرفت السنوات الاخيرة الماضية تطورات هائلة في الممارسات الادارية ، نتيجة قيام المنظمات بالاهتمام بالعديد من المداخل التي كان لها الاثر في تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات ، ومن أهم هذه المداخل الحديثة موضوع تمكين العاملين الذي كان له الأثر الكبير لدى المنظمات في الوصول الى التنافسية في بيئة الأعمال اليوم ، ويعتبر التمكين من المواضيع الحديثة المعالجة من خلال الفكر الإداري وتزايد الاهتمام به في أواخر القرن العشرين خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المتسارعة والتنافسية العالية ، لذلك من الطبيعي أن تلجأ منظمات اليوم إلى الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق توظيفها وتبنيها لمدخل التمكين الذي يعتبر كأحد الحلول التي من شأنها أن تجعل من المنظمات لها القدرة على الصمود أمام تنامي حجم المنافسة ويعتبر التمكين أحد الفلسفات الإدارية التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على إشراك العاملين وإعطائهم الثقة اللازمة ومنحهم درجة كبيرة من حرية التصرف واتخاذ مختلف القرارات الخاصة بأعمالهم، وأمام هذه التحديات الكبيرة أدركت المنظمات أنه من أجل مواجهة المنافسة كان لابد من أن تفتح المجال واسعا لتداول الأفكار الخاصة بالعمل من طرف العاملين وتشجيع الابتكارات والمساهمات التي من شأنها أن تساعد المنظمة ، وأنه على الإدارة العليا أن يكون لها الآليات الكفيلة من أجل إبراز تلك القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد وتجسيدها على شكل أفكار وسلوكيات ابداعية، ولن يتأتى للإدارة هذا إلا بتبني استراتيجية التمكين التي تهتم بشكل أساسي على إقامة الثقة بين كل من الإدارة والعاملين والسماح للعاملين بالمشاركة الفعالة وكسر الحدود والحواجز الادارية، وسنتطرق في هذا الفصل للحديث عن التمكين الإداري.

1/ ماهية التمكين الإداري:

1.1 مفهوم التمكين الإداري:

تستهدف الباحثة مفهوم التمكين الإداري من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية بغرض ضبط معناه وتحديد كماله كما تستعرض جملة من المفاهيم المرتبطة به.

• **لغة:** التمكين الإداري أن: مكن بمعنى ولاء وأعطاه حرية التصرف، فوض السلطة، منح.

أما باللغة الانجليزية يعرف (Empowerment) وهي كلمة مركبة من ثلاث أقسام:

القسم الأول: (Em) ويعني طريق البلوغ إلى السلطة.

القسم الثاني: (power) يعني السلطة والقوة.

القسم الثالث: (ment) يعني واقعية الوصول وبلوغ السلطة.¹

كما يعرفه القاموس الفرنسي على أنه: « Autonomisation : liberté de se gouverner
gominer autonomie par ses propose lois indépendance possibilité de disposer
lieraient de soi ».²

• **اصطلاحاً:** هو منح الثقة للآخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه وهو منح الحرية والتصرف بديموقراطية كما يرى Bowen and Iwter 1995/1992 التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولا قناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.³

1 Migne Ault, p (2006) empowerment: quelle est l'influences den climat psychologique sur l'habilité tasion sociologique et comportementale ? mémoire présent à la faculté des supérieurs en vu de l 'obtention du grade de m.sc en relation de industrielles école études relation industrielles faculté des arts et des sciences. université de Montréal.

2 décennaire des françaises **La rousse**, mary Eurel les vres à maneheourt France édition 02, 2002, p31.

3 محمد حسين الوادي، **التمكين الإداري**، دار حامد، ط1، عمان ، الأردن، 2012، ص 21-22.

• **التمكين الإداري:** Empowerment Administration هو عملية إعطاء الحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن

الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويعرف التمكين على أنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمثل الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي عن هذا التمكين بصورة عامة، أما في السياقات الإدارية فيعرف التمكين الإداري موضوعا حديثا، وهو موضوع النفوذ وإعادة توزيعها، وهو إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وحق التصرف واتخاذ القرار.

إن تطبيقه في المؤسسة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة هيكلة المؤسسة كذلك كما أن هناك قضايا مرتبطة بالتمكين منها: اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، عمل الفريق، المؤسسة المتعلقة، المؤسسة الأفقية، وهذه المواضيع متعلقة بالتمكين إما سببا أو نتيجة.

يرى "زيمك وسكاف Zemk and Schaaf" 1989: أن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه على ممارسة روح المبادرة والابداع، ويرى "كالزون Carlizon" 1987 وآخرون أن التمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ويرى "رفيق وأحمد" 1998 و "براري Berey" 1995 أن الموظف الذي يمتلك الحالة الذهنية (stat of mind) يملك الخصائص التالية: الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير، الوعي والإحساس بالعمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة التي يعمل بها.

كما يرى "راندولف وسامتكم Randoiph and Sashim" 2002 أن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس إليهم وأكثرهم احتكاك وتأثير بها.¹

• **تعريف التمكين الإداري:** كان مفهوم التمكين قد عرف حديثا في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1431 عاما، وقد وردت في القرآن الكريم منهم (مكين، مكنني،

1 محمد الحسين الوادي، المرجع السابق، ص 24.

يمكن، تمكن¹، إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم: {{ ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكرا إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً² .

وقال تعالى: « وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيباً برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين³ .

وقد عرف بعض علماء الإدارة أن التمكين كمصطلح ظهر كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات وازدهر في التسعينيات من القرن العشرين، واقترن تطبيقه بلا مركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وقد تناوله كتاب الإدارة من مداخل مختلفة.

1.2 أهمية التمكين الإداري: حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:

1. يؤدي إلى تذهيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة.
2. التمكين يعمل على توفير فرص تطوير مهارات العاملين.
3. يعد طريقة جديدة لتغيير باتجاه المستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على السوقية وتوسيعها، وأن العمل في تميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضى عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
4. بالإضافة على أنه يسهم في زيادة انتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
5. كما أن أهميته من خلال كونه ضروريا لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع⁴.

أكد "يوكل وبروكر Yukl and Becer " 2006 على ضرورة التمكين جزء من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين جودة حياة العلم للأفراد العاملين.

1 أحمد لمعاني و أحمد عريفات، القضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2011، ص 182.

2 سورة الكهف، الآية 84.

3 سورة يوسف، الآية 56.

4 مطلق الدري زكريا وعلي صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

ويرى "مقيبك Mgbeke" 2007 أن التبنى الناجم للتمكين كاستراتيجية إدارية يعد العنصر الفعال في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال، كما أنه بالإمكان النظر إلى التمكين كاستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة.

ويقترح "فوتستش ودافيس Goetsy and davis" 2006 بعض الاستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي:

1/ يجعل التمكين الأمر واضح أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم owner ship ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة.

2/ جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسات المدخلات واعتماد نظم مكافئات فعالة.

3/ عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم.

4/ جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الاستراتيجية والقيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءا من الهيكل التنظيمي.

أشار كل من "كهان وكويرتشي Khan et Quereshe" 2010 أن تمكين العاملين يمثل استراتيجية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة (Tom) لتطبيق مبادئها الأساسي وهو رضى الزبائن الداخلي والخارجي.¹

1.3 أبعاد التمكين الإداري: تتمثل أبعاد التمكين في الآتي:

1/ **تفويض السلطة:** تعرف عملية السلطة على أنها المشاركة في السلطة حيث يقوم الرئيس من خلالها نقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة من انجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه.²

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى

1 احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن،

2011، ص 59-60.

2 جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية

الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، 2012، ص 64.

الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا اقول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2/ التحفيز: يقصد بالتحفيز تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشأة أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما يعكس ايجابا على كيفية انتاجيتهم كما ونوعان مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد.¹

كما يعرف على أنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.²

عملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:³

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

3/ التدريب: هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية وهي:

المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.⁴

ويعرفه "أندري موليزي" على أنه عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يحول الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل.¹

1 محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف التسيير وتقنيات التسيير،

ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 235.

2 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 169.

3 محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال مفاهيم ووظائف، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 176.

4 يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، 1996، ص 10.

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية والحكومية التي تؤثر بدرجة على الأهداف واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية فإن هذه التغيرات يكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير وتتمثل أهمية التدريب في:²

● **بالنسبة للمؤسسة:** وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

● **بالنسبة للأفراد العاملين:**

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

● **بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية:**

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

ويتم التدريب من خلال المحاضرات والندوات والمؤتمرات والمحاكاة وتمثيل الأدوار....الخ.

4/ فريق العمل: يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب

1 صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الانسانية، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، 1988، ص 252.

2 فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 135-136.

القوة بجانب قوة حقيقية في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد على التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق كل مصلحة كل من المنظمة والفريق.

وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء الالتزام بتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.

ويعرف فريق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام أو هو تجمع لفردية أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك، وتستند فرق العمل أهميتها من المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.¹

2/ خطوات تطبيق التمكين الإداري:

- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين مثلا: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الانتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين للحد من الغموض.

- **الخطوة الثانية:** التغيير من سلوك المديرين: إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات في عمله وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

- **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي شارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

- **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى الشركة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرص الوصول

1 محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص

للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة.

- **الخطوة الخامسة:** اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسب للعمل.

- **الخطوة السادسة:** توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الخطوة السابعة:** الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وما يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيها يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

- **الخطوة الثامنة:** وضع برنامج المكافآت والتقدير: لكي يكتب الجهود لتمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف الشركة يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

- **الخطوة التاسعة:** عدم استعمال النتائج: يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فبالناتالي يجب على الإدارة عدم استعمال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

1.2 معوقات تطبيق التمكين الإداري:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق في المؤسسة تواجه حملة من العقبات والتحديات إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، ويكن تحديد أهم المشاكل التي تواجه التمكين في ما يلي:²

1- المشاركة في تحمل المسؤولية تصعب عملية الرقابة.

1 أبوبكر بوسالم، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية

للأنسجة الصناعية التقنية، مذكرة ماستر في علم النفس، المسيلة، 2010، ص 23.

2 مطلق الدري زكريا وعلي صالح أحمد، المرجع السابق، ص 259.

2- عدم العدالة في نظامي المكافآت والحوافز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية بسبب عدم قناعة الإدارة بأهمية التمكين، وما ينجز عن ذلك من غياب الثقة بين الإدارة والعاملين وضعف الاتصال بينهما مما يجعل المناخ التنظيمي غير صحي الذي ينعكس سلباً على معنويات العاملين، وبالتالي يؤثر على انتاجهم وأدائهم.

3- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء وغياب فرق العمل.

4- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بسبب خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.

5- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار والسرية في تبادل المعلومات.

6- ضعف التدريب والتطوير الذاتي واختلاف بين أهداف كل من الإدارة والعاملين.

7- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب التدريب وتعليم الأفراد.

8- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة أو المؤسسة.

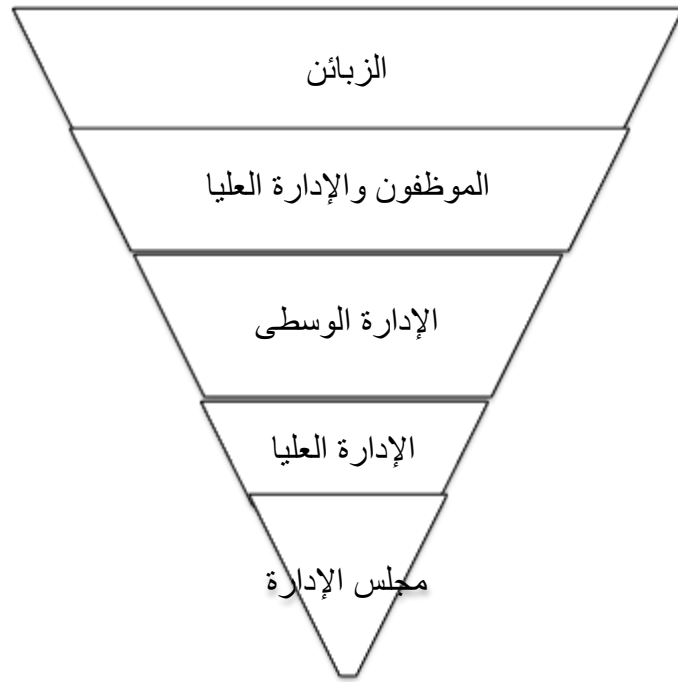
9- ضعف مهارات العاملين وعم تمكنهم من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفعالة وزيادة العبء.

3/ النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

1- **التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي:** إن مفهوم التمكين ليس وليد العصر الحديث وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور الفكري، وخاصة ما تعلق بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الانسانية داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) أهم الاتجاهات الفكرية في التنظيم الإداري المصاحبة مفهوم التمكين:

• **الهيكل التنظيمي المقلوب (Upside down pyramid):** الذي يقوم بوضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ثم يتبعهم الموظفون والإدارة العليا ثم تليه الإدارة الوسطى المختلفة ثم في المستوى الأخير الإدارة العليا ومجلس الإدارة ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي يمكن إرضاء قدر المستطاع الزبائن من خلال الموظفين الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم الخدمات أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن مما يحقق هدفا هاما من أهداف المنظمة.¹

1 محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص 166.



شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي المعاصر، نقلا عن محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص 166.

1.3 التمكين في ضوء المدرسة الكلاسيكية:

النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية **Théorie classique**) : وتعرف أيضا باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها "فريدريك تايلور" وهي اتجاه نظري اهم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الانتاج واعتبرت المسير مهندسا مكلفا بتسيير الآلة والعاملين جزء من العوامل المادية للتنظيم إلا أن "هنري فايول" (1841/1825) وفي إحدى مبادئه الأربعة عشر والمتمثلة في:

شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وإدراكية العمل كفريق لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معا.¹

1 ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص129.

التمكين في ضوء العلاقات الانسانية:

• النظرية السلوكية في الإدارة:

وتعرف أيضا باسم (مدرسة العلاقات الانسانية Ecole des relations humaines) من أهم روادها "التون مايو Elton Mayo" قامت على فلسفة حركة العلاقات الانسانية، حيث ركزت على جوانب الانسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير رسمي من خلال تأثير التنظيم والجماعات العمل بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل واشراك العاملين والتقليل من الرقابة والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد.

وتعرف على أنها طريقة للتسيير تهتم بالعامل الانساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على انجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل: التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل أن التركيز على تنمية العلاقات الانسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظرا لإلقاء الحواجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بأن الضغط يولد التوتر لدى العاملين، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل، ولا يمكن أن تحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والانسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية.¹

ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا، كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحو التعاون خاصة إذا لاحظنا بأن الانسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فإنه أيضا ينمي طموحات شخصية وحاجات يريد اشباعها، ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب إلى معه والحوار معه كما لا يمكن الوقوف عند اشباع حاجاته هذه لأن ذلك يفتح مجالا للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوكيات تؤثر سلبا في فعالية التنظيم.²

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، الجزائر، 2011، ص29.

2 ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 130.

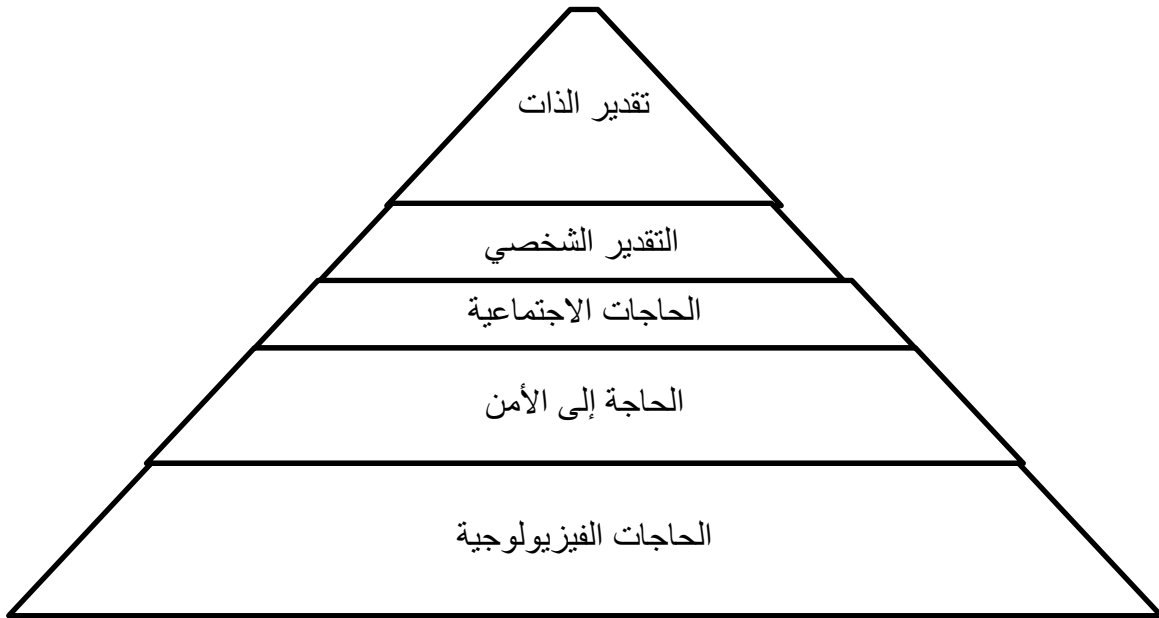
وكل ما سبق يعتبر ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الانسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ولكن بالتأكيد أن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، فيمكن القول أن التمكين المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو إنتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الانساني الإداري:

3.3 دراسات "هو ثورن" وحركة العلاقات الانسانية:

من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الانساني الإداري دراسات "هو ثورن" وحركة العلاقات الانسانية نظرية الحاجات لماسلو، نظرية (x) & (y)، دوجلوس ماكفر يفر Douglas Mcgregor الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس chris Argyais (خطوة هامة جدا اتجاه التمكين).

• **نظرية الحاجات:** وتعرف أيضا باسم الحاجات لماسلو (Maslow) الذي يرى بأن الانسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الاشباع، وهي الحاجات الضرورية الفيزيولوجية والأمن والحاجات الاجتماعية وأهمها الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التقدير الشخصي وتقدير الذات والحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.



شكل رقم 03: هرم ماسلو يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو، نقلا عن محمود حسين الوادي، المرجع

السابق، ص32.

• **نظرية الدافعية:** جاء بها عالم النفس "دافيد ماكلند" (D. Maclelland) لتتلخص في أن هناك ثلاث للسلوك وهي الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة للسلطة.

• **نظرية "ج" (x) & (y):** عرف بها "وليم اوجي (ochéw) ياباني نظرية (x) و (y): الأصل وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة، واقتُرحت الجمع بين نموذجين التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجان سيزولان مع الوقت، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي، عرف بها (D. Megégor) وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية (x) تنظر إلى العامل أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات، وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية ويقترح بدلها نظرية (y) التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الامكانيات والمشاركة والنظرة الانسانية.

كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية وأن الاكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف لقد أخذت كل هذه النظريات على عاتقها كل ما اغفلته النظريات السابقة من الاهتمام بالجانب الانساني والعلاقات الانسانية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات وهي إشارة كبيرة جدا إلى مفهوم التمكين.¹

• **نظرية التوقع:** أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين الذين يتوقعون أنها تحقق أهدافهم، وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكيات ، نتائج محددة، وأن الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله ميل ورغبة في تلك النتائج باعتبار سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين، وأن أهمية الأهداف تختلف من فرد إلى آخر والتي على أساسها تحدد سلوكياتهم، ولاحظت أن هناك ثلاث مفاهيم رئيسية لنظرية التوقع هي النفسية والتكافؤ والتوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة ومهمة والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يكتسبه، وكلما زادت المنافع زادت الجهود وتعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين.²

الشخصية البالغة لدى "كرس ارقريس chris Argyris" (خطوة هامة تجاه التمكين) أن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين (Empowerment) بشكل حرفي محدد، قام "كرس ارقريس chris Argyris" بجهود في نقد النظريات التقليدية تعبيرا منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين وخاصة عندما واجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية personality and organization " مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا

1 احسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 17.

2 ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 126.

تتسجم مع الانسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ويرى "أرقريس" بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد أن المبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى انسان اعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي تعمل بها بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذا يرى "أرقريس" أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه انسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما يتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

أما وجهة نظر "كرس أرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ونحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

3.4 التمكين في ضوء النظريات الحديثة في التنظيم:

ومن أهم النظريات الإدارية المعاصرة في هذا المجال:

1. نظرية النظم: وتنقسم إلى قسمين:

أ. النظم المغلقة.

ب. النظم المفتوحة.

2. النظرية الموقفية.

3. المدارس الحديثة في علم الإدارة:

لقد شهدت الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية والتي غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى طبيعة المشاكل التي واجهت وتواجه المؤسسات، ولابد من الإشارة إلى أهم تلك المدارس التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الإدارية في شتى المؤسسات والمنشآت الاقتصادية.

أ. مدرسة الإدارة بالأهداف M.B.g: إن الرائد لهذه المدرسة المعاصرة هو "بيتر دريكر P. Druaker

الذي عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 "الإدارة بالتطبيق" على الشكل التالي:

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرع عنه.
- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه الهدف أي النتائج.

1 محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص 38.

- تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.

ب. المدرسة اليابانية: ساهمت هذه المدرسة في نجاح اليابان على الصعيد الاقتصادي العالمي، وتقوم على الأسس التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل بروح الفريق.
- الاهتمام بالتدريب.
- ضمان العمل مدى الحياة للعاملين.
- الاهتمام بالجودة.¹

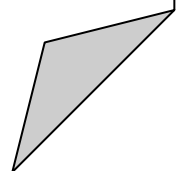
1 موسى خليل، المرجع السابق، ص 37-38.

خلاصة:

من خلال ما تقدم تبين فقد برزت فكرة التمكين التي تهدف إلى إعطاء الحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتنفيذ العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية



تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة وذلك أهم الاجراءات المنهجية للدراسة كتقييم مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، والبشري) بالإضافة إلى توضيح منهج وتقنيات جمع البيانات وصول إلى عرض وتحليل البيانات بناء على فرضيات الدراسة.

1/ الاجراءات المنهجية للدراسة:

1.1 مجالات الدراسة:

1.2 المجال المكاني: يقصد بالمجال المكاني هو المكان الذي أجريت فيه الدراسة الحالية بمؤسسة "سونلغاز" (فرع المعمورة) بولاية الأغواط.

1. نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة الاقتصادية بالأغواط:

2. نشأة وتطور مديرية التوزيع بالأغواط: انشأت المديرية في 01 جانفي 1977 (تحت تسمية مركز التوزيع)، حيث كان يشرف على منطقة الجنوب لولايات الأغواط، غرداية، تمنراست، وعرفت بمقاطعة الأغواط (sud division de Laghouat) والتي تهتم بالإشراف على جميع العمليات المتعلقة والصيانة عبر هذه المناطق إلى غاية سنة 1995 تاريخ انفصال مندوبية غرداية لتصبح مركزا مستقلا عن مركز الأغواط.

مباشرة بعد صدور التعليمات المتعلقة بنظام إعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق انشأت مراكز التوزيع على كل ولاية وذلك لأسباب التالية:

- تمثيل المنظمة على المستوى المحلي مما يؤدي إلى اللامركزية في التسيير.
- إعطاء نوع من الاستقلالية لمديرية المركز.
- السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.
- تشجيع استعمال الطاقنين الكهرباء والغاز وجعلا في متناول الجميع.

يعمل مركز التوزيع تحت وصاية المديرية العامة SDC / DG المتواجد مقرها بالبلدية والتي تسيير بموجب توجيهات من المديرية العامة للمؤسسة الأم أي المجمع.

• تعريفها:

المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" هي إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية العريقة وذات السمعة المميزة بالإضافة إلى أنها إحدى المؤسسات الاستراتيجية والحيوية ذات الأهمية البالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني وكذلك لأسباب ذاتية (باعتباري موظفا في هذه المؤسسة) تقع هذه المؤسسة في مدينة الأغواط.

شكل رقم 04:

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط (قبل إعادة الهيكلة)
وكالات التوزيع

فرع الانجازات

شعبة الامكانيات

شعبة تسيير الزبائن

مركز الاعلام الآلي

شعبة تسيير الموارد البشرية

شعبة الدراسات والأشغال

شعبة استغلال الشبكات

مهندس الدراسات مكلف بالشؤون القانونية

الأمانة

مدير المركز

المصدر: سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، مونوغرافيا، 2006، ص 12.

شكل رقم 05:

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط (بعد صدور قانون إعادة الهيكلة)

مدير التوزيع

مكلف بالأمن

مكلف بالإعلام

مكلف بالشؤون القانونية

الأمانة

شعبة الوسائل العامة

قسم أنظمة الإعلام الآلي

قسم الدراسات والأشغال

قسم العلاقات التجارية

قسم استغلال شبكات الغاز

قسم استغلال شبكات الكهرباء

قسم الموارد البشرية

الوكالات التجارية

المصدر: المصدر السابق ص 14.

3. تحليل الهيكل التنظيمي:

يظهر لنا من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز أنها من النوع الوظيفي المهني الذي يتسم بالتقسيم الوظيفي الأفقي، وهذا استجابة لتعدد الوظائف وتقسيمها، كما يمكن أن يظهر حظوظ الاتصال الأفقي، وهذا النوع من الهياكل كما يشير "هنري مينتز برغ Henry Mintz berg" يصلح للمنظمات البيروقراطية المهنية ذات التركيز العالي للسلطة وقوة مركزية نسبيا لاتخاذ القرارات.

• **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالمتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة إداريا للمديرية بما يقدمه من توجيهات ومن مهامه نذكر:

- يتعهد أمام المدير العام بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة "عقد التسيير contra digestion" بناء على الموازنة التقديرية له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الأمر بالصرف في حدود 12 مليون دينار.
- الامضاء على الوثائق المحاسبية التي تتعلق بكل العمليات المالية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يشمل المنظمة لدى السلطات المحلية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية..).

• **مكلف بالإعلام:** لقد تم استحداث هذا المنصب عقب صدور القانون الجديد المحدد لصلاحيات شركة توزيع الكهرباء والغاز، وهذا استجابة لاستراتيجية المنظمة والتي تقضي بالتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والانفتاح على المحيط والمتمثل في المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا زبائن، شركاء، مؤسسات دولة، الإدارات العمومية، منافسين...

• **مكلف بالشؤون القانونية:** يهتم بمتابعة الوسائل المتعلقة بالمنازعات وتمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية، وكذلك متابعة اللجان المكلفة بتسيير الصفقات.

• **مكلف بالأمن:** يسهر على تسيير الشؤون المتعلقة بحفظ النظام العام داخل محيط المؤسسة ومراقبة ممتلكاتها.

• **قسم العلاقات التجارية:** يعتبر هذا القسم الواجهة الرئيسية للمؤسسة من حيث علاقته المباشرة بالزبائن والإدارة العمومية وكل الفاعلين في البيئة الخارجية عموما، حيث يقوم هذا القسم بتسيير ملفات الزبائن والمشاركين والرد على طلبات الربط في الشبكتين الكهربائية والغازية.

• **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة، كما يحضر اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية، كما تقوم بالتصريح السنوي للموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع كذلك في إطار التسيير الإداري للحياة المهنية للعمال:

قرارات التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد، وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين كما يهدف قسم الموارد البشرية، وهذا هو المهم بالنسبة لبحثنا الحالي إلى تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق الخطط المديرية العامة والتمثلة في برامج التوظيف والتدريب والترقية والعمل على تحفيز العمال عن طريق تطوير نظام العلاوات والتعويضات والمنح.

1.3 المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقه إجراء الدراسة بمؤسسة "سونلغاز" (فرع المعمورة) لولاية الأغواط حيث أن كل زيارات المؤسسة تمت في الفترة الصباحية، وقد بدأت دراستنا بداية شهر فيفري إلى غاية منتصف شهر مارس (2020/2019) عمدنا خلال هذه الفترة على توزيع الاستبيان على عينة البحث ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الأجوبة وبدأنا بجمع النتائج وتحليلها ومناقشتها .

1.3 المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة وهي: مؤسسة "سونلغاز" (فرع المعمورة) لولاية الأغواط حيث يتكون البحث من: 60 عاملا وعاملة في شركة "سونلغاز" لولاية الأغواط.

2/ المنهج وتقنيات الدراسة:

1.2 منهج الدراسة:

بما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة استخداماً المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته للدراسة الحالة والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً من خلال إعطاء وصف رقمي يوضح مقدار وجود الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى وتحليلها وتفسيرها. ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه الطريقة التي يصل بها الإنسان إلى الحقيقة وبكلمة أخرى أن البحث هو طلب الحقيقة والبحث المتواصل عنها وإشاعتها بين الناس بعد تقصيها وعرضها وتحليلها تحليلًا شاملاً دقيقاً، أما البحوث الاجتماعية طبيعة الدراسة وأهدافها هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، ويعرف المنهج الوصفي بأنه يعتبر الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية، كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة.¹

1 أحمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط2، عمان، 2002، ص 122.

2.2 تقنيات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية وهذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية، والتوصل إلى الإجابة على الأسئلة والقضايا المطروحة والتي تدور في مجملها كالآتي:

الاستبيان:

هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من المطبوعة في استمارة خاصة حيث يتطلب من المبحوثين الإجابة عنها.

وأورد "محمد عبيدان" وآخرون مفهوم للاستمارة مفاده أنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.¹

كما عرفها "خالد حامد" بأنها: نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبانة بطلب من المبحوثين الإجابة عنها مباشرة، وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي أما عن استمارة المقابلة فيقصد بها قائمة الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم بها الباحث باستيفاء بيانها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث.²

أما "موريس انجرس" فقدم تعريفا للاستمارة تعريف أكثر تحديدا ودقة في كتابه منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية جاء نصه كما يلي: تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددا.³

ولقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة آراء العاملين فيما يخص موضوعنا وهل يمكن للمعوقات السوسيو تنظيمية أن تقف حائل في تطبيق الاجراءات القانونية بمؤسسة "سونغاز"

1 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الأردن، 1999، ص 63.

2 خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ربحانة، ط1، القبة الجزائر، 2003، ص131.

3 موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2006، ص 204.

حيث أن مستوى الاستبيان شمل المتغيرات وفرضيات الدراسة إذ احتوى على 30 سؤالاً موضوع على 03 محاور متعلقة بفرضيات البحث وهي كالتالي:

- المحور الأول: مخصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس والسن والمستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة في العمل، والرتبة، وتمكن هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.
- المحور الثاني: يتضمن 15 أسئلة تعرفنا من خلالها لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة سونلغاز في نشر مبادئ التمكين الإداري؟.
- المحور الثالث: تضمن 09 أسئلة تعرفنا من خلالها على أنه لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة سونلغاز لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار؟.

3/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (فرع المعمورة) بالأغواط من (60) عاملاً وعاملة ونظراً لإمكانية الوصول لجميع العاملين عمدنا إلى إجراء الدراسة مع كل مفردات مجتمع الدراسة واستخدمنا أسلوب المسح الشامل.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

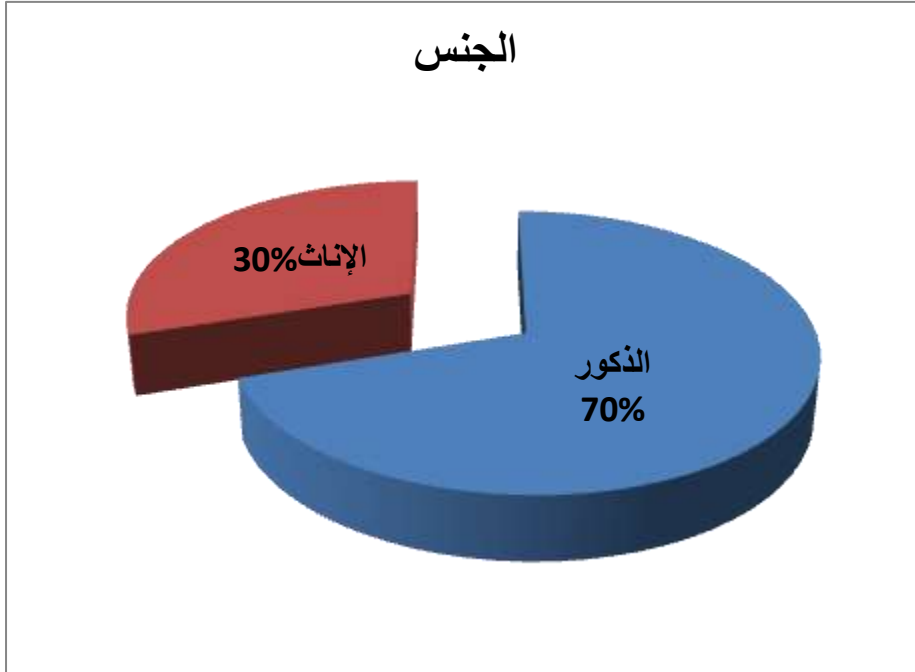
المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية تم حساب التكرارات و النسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (01) : يوضح توزيع العمال حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	42	70%
الإناث	18	30%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (01) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بأن أعلى نسبة عرفها الجدول هي 70% والتي عرفتها فئة الذكور وتليها نسبة تقدر بـ 30% من الإناث. ما يفسر عامل الجنس له علاقة مع طبيعة العمل لأن منصب العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يتطلب وقت وجهد وذلك لكثرة المهام والمشاكل التي يقوم بها العامل وهو يهتم بشؤون الزبائن ومطالبهم والتسيير الإداري لملفاتهم وكذلك تسوية وضعيات المتعلقة بالزبائن وحل المشكلات الإدارية.



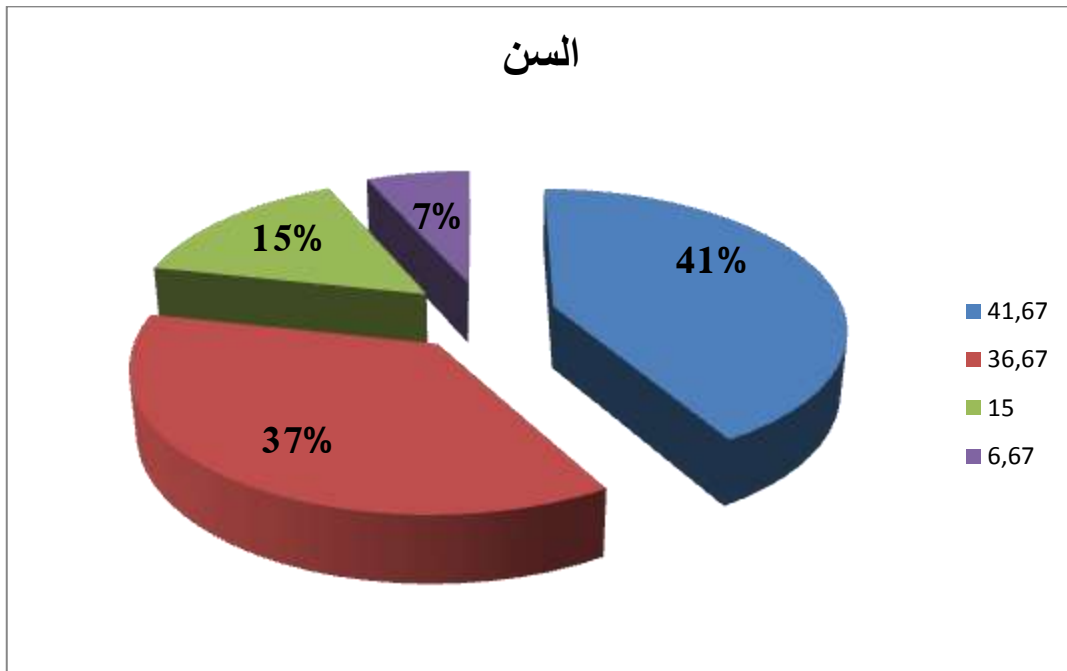
شكل رقم 06: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	الجنس
41.66%	25	أقل من 30 سنة
36.66%	22	من 31 إلى 40 سنة
15%	9	من 41 إلى 50 سنة
6.66%	4	من 51 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن وأعلى نسبة عرفها هذا الجدول هي 41.66% التي تمثلها الفئة العمرية أقل من 30 سنة وتليها نسبة تقدر بـ 36.66% والتي تمثلها الفئة العمرية 31-40 سنة وتليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة والتي تقدر بنسبة 15% وتليها نسبة 6.66% التي تمثلها الفئة العمرية أقل من 51 سنة فما فوق.

ما يفسر بأن بيئة العمل تهتم بفئة الشباب وتفتح لهم المجال لاكتساب خبرات وتوفير لهم مناصب عمل كما تهتم بإعطاء المنصب لذوي الخبرات الطويلة في مجال العمل لأن كلما تقدم العمر زادت الخبرة ومن خلال التعامل في المجال لعدة سنوات متواصلة هذا يؤدي للوصول لقوة تأثير من خلال منصبه على الزبائن وكذلك العاملين في الإدارة .



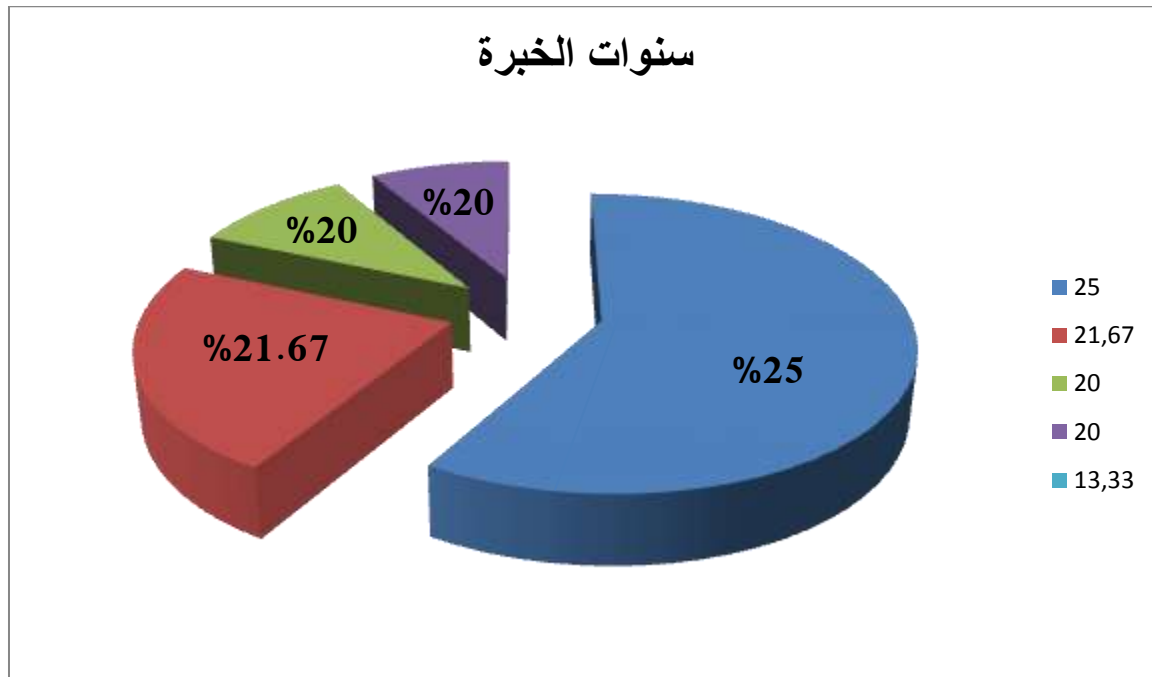
شكل رقم 07: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

جدول (03): يوضح سنوات الخبرة (الأقدمية) في مجال العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة
من 5 سنوات فأقل	12	20%
من 6 إلى 10 سنوات	15	25%
من 11 إلى 15 سنوات	13	21.66%
من 16 إلى 20 سنة	12	20%
أكثر من 20 سنة	8	13.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (03) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية) في مجال العمل وأعلى نسبة عرفها الجدول تقدر بـ 25% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات عملهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات وتليها نسبة تقدر بـ 21.66% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات عملهم ما بين 11 - 15 سنوات وتليها نسبة تقدر بـ 20% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات عملهم من 16 - 20 سنة وتليها نسبة تقدر بـ 20% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات عملهم من 05 سنوات فأقل وتليها نسبة تقدر بـ 13.33% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات عملهم أكثر من 20 سنة.

ما يفسر بأن هناك الموظفين يستمرون في مناصبهم أي أن هناك رضا وظيفي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة وهذا يجعل الموظفين يبدعون في العمل نتيجة استمرارهم في العمل يعطي لهم خبرة وزيادة القدرة على الإبداع في العمل وتمنحهم الخبرة جعل كل المشكلة سهلة الحل ويصبح اتخاذ القرار بسرعة نتيجة الخبرة في العمل ويسهل إجراءات الإدارية داخل المؤسسة واكتساب خبرات من الموظفين الأقدم من حيث سنوات العمل.



شكل رقم 08: دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (04): يوضح رتبة الموظفين:

الرتبة	التكرار	النسبة
عامل تنفيذي	22	36.66%
عامل تحكم	17	28.33%
إطار	11	18.33%
إطار سامي	10	16.67%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (04) الذي يوضح رتبة الموظفين وأعلى نسبة عرفها الجدول تقدر بـ 36.67% والتي تمثل الموظفين الذين رتبهم عامل تنفيذي وتليها نسبة تقدر بـ 28.33% والتي تمثل الموظفين الذين رتبهم عامل تحكم وتليها نسبة تقدر بـ 18.33% والتي تمثل الموظفين الذين رتبهم إطار وتليها نسبة 16.66% والتي تمثل الموظفين الذين رتبهم إطار سامي.

ما يفسر أن رتب الموظفين في مؤسسة سونلغاز تختلف باختلاف رتب ومستوى الموظفين وهذا يفيد المؤسسة في تسير شؤونها الإدارية وشؤون الزبائن ويخلق جوا من التناسق والانسجام في العمل بين أفراد المؤسسة.

جدول (05): يوضح المستوى العلمي للموظفين:

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
23.33%	14	ابتدائي
23.33%	14	متوسط
36.66%	22	ثانوي
16.66%	10	جامعي
100%	60	المجموع

يوضح جدول (05) الذي يوضح المستوى العلمي للموظفين وأعلى نسبة عرفها الجدول تقدر بـ 36.66% والتي تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي ثانوي وتليها نسبة تقدر بـ 23.33% والتي تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي ابتدائي وتليها نسبة تقدر بـ 23.66% والتي تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي متوسط وتليها نسبة تقدر بـ 16.66% والتي تمثل الموظفين الذين مستواهم العلمي جامعي .

ما يفسر بأن البيئة المدروسة تعطي فرصة لكل مؤهلات وذلك لإعطاء ثقة في الموظفين وقدراتهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة والملاحظ أن الفئتين ابتدائي ومتوسط متساوية النسب ويمثلون العمال المهنيون بالدرجة الأولى لأنهم يعدون في نهاية السلم المهني من حيث المستوى التعليمي المتحصل عليه.

جدول (06): يوضح الحالة العائلية للموظفين:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
45%	27	أعزب
6.66%	4	مطلق
46.66%	28	متزوج
1.66%	1	أرمل
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (06) الذي يوضح الحالة العائلية لموظفين أن أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 46.66% التي تمثل الموظفين المتزوجين وتليها نسبة تقدر بـ 45% التي تمثل الموظفين العزاب وتليها نسبة تقدر بـ 6.66% والتي تمثل الموظفين المطلقين وتليها نسبة تقدر بـ 1.66% والتي تمثل الموظفين الأرامل.

ما يفسر بأن هناك استقرار وظيفي في البيئة المدروسة من خلال وجود برنامج عمل ملائم للموظفين مما عكس ذلك على حالة العائلة بطبيعة الحال وهذا الاستقرار يساعد على حل مشكلات بطريقة إبداعية واستيعاب كل متطلبات العمل ومطالب الزبائن.

المحور الثاني: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة "سونلغاز" في نشر مبادئ التمكين الإداري:

جدول (07): هل تقدم الإدارة مختلف الارشادات والنصائح للعمال:

النسبة	التكرار	تقدم الإدارة الارشادات والنصائح للعمال
20%	12	دائما
38.33%	23	أحيانا
41.66%	25	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (07) الذي يوضح تقدم الإدارة مختلف الارشادات والنصائح للعمال وأعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 41.66% والتي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 38.33% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 20% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر بأن إدارة المؤسسة لا تعمل على تقديم مختلف الارشادات والنصائح للعمال بغية إعلامهم بكل ما هو جديد في مجال عملهم ما هو ما يدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم في العمل ويشجعهم على تقديم الأفضل من خلال استغلال النصائح والارشادات المقدمة لهم من قبل الإدارة لكن العكس يؤثر ذلك سلبا على مردودهم في أداء لمهامهم.

جدول (08): هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين:

النسبة	التكرار	أخذ الإدارة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار
30%	18	نعم
70%	42	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (08) الذي وضع تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 70% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 30% والتي تمثل الإجابة نعم. ما يفسر أن الإدارة لا تعتمد للأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين ودراساتها إذا كانت تخدم مصالح المؤسسة وهو ما يثبط عزيمة العامل ويبعث في نفسيته خيبة أمل ويؤثر على أدائهم لمهامهم وذلك راجع لضعف اهتمام المؤسسة باعتماد اقتراحات العاملين وهذا ما يعرقل تطبيق التمكين داخل المؤسسة.

جدول (09): هل توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع الموظفين التكوين:

النسبة	التكرار	توفير فرص متساوية للموظفين بالتكوين
15%	9	نعم
85%	51	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (09) الذي يوضح توفير إدارة المؤسسة فرص متساوية لتكوين جميع الموظفين أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 85% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 15% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يوضح أن إدارة المؤسسة لا توفر لموظفيها فرصا متساوية في التكوين ولا تسعى لتجسيده لأن حصولهم على تكوينات يزيد من اكتساب مهارات وخبرات في مجال العمل وهو ما يحسن أدائهم للأفضل ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد وإشادتهم بضرورة التكوين من أجل القيام بمهامهم بشكل جيد وذلك لتسهيل خدمة الزبائن ومراعاتهم بينما عند عدم تسيير العمليات تتراكم الأعمال ويصعب عمل الموظف في إنهاء مهامه لكن الإدارة تعتمد على عكس ذلك بعدم توفير التكوينات وهذا سبب من أسباب التي تعيق تسيير مهام المؤسسة.

الجدول (10): هل تستخدم إدارتي وسائل متطورة في إمدادي بالمعلومات:

النسبة	التكرار	استخدام وسائل متطورة
45%	27	نعم
55%	33	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (10) الذي يوضح تستخدم إدارتي وسائل متطورة في إمدادي بالمعلومات أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 55% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 45% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن إدارة المؤسسة لا تقوم باستخدام وسائل متطورة بغية إمداد الموظفين بالمعلومات ولا تعمل على متابعة وسائل العمل والاطلاع عليها من أجل التحقق من فعاليتها لأنه في حين التغاضي عن متابعة وسائل العمل يخلف جهدا كبيرا ويرهق كاهل الموظف الذي يتكاثف العمل لديه وهذا يرجع سلبا على المؤسسة لعدم تكوين فرق عمل جماعي لاكتساب مهارات بمشاركة المعلومات ضمن الإدارة الذاتية للمؤسسة.

الجدول (11): هل تعلمكم إدارة المؤسسة بالتغيرات التي تطرأ على العمل:

النسبة	التكرار	إعلام الموظفين بتغيرات التي تطرأ على العمل
20%	12	دائما
25%	15	أحيانا
55%	33	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (11) الذي يوضح تخبر الإدارة بالتغيرات التي تطرأ على العمل أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 55% التي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 25% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 20% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر أن الإدارة لا تعتمد على أسلوب اخبار موظفيها بالتغيرات التي تطرأ على العمل وهو ما يؤدي لحدوث مشاكل تعرقل سير العمل ويؤثر على أدائهم وتولد الضغط لدى العاملين وهذا ما يؤثر على العامل لعدم اطلاعه على التغيرات ما يوضع قلة الاتصال العاملين والإدارة.

جدول (12): أتصل بزملائي في العمل دون أي صعوبة:

الاتصال بالزملاء دون أي صعوبة	التكرار	النسبة
دائما	2	3.33%
أحيانا	20	33.33%
أبدا	38	63.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (12) الذي يوضح اتصل بزملائي في العمل دون أي صعوبة أعلى نسبة عرفها الجدول تقدر بـ 63.33% والتي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 33.33% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 3.33% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر أن العامل أو الموظف لا يمكنه الاتصال بزملائه في العمل لأن ذلك يعرقل العمل ويوقف العامل مؤقتا بسبب انشغاله بالمكالمات وهو ما يؤثر على العامل والعمل بتراكم الأعمال والمهام وهذا ما يحتم تقييم العامل لمدى فعالية تنفيذه باتخاذ القرار.

جدول (13): هل يقوم المدير بزيارتك من حين لآخر:

قيام المدير بالزيارة من حين لآخر	التكرار	النسبة
نعم	21	35%
لا	39	65%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (13) الذي يوضح يقوم المدير بالزيارة من حين لآخر أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 65% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 35% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يبين أن مدير المؤسسة لا يقوم بزيارة موظفيه من حين لآخر لمتابعة أحوال العمل ونظم سيره ولا التأكد من قيام الموظف بمهامه على أكمل وجه والإشادة بما يقوم به أو ملاحظة تقصير الموظف وإهمال واجباته وعدم القيام بأعماله واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التماطل في سير العمل بالمقابل إذا لم يتدخل المسؤول في وضع كهذا تشهد المؤسسة تكاسل وتكاثر الأعمال وتعرقل صعوبة تسيرها وهذا ما يؤدي بالعمل إلى الفشل في تحمل المسؤولية وهو ما ينعكس على معنويات العاملين ويؤثر على أدائهم.

جدول (14): هل تقدم الإدارة تحفيزات مادية كالزيادة في الأجر والعلاوات :

النسبة	التكرار	تقديم تحفيزات مادية
28.33%	17	دائما
30%	18	أحيانا
41.66%	25	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (14) الذي يوضح تقدم الإدارة تحفيزات مادية كالزيادة في الأجر والعلاوات أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 41.66% التي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 30% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 28.33% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر أن إدارة المؤسسة تتغاضى عن تقديم تحفيزات مادية للموظفين وهو ما يؤثر سلبا على نفسية العمال وأدائهم لمهامهم وشعورهم بالإهمال وعدم تثمين وتقدير مجهوداتهم في العمل بحيث نجد انعدام العدالة في نظام الكفاءات والحوافز ما ينجر عن ذلك غياب الثقة بين الإدارة والعاملين.

جدول (15) : هل تهتم الإدارة بتقديم تحفيزات معنوية كالشكر والثناء:

النسبة	التكرار	تقديم تحفيزات معنوية
31.66%	19	دائما
48.33%	29	أحيانا
20%	12	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (15) الذي يوضح تهتم الإدارة بتقديم تحفيزات معنوية كالشكر والثناء أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 48.33% التي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 31.66% والتي تمثل الإجابة دائما وتليها نسبة تقدر بـ 20% والتي تمثل الإجابة أبدا.

ما يفسر أن إدارة المؤسسة أحيانا ما تقوم بتقديم تحفيزات معنوية لموظفيها فيحس الموظفون بأهمية ما يقومون به وأن الإدارة تقدر وتثمن جهودهم المبذولة في أدائهم لمهامهم وبيعث في نفوسهم الرضا وتقديم الأفضل لكن بخلاف ذلك يؤثر عدم الثناء وتقديم الشكر للعاملين والاعتراف بجهودهم المبذولة فيحس العامل بتقليل الإدارة من شأنه وهذا ما يعيق تطبيق التمكين داخل المؤسسة.

الجدول (16): هل تقدر إدارة المؤسسة الجهد المبذول:

النسبة	التكرار	تقدر الإدارة الجهد المبذول
40%	24	نعم
60%	36	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (16) الذي يوضح أقدير إدارة المؤسسة للجهد المبذول أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 60% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 40% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن إدارة المؤسسة لا تقدر جهد الموظفين الذين يسعون جاهدين لتقديم خدمات أفضل ويسهلون الاجراءات ويلبون طلبات الزبائن هو ما انعكس سلبا على أدائهم وسخطهم على الإدارة لعدم وجود نظام تقييم جهد العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم وهذا بسبب غياب العملية الرقابية للتمكين.

الجدول (17): هل تعرف بالضبط الهدف الذي تريد أن تصل إليه مؤسستك:

النسبة	التكرار	معرفة هدف المؤسسة الذي تريد الوصول إليه
31.66%	19	نعم
68.33%	41	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (17) الذي يوضح أعرف بالضبط الهدف الذي تريد أن تصل إليه المؤسسة أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر ب 68.33% التي تمثل الإجابة لا ثم نسبة تقدر ب 31.66% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يبين لنا أن الموظفين ليسوا على دراية بالهدف الذي تريد المؤسسة أن تصل إليه وذلك بسبب أن الإدارة لا يقوم بنشر المبادئ والأهداف التي تعمل تحقيقها وذلك ما يحفز العامل على بذل جهد أكبر وتقديم الأفضل.

جدول (18): هل لديك استيعاب لطبيعة عملك بشكل جيد:

النسبة	التكرار	استيعاب طبيعة العمل بشكل جيد
11.66%	7	نعم
88.33%	53	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (18) الذي يوضح لدي استيعاب لطبيعة عملي بشكل جيد أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر ب 88.33% التي تمثل الإجابة لا بينما توجد نسبة تقدر ب 11.66% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يوضح لنا أن الموظفين لا يعلمون بطبيعة عملهم ولا يدركون مدى أهميته وتأدية مهامهم على أكمل وجه والعمل على تقديم الأحسن والنهوض بمستقبل المؤسسة وذلك راجع لعدم تأييد الإدارة العليا لممارسة العاملين للإدارة الذاتية لفرق العمل.

الجدول (19): هل تشجع الإدارة على العمل الجماعي:

النسبة	التكرار	تشجيع الإدارة للعمل الجماعي
40%	24	نعم
60%	36	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (19) الذي يوضح تشجيع الإدارة على العمل الجماعي أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 60% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 40% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن الإدارة لا تشجع موظفيها على تكوين فرق للعمل الجماعي وهو ما يشعر الموظفين بعدم الرضا ويؤثر على مشاركة ومساهمة الموظفين في تحقيق الهدف النهائي وبالتالي عدم تعاون أفراد المؤسسة على تسريع وتيرة العمل من أجل نجاح المؤسسة لأن العمل الجماعي يسهل العمل على الموظفين ويشجعهم على اكتساب قدرات ومهارات جماعية أكبر لتضمن بذلك سهولة الاتصال الجماعي بين العاملين وتلبية طلبات الزبائن بسهولة ويسر.

الجدول (20): هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما إلى المسؤول الأول :

الحرية في اتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول	التكرار	النسبة
نعم	16	26.66%
لا	44	73.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (20) الذي يوضح لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما إلى المسؤول الأول أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 73.33% التي تمثل الإجابة لا بعدها تأتي نسبة تقدر بـ 26.66% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن العمال لا يتمتعون بالاستقلالية أثناء عملهم ولا تمنحهم الإدارة الحرية الكافية في أدائه بحيث يرجعون دائما إلى المسؤول الأول في اتخاذ القرار وتنفيذ العمل وحل المشاكل الطارئة وهذا يعرقل حصيلة العمل كما ونوعا وهذا ما يجعل العامل يحس بضعف في قدراته ومهاراته وعدم تمكنه من المعرفة الكاملة وعدم بعث الإدارة الثقة في نفوس العاملين لاتخاذ القرارات.

جدول (21): هل تمنحك الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات:

النسبة	التكرار	منح الإدارة الموظف المشاركة في اتخاذ القرار
16.66%	10	دائما
26.66%	16	أحيانا
56.66%	34	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (21) الذي يوضح نتيج لي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات وأعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 56.66% التي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 26.66% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 16.66% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر بأن إدارة المؤسسة لا تحبذ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات خوفا من حدوث مشاكل تعرقل سير العمل لأن اتخاذ القرار من صلاحيات الإدارة وهذا ما يمنع الإدارة على تقدي عرض المشاركات الجماعية في اتخاذ القرار، في حين يمكنها الاعتماد على قرارات موظفيها أحيانا عندما يخدم القرار مصالح المؤسسة والزبائن.

المحور الثالث: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة "سونلغاز" لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار:

جدول (22): هل تسعى لتقديم اقتراحات وآراء حول العمل لمسؤولك المباشر:

النسبة	التكرار	تقديم اقتراحات العمل للمسؤول مباشرة
18.33%	11	دائما
36.66%	22	أحيانا
45%	27	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (22) الذي يوضح أقدم اقتراحات وأراء حول عملي لمديري مباشرة أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 45% التي تمثل الإجابة أبدا بعدها تأتي نسبة تقدر بـ 36.66% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 18.33% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر أن الموظف لا يسعى لتقديم اقتراحات تخص عمله أو مهامه للمدير مباشرة وهو ما يقلل عملية الاتصال بين الموظف والمسؤول ويخلق جوا من التنافر التباعدي بينهم ربما خوفا منهم من ردة فعل المسؤول.

جدول (23): هل أنت مستعد لبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف مؤسستك:

النسبة	التكرار	مستعد لبذل الجهد لتحقيق هدف المؤسسة
16.66%	10	نعم
83.33%	50	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (23) الذي يوضح أبذل قصارى جهدي لتحقيق هدف مؤسستي أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 83.33% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 16.66% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن الموظفين لا يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الهدف الذي تصبو المؤسسة إلى الوصول إليه ولا يسعون لتطوير مهاراتهم لتقديم أفضل ما لديهم هذا ما ينعكس سلبا على أدائهم وغياب العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المرجوة وهذا يعرقل سير المؤسسة.

جدول (24): هل يهتمك مستقبل المؤسسة:

النسبة	التكرار	يهتمك مستقبل المؤسسة
11.66%	7	كثيرا
33.33%	20	نوعا ما
55%	33	لا يهمني
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (24) الذي يوضح أهمية مستقبل المؤسسة أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 55% التي تمثل الإجابة لا يهمني وتليها نسبة تقدر بـ 33.33% والتي تمثل الإجابة نوعاً ما بعدها نسبة تقدر بـ 33.33% والتي تمثل الإجابة كثيراً.

ما يفسر أن الموظفين لا يهتمون لمستقبل المؤسسة كما أنهم لا يحاولون تقديم الأحسن ولا تسعى الإدارة إلى تطوير آليات العمل لخدمة مصالح الزبائن وعدم منح العاملين فرص للتكوين واتخاذ القرارات باعتبار أن العاملين مرآة المؤسسة لأن نجاح المؤسسة من نجاحهم.

جدول (25): هل يهتمك الحصول على الاستقلالية في العمل مع تحمل مسؤولية ذلك:

النسبة	التكرار	الحصول على الاستقلالية وتحمل المسؤولية
28.33%	17	نعم
71.66%	43	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (25) الذي يوضح أهمية الحصول على الاستقلالية في عملي مع تحمل مسؤولية ذلك أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 71.66% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 28.33% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن الموظف في هذه المؤسسة لا يطمح للاستقلالية والحرية في عمله لأنه يعتبر أن الاستقلالية تؤثر على أدائه وتزيد من مسؤولياته وتتراكم المهام عليه وهو ما ينعكس على أدائه ويؤثر على نفسيته سلباً ويدفعه للتكاسل والخمول بسبب تخوف العاملين من تحمل السلطة وفقدانها.

جدول (26): كيف ترى تقلد المناصب والمسؤوليات:

النسبة	التكرار	تقلد المناصب والمسؤوليات
61.66%	37	مجرد أعباء
38.33%	23	فرصة لإثبات القدرات
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (26) الذي يوضح رأي الموظفين في تقلد المناصب والمسؤوليات أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 61.66% التي تمثل الإجابة مجرد أعباء وتأتي نسبة تقدر بـ 38.33% والتي تمثل الإجابة فرصة لإثبات القدرات.

ما يفسر أن الموظفين يرون تقلد المناصب والمسؤوليات مجرد أعباء تثقل كاهل العمال وتزيد من مسؤولياتهم بالنظر إلى الأنظمة والجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والمبادرات في تبادل المعلومات بينما يراها البعض فرصة لإثبات قدراتهم وتجسيدها من خلال أعمالهم وتحمل مسؤوليات أكبر تدفعهم لبذل مزيد من الجهد لفرض أنفسهم وبذل مجهود أقصى من أجل نجاح المؤسسة.

جدول (27): هل يهتمك الحصول على معلومات تخص تسيير المؤسسة:

النسبة	التكرار	يهم الحصول على معلومات تخص المؤسسة
13.33%	8	كثيرا
23.33%	14	نوعا ما
63.33%	38	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (27) الذي يوضح حصول الموظف على معلومات تخص تسيير المؤسسة أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 63.33% التي تمثل الإجابة لا وتليها نسبة تقدر بـ 23.33% والتي تمثل الإجابة نوعا ما وتليها نسبة تقدر بـ 13.33% والتي تمثل الإجابة كثيرا.

ما يفسر أن الموظفين لا يبدون أي اهتمام بالحصول على معلومات تسيير المؤسسة لاطلاعهم على كل ما هو جديد ويخدم عملهم ومحاولة تطبيقه من أجل تحسين أدائهم لكن ذلك أثر سلبا على أدائهم لمهامهم لأنهم لم يهتموا بالمؤسسة وهذا لعدم نشر الإدارة لمبادئ التمكين.

جدول (28): ماذا يمثل لك تحقيق المؤسسة لأهدافها:

تحقيق المؤسسة لأهدافها	التكرار	النسبة
أمر يهمني كثيرا	12	20%
أمر يهمني نوعا ما	17	28.33%
أمر لا يهمني	31	51.66%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (28) الذي يوضح ماذا يمثل لك تحقيق المؤسسة لأهدافها أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 51.66% التي تمثل الإجابة أمر لا يهمني وتليها نسبة تقدر بـ 28.33% والتي تمثل الإجابة أمر يهمني نوعا ما وتليها نسبة تقدر بـ 20% التي تمثل الإجابة أمر يهمني كثيرا.

ما يبين أن الموظفين لا يهتمهم نجاح المؤسسة ولا يسعون لتحقيق أهدافها أو بذل أي جهد من أجل نجاحها من خلال القيام بنشاطاتها العامة أو الخاصة وهو ما ينعكس سلبا على المؤسسة.

جدول (29): هل تلتزم بالقرارات مهما كانت تبعاتها:

الالتزام بالقرارات	التكرار	النسبة
نعم	13	21.66%
لا	47	78.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال جدول (29) الذي يوضح الالتزام بالقرارات مهما كانت تبعاتها أن أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 78.33% والتي تمثل الإجابة لا وتليها النسبة تقدر بـ 21.66% والتي تمثل الإجابة نعم.

ما يفسر أن الموظفين لا يقبلون على الالتزام بالقرارات مهما كانت تبعاتها وإن كانوا راضين عنها لأنها صادرة عن إدارة المؤسسة لتحقيق أغراض معينة ولا يلتزم الموظفين بهذه القرارات لأنها ليست من صلاحياتهم وهو ما يؤثر سلبا على عملهم وذلك راجع لإدارة المؤسسة التي لم تمنحهم الفرصة في مشاركة اقتراحاتهم في صنع القرار.

جدول (30): هل تسعى لفهم المنشورات والإعلانات المعلقة من طرف الإدارة:

النسبة	التكرار	فهم المنشورات والإعلانات
21.66%	13	دائما
33.33%	20	أحيانا
45%	27	أبدا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول (30) الذي يوضح أفهم بوضوح المنشورات والإعلانات المعلقة من طرف الإدارة أعلى نسبة عرفها الجدول هي تقدر بـ 45% التي تمثل الإجابة أبدا وتليها نسبة تقدر بـ 33.33% والتي تمثل الإجابة أحيانا وتليها نسبة تقدر بـ 21.66% والتي تمثل الإجابة دائما.

ما يفسر أن الموظفين لا خلفية لديهم أو اطلاع على الاعلانات والمنشورات المعلقة من طرف الإدارة ومع معرفتهم لأهميتها وتأثيرها في العمليات الإدارية المختلفة النشاطات لا يولي الموظفين أهمية لها إذ يعتبر الإعلان وسيلة اتصال بين الإدارة والموظف أو الزبون وذلك ما يساعد الموظفين والزبائن على معرفة كل ما هو جديد ويخص مجال عملهم.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

• مناقشة الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى على أنه لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة سونلغاز في نشر مبادئ التمكين الإداري وقد تبين لنا الآتي:

لا تعمل إدارة مؤسسة سونلغاز على تقديم الارشادات والنصائح للعمال فيما يخص مجال عملهم وأكدت ذلك نسبة 41.66% في الجدول رقم (07) كما أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين وهو ما يؤثر سلبا على أدائهم وذلك حسب نسبة 70% بالجدول رقم (08)، كذلك لا تقوم مؤسسة سونلغاز بتوفير فرص متساوي لجميع الموظفين للتكوين وذلك أكدته الجدول رقم (09) بنسبة قدرت بـ 85% في حين أن إدارة المؤسسة سألته الذكر لا تهتم بتوفير وسائل متطورة لإمداد الموظفين بالمعلومات وهو ما أكدته النسبة 55% في الجدول رقم (10) أما الجدول رقم (11) وبنسبة بلغت 55% والتي تفيد أن إدارة المؤسسة لا تعلم موظفيها بأي تغير يطرأ على العمل كما يعرف العمال صعوبة في الاتصال بزملائهم في العمل وهذا حسب نسبة الجدول رقم (12) المقدرة بـ 63.33% بينما لا يقوم المدير بزيارة موظفيه من

حين لآخر وهذا ما أكدته الجدول رقم (13) بنسبة 65%، لا تسعى إدارة مؤسسة سونلغاز على تقديم تحفيزات مادية كالزيادة في الأجر والعلاوات وهذا حسب النسبة 41.66 % في الجدول رقم (14) كذلك لا تهتم إدارة المؤسسة بتحفيز وتثمين مجهودات موظفيها وهذا حسب الجدول رقم (15) بنسبة 48.33% ولا تقدر الإدارة الجهد المبذول من طرف الموظفين وهذا تؤكد النسبة 60% من الجدول رقم (16) وكما يتضح لنا عدم ادراك الموظفين لهدف مؤسستهم حسب بيانات الجدول رقم (17) بنسبة 68.33 % كما أن الموظفين لا يستوعبون طبيعة عملهم بنسبة كبيرة بلغت 88.33% في الجدول رقم (18)، ولا تعتمد إدارة المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي من قبل الموظفين وهذا بنسبة كبيرة بلغت 60% في الجدول رقم (19) في حين أنه ليس للموظف أي حق في اتخاذ القرارات دون الرجوع للمسؤول الأول وذلك ما يؤكد الجدول (20) بنسبة تقدر بـ 73.33% ولا تمنحهم إدارة المؤسسة فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وصنعها وذلك حسب الجدول رقم (21) بنسبة 56.66%.

من خلال الفرضية التي أدرجناها سابقا والمتمثلة في أنه لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة "سونلغاز" في نشر مبادئ التمكين الإداري خلصنا إلى أن إدارة المؤسسة لا تسعى لتوفير مناخ ملائم من شأنه تعزيز تطبيق التمكين والحد قدر الإمكان من معوقات تطبيق التمكين داخلها بما يتطلبه ذلك من تطوير للأنظمة والسياسات وخلق مناخ عمل يعالج تلك المعوقات، وعدم وجود عدالة في نظام الحوافز والكفاءات وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية، وضعف العملية الرقابية في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية أو ابداء آرائهم ولا تشجع على العمل الجماعي ولا تخلق فرصا لتكوين الموظفين، وغياب نظام موضوعي لتقييم الأداء تغيب فرق العمل، كما لا تعترف بمدى أهمية إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين والمسؤولين لتعزيز الوعي بمدى أهمية التمكين وعوامل نجاح تطبيقه بمؤسسة سونلغاز وبهذا فإن الفرضية الأولى تحققت حسب نتائج البيانات الآتية الذكر.

• مناقشة الفرضية الثانية:

والمعلقة بكون أنه لا يوجد استعداد من قبل العاملين ففي مؤسسة سونلغاز على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار وكانت النتائج كالتالي:

إن الموظف بمؤسسة سونلغاز لا يسعى لتقديم اقتراحاته في العمل للمسؤول المباشر وهذا ما أوضحه الجدول رقم (22) بنسبة بلغت 45% ويوضح الجدول رقم (23) كما لا يبدي الموظفين استعدادهم لبذل قصارى جهودهم لتحقيق هدف المؤسسة وبرز ذلك من خلال نسبة بلغت 83.33% في حين أن الموظف لا يهتم بمستقبل مؤسسته وهو ما أكدته الجدول رقم (24) بنسبة تقدر بـ 55% كما أن الموظف لا يطمح

للحصول على الاستقلالية في العمل مع تحمل المسؤولية ذلك وقد تأكد ذلك حسب ما جاء في الجدول رقم (25) بنسبة 71.66% بينما يرى العامل أن تقلد المناصب في مؤسسة سونلغاز مجرد أعباء تثقل كاهل العمال وذلك بنسبة قدرت بـ 61.66% بالجدول رقم (26)، وقد لا يهتم الموظف بالحصول على معلومات تخص المؤسسة لأنها ربما لا تعنيه وذلك حسب إجابات الموظفين بنسبة كبيرة بلغت 63.33% في الجدول رقم (27) كما يبرز عدم اهتمام الموظفين الكثير على تحقيق المؤسسة لأهدافها لأنهم لا يعتبرون نجاح المؤسسة من نجاحهم وذلك ما يؤكد الجدول رقم (28) بنسبة تقدر بـ 51.66% كذلك لا يعمل الموظفون على الالتزام بقرارات إدارة المؤسسة مهما كانت تبعاتها وعقباتها بنسبة كبيرة بلغت 78.33% في الجدول رقم (29) وذلك راجع لكون إدارة المؤسسة المسؤول الأول عن القرارات الصادرة ومدى نجاحها وتحمل مسؤولياتها أما بخصوص الاعلانات والمنشورات المتعلقة من طرف الإدارة فلا يبدي الموظفون اهتماما بالاطلاع عليها وهذا حسب نسبة الجدول رقم (30) المقدرة بـ 45%.

من خلال الفرضية التي أدرجناها سابقا والمتمثلة في أنه لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة "سونلغاز" لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار خلصنا إلى أن مؤسسة سونلغاز لا تقوم بتوفير برامج عالية المستوى للتمكين في المؤسسة تساعد على نجاحها وتقديمها ، كما أن عدم اهتمام الموظفين بعملهم وتظافر جهودهم من أجل تحقيق الهدف الذي تصبو المؤسسة لبلوغه، وقلة الاتصال بين الإدارة وموظفيها وعدم قيام الموظفين بالاطلاع أحيانا على المواعيد والاعلانات المتعلقة من طرف الإدارة وتنفيذ قراراتها وبهذا فإن الفرضية الثانية تحققت.

استنتاج عام:

بناء على البيانات المتحصل عليها والاستنتاجات الجزئية لفرضيات الدراسة ومن خلال دراستنا التي حاولنا فيها الوقوف على أهم المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز التي أدت إلى عدم وجود اتصال بين الإدارة وموظفيها وذلك راجع لعدم لتشجيع إدارة المؤسسة الاتصال وهو ما يسمح بتزويد العاملين بشكل الاجراءات والخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق فعالية الاتصال، وتغاضي إدارة المؤسسة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحجب المعلومات وعدم توفيرها للجميع وكذا ممارسة البيروقراطية في العمل والتخلي عن إتاحة الفرص للتعبير عن الآراء والقيام بالتسلط والهيمنة وعدم الاستعداد لتقبل وجهات نظر الآخرين، كما أن إدارة مؤسسة سونلغاز لم تحاول تمكين موظفيها والعمل على تدعيمهم من خلال بث ثقتها في موظفيها بموظفيها القيام بمنحهم بعضا من الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة وعدم تشجيعها العمل الجماعي الهادف بين الفرق والأفراد لبث التعاون وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة والاعتراف بالمجهود وتقدير ذلك وهو ما أثر سلبا على أداء العمال لمهامهم وشعورهم بعدم الرضا، بالإضافة إلى أن عمال المؤسسة لا يهتمون بعملهم ولا تتظافر جهودهم من أجل تحقيق الهدف الذي تصبو المؤسسة لبلوغه، وقلة الاتصال بينهم وبين الإدارة وعدم قيام الموظفين بالاطلاع أحيانا على المواعيد والاعلانات المتعلقة من طرف الإدارة وتنفيذ قراراتها وبهذا لا يوجد استعداد من قبل العاملين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

لتكون نتيجة التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والارتباطية لم يعتمد التمكين على توفير فرص تطوير مهارات العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ولم يقدم التمكين مساهمة في زيادة انتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، وبهذا يتضح لنا أنه لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة "سونلغاز" في نشر مبادئ التمكين الإداري كما أنه لا وجود لمستوى أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

خاتمة

خاتمة:

نحمد الله في ختام دراستنا على أنه يسر لنا كتابته وجمع ما فيه.

كانت الدراسة التي قمنا بها هي الوقوف على المعوقات السوسيو تنظيمية التي تمس المؤسسة الاقتصادية وهذا للظهور الواضح لإهمال العمال في أداء واجباتهم وحتى الإدارة في توفير مستلزمات العمل، ولقد أجريت الدراسة الحالية التي كانت على ضوء المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري بالمؤسسة الاقتصادية بهدف التعرف على مدى وجود نظام يطبق عملية التمكين داخل المؤسسة ومن ثم التعرف على أهم السلطات لإجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان.

ويتضح لنا من خلال متغيرات الفرضية الأولى لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة سونلغاز في نشر مبادئ التمكين حيث بين لنا أن هذه العملية لا تسير وفق لتطبيق التمكين داخل المؤسسة وهذا بأنه لا يوجد استعداد من الإدارة في توفير مستلزمات العاملين وبهذا لا تساعد في تطوير العمل، وهذا راجع لإهمال دور الإدارة في تطبيق التمكين.

كما أننا نجد متغيرات الفرضية الثانية لا يوجد استعداد العاملين في مؤسسة سونلغاز في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، وهذا ما بين لنا انعدام دور العاملين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة لإهمال عملية الحصول على الاستقلالية في العمل وتحمل المسؤولية .

وعليه فقد حاولنا في دراستنا المتواضعة الكشف عن أهم المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتبقى نتائج هذه الدراسة خاصة بمجتمع البحث الذي طبقت عليه الدراسة.

الملاحق



جامعة عمار تليجي الأغواط

كلية العلوم لاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا



إستمارة البحث: المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري

دراسة ميدانية حول المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

أخي (تي) الموظف (ة):

في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان: المعوقات السوسيو تنظيمية للتمكين الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط- نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو أن تقوموا بتعبئتها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ونحيطكم علما أن هاته المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض عملية بحثية، مع خالص احتراماتي

إشراف الأستاذ:

بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبة:

زرويل مامة

السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ (أقل من 30 سنة) ☐ (41 - 50 سنة)
☐ من (31 - 40 سنة) ☐ (51 سنة فما فوق)
3. الأقدمية: ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنوات ☐ من 16 إلى 20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة
4. الرتبة: ☐ عامل تنفيذي ☐ عامل تحكم
☐ إطار ☐ إطار سامي
5. المستوى العلمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط
☐ ثانوي ☐ جامعي
6. الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج
☐ مطلق ☐ أرمل

المحور الثاني: الفرضية الأولى لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة "سونلغاز" في نشر مبادئ التمكين

الإداري:

- 1- هل تقدم الإدارة مختلف الارشادات والنصائح للعمال ☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 2- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين ☐ نعم ☐ لا ☐
- 3- هل توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع الموظفين التكوين ☐ نعم ☐ لا ☐
- 4- هل تستخدم إدارتي وسائل متنوعة في إمداد العاملين بالمعلومات ☐ نعم ☐ لا ☐
- 5- هل تعلمكم إدارة المؤسسة بالتغيرات التي تطرأ على العمل دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 6- أتصل بزملائي في العمل دون أي صعوبة ☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 7- هل يقوم مديرك بزيارتك من حين لآخر ☐ نعم ☐ لا ☐
- 8- هل تقدم إدارة المؤسسة تحفيزات مادية كالزيادة في لأجر والعلاوات دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 9- هل تهتم إدارة المؤسسة بتقديم تحفيزات معنوية كالشكر والثناء دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 10- هل تقدر إدارة المؤسسة الجهد المبذول ☐ نعم ☐ لا ☐
- 11- هل تعرف بالضبط الهدف الذي تريد أن تصل إليه مؤسستي ☐ نعم ☐ لا ☐
- 12- هل لديك استيعاب لطبيعة عملك بشكل جيد ☐ نعم ☐ لا ☐
- 13- هل تشجع الإدارة على العمل الجماعي ☐ نعم ☐ لا ☐
- 14- هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائماً إلى المسؤول الأول ☐ نعم ☐ لا ☐
- 15- هل تمنحكم الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

المحور الثالث: الفرضية الثانية لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة "سونلغاز" لتحمل المسؤولية

واتخاذ القرار:

- 16- هل تسعى لتقديم اقتراحات وآراء حول العمل لمسؤولك المباشر ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 17- هل أنت مستعد لبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف مؤسستك ☐ نعم ☐ لا ☐
- 18- هل يهتمك مستقبل المؤسسة ☐ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ لا يهتمني ☐
- 19- هل يهتمك الحصول على الاستقلالية في العمل مع تحمل مسؤولية ذلك ☐ نعم ☐ لا ☐
- 20- كيف ترى تقلد المناصب والمسؤوليات ☐ مجرد أعباء ☐ فرصة لإثبات القدرات ☐
- 21- هل يهتمك الحصول على معلومات تخص تسيير المؤسسة ☐ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ لا ☐
- 22- ماذا يمثل لك تحقيق المؤسسة لأهدافها ☐ أمر يهتمني كثيرا ☐ أمر يهتمني نوعا ما ☐
- ☐ أمر لا يهتمني ☐
- 23- هل تلتزم بالقرارات مهما كانت تبعاتها ☐ نعم ☐ لا ☐
- 24- هل تسعى لفهم المنشورات والإعلانات المتعلقة من طرف الإدارة ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم برواية ورش.

المصادر:

1. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مر: انس محمد الشاي وزكريا جابر محمد، ج4، دار الجيل، (د.ت).
2. المصدر: سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، مونوغرافيا، 2006.

المراجع:

3. إبراهيم أنس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط3، القاهرة، 1998.
4. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2011.
5. إحسان محمد حسن، الأسس المنهجية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط3، بيروت، 1994.
6. أحمد الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2002.
7. أحمد لمعاني و أحمد عريفات، القضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
8. أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.
9. اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر، 1994.
10. جيمس رجي مارش وآخرون، المنظمات، تر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، فهرسة مكتبة الملك فهد ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
11. حسان الجيلالي، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
13. حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2002.
14. خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ريحانة، ط1، القبة الجزائر، 2003.
15. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1981.
16. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الانسانية، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، 1988.
17. علي حسن حسين، نظريات وتطبيقات، دار القلم، ط2، الكويت، 1985.
18. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
19. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع "سلسة قواميس المنار"، دار مدني، 2003.

20. فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
21. أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1417هـ/1997م.
22. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال مفاهيم ووظائف، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
23. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
24. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف التسيير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
25. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1979.
26. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، عمان، 2008.
27. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، الأردن، 1999.
28. مطلق الدري زكريا وعلي صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
29. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، ط2، الجزائر، 2006.
30. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2008.
31. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، الجزائر، 2011.
32. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
33. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
34. يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، 1996.

مذكرات التخرج:

35. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية التقنية، مذكرة ماستر في علم النفس، المسيلة، 2010.
36. تامر يوسف ابو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، السنة الجامعية 1431هـ/2010م.

37. رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

38. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

39. محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

40. مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى 1433هـ/2016م.

المجلات:

41. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، 2012.

42. عزيز أحمد صالح ناصر الحسني، الأمن الأسري المفاهيم المعوقات (مع دراسة ميدانية في مدينة صنعاء) جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 1423هـ/2003م، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، المجلد 15، أكتوبر 2016.

المراجع الأجنبية:

43. Migne Ault, p (2006) empowerment: quelle est l'influences den climat psychologique sur l'habilité tasion sociologique et comportementale ? mémoire présent à la faculté des supérieurs en vu de l'obtention du grade de m.sc en relation de industrielles école études relation industrielles faculté des arts et des sciences. université de Montréal.

44. Talcott parsons, structre and process modern socities¹¹¹ the parsons free press 1960.

45. décennaire des françaises La rousse, mary Eurel les vres à maneheourt France édition 02, 2002.

فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	1/ أسباب اختيار الموضوع
05	2/ أهداف الدراسة
05	3/ أهمية الدراسة
06	4/ الإشكالية
07	5/ الفرضيات
07	6/ تحديد المفاهيم
11	7/ الدراسات السابقة
13	8/ تعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للمعوقات سوسيو تنظيمية
15	تمهيد
	1/ مفهوم المعوقات التنظيمية
16	1.1 مفهوم التنظيم
17	1.2 المعوقات التنظيمية
	2/ مشاكل التنظيم ومعوقاته
17	2.1 المشكلات والصعوبات البشرية
20	2.2 المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم
21	2.3 المشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتنظيمي
26	3/ النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية
26	3.1 نظرية النسق الطبيعي ألف جولدنز
28	3.2 نظرية تفويض السلطة فليب سلزنيك
30	3.3 نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز

31	3.4 المعوقات الوظيفية روبيرت ميرتون
35	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الإداري
37	تمهيد
	1/ ماهية التمكن الإداري
38	1.1 مفهوم التمكن الإداري
40	1.2 أهمية التمكن الإداري
41	1.3 أبعاد التمكن الإداري
44	2/ خطوات تطبيق التمكن الإداري
45	1.2 معوقات تطبيق التمكن الإداري
46	3/ النظريات المفسرة للتمكن الإداري
47	1.3 التمكن في ضوء المدرسة الكلاسيكية
48	2.3 التمكن في ضوء العلاقات الانسانية
49	3.5 دراسات "هو ثورن" وحركة العلاقات الانسانية
51	3.6 التمكن في ضوء النظريات الحديثة في التنظيم
53	خلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
55	تمهيد
	1/ الاجراءات المنهجية للدراسة
	1.1 مجالات الدراسة
55	1.2 المجال المكاني
59	1.3 المجال الزماني
59	1.4 المجال البشري
	2/ المنهج وتقنيات الدراسة
59	1.2 منهج الدراسة
60	2.2 تقنيات جمع البيانات
61	3/ مجتمع الدراسة

61	عرض وتحليل بيانات الدراسة
	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
80	مناقشة الفرضية الأولى
81	مناقشة الفرضية الثانية
83	استنتاج عام
85	خاتمة
87	قائمة الملاحق
92	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العمال حسب الجنس.	62
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	63
03	يوضح سنوات الخبرة (الأقدمية) في مجال العمل.	64
04	يوضح رتبة الموظفين.	65
05	يوضح المستوى العلمي للموظفين.	66
06	يوضح الحالة العائلية للموظفين.	66
07	هل تقدم الإدارة مختلف الارشادات والنصائح للعمال.	67
08	هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين.	67
09	هل توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع الموظفين التكوين.	68
10	هل تستخدم إدارتي وسائل متنوعة في إمداد العاملين بالمعلومات.	69
11	هل تعلمكم إدارة المؤسسة بالتغيرات التي تطرأ على العمل.	69
12	أتصل بزملائي في العمل دون أي صعوبة.	70
13	هل يقوم مديرك بزيارتك من حين لآخر.	70
14	هل تقدم إدارة المؤسسة تحفيزات مادية كالزيادة في لأجر والعلاوات.	71
15	هل تهتم إدارة المؤسسة بتقديم تحفيزات معنوية كالشكر والثناء.	71
16	هل تقدر إدارة المؤسسة الجهد المبذول.	72
17	هل تعرف بالضبط الهدف الذي تريد أن تصل إليه مؤسستي.	72
18	هل لديك استيعاب لطبيعة عملك بشكل جيد.	73

73	هل تشجع الإدارة على العمل الجماعي.	19
74	هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع دائما إلى المسؤول الأول.	20
75	هل تمنحكم الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	21
75	هل تسعى لتقديم اقتراحات وآراء حول العمل لمسئولك المباشر.	22
76	هل أنت مستعد لبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف مؤسستك.	23
76	هل يهتمك مستقبل المؤسسة.	24
77	هل يهتمك الحصول على الاستقلالية في العمل مع تحمل مسؤولية ذلك.	25
77	كيف ترى تقلد المناصب والمسؤوليات.	26
78	هل يهتمك الحصول على معلومات تخص تسيير المؤسسة.	27
79	ماذا يمثل لك تحقيق المؤسسة لأهدافها.	28
79	هل تلتزم بالقرارات مهما كانت تبعاتها.	29
80	هل تسعى لفهم المنشورات والإعلانات المتعلقة من طرف الإدارة.	30

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	رسم توضيحي لمشاكل التنظيم ومعوقاته	25
02	الهيكل التنظيمي المعاصر	47
03	هرم ماسلو يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو	49
04	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط (قبل إعادة الهيكلة)	56
05	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط (بعد صدور قانون إعادة الهيكلة)	57
06	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
07	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	63
08	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	65

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "المعوقات السيوسيو تنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط" وانطلقنا من التساؤل الرئيسي: ما هي المعوقات السيوسيو تنظيمية التي تعيق التمكين الإداري؟.

ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع هو واقع التمكين ومعوقات تطبيقه في ميدان الدراسة والنظر إلى مدى نجاح المؤسسات في خطط وسياسيات واضحة للتمكين الإداري، وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم احصاءات وبيانات عملية حول الدراسة.

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

_ كيف تؤثر الممارسات التنظيمية على تجسيد التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟.

- كيف يشكل سلوك العاملين عائقا أمام تجسيد التمكين الإداري في المؤسسة الاقتصادية؟.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات الدراسة، ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتم اختيار عينة الدراسة كل عمال المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن من خلال متغيرات الفرضية الأولى التي كانت حول لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة سونلغاز في نشر مبادئ التمكين الإداري كانت محققة بحيث أن البيانات الاحصائية بينت أن العمليات ليست مطبقة كما هو مخطط لها أن الإدارة لا تقدم مختلف الارشادات والنصائح وأنها لا توفر المستلزمات الكافية في العمل، وهذا يبين لنا أنه لا يوجد استعداد من إدارة مؤسسة سونلغاز في نشر مبادئ التمكين كما أن الفرضية الثانية على أنه لا يوجد استعداد للعاملين في مؤسسة سونلغاز لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار وهذا ما يعرقل تطبيق التمكين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

• الكلمات المفتاحية:

- المعوقات - التنظيم - التمكين الإداري.

Abstract:

This study came under the title: “The Socio–Organizational Obstacles in the Sonelgaz Foundation in Laghouat.” We started from the main question: What are the socio–organizational obstacles that hinder administrative empowerment?

The reason for choosing this topic is the reality of empowerment and the obstacles to its application in the field of study and looking at the extent of the institutions’ success in clear plans and policies for administrative empowerment, and the importance of this study lies in providing statistics and practical data about the study.

The main question includes sub–questions, namely:

– How do organizational practices affect the embodiment of administrative empowerment in the economic institution?

How does the behavior of workers constitute an obstacle to embodying administrative training in the economic institution?

A descriptive approach was used that fits with the requirements of the study.

The questionnaire was used as a tool to collect data from the field of study.

The study sample was chosen for all the workers of the institution.

From the foregoing, we conclude that through the variables of the first hypothesis that was about the lack of willingness from the Sonelgaz administration to publish the principles of administrative empowerment, it was achieved so that the statistical data showed that the operations are not implemented as planned that the administration does not provide various instructions and advice and that it does not provide Sufficient requirements at work, and this shows us that there is no willingness of Sonelgaz management to spread the principles of empowerment, and the second hypothesis is that

there is no willingness of Sonelgaz employees to assume responsibility and decision-making, and this impedes the application of empowerment in taking responsibility and decision-making.

- key words:

Obstacles – Organizing – Administrative Empowerment.