



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية والتسيير

تخصص: الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

مساهمة أبعاد الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري (دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز- الأغواط)

إشراف الأستاذ:

كعبيرات لخضر

من إعداد الطالبتين:

كعبا باغيو أسماء.

كعب شريفة امينة.

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

د: عياش قويدر

مشرفا ومقورا

أستاذ محاضر أ

د: عبيرات لخضر

ممتحنا

أستاذ مساعد ب

د: العامري محمد طاهر

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء:

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

إلى أحن وأطيب قلب في الوجود إلى نبع الحنان والصمود أُمِّي
الغالية حفظها الله لي ورعاها ومدّها بالصحة والعافية.

إلى من كانوا ولا زالوا سندي في الحياة إخوتي وأخواتي الأعزاء
كل باسمه.. صانهم الله. كما لا ننسى الصحب والأحبة وكل من له
عليها فضل.

إلى إخوتي وأحبتي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب
أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة إلى كل من قدم لي يد
المساعدة "إليهم جميعاً أهدي جهدي هذا المتواضع

أسماء

اهداء:

نهدي هذا العمل المتواضع إلى

الذي قال عز وجل فيهما

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى الذي كان لي السند الأول والأخير للوصول

إلى ما أنا فيه الآن، عائلتي

إلى جميع الزملاء والأصدقاء.

وإلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة.

إلى كل من تذكره ذاكرتي ونسته مذكرتي

أمينة

شكر وعرفان

اشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لي انجاز هذا العمل بفضله فله الحمد اولا واخرا.

اشكر كل من أشعل شمعة في دروب مشواري الدراسي والى من وقف على المنابر واعطى من

حصيلة فكرة لينير دربي ونتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة ودكاترة والى كل

والى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موظفي المكتبة جزاهم الله كل خير. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة

من قريب أو من بعيد وتساءل الله عزوجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب.

الإشراف نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ " عبيرات لخضر " الذي تكرم بقبول

على هذه المذكرة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة

المذكرة وقبولها وتصويبها

كما لا أنسى كل من ساعدني في اعداد المذكرة من قريب او من بعيد.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فرع الاغواط"، و ذلك طريق معالجة الإشكالية التالية المتمثلة في : ما مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع الاغواط؟، حيث استخدمنا المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و لهذا الغرض قمنا بتصميم إستبيان و توزيعه على عينة مكونة من فردا من عمال المديرية في مختلف المستويات الإدارية و إسترجعت إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي،وقد تمت معالجة الإستبيان بإستخدام الأساليب الإحصائية و بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل النتائج ،والتي أظهرت : أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) على التمكين الإداري في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

هيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مركزية، رسمية، تعقيد.

Abstract

This study aims to know “the dimensions of the organizational structure and its role in administrative empowerment in the National Company for Electricity and Gas Sonalgaz, Laghouat Branch,” by addressing the following problem represented in: What is the impact of the dimensions of the organizational structure on administrative empowerment among workers in the Directorate of Electricity and Gas Distribution, Laghouat Branch? , where we used the descriptive approach to address the theoretical aspects of the study, and as for the field side of the study, we used the case study method. For this purpose, we designed a questionnaire and distributed it to a sample consisting of individuals from the directorate’s workers at various administrative levels, and a valid form was retrieved for statistical analysis, and it was completed Processing the questionnaire using statistical methods and using the statistical packages SPSS program to analyze the results, which showed: There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the dimensions of the organizational structure (central, formal, complex) on administrative .empowerment in the institution

Key words:

Organizational structure, administrative empowerment, centralization, formality, complexity

الفهرس

فهرس

.....	اهداء
.....	شكر وعرفان
.....	ملخص
.....	Abstract
.....	الفهرس
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الجداول
17	مقدمة
22	الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
22	تمهيد:
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمتغيرين (الهيكل التنظيمي – التمكين الإداري)
23	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
23	الفرع الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
27	الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي
29	الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية
35	المطلب الثاني: التمكين الإداري
39	الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري:
44	الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري، أبعاده ومستوياته
45	الفرع الثالث: متطلبات، خطوات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري
47	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

49	الفصل الثاني لدراسة الميدانية.....
49	تمهيد:.....
50	المبحث الأول :تقديم عام للمديرية الجهوية للكهرباء والغاز-سونلغاز بالأغواط.....
50	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط.....
51	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.....
52	المطلب الثاني: آخر التغييرات التي شهدتها مؤسسة سونلغاز:.....
55	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية.....
70	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
70	الفرع الأول: منهج ومجتمع الدراسة.....
72	الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة.....
75	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.....
78	الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة.....
84	الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
90	الفرع الثالث: اختبار فرضيات وتفسير نتائجها.....
95	خلاصة الفصل:.....
98	الخاتمة.....
102	قائمة المصادر و المراجع.....
109	الملاحق.....

قائمة الأشكال

- الشكل 1 مكونات الهيكل التنظيمي 26
- الشكل 2 الهيكل التنظيمي التنفيذي 30
- الشكل 3 الهيكل التنظيمي الوظيفي 31
- الشكل 4 الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري 32
- الشكل 5 المصفوفة التنظيمية 33
- الشكل 6 الهيكلة باللجان 34
- الشكل 7 الهيكل الشبكي 34
- الشكل 8 الهيكل التنظيمي المعاصر المناسب للتمكين 40
- الشكل 9 تسلسل التمكين الإداري 42
- الشكل 10 شعار شركة سونلغاز 50
- الشكل 11 الهيكل التنظيمي العام 57
- الشكل 12 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية 60
- الشكل 13 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية 2015 62
- الشكل 14 الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط 65
- الشكل 15 هيكل قسم المحاسبة و المالية 69
- الشكل 16 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 79
- الشكل 17 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 80
- الشكل 18 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية 81
- الشكل 19 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية 82

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- الجدول 1 أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين 27
- الجدول 2 أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين 40
- الجدول 3 إحصائية استمارات الاستبيان 71
- الجدول 4 مقياس ليكارت الحماسي 73
- الجدول 5 مقياس تحليل إجابات الاستبيان 74
- الجدول 6 اختبار الثبات لمحاو الاستبيان 75
- الجدول 7 يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 76
- الجدول 8 قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل 77
- الجدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 78
- الجدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 79
- الجدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية 80
- الجدول 12 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية 81
- الجدول 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 82
- الجدول 14 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 83
- الجدول 15 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد المركزية 84
- الجدول 16 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الرسمية 85
- الجدول 17 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التعقيد 86
- الجدول 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي 87
- الجدول 19 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني 88
- الجدول 20 تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري 90
- الجدول 21 تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري 91
- الجدول 22 تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المركزية على التمكين الإداري 92
- الجدول 23 تحليل الانحدار الخطي بين بعد الرسمية والتمكين الإداري 93
- الجدول 24 تحليل الانحدار الخطي بين بعد التعقيد والتمكين الإداري 93

المقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم وبفعل الضغوطات المرافقة لها، وتبنت العديد من المؤسسات مفاهيم إدارية حديثة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر في أغلبها أن المورد البشري هو جوهر المؤسسة ورأس مالها الفكري، ولذلك اتجهت جل المؤسسات إلى مفهوم جديد يعرف بالتمكين الإداري كقوة بشرية تتميز به المؤسسة عن غيرها، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين بحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، بات من الضروري على المؤسسات توفير الظروف الملائمة لذلك، لأن المشكلة التي تواجه المؤسسات اليوم هي مشكلة تنظيمية في أساسها وهي متعلقة بأبعاد الهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم الوسائل الفعالة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، فهو ذلك الماء الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية و يتعلق بتحديد المهام وتجميعها في وحدات إدارية، ثم تخصيص المورد البشري المناسب في الوحدة المناسبة وذلك لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل تحقيق دوره وتفعيل قدرته في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب والذي يتجسد في التمكين الإداري ومن هنا تتعالى الصيحات والدعوات التي تنادي إلى ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، التي تقوم على تفويض السلطة والحد من المركزية الشديدة، وذلك لإعطاء العنصر البشري حرية التصرف مع الشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالتمكين الإداري .

الإشكالية الرئيسية:

ومن خلال الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

"ما مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟"

و من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن تقديم مجموعة من التساؤلات فرعية ذات الصلة كالتالي:

- "هل يوجد تأثير لبعده المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع الاغواط؟"
- "هل يوجد تأثير لبعده الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع الاغواط؟"
- "هل يوجد تأثير لبعده التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع الاغواط؟".

الفرضيات:

وكإجابة أولية لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة "

الفرضيات الفرعية: انطلاقاً من الفرضية الرئيسية تندرج مجموعة من الفرضيات التالية:

- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية في المؤسسة محل الدراسة "

- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة "

- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة "

- **أسباب اختيار الموضوع :** يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين دوافع ذاتية، وأخرى موضوعية

الدوافع الذاتية:

- الاهتمام الشخصي والرغبة في معالجة ودراسة موضوع الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري.
- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- قابلية إجراء البحث في هذين الموضوعين.

الدوافع الموضوعية:

- اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بهذين الموضوعين.
- يعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة.
- حاجة المؤسسة محل الدراسة إلى إصلاح إداري، الأمر الذي يدفعنا إلى تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري لدى العاملين لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد العلاقة التأثيرية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري؛
- التعرف على واقع التنظيم في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من شأنها أن تزيد من مستوى التمكين لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:
الأهمية العلمية (النظرية):

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل في المجال الإداري والتي تقوم بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري.
- اهتمام بالموضوع إذ أنه يربط بين متغيرين مهمين وهما الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري.
- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة العلمية وإثرائها في المكتبة العربية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- استمدت هذه الدراسة أهميتها العملية في كونها تتعلق بموضوعين مهمين وهو (الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري) الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة مما يجعل الهيكل التنظيمي أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها؛
 - الخروج بتوصيات مفيدة تكون مؤشرا وحافزا بحيث تفتح آفاقا جديدة للباحثين ليواصلوا البحث في هذا المجال.
- منهج الدراسة والأداة المستخدمة:

لتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة اعتمدنا في بحثنا هذا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم الاعتماد على الوصف لتحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك من خلال البحث في الكتب والرسائل وغيرها...، في حين تم الاعتماد على التحليل باستخدام أدوات جمع البيانات لدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري وذلك للوصول إلى نتائج تفيد الدراسة.

أما فيما يخص الأداة المستخدمة في هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان لأنه يعتبر أداة فعالة لجمع المعلومات عن المبحوثين، ولمعالجة هذه المعلومات تم الاستعانة ببرنامجي (Excel, SPSS).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سنتناول في هذه الدراسة موضوعا والذي يعتبر في غاية الأهمية خاصة في المؤسسات الجزائرية والمتمثل في " أبعاد الهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط ".

- الحدود البشرية: عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة الاغواط.
- الحدود المكانية: سنقوم ان شاء الله بإجراء هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة الاغواط.

- الحدود الزمنية: انجزنا هذه الدراسة في السداسي الأول من سنة 2022 في الفترة الممتدة من شهر مارس الى أبريل 2022.

صعوبات الدراسة:

- ندرة في الدراسات السابقة المحلية التي تناولت الموضوعين (الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري) معا.
- ظهور وباء كورونا والاجراءات المرافقة له التي يمكن ان تخلق بعض العقبات لإجراء الدراسة عامة، وهذا ما يمكن يعتبر عائق لإجراء الدراسة الميدانية.
- مكن أن نواجه كذلك صعوبة في كيفية استرجاع الاستبيانات من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

باللغة العربية:

- دراسة (بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة ، 2016) : " علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية -
- دراسة (علاء الدين خبابة ، 2016) : " أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية -"، هدفت هذه الدراسة إلى
- دراسة (فوزية برسولي ، 2018) : " أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.
- دراسة (أبو بكر بوسالم ، 2015) : " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل"
- دراسة (جهان سلمان علاوي، 2017) : " أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة
- دراسة (مطيع إبراهيم أبو مصبح ، 2015) : " أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية "

باللغة الأجنبية :

- دراسة (Thomas, 2015) : " أثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع المالي النيجيري - التجربة النيجيرية لعدد من البنوك المختارة في لاغوس
- دراسة (اوهام وهاكمان, 2009) : " العلاقة بين الهيكل التنظيمي وردة فعل الموظفين - دراسة مقارنة
- دراسة (Timothy, Abu Baker, 2013) : " أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات - دراسة تحليلية لقطاع البنوك نيجيريا

الفصل الأول
الأدبيات النظرية لمتغيرات
الدراسة

تمهيد:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها ، إذ أنه يساعد في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد لتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات لتفادي التداخل والازدواجية ، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل فرد في المنظمة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ، ومن هنا تبرز الحاجة لوجود التمكين الإداري الذي يدعو للمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح الأفراد حرية التصرف لتقع على عاتقهم المسؤولية الكاملة على انجاز الأعمال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل مبثني نبرز فيهم الإطار النظري لموضوع الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمتغيرين (الهيكل التنظيمي – التمكين الإداري)

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

حظي موضوع الهيكل التنظيمي باهتمام كبير من طرف الكتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية بالغة في المنظمات، ويمثل الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد فيه المهام وتوزع فيه الموارد على مختلف الوحدات والأقسام وهو عبارة عن وسيلة فعالة لتحقيق الانسياب الجيد للمعلومات وتحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام.

الفرع الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة هامة لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها، فهو ذلك البيان الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، وهذا البيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الهيكل التنظيمي واختلفت وجهات النظر من قبل العلماء والباحثين، وسنعرض فيما يلي بعض التعريفات منها:

تعريف هنري منتزبرج (Henry Mintzberg) عرفه على أنه " مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة من أجل تحقيق التنسيق بينها " ¹

ويعرف بوتر دريكر (Peter Drucker) الهيكل التنظيمي بأنه " مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة " ².

كما عرفه ماكس ويبر (Max Weber) على أنه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة " ³.

أما روبنز (Robbins) فيرى أن الهيكل التنظيمي " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها " ⁴.

¹Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation , paris, Edition d'organisation 18eme edition , 2005,p18.

² كروبوش محمد وآخرون ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، العدد 03 ، 2016 ، ص 119 .

³ بوعرارة صارة ، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة (دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري BEA) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي – سعيدة - ، 2012/2013 ، ص 03.

⁴ حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2010 ، ص 103.

وحسب روبرت أبلبي (Robert Appleby) الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي " ¹

ويرى (Ivancevich وزملاؤه 1989) "أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة، فهو ينظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره إطار مكون من الوظائف والوحدات ويوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة " ².

بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي وهو كما يلي:
"الهيكل التنظيمي هو مجموعة من اللوائح والإجراءات يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام وتقسيمها، يوجه سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحقيق التنسيق بينها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة " ³.

ثانيا - أهمية الهيكل التنظيمي

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في كونه: ³

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردادات الفعل.

¹ عبد الوهاب سويسي ، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات ، ط2 ، دار النجاح للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 88 .

² حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، ط2 دار الحامد للنشر، عمان - الأردن 2010 ، ص 145 .

³ شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، 2010/2009 ، ص 50.

ثالثا - مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري منتزبرج (Henry Mintzberg) بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء والتي تتمثل في:

1- القمة الإستراتيجية: تتمثل هذه القمة في الإدارة العليا ، وهي المسؤولة عن تقديم أو عرض رسالة المنظمة بطريقة فعالة ، ومسؤولة كذلك عن نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وعن إشباع حاجات جماعات المصالح أو الجهات ذات العلاقة بها ، كالمالكين والحكومة ونقابات العمال وجماعات الضغط والموردين والمستفيدين من خدماتها ، ومن المهام الأساسية للقمة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تخصيص الموارد وتعيين العاملين ، وضمان سير العمل ، وتفويض المسؤوليات للمستويات الإدارية الأدنى ، وإدارة الصراعات التنظيمية ، ووضع إستراتيجية المنظمة ، وإدارة البيئة الداخلية .¹

2- الإدارة الوسطى: تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا، يختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والعمليات والتنسيق والتمويل والشؤون الإدارية، ويعمل هؤلاء الأفراد في ضوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعون لهم التقارير عن الإنجاز كل في مجال تخصصه.²

3- القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المنظمة، وتضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.³

4- الجانب التقني/المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية، والإدارة التشغيلية)، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.⁴

5- الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطاعم والمطابع.⁵

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011م/1432هـ ، ص 239.

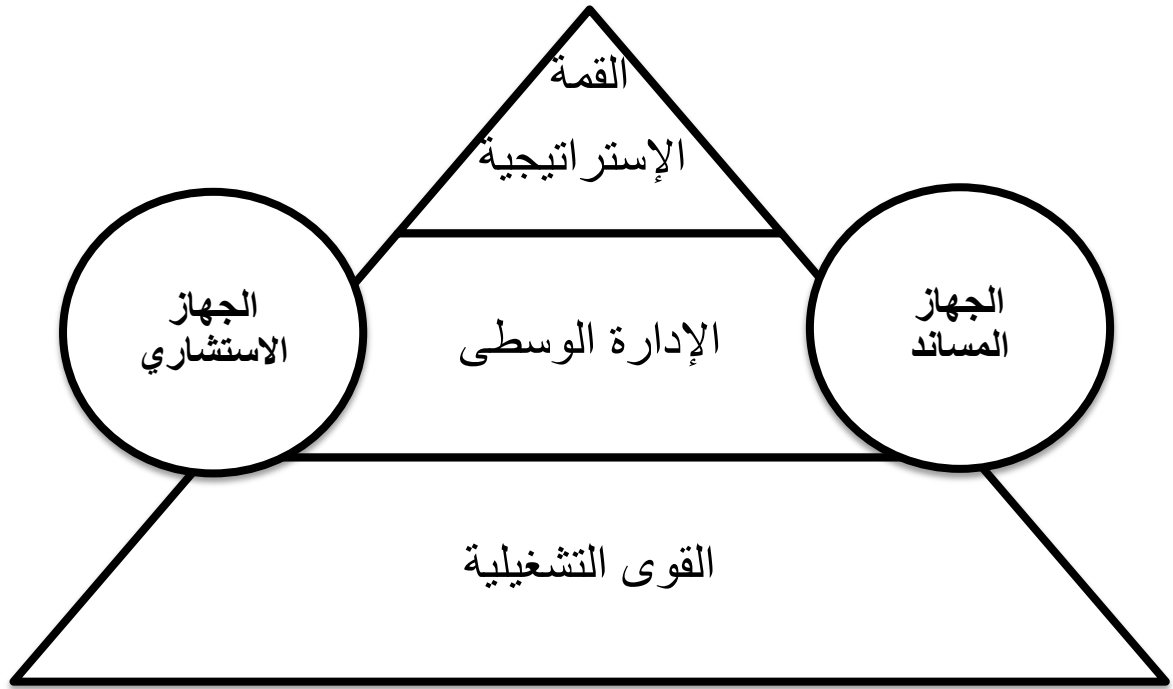
² بن هنية عيدة ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية (دراسة حالة مقر الإدارة العامة لولاية المسيلة) ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، 2013/2014 ، ص 18.

³ حسين حريم ، إدارة المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

⁴ بعود راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس - ، 2007/2008 ، ص 28 .

⁵ وردة عمري ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقنت) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ، 2015/2016 ، ص 05.

ويمثل (Henry Mintzberg) مكونات الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل 1 مكونات الهيكل التنظيمي

Source: Henry Mintzberg OP.cit; p:

يوضح الشكل (01) الأجزاء المكونة للمنظمة، ويلاحظ أن الأجزاء الثلاثة التي تضم الإدارة العليا، والإدارة الوسطى والقاعدة العريضة من القوة التشغيلية تمثل كيانا مترابطا بسلسلة من السلطات الرسمية، وأما الجهاز الاستشاري والجهاز المساند فيقعان على جانب هذا الكيان وخارجه، وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية في المنظمة بصورة غير مباشرة.¹

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات ، المرجع السابق ، ص 130 .

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

أولا - أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

قام عدد من الباحثين بإجراء بعض الدراسات لاستخلاص أهم أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد هناك اختلاف بينهم فيما يخص عدد ونوع هذه الأبعاد، والجدول أدناه يبين ذلك:

الجدول 1 أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

الأبعاد	الكاتب	
هيكلية الأنشطة وتضم (التخصيص، الترميط، الرسمية)، مركزية السلطة، الرقابة على الأداء، نسبة الأنشطة الإدارية والمساندة.	فريق أستون " Aston "	01
المركزية، التخصص، الرسمية، الترميط.	تشيلد "Child"	02
الرسمية، التخصص، الترميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية، المرونة.	باف "Pugh"	03
الحجم، المكون الإداري، نطاق الإشراف، التخصص، الترميط، الرسمية، المركزية، التعقد.	ماري " Mary "	04
التخصص في العمل، تجميع الأعمال، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، المركزية / اللامركزية، الرسمية.	روبنز " Robbins "	05
الرسمية، التخصص، المركزية.	"Hodgetts"&"Luthans"	06
الأبعاد الهيكلية للتنظيم وتضم (الرسمية، التخصص، الترميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية، توزيع الأفراد)، والأبعاد النطاقية أو البيئية والتي تؤثر على الأبعاد الهيكلية وتتضمن (الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الإستراتيجية، الأهداف، الثقافة).	دافت " Daft "	07

1 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجعين المذكورين أدناه¹.

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على نوع وعدد معين من أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أنه يقترح بعض الكتاب وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهذا ما نراه لاحقاً.

ثانياً - أبعاد الهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الباحثين

1- التعقيد:

تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي: التمايز / التقسيم الأفقي، والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي.

يشير التمايز الأفقي إلى عدد الأنشطة / الوحدات، ومجموع الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية وازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً، أما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بازدياد عدد المستويات.

ويشير البعد الثالث - التمايز الجغرافي - إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وازدادت نسبة العاملين فيها، والمسافات بينها.²

2- الرسمية:

تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة³، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

والملاحظ أنه كلما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، ويتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد وأن

¹ أنظر مايلي :

- عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية (دراسة حالة بلدية بسكرة)، شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - ، 2018/2017 ، ص 50.

- حسين محمود حريم - شاکر جارا الله الحشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن ، العدد الأول ، 2006 ، ص 145-146 .

² حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 176 .

³ ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش) ، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2005 ، 138.

مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضا، فهناك توصيف واضح للوظائف، وهناك أيضا العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة ، أما لو كانت الرسمية واطئة ، سنجد الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج ، أو مبرمج ولكن بشكل قليل ، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله.¹

3- المركزية:

يتفق الباحثون في الأدب الإداري، أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة، إذ يشير "Robbins" أن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات، وأن المركزية تعني درجة تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة.²

وتعني المركزية تجميع السلطات كافة، وحق السلطات، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، وكلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية، كلما أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.³

الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية

ليس هناك نوع واحد نمطي من الهياكل التنظيمية الذي يصلح لجميع المنظمات وهذا لأن لكل منظمة أهدافها وظروفها، ولهذا توجد العديد من الأنواع، وعلى العموم يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق ما جاء به الباحثان (Tom Burns & George Stalker) إلى نوعين وهما: النموذج الآلي (الميكانيكي)، والنموذج العضوي:

أولا - النموذج الآلي: هي إحدى نماذج التصميمات التنظيمية التي تحمل ملامح التنظيم البيروقراطي، من حيث ارتفاع درجة المركزية، التخصص في العمل، شدة الرسمية، ضيق نطاق الإشراف.⁴ وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية:

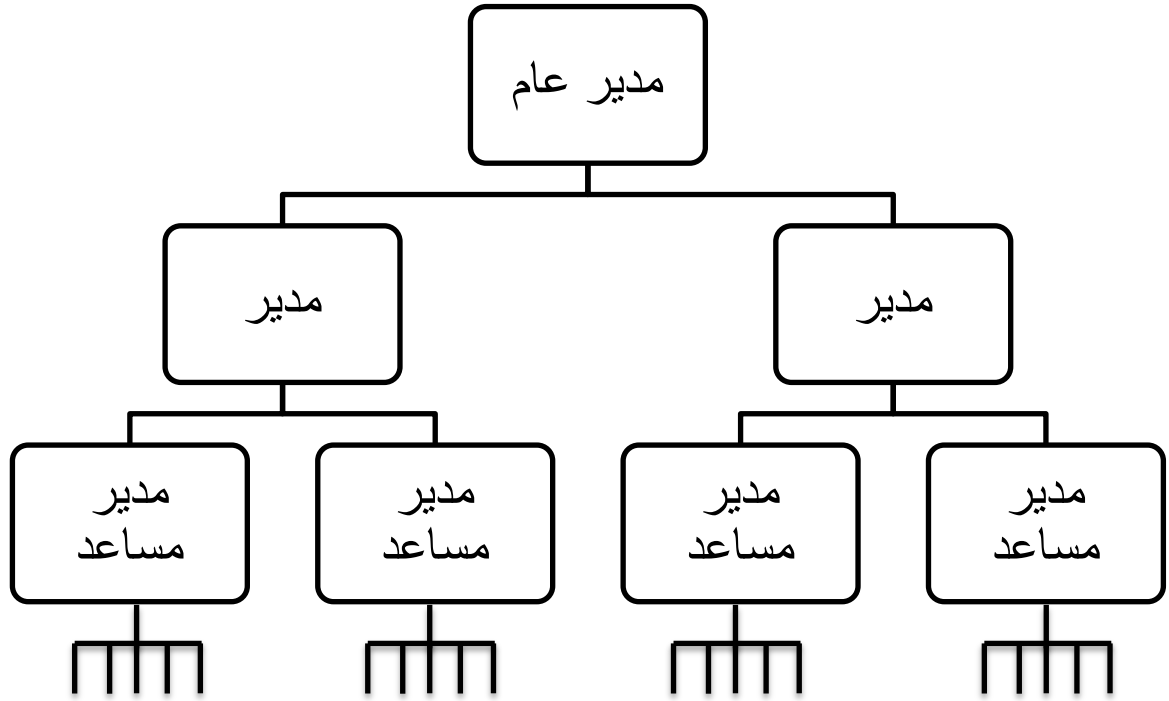
¹ مؤيد السعيد سالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، ط 4 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2015 م ، ص 66 .

² مهندس طلب حميد ، تحليل العلاقة بين الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية (بحث تطبيقي في هيئة النزاهة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 79 ، 2014 ، ص 149 .

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م/1434هـ ، ص 196 .

⁴ طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، بدون ط ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 246 .

أ) الهيكل التنظيمي التنفيذي (العمودي أو الرأسي): يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشارا وشيوعا، وقد أستعمل في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون الرئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر ويشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه.¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

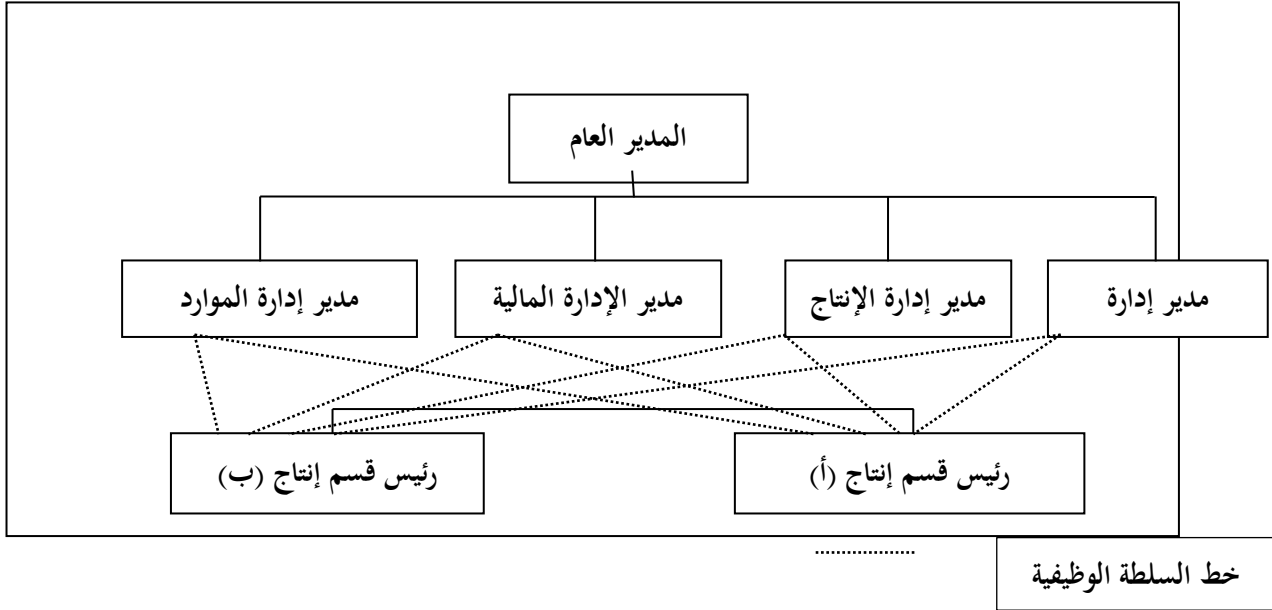


الشكل 2 الهيكل التنظيمي التنفيذي

المصدر: سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

¹ شريط عبلة ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة -) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - ، 2013 ، ص 33-34 .

ب) الهيكل التنظيمي الوظيفي: استنبطه (فريدريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية ، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل ، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية ، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية ، وأعمال استشارية ، وأعمال منصبية .ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه ، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية العمل ، وقد عرفه Robbins & Coulter بأنه الهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساس تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض¹. والشكل التالي يوضح ذلك :

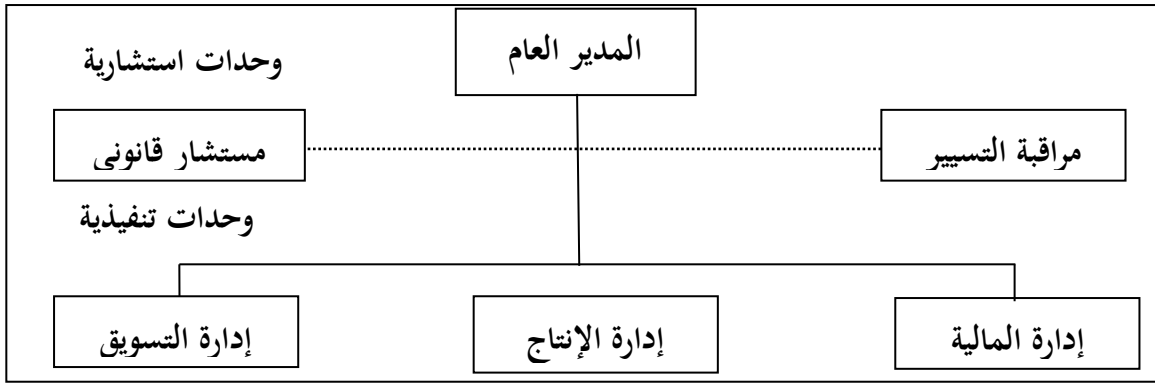


الشكل 3 الهيكل التنظيمي الوظيفي

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

¹ مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة، -1437هـ/2015م ، ص 13.

ج) الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري : يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منهما ، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ،



ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداء النصح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء ، ومما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق المدراء التنفيذيين والاستشاريين ، كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة ، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة¹ ، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل :

الشكل 4 الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري

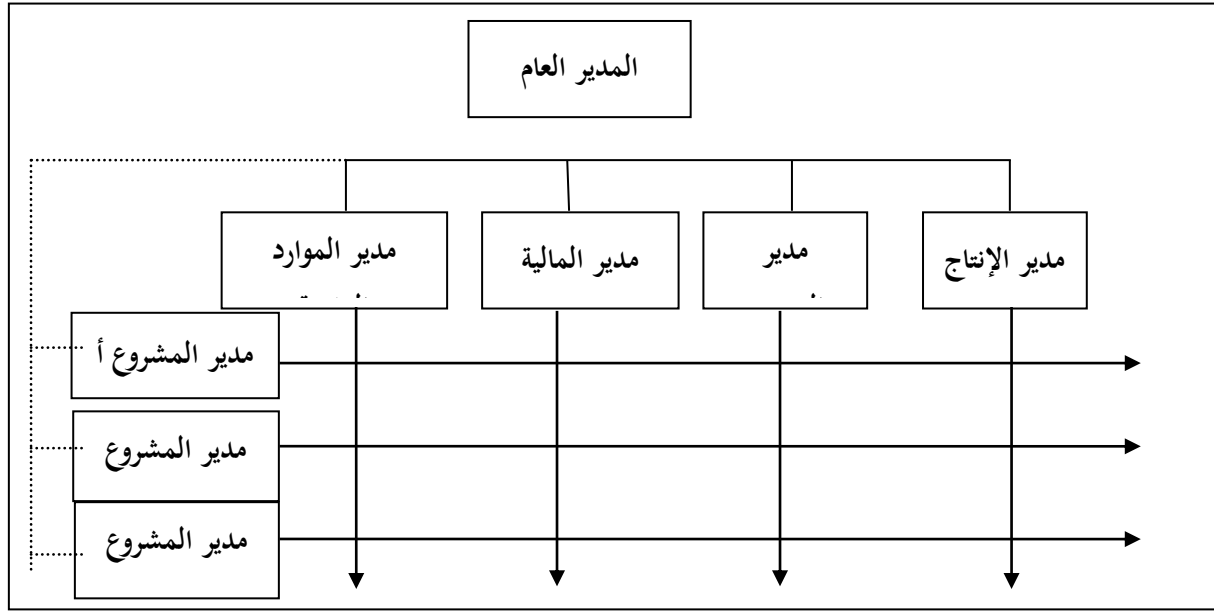
المصدر: سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ثانياً - النموذج العضوي: هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة المنظمات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة ، يتسم هذا النموذج باللامركزية وقصر الهرم الوظيفي²، وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية :

¹ تحليل محمد حسن الشماع - خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 1435هـ/2014م، ص 167-168 .

² بوعرارة صارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

أ) المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الأبعاد) : يعتمد هذا النوع على وجود مدير مستقل لكل



الشكل 5 المصفوفة التنظيمية

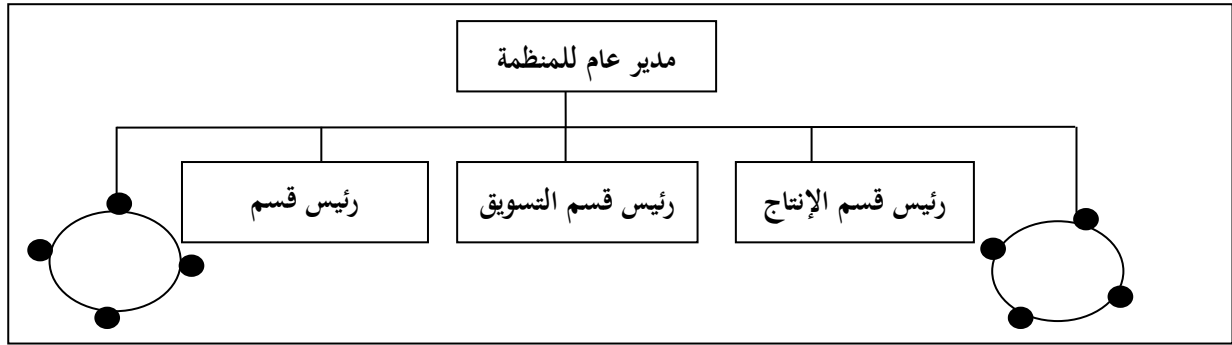
مشروع أو برنامج ويتبعه فريق عمل يتكون أعضائه من الوظائف المختلفة في المنظمة (العمليات ، التسويق ، المالية ، الموارد البشرية) وفي هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين وهما : المدير الوظيفي للإدارة الأصلية ومدير المشروع في نفس الوقت ، إذن يعتمد هذا الهيكل على استخدام فكرة التخصص الوظيفي وفكرة التخصص على أساس المشروع، ويختلف عن باقي الهياكل الأخرى في أنه يخالف مبدأ السلطة الآمرة ، لأن السلطة هنا مزدوجة نظرا لتقاطع خطوط السلطة الأفقية (سلطة مدير المشروع) مع خطوط السلطة العمودية (سلطة المدير الوظيفي)¹، والشكل التالي يوضح هذا النوع :

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 181 .

ب) الهيكلة بالدجان : تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة ، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة ، ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها ، وبموجب هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيرها من أنشطة المنظمة ، وقد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين² . والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل :

¹ سارة غصاب ، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار (دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2017/2018م ، ص 16 .

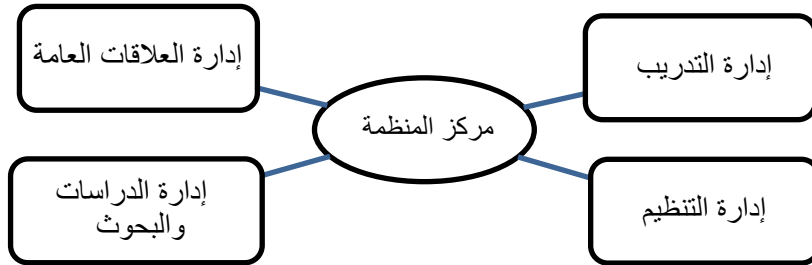
² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 6 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م ، ص 220-221 .



الشكل 6 الهيكلة باللجان

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 240.

ج) الهيكل التنظيمي الشبكي : يتكون التنظيم الشبكي من وجود تنظيم مركزي نواة يعتمد في عمله على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى العمليات الرئيسية الأخرى وتعمل لحسابها ، وعلى أسس التعاقد ، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتعددة ومع ظروف التنافس الشديد ، إن من شأن ذلك أن يتوفر للتنظيم المركزي فرصة للتركيز على أعمال محددة من خلال وجود نواة تتكون من مجموعة من المديرين الذين يتولون الإشراف على النشاطات الداخلية ، والتنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تأخذ حيزا ووقتا كبيرا من وقتهم واهتماماتهم¹ ، ويبين هذا الشكل نمط هذا التنظيم :



الشكل 7 الهيكل الشبكي

المصدر: محمد قاسم القريوتي، المرجع أعلاه، ص 294.

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015م ، ص 293-294.

المطلب الثاني: التمكين الإداري

نتيجة التغيرات و التطورات في الفكر الإداري ظهر مفهوم التمكين الإداري و نال اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين باعتباره إستراتيجية فعالة للتطوير والتحسين الإداري المستمر ، و ذلك بفضل اهتمامه بالموارد البشرية وتميئتها، باعتبارها عنصر فعال لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة.

الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري:

أولاً: تعريف التمكين الإداري

أ- التمكين لغة:

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء ، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي أسهل له ،أو يسر له فعله وأداءه¹ . و المكنة التمكن ،حيثُ تَقُولُ الْعَرَبُ إِنَّ بَنِي فُلَانٍ لَدُو مَكْنَةٍ مِنَ السُّلْطَانِ أَي تَمَكَّنَ² ،والمكانة: المنزلة ورفعة الشأن³ ، ويقال: فلان تمكَّن عند الناس، أي: علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة⁴ .

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشر سورة، وبخمس ألفاظ وهي: (مَكَّنَاهُمْ: مَكَّنَاكُمْ: مَكَّنَا؛ أَمَكَّنَ مِنْهُمْ؛ مَكَّنَ؛ مَكَّنِي؛ يُمَكِّنُ: تُمَكِّنُ). نذكر منها :

قال الله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ⁵﴾
و في قوله تعالى ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا⁶﴾

ب- التمكين اصطلاحاً :

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler, 1992; 1995):

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁷.

¹ إحصان دهش جلاب ، كمال كاظم السهراني ، إدارة التمكين و الاندماج ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص15.

² جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2005، ص 993.

³ حذيفة تقي الدين طيب، التمكين أسسه وأساليبه، ط1، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي ، 2009، ص 13.

⁴ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 881.

⁵ سورة يوسف ، الآية 54.

⁶ سورة الكهف ، الآية 84.

⁷ يحيى ملحم ، التمكين الإداري كمفهوم معاصر ، ط 2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009 ، ص 6.

ويبرز (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة¹

أما (أفندي) عرفه بأنه "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف ، و اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها ، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية و الرقابة"²

و ينطلق (Daft) في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة³ .

كما يعرف (Ettorre) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا .و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه يعني أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة⁴ .

أما (Cook and Hunsaker) فقد عرفاه على أنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم و قدراتهم في الرقابة على عملهم ، مما يقوي روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى"⁵ .

و قدم (العتيبي) التمكين على أنه: نقل المسؤولية و السلطة ، و دعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات و المعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ، و في تحليل المشكلات ، و اتخاذ القرارات ، و بالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي⁶ .

ومن خلال مختلف هذه التعاريف التي قدمها الباحثين يمكننا أن نستنتج تعريف شامل للتمكين الإداري فهو العملية التي يتم فيها الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال تأهيلهم لممارسة مسؤوليات أكبر و توسيع صلاحياتهم بالسماح لهم بالمشاركة في إدارة منظماتهم و اتخاذ القرارات و حل المشكلات و منحهم الحرية والثقة في مجال وظيفتهم لإظهار قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع و تفجير طاقتهم الكامنة.

¹Carole Eagle LUBY, "A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University of Florida ,USA, 2006, P.12

²حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة - 2013، ص 10.

³زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، 2009، ص 28.

⁴علي الضالعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد 02، الأردن ، ص 72.

⁵محمد ذيب المبيضين ، محمد أحمد طراونة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد 2، الأردن ، 2011، ص 483.

⁶حسين القاسم البنة ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، الطبعة العربية ، دار الأيام ، عمان ، 2014، ص 36.

ثانيا : أهمية التمكين الإداري:

التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية¹. فالمنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة ، و على الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح و تخفيض النفقات ، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة و البيئة المساندة و معاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل ينبغي استثماره².

وتمثل أهمية التمكين الإداري كالاتي:

- أ - **بالنسبة للمنظمة:** يجعل المنظمة أكثر استجابة للمجتمع و التغيرات الحاصلة ، و تقليل نسبة التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية في هيكل المنظمة ، وسرعة اتخاذ القرارات و كذلك الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة و تميزها و إطلاق قدرات العاملين الإبداعية ، تحفيز العاملين و زيادة انتمائهم للمنظمة و منحهم الصلاحيات و جعلهم مسؤولون عن الأعمال التي يؤدونها³.
- ب- **بالنسبة للمديرين:** يخفف التمكين العبء عن المديرين في المستويات الإدارية العليا و تقليل المراجعة و الإشراف المباشر على العاملين من قبلهم⁴ ، كما يجعل التمكين المديرين متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة ، و يدعم التمكين العلاقة بين المديرين والعاملين و خلق مناخ من الثقة بينهم تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء المؤسسي للعاملين⁵.
- ج - **بالنسبة للعاملين:** هناك عدد من المزايا و التبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها: زيادة الانتماء الداخلي للعامل و المشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين ، يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي

¹ زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 29.

² محسن محمد بن كليب ، أثر الحوافز في التمكين الإداري " دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه و الصرف الصحي بمدينة المكلا " ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية و التطبيقية ، المجلد الأول ، العدد 01، اليمن ، 2018 ، ص 211.

³ محمد عبد الله مرزوك ، التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين ، مذكرة ماجستير الماجستير في الإدارة التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2014 ، ص 61.

⁴ صفاء جواد عبد الحسن ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة ، العدد 32 ، 2012 ، ص 85.

⁵ عزة حسين ردة العبدلي الشريف ، واقع التمكين الإداري للمديرين و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص 23.

تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة و غاياتها فضلا عن اكتسابهم المعرفة و المهارة من خلال برنامج التمكين¹.

د- بالنسبة للزبائن :هناك علاقة طردية بين رضا الزبون و تمكين العاملين ،فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا². فتمكين العاملين يساعد على الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن مباشرة و الإبداع بطرق تقديمها³.

وبناء على مما سبق يمكننا القول أن أهمية التمكين الإداري لا تقتصر على العامل وحسب بل تشمل المنظمة وجميع مواردها ، فالتمكين يساعد المنظمة على اكتساب مرونة عالية للتكيف مع تغيرات المحيط و تطوير مركزها التنافسي و يتيح للمديرين الوقت الكافي للتركيز في القضايا الإستراتيجية وهذا بعد تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين مع تحفيزهم لإظهار قدراتهم الإبداعية وهذا دليل على ثقة الإدارة بالعاملين و هذا ما يشعرهم بالرضا وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة للزبائن و إرضائهم.

ثالثا : خصائص التمكين الإداري :

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز ببعض الخصائص يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و من أهمها ما يلي⁴ :

- 1- الشعور بالسيطرة و التحكم بأداء العمل بشكل كبير.
- 2- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل الذي يقوم به الموظف.
- 3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- 4-المشاركة في أداء المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة ، أو الدائرة ، و المنظمة التي يعمل بها .

¹حميد سالم الكعبي ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الرافدين ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6، العدد1، 01، بغداد، 2016 ، ص 30.

²حسن مروان عفانة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

³برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2014 ، ص 29.

⁴يجي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم و أن من خصائص التمكين ما يلي¹ :

- التقرير الذاتي: و يعني حرية العاملين في اختيار أساليب أعمالهم .
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بأهميتهم و أهمية العمل الذي يقومون به.
- ثقتهم بأنفسهم: ثقة العاملين بقدراتهم على أداء المهام واعتمادهم على أنفسهم لمواجهة الصعاب .
- قدرتهم على التأثير: و هذا يعني إيمان العاملين بدورهم الفاعل داخل المنظمة و أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري، أبعاده ومستوياته

أولاً: أساليب التمكين الإداري

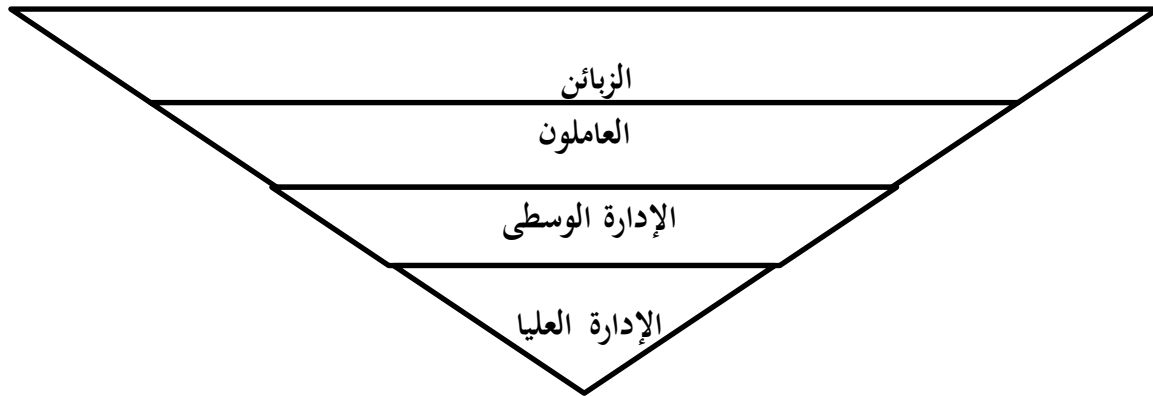
للمتمكين عدة أساليب تتمثل في² :

- 1- أسلوب القيادة: و يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ، كما تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، و يركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.
 - 2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" ، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.
 - 3- أسلوب تمكين الفريق : يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و العمل معاً.
 - 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على عدة جوانب و أسس متعددة مثل التعليم و القيادة الناجحة و المراقبة الفاعلة و الدعم الاجتماعي و التشجيع المستمر و الهيكلة المناسبة.
 - 5- الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية و ذلك ليسهل عملية انسياب و تدفق المعلومات في الاتجاهين³.
- و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين

¹ فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح ، تمكين العاملين و دوره في تحقيق المداخيل الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة ، 2016، ص27. بتصرف.

² يحيى ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 40-41.

³ عيسات فطيمة الزهرة ، جميل أحمد، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات البويرة)، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد07، 2016 ، ص 309.



الشكل 8 الهيكل التنظيمي المعاصر المناسب للتمكين

المصدر: يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 141

من خلال الشكل السابق يتبين أن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع التمكين يركز بالدرجة الأولى على الزبائن لتحقيق رضاهم ثم العاملون الذين هم الأقرب و الأكثر تعاملًا مع الزبائن ثم الإدارة الوسطى و أخيرا الإدارة العليا.

ثانيا: أبعاد التمكين الإداري:

هناك أبعاد متنوعة و مختلفة للتمكين ذكرها الكتاب و الباحثون ،يمكن أن نذكر بعضها في الجدول التالي :

الجدول 2 أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	المصدر	الأبعاد
1997	Cook et al	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
2001	Daft	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
2002	Ivancevich	المشاركة بالمعلومات، فريق العمل، الهيكل التنظيمي
2004	ملحم	الاستقلالية، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم و التحفيز، المعرفة والمهارة
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافأة
2007	Kreitner and Kinicki	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة و التكنولوجيا
2009	Kanzkoc and Yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية
2010	Hassan	المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز

2010

تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال و التدريب

راضي

المصدر : إحسان دهش جلاب و كمال كاظم السهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

من خلال الجدول يمكن القول أن هناك آراء مختلفة و متشابهة أحيانا من قبل الباحثين حول الأبعاد التي يجب أن تتوفر في التمكين الإداري ، إلا أنها ليست متناقضة بشكل كبير من حيث وجهات نظر هؤلاء الباحثين. وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التالية:

1. **تفويض السلطة:** يقصد به التنازل عن جزء من الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا¹ ، حيث يقوم المدير بإعطاء جزء من مهامه لأحد العاملين الذين يعملون تحت رئاسته مع منحه حق التصرف و اتخاذ القرارات اللازمة مع بقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة².
2. **امتلاك المعلومات و توافرها:** يتطلب نجاح التمكين من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين و لكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية و خلق الطاقات المبدعة³.
3. **المعرفة:** إلى جانب رؤوس الأموال و الموارد البشرية و المادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة و ذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع و الابتكار و الاستمرار⁴.
4. **الحرية والاستقلالية:** أي إدراك العامل بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله⁵.

ثالثا: مستويات التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال ، ذي جدوى داخل المنظمة ، و ذلك من خلال إفراح المجال للعاملين ، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا . و يجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة ، بناء على المعلومات التي ترد إليهم . و هذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة ، بما يشمل كافة جوانبها الفنية ، و المالية و الإدارية ، و البشرية⁶.

¹ هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد 08 ، المملكة العربية السعودية 2018 ، ص 105.

² بلخضر مسعودة ، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية و أثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 02 ، الجزائر ، 2016 ص 21. بتصرف.

³ عالية جواد محمد علي ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، بغداد ، 2013 ، ص 169.

⁴ جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 53 ، بغداد ، 2017 ، ص 171.

⁵ حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

⁶ أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " - المديرية الجهوية حاسي الرمل - ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، 2015 ، ص 16..

قدمت (Joan، 1996) خمسة مستويات من خلال مراحل التمكين هي¹ :

المرحلة الأولى: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق و هذا يبدو واضحا وأساسيا ،ولكن في كثير من الأحيان المدراء يتخذون القرارات و لا يهتمون بإبلاغ الفريق .

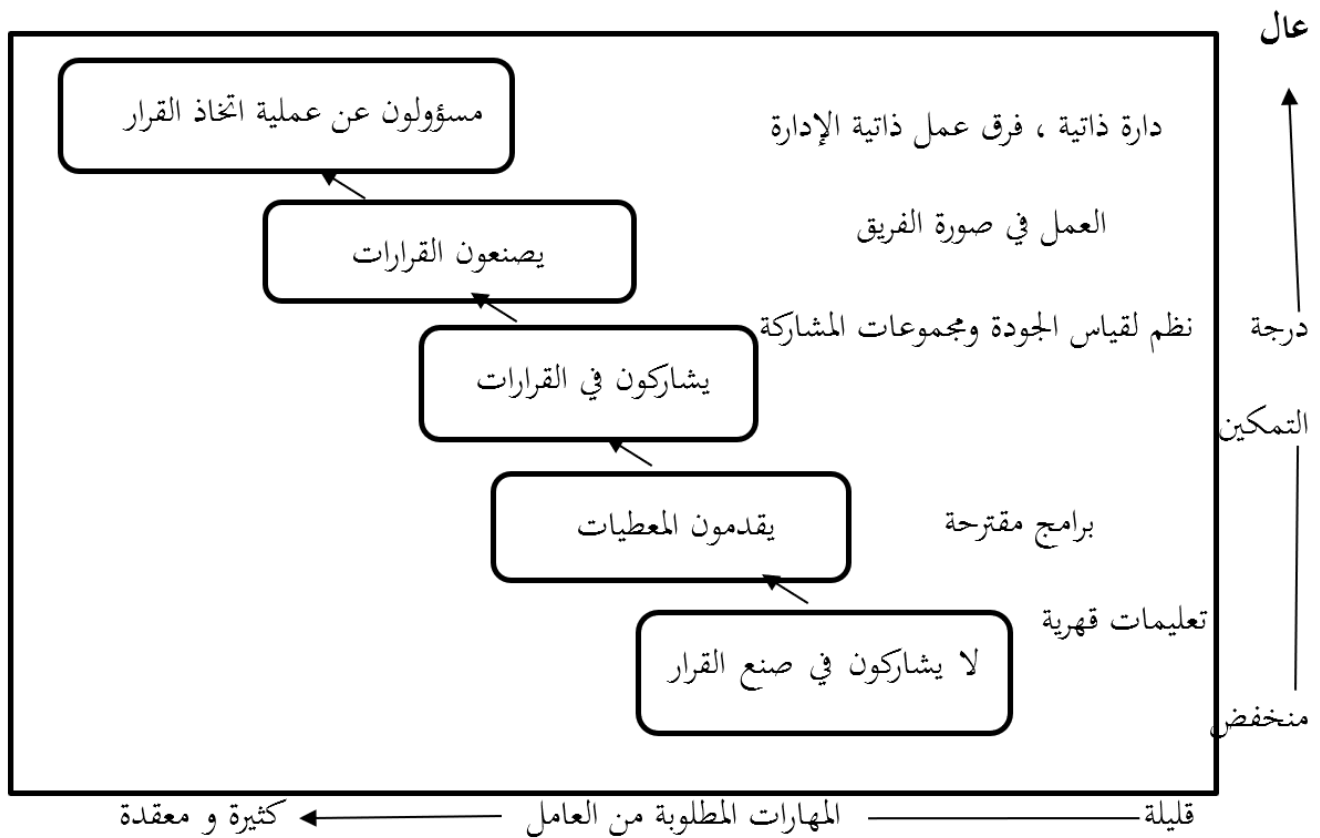
المرحلة الثانية: يطلب المدير من الفريق تقديم الاقتراحات و تتخذ القرارات بناء على تلك الاقتراحات و يعلم الفريق.

المرحلة الثالثة: يناقش المدير و الفريق الوضع بكامله و تطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات و المداخلات و تتخذ القرارات و يعلم الفريق.

المرحلة الرابعة: يستمر بناء هذه العلاقة ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة و فريق العمل .

المرحلة الخامسة: يتخذ المدراء المفوضون القرار للفريق ، و يعمل الفريق بشكل مستقل تماما و اتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم، و يتم إبلاغ الإدارة .

والشكل التالي يوضح تسلسل التمكين وفق المستويات المختلفة:



الشكل 9 تسلسل التمكين الإداري

¹ عادل هادي البغدادي ،رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2013، ص 168.

المصدر: عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003، ص 44.

من خلال الشكل يتبين أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين و ينتهي بالتمكين الكامل ، حيث يكون للعاملين دور كبير و بارز في صنع القرارات و صنع إستراتيجيه الشركة ، و يصل التمكين أعلى مستوياته حينما تمنح فرق العمل إدارة الذاتية¹ .

¹ أبو بكر بوسالم ، نفس المرجع السابق ، ص18.

الفرع الثالث: متطلبات، خطوات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

أولاً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يتحقق التمكين الإداري من خلال توافر المتطلبات التالية:¹

- **الثقة الإدارية:** تعتبر أساس التمكين ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مع إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار حيال الأعمال التي يؤدونها.

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، الأمر الذي يزيد من التزامهم اتجاه المنظمة، و بمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء و الولاء وبالتالي تحقق نتائج التمكين.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة تحقيق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات، و يترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام من خلال المشاركة في صنع القرار التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدوية من قبل الإدارة العليا. كما تعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشاكل العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة المشكلات ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص الأكثر قربا من مواقع الإنتاج و التسويق ،لذلك لا بد من تشارك المعلومات بين الإدارة و العاملين للتوصل لحلول فعالة وسريعة، و لضمان ذلك لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

- **التدريب المستمر :** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب و المستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف . حيث يعد عنصرا أساسيا لبناء المنظمة و استمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين و يشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال .

- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه و تصرفاته و أداءه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد و التحسين المستمر.²

¹ فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2018، ص ص 39-40.

² معمر غقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط) ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 29 ، 2015 ، ص 285.

ثانيا : خطوات تطبيق التمكين الإداري

يرى فور و فوتلر في نموذجهما للتمكين كما جاء عند أندراوس و معاينة أن تطبيق التمكين يمر بالمراحل التالية:¹

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، و يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم و ما المتوقع منهم.

الخطوة الثانية : التغيير في سلوكيات المدراء : قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المدراء في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين ، وهذا يشكل خطوة جوهرية لتنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون : يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة هذه القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء و المرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل : يجب على المنظمة إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي في فرق العمل تكون أفكارهم هو قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات : يجب أن يتوافر للعاملين المكنين فرصة الوصول للمعلومات و البيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة و تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم و المشاركة في فرق العمل.

الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين : لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد المتقدمين.

الخطوة السابعة : توفير التدريب : يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية متعددة حول القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشاكل و الاتصال، إدارة الصراع ، و العمل مع فرق العمل ، التحفيز وذلك لرفع المستوى الفني و المهاري للعاملين.

¹ هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012، ص ص 23-24.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين : يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة ، وتلك الأهداف التي تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت : لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط برنامج المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة ، و ذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت لكي يتلاءم مع اتجاهات المنظمة .

الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج : يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج السريعة، فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثالثا : معوقات تطبيق التمكين الإداري

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من العاملين الذين يخشون التغيير بجد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم ، و قد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار و يقيد الاتصالات¹. و لهذا قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري ومن تلك المعوقات ما يلي²:

- 1- البناء التنظيمي الهرمي .
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و خوف الإدارة الوسطى من فقدانهم وظائفهم و السلطة.
- 4- عدم رغبة المنظمات في التغيير و تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 5- خوف العاملين من تحمل السلطة و المساءلة.
- 6- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.
- 7- السرية في تبادل المعلومات.
- 8- ضعف نظام التحفيز و عدم ملائمة نظام المكافأة.
- 9- ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
- 10- عدم الثقة الإدارية

¹ حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص54.

² سعد مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، كلية العلوم الإدارية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، 2005، ص 62.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتمكين الإداري ، حيث حاولنا في البداية تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال عرض جملة من التعاريف ، تم إبراز أهميته وتحديد مكوناته وأبعاده وتصنيفاته ، وخلصنا أن الهيكل التنظيمي يعد وسيلة أساسية فهو يحدد كيفية توزيع المهام وتقسيمها و يوجه سلوك الأفراد والجماعات وذلك لتحقيق أهداف وغايات المنظمة ، وتبين لنا أن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي: المركزية، الرسمية والتعقيد وهذه الأبعاد لها تأثير مباشر على التمكين الإداري ، هذا الأخير الذي حاولنا تحديد مفهومه لغة واصطلاحا وتحديد أهميته وخصائصه ، وكذا أساليبه وأبعاده و مستوياته، و حاولنا كذلك معرفة متطلباته وخطواته ومعوقاته ، وخلصنا أن للتمكين الإداري أهمية بالغة سواء للمنظمة أو المديرين أو العاملين فهو يعتبر عملية استثمار في المورد البشري ، وذلك من خلال تأهيلهم لممارسة مسؤوليات أكبر و صلاحيات أوسع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و منحهم الحرية والثقة في مجال وظيفتهم لإظهار قدراتهم ، وتشجيعهم على الإبداع ، وتفجير طاقاتهم الكامنة.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية
المديرية الجهوية للكهرباء والغاز
سونلغاز - الاغواط

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية التي يدور مضمونها حول الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة غرداية ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقدم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع الأغواط ، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة الوطنية سونلغاز، وكذلك نشاطها وأهدافها ، ثم تقديم نبذة تاريخية عن المديرية محل الدراسة مع شرح هيكلها التنظيمي .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الجهوية للكهرباء والغاز-سونلغاز بالأغواط
المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة



الشكل 10 شعار شركة سونلغاز

مؤسسة سونلغاز من المؤسسات التي تساهم في مواكبة التطورات المحيطة بشتى انواعها و التغيير هو احد السبل الذي يمكن اتخاذها للمواكبة ، ولا يخفي على احد ان سونلغاز هي احد اكبر المؤسسات الجزائرية و اهمها ، قد انتجت التغيير و مازالت مما احدث توترا داخلها ، الغياب احد ردود الفعل التي يتخذها العمال لمواجهة التغيير .

المطلب الاول : التعريف بمؤسسة سونلغاز و اهم المراحل التي مرت بها

1. تعريف المؤسسة على المستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز- سونلغاز- من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

1) مرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي (LE BON).

سميت باسمه (LE BON COMPANY) لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

2) مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر (EGA) و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ

05 جوان 1947 وفي عام 1969 تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز -سونلغاز - محل الكهرباء و غاز الجزائر (EGA) بالمرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادرة بالجريدة الرسمية.

3 مرحلة (1969-1991): و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى، هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل (EGA) و تأسيس المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

4 مرحلة ما بعد 1991: شهدت سونلغاز في هذه المرحلة تعديلات و ذلك ابتداء من 14 ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري مؤسسة عمومية الاقتصادية و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

اما في 05 فيفري 2002 تم انشاء (SPA) اي المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز حيث تتوفر على راس مال يقدر بـ 150 مليار دينار موزعة على مئة و خمسين الف سهم قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1000000 دج) تكتسبها الدولة دون سواها

5 مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

6 مرحلة 2005 : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلية التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

2 . تعريف المؤسسة على المستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية، لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 حيث كان يشرف على منطقة الجنوب لولايات (الاغواط ،غرداية،تمنراست) حيث كانت تعرف بمقاطعة الاغواط التي تهتم بالاشراف على جميع العمليات المتعلقة بالصيانة عبر المناطق ، و في سنة 1995 انفصلت غرداية لتصبح مركزا مستقلا عن مركز الاغواط فهي في حد ذاتها تابعة للمديرية العامة لتوزيع للوسط (البلدية)، وتحتوي هي الاخرى على ثلاث مقاطعات (الاجواط ،حاسي الرمل،افلو)، و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية و هذا هو التغيير الاخير لها ، لان سنة 2005 متابعة فيما يخص التغيير الذي حدث في سنة 2004.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- 4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

3- أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام

- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

ولهذا كسبت أهمية بالغة بحيث تعتبر من اهم المنظمات على مستوى الوطني ، حيث يمتد نشاطها عن

طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطن ، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونطراك و نفضال

من حيث رقم الاعمال الذي تحققه و كل هذا لبلوغ مايلي :

1- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج وتوزيعها و تسويقها.

2- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية و توزيعها عن طريق القنوات سواء في الجزائر او الخارج

و تسويقها .

3- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل انواعها و دراسة كل شكل من مصادر الطاقة و تربيته و

تنميته.

4- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية و كل نشاط يمكن

ان ترتب عنه فائدة اضافية.

5- تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر او في الخارج مع منظمات جزائرية او اجنبية الى

جانب كل هذا تضمن سونلغاز SPA بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع و التنظيم المعمول به .

المطلب الثاني: آخر التغييرات التي شهدتها مؤسسة سونلغاز

شهدت سونلغاز في مختلف المجالات تغييرات عديدة وسنة 2004 هي السنة التي تحمل التغيير الأخير فيها، وندعم قولنا بما قاله الرئيس المدير العام لسونلغاز أثناء حلول السنة الجديدة 2005 بقوله:

تميزت سنة 2004 بنشاط كثيف على جميع الأصعدة أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة على مستواها، فقد تم خلالها عملية تحويل سونلغاز إلى مجمع طبقا للقرارات الرسمية الخاصة بذلك ما نتج عنه تغيير الهيكل والتنظيم وسير عمل سونلغاز، فقد انطلقت عملية إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 ما نتج عنه ميلاد 04 مديريات عامة للتوزيع، حيث تتمتع هذه المديريات العامة بالاستقلالية لها مجالس توجيه ومراقبة يساعدها في مهامها، كما كرست سونلغاز جهودا كبيرة لدعم الاستقرار والتنافس الاجتماعي للمجمع، كما تم إبرام اتفاق جماعي يسمح بتحسين ظروف العمال الاجتماعية والمهنية بالإضافة إلى إصدار تعليمات تسمح بإنشاء حركية لدى العمال دون قيد أو شرط، كما أن بورصة التشغيل سارية المفعول من خلال نشر نداءات الترشح لمناصب الإطارات العليا، ومناصب أخرى، وفي سنة 2005 تم رفع التحديات من أجل تعزيز إنجازات المجمع من أبرز هذه التحديات:

- 1) التطبيق جيد لبرنامج التنمية كما خصص من الاستثمارات لسنة 2005 فهي تكتسي أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمة والتسيير وبصورة عامة الأداء الاجتماعي والاقتصادي.
- 2) أمن العمال والزبائن يندرج ضمن الاهتمامات المركزية فيجب أن يجسد على أرض الواقع بمخططات عمل فعالة للتخلص من الأرقام المسجلة أو التقليل منها.
- 3) تحقيق التنافس الاجتماعي في تسيير المجمع.

ولا يمكن أن ينجح هذا إلا بتضافر الجهود وتوحيدها وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز :

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد ، وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال

وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية ،انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

1.المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب.

بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي:

- قسم الموارد البشرية.

- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز.

- قسم العلاقات التجارية.

- قسم استغلال الكهرباء.

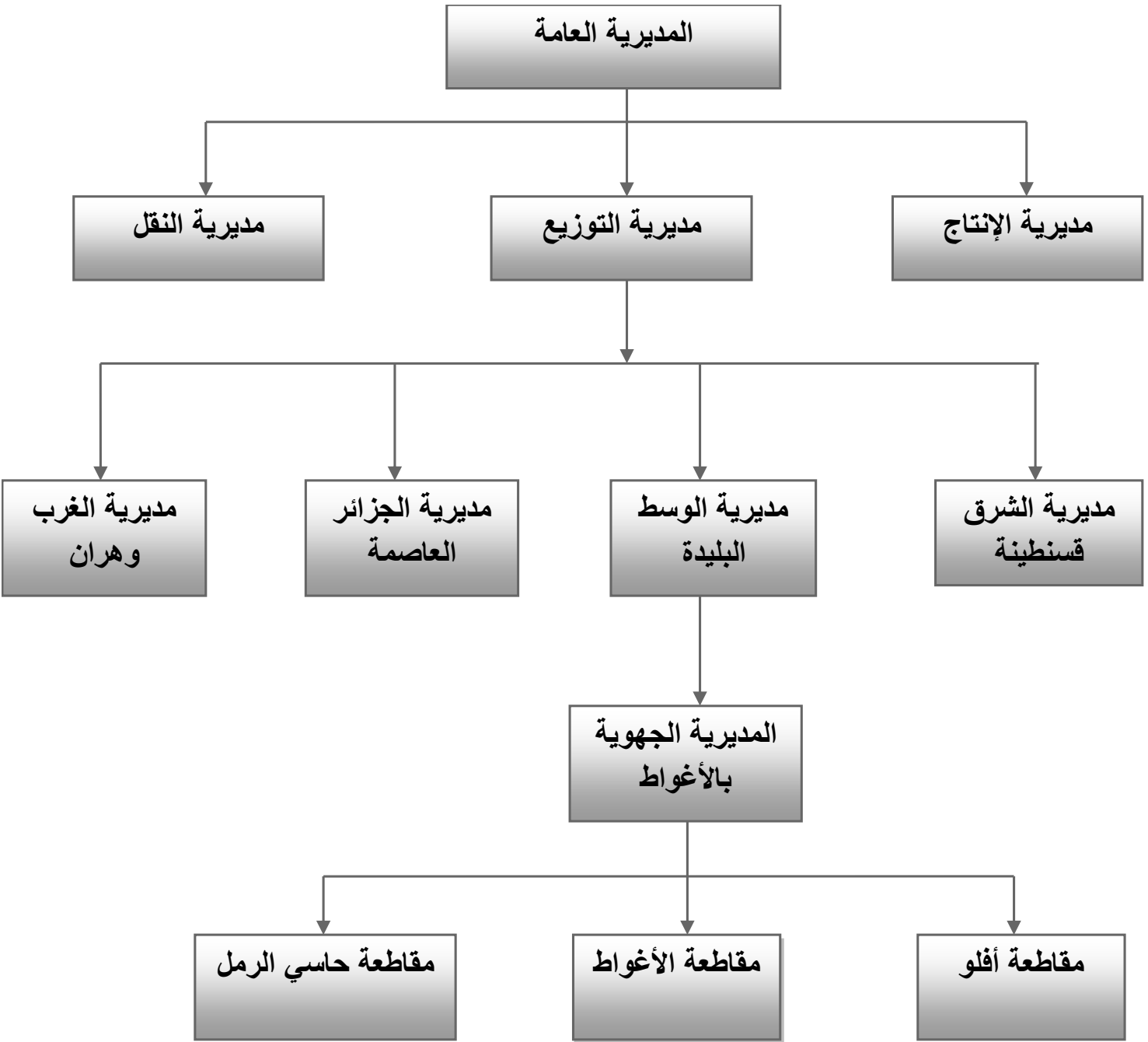
- قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة.

بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة، وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا

ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3

الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز :



الشكل 11 الهيكل التنظيمي العام

1

¹ المصدر من مديرية سونلغاز بالأغواط

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط:

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -475- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية وعلى المتابعة

والإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، ترقية الخ.
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاحتمالية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

وتحتوي المديرية التوزيع على:

- الأمانة، قسم الموارد البشرية، قسم المالية و المحاسبة، مكلف بالشؤون القانونية ، قسم العلاقات التجارية ، مصلحة أنظمة الإعلام الآلي.
- مكلف بالإعلام و الاتصال ، قسم استغلال شبكة الكهرباء ، شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن ، قسم استغلال شبكة الغاز.
- مكلف بالأمن الداخلي ، قسم الدراسات و الأشغال .
- ولها مقطعات تابعة لها وهم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

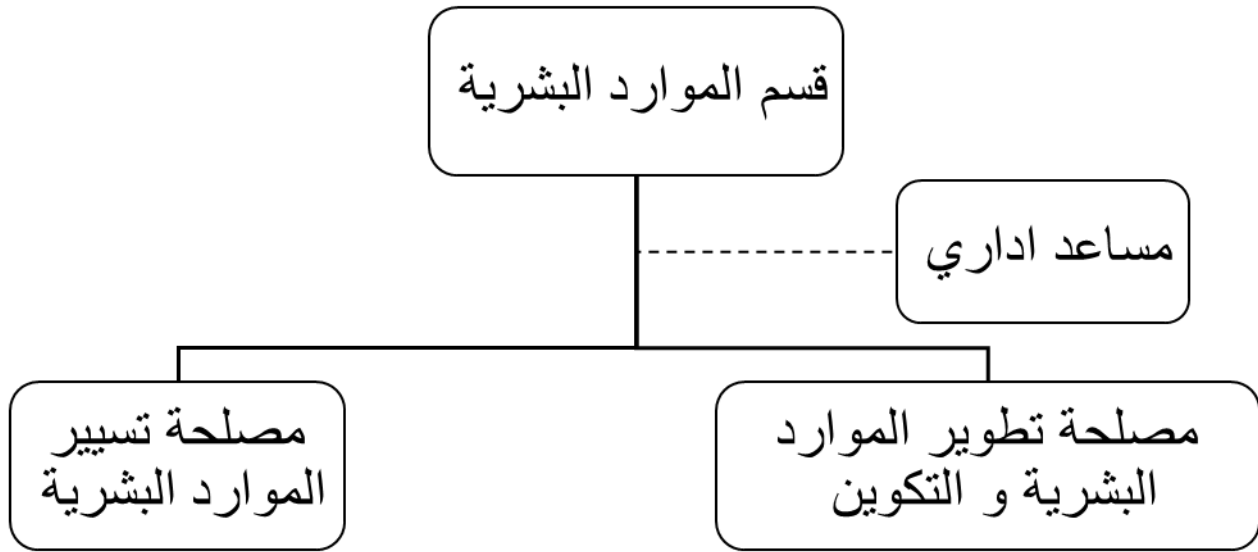
ثالثا: المهام الموكلة للمصلحات التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التمويل بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز
- المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :
- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها والاستمرارية في الخدمات.
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية و استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

رابعا: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

اما فيما يخص قسم الوارد البشرية فهيكلا يتمثل فيما يلي :



الشكل 12 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

المصدر: رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين سونلغاز الاغواط

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التنصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد) و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و

المتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال .
و يضم قسم الموارد البشرية على 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية :

1 - رئيس قسم الموارد البشرية.

2-مساعد إداري.

3- مصلحة تطوير الموارد البشرية.

4- مصلحة تسيير الموارد البشرية.

1. مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية

2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال

3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال

4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل

5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين

العمال

6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

2. مصلحة التكوين:

وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد

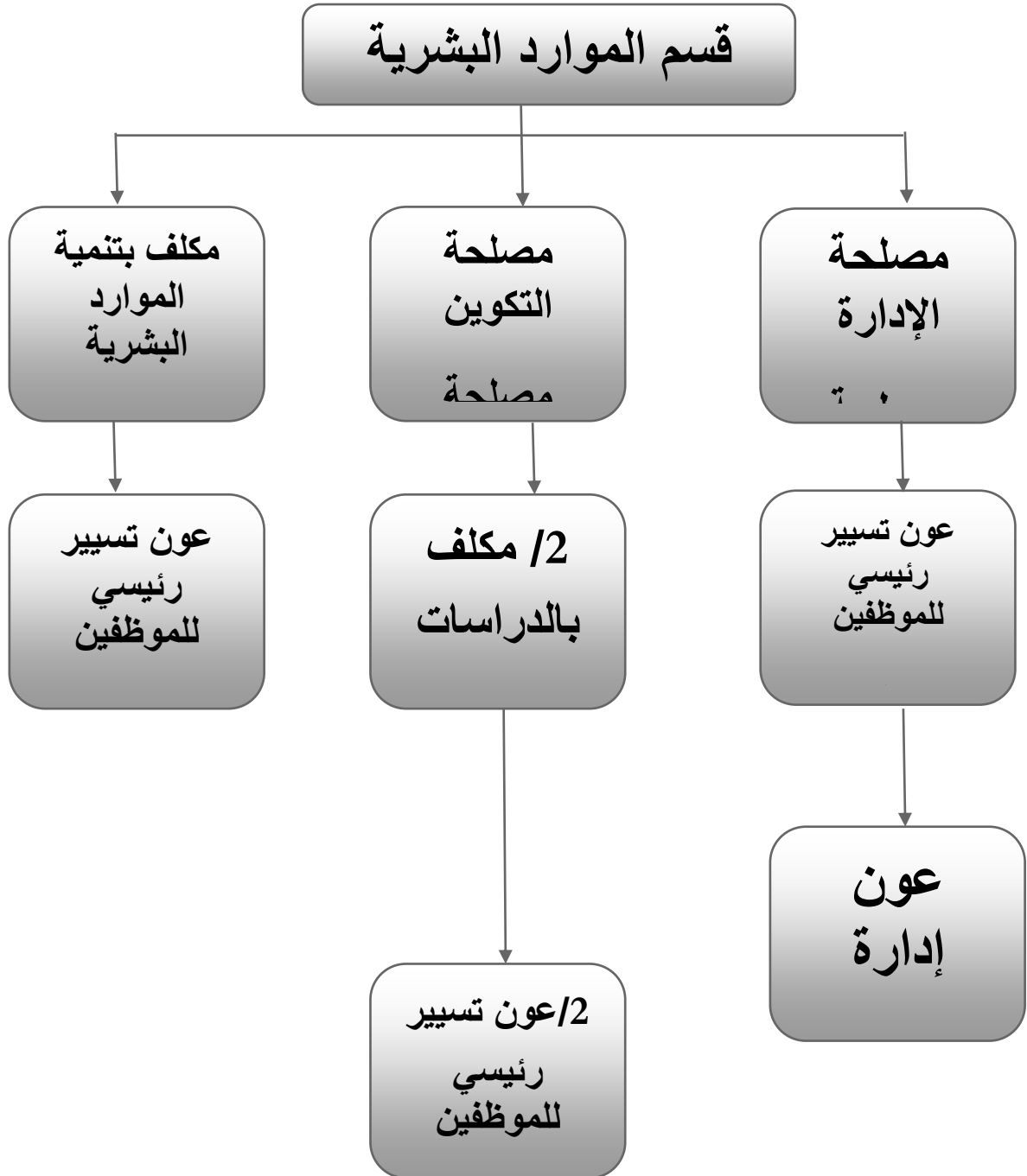
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين

3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين

4. إعداد مخطط التكوين

5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



الشكل 13 الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية 2022

المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2015 - سونلغاز الأغواط.

خامسا: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:

أ - المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2-المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

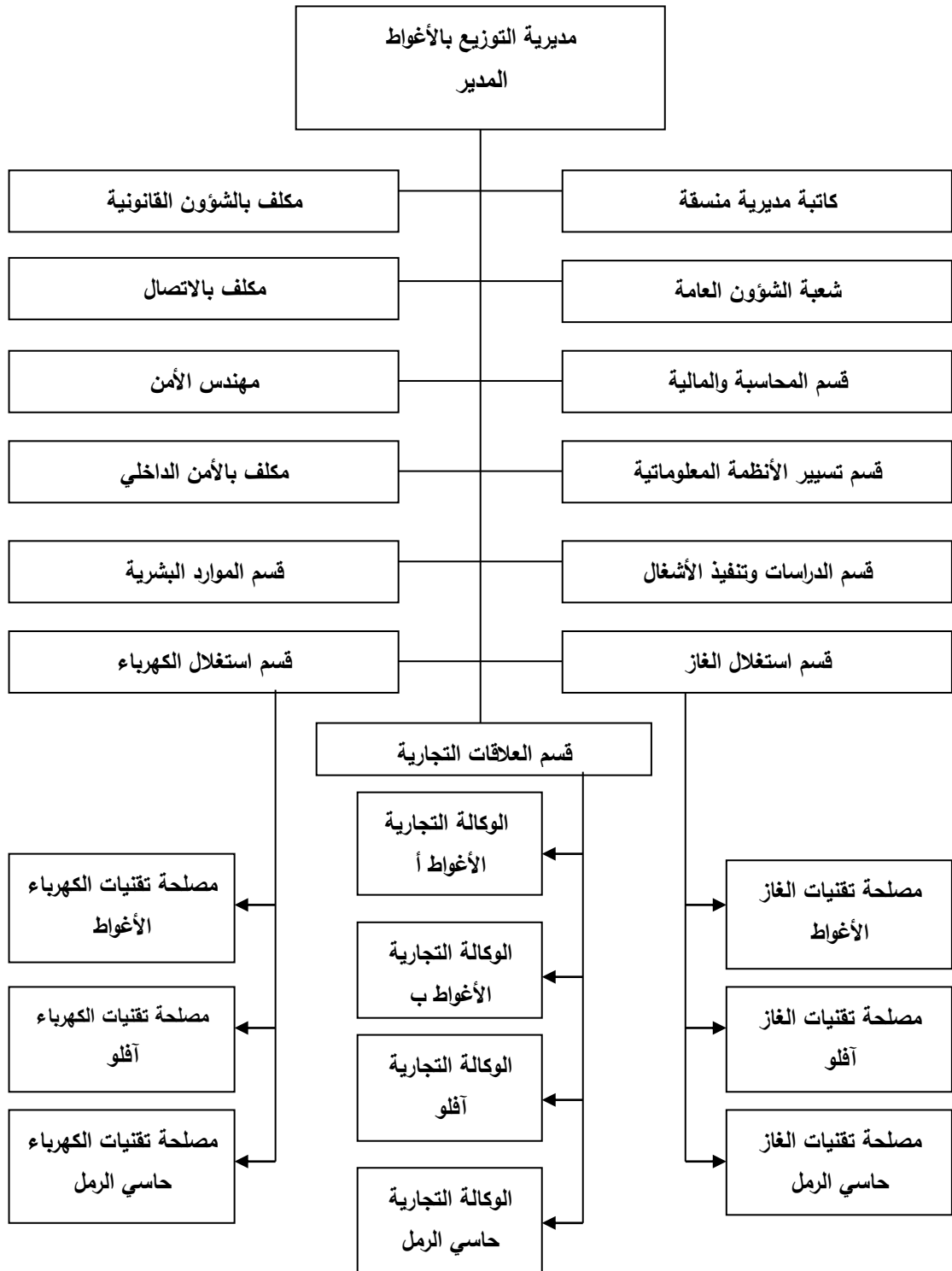
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط¹



الشكل 14 الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط

¹ المصدر مديرية سونالغاز الأغواط

سادسا: تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواترة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

(a) استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

(b) فرع الخرائطية .

(c) تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

- تسيير المحولات الكهربائية .

- تسيير المنشآت .

- فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

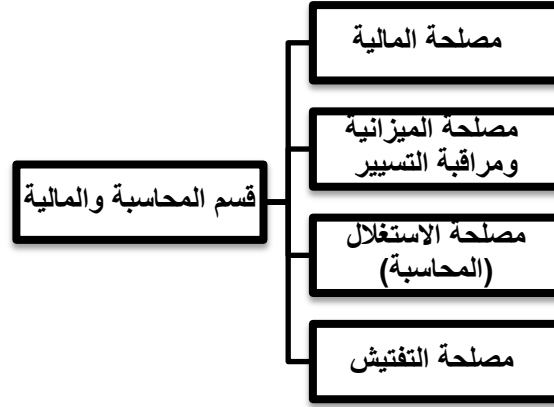
مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير



الشكل 15 هيكل قسم المحاسبة و المالية

هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين.

- إعداد الرواتب.

- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية، وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق و ثبات أداة البحث، وهذا ضمن المطلب الأول أما في المطلب الثاني فستتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و إثباتها .

الفرع الأول: منهج و مجتمع الدراسة

أولا: منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الطالب في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ثم يحللها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز المديرية الجهوية بالأغواط" من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض (أنظر الملحق رقم 02) .

ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لعمال و موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط 140 عامل، بين عمال إداريين و تقنيين ونظرا لذلك فقد اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية المتواجدين في المؤسسة أثناء الدراسة ووزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحدد بحيث قمنا بتحديد المجتمع الهدف وهو مجموعة العمال الموظفين بمقر المديرية "سونلغاز" بالأغواط البالغ عددهم 140 عامل ، ونتيجة لبعض الظروف ، و المؤسسة محل الدراسة خاصة ، تم الاعتماد على مجتمع الدراسة الحالي 70 موظف ، وعليه تم اختبار 60 عامل و قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم و ذلك عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستقصى و المقابلات الشفوية ، لتكون بذلك نسبة عينة الدراسة تقدر بحوالي 85 % من المجتمع الهدف و قد تم استرجاع 49 استمارة، وبلغت عدد الاستمارات غير المسترجعة 05 استمارات، والاستمارات المرفوضة استمارتان ، والجدول التالي يوضح حصيلة إحصائية لاستمارات الاستبيان :

الجدول 3 إحصائية استثمارات الاستبيان

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	60	100%	
عدد الاستثمارات المسترجعة	49	81.66%	
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	11	18.33%	
عدد الاستثمارات المرفوضة	02	3.33%	
عدد الاستثمارات الصالحة	47	78.33%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (04)، يتضح لنا أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة قدر بـ 60 استثمارة، منها 49 استثمارة تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 81.66 % من حجم العينة الإجمالي، في حين قدرت الاستثمارات غير الصالحة للتحليل بـ 02 استثمارة مرفوضة أي ما يمثل نسبة 3.33 % والتي تبين أنها غير صالحة بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات التي تحتويها مما يعني عدم جدية الشخص المستجوب وبالتالي تم إلغائها ليصبح العدد الإجمالي للاستثمارات الصالحة للاستعمال يقدر بـ 47 استثمارة وبذلك تم الاعتماد على إجابات أفرادها للتوصل إلى النتائج المتوقعة من الدراسة .

الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري.

ثانياً: إعداد استمارة الاستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض اعتماداً على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت استمارة الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (التمكين الإداري) والمستقلة (الهيكل التنظيمي) ، للإجابة عنها من قبل المبحوثين ، ولقد قسم هذا الاستبيان إلى جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتشمل المتغيرات التالية : (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الأقدمية ، الوظيفة) .

الجزء الثاني: يتضمن 34 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

الهيكل التنظيمي (متغير مستقل): يتضمن (18) فقرة تقيس أبعاد الهيكل التنظيمي التي لها دور على التمكين الإداري وذلك من خلال:

- المركزية تحتوي على (06) فقرات.
- الرسمية تحتوي على (06) فقرات.
- التعقيد يحتوي على (06) فقرات.

التمكين الإداري (متغير تابع): يتضمن (16) فقرة تقيس درجة التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS _V.25 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسبية: تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير؛

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع استخداما ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

- الانحراف المعياري: مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- معامل الارتباط "بيرسون" : لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛

- اختبار معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

- أسلوب الانحدار الخطي البسيط: لدراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

- أسلوب الانحدار الخطي المتعدد: لدراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2- درجات الموافقة على إجابات الاستبيان: وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي

الذي يتحمل خمس إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 4 مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، الطبعة 1،

المجلد 1، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص540.

3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال:

- حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكرت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

- طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كآتي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الأوزان} = 4 / 5 = 0.8$$

ومنه لحساب مجال المتوسط الحسابي حسب درجات الإجابات يتم إضافة طول الفئة للمجال الأول ويتم ذلك في كل مرة وصولا إلى آخر مجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 5 مقياس تحليل إجابات الاستبيان

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	[1.79 – 1]
منخفض	[2.59 – 1.80]
مرتفع إلى حد ما	[3.39 – 2.60]
مرتفع	[4.19 – 3.40]
مرتفع جدا	[5 – 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- الصدق الظاهري: قبل عرض وتوزيع استمارة الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة عمار ثليحي بالأغواط متخصصين في الإدارة والتسيير (أنظر الملحق رقم 03) من أجل التأكد من صحة العبارات، وطريقة صياغتها، كذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان ومن ثمة توزيعه.

ثانياً- قياس الثبات:

يعكس صدق وثبات الاستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى " ألفا كرونباخ " للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض وموثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

الجدول 6 اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور/البعد	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
بعد المركزية	06	0.75
بعد الرسمية	06	0.83
بعد التعقيد	06	0.64
محور الهيكل التنظيمي	18	0.76
محور التمكين الإداري	16	0.84
المحور الكلي للاستبيان	34	0.88

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاختبار معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) أنه تم حساب هذا المعامل لكل بعد من أبعاد الدراسة بالإضافة إلى كل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.88) ، كما كانت معاملات الثبات للمحاور (الهيكل التنظيمي) و(التمكين الإداري) بنسبة 76% و 84% على التوالي حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) ، وكذا الأبعاد المتعلقة بمحور الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين (64% - 83%) ، وهذا ما

يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية ، حيث أن استمارة استبيان الدراسة لو تم توزيعها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا ، وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان.

ثالثا- اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

لغرض التحقق من موضوعية نتائج هذه الدراسة فقد قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي -Kolmogorov- " Smirnov " وذلك قصد التحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ففي حالة وجود توزيع غير طبيعي فقد ينتج عن هذا ارتباط غير حقيقي بين متغيرات الدراسة (المتغير التابع، المتغير المستقل)، لذا يشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات قصد القدرة على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وإعطائها تفسيراً دقيقاً.

الفرضية الصفرية H0: بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$.

الفرضية البديلة H1: بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار التوزيع الطبيعي سيمينوف كملغروف والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

الجدول 7 يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	النتيجة
1	التمكين الإداري	0.131	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الهيكل التنظيمي	0.104	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
1-2	المركزية	0.119	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
2-2	الرسمية	0.166	0.002	يتبع التوزيع الطبيعي
3-2	التعقيد	0.113	0.168	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه، والذي يوضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، فإنه عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ يتضح أن توزيع جميع متغيرات الدراسة كانت طبيعية (أنظر الملحق رقم 05)، باعتبار أن نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات كانت أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد إحصائيا في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1.

رابعاً- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

ويتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري)، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة لاختبار: الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين التمكين الإداري والهيكل التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين التمكين الإداري والهيكل التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ وللتحقق من صحة هذه الفرضية باختبار الارتباط بطريقة بيرسون الجدول التالي يوضح لنا ذلك:

الجدول 8 قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

حجم العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	النتيجة
47	0.70	0.000	0.01	وجود ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه لقيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.01 والتي ميزت بعلامة ** (مخرجات برنامج SPSS) للدلالة على أنها دالة إحصائيا (أنظر الملحق رقم 06) عند ذلك المستوى ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.70 ، هذا ما يمكن القول عنه بشكل عام توجد علاقة طردية (موجبة) و قوية بين المحور المشكل لأبعاد الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد يعود بسبب كون أن هذه العلاقة قوية إلى حد ما لثقافة المؤسسة محل الدراسة المعتمدة على الإطار التشاور والمشاركة في صنع القرار ، وكون أن أغلب موظفي المؤسسة يملكون القدرة على تحمل المسؤولية والصلاحيات في مجال اختصاصهم مع إعطائهم مقدار محدد من حرية التصرف، وهذا الأمر قد يحفزهم ويمكنهم من القيام بمهامهم وحل مشاكلهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة، وبناءا على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (أنظر الملحق رقم 07 و08):

أولا - المتغيرات الشخصية:

1- متغير الجنس: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

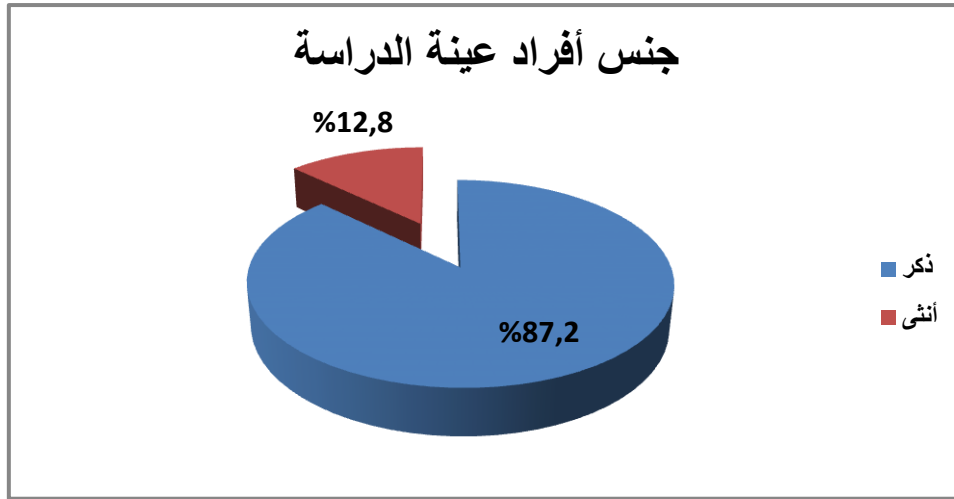
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	41	87,2%
أنثى	6	12,8%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 87.2% أي ما يعادل 41 فردا، في حين أن نسبة الإناث بلغت 12.8% أي ما يعادل 6 إناث، وهذا ما يدل على أنه بالمؤسسة محل الدراسة نسبة الذكور الموظفين أكثر من نسبة الإناث وقد يكون بسبب طبيعة الوظائف المتاحة بالمؤسسة، أو توجه المجتمع ونظرتهم لعمل المرأة، والشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:



الشكل 16 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

2- متغير العمر: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

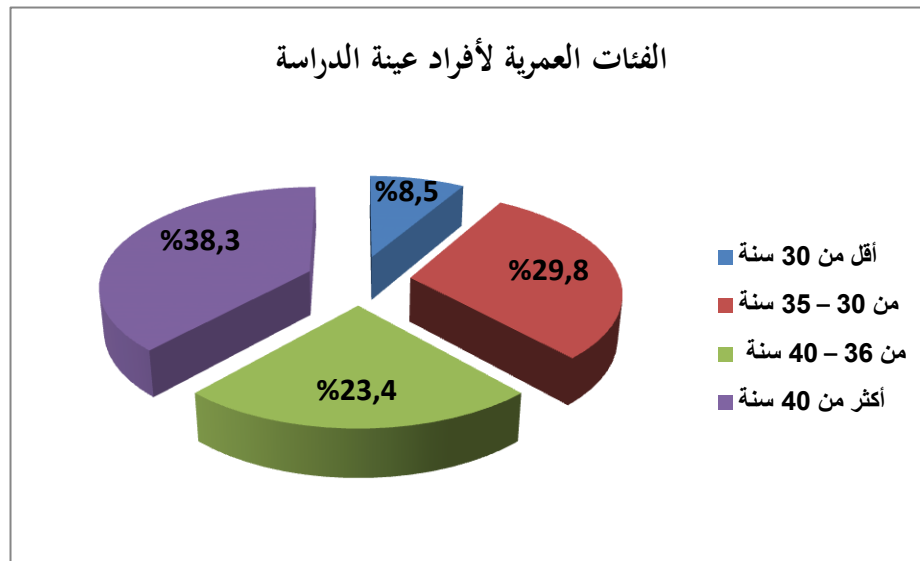
الجدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	4	8,5%
من 30 – 35 سنة	14	29,8%
من 36 – 40 سنة	11	23,4%
أكثر من 40 سنة	18	38,3%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الرابعة حيث بلغت نسبة تكرارها 38.3 % أي ما يمثل 18 فرد ، أما الفئة التي تليها هي الفئة الثانية التي بلغت نسبة 29.8 % وهو ما يمثل 14 فرد ، أما الفئة الأقل تكرار فكانت الفئة الأولى والتي بلغت نسبة 8.5 % أي ما يمثل 04 أفراد فقط ، والفئة التي تسبقها هي الفئة الثالثة لحصولها على نسبة 23.4 % أي ب 11 فرد ، ومنه يمكن القول بأن نسبة الفئة

الشبابية بالمؤسسة كانت ضعيفة نوعا ما ، وأغلب موظفيها هم من فئة الكهول إلى حد ما وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة أو لعراقة عمر المؤسسة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل 17 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

3- متغير الدرجة العلمية: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

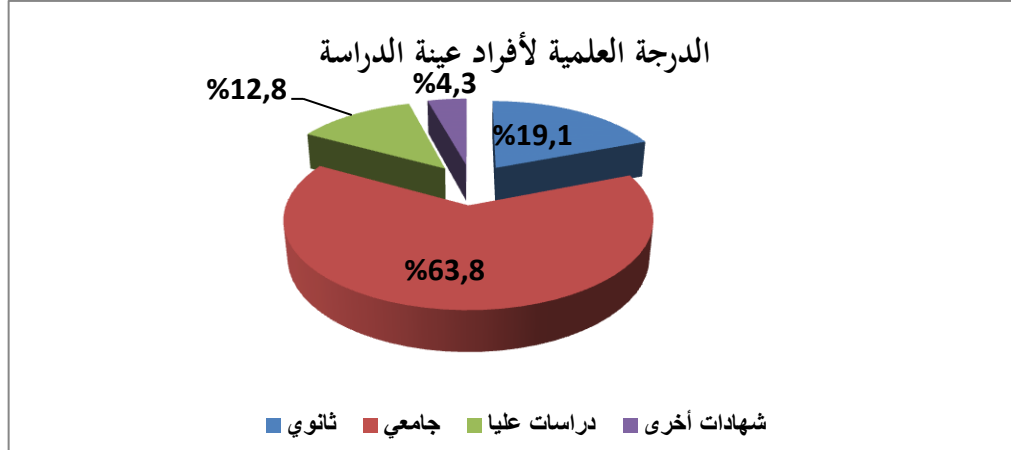
الجدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

المؤهل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	9	19,1%
جامعي	30	63,8%
دراسات عليا	6	12,8%
شهادات أخرى	2	4,3%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية وذلك بنسبة قدرها 63.8 % أي ما يمثل 30 فرد من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي لتبلغ 19.1 % ، أما الحاصلين على دراسات عليا فقد بلغوا 06 أفراد أي بنسبة 12.8 % ، والحاصلين على شهادات أخرى وهي الشهادات المتخصصة كشهادات التقني والتقني سامي .. إلخ، فقد كانوا في آخر الترتيب ببلوغهم نسبة 11.4 % أي ما يمثل فردين 02 من العينة ، وبهذا يمكن

القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات العلمية وبالأخص الشهادات الجامعية وهذا ما يمكننا من الاطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك :



الشكل 18 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel

ثانيا- المتغيرات الوظيفية:

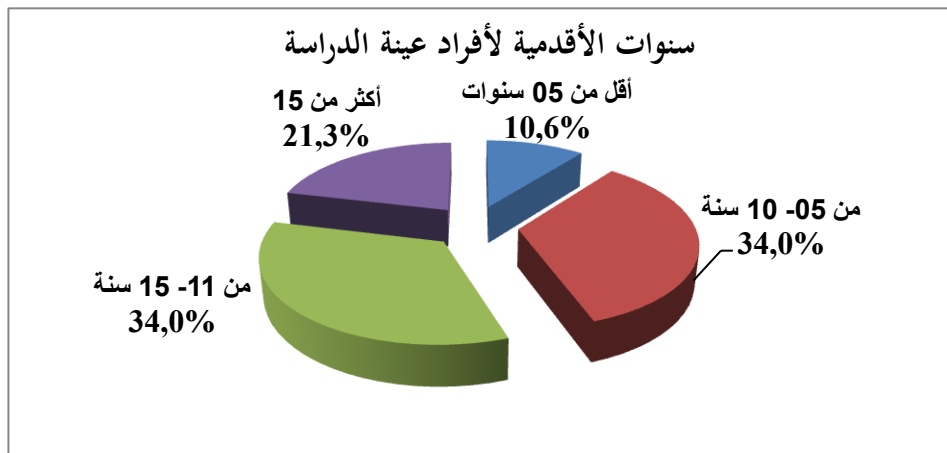
1- متغير الأقدمية: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول 12 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفترة الزمنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 05 سنوات	5	10,6%
من 05 - 10 سنة	16	34,0%
من 11 - 15 سنة	16	34,0%
أكثر من 15	10	21,3%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية والتي كانت موزعة عبر فئات زمنية ، حيث نلاحظ أن الفئتين الثانية و الثالثة كان لهما نفس نسب التكرار و يمثلان الفئتين أكثر تكرارا بنسبة 34.0 % لكل فئة منهما أي ما يمثل 16 فرد من كل فئة ، ثم تليهما الفئة الرابعة بحصولها على نسبة تكرار 21.3 % أي ما يمثل 10 فردا ، لتكون الفئة الأولى لها أقل تكرار بحصولها على نسبة 10.6 % أي ما يمثل 5 أفراد ، أي أن للمؤسسة محل الدراسة لها موظفين ذوي أقدمية مهنية عالية إلى حد ما مكنهم من المعرفة الجيدة بإجراءات وظروف العمل وكذا الحلول لبعض صعوبات ومعوقات العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى إمكانية اعتماد المؤسسة على مساهمتهم في نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة ليست حديثة التكوين ، كما أن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تشجع الخبرات البسيطة فهي تطمع ضمن إستراتيجياتها لأن يكونوا هم الفعالين



الشكل 19 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

مستقبلا ، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

2- متغير الوظيفة: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

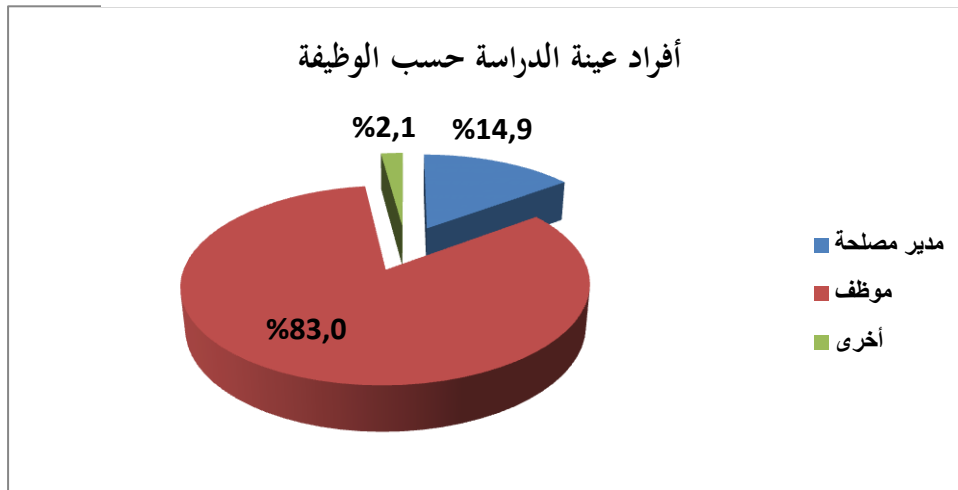
الجدول 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير وحدة	-	-
مدير مصلحة	7	14,9%
موظف	39	83,0%
أخرى	1	2,1%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع التكرارات المطلقة والنسب المئوية حسب متغير الوظيفة موزعة إلى ثلاث وظائف ، حيث شهدت الوظيفة الثالثة (موظفين و إداريين) أكثر تكرارا وذلك لبلوغها نسبة 83.0 % أي ما يمثل 39 فردا من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، أما الوظيفة الثانية (مدراء المصالح المختلفة) فقد بلغت نسب تكرارها 14.9 % أي ما يمثل 7 أفراد ، وآخر حصيلة تكرارية كانت للوظائف الأخرى بنسبة 2.1 % أي فرد واحد فقط ليكون بهذه العينة المدروسة عدد كبير جدا من الموظفين المنفذين لإجراءات العمل وهم أصحاب الفئة الثالثة كأعوان وموظفين إداريين و الذين لهم دور كبير في تنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة وهذا لا يخلو أن تتم هذه الأعمال دون بقية الوظائف الأخرى التي لها دور ، متكامل ومشارك فيما بينها ، إلا أن الفئة الأولى الممثلة للوظائف العليا بالمؤسسة لم تتصادف مع هذه العينة نظرا لقلتها عددها وكبر حجم أعمالها ، و الشكل التالي يوضح لنا أكثر نتائج ذلك :

الجدول 14 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان.

أولا - المحور الأول: الهيكل التنظيمي

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: المركزية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من الاستبيان:
الجدول 15 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد المركزية

المركزية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
01	تصدر الإدارة العليا للمؤسسة جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا.	3.74	1.03	مرتفع	2
02	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل	3.02	1.24	مرتفع إلى حد ما	4
03	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحتدي دون الرجوع للإدارة العليا	2.72	1.17	مرتفع إلى حد ما	6
04	يجرى تفويض الصلاحيات في مؤسستكم بحدود واسعة	2.91	1.23	مرتفع إلى حد ما	5
05	ترك الإدارة العليا لمؤسستكم المجال للموظفين بالمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم	3.06	1.27	مرتفع إلى حد ما	3
06	تتأثر أغلب وظائف المؤسسة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا	3.79	1.08	مرتفع	1
-	المجموع العام لبعده المركزية	3.20	0.78	مرتفع إلى حد ما	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (بعد المركزية) من محور الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 09) ، حيث نلاحظ أن فقرات هذا البعد تراوحت مستويات الإجابة به بين درجة (مرتفع إلى حد ما) ودرجة (مرتفع) وقد بلغ المجموع العام لهذا البعد على متوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.78 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.72-3.79) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (03) و الفقرة رقم (06) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.03-1.27) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (05) على التوالي ، وعلى العموم يمكن القول بأن المركزية بالمؤسسة محل الدراسة تستخدم بمستوى عالي من خلال الهيكل التنظيمي من خلال تقاسم سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا مع بعض المستويات الإدارية الأخرى ، أي عدم تركيز سلطة صنع القرار عند جهة واحدة مسؤولة فقط خاصة القرارات العادية أو الروتينية وذلك لغرض تسريع القرارات التشغيلية وإتاحة الفرصة للموظفين لممارسة مسؤولياتهم ومهامهم بمامش جزئي من الحرية وبالتالي تحفيزهم ورفع معنوياتهم وأدائهم ، أما القرارات المهمة فغالبا ما تكون من طرف المراكز القيادية العليا .

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: الرسمية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان:

الجدول 16 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الرسمية

الرسمية					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	1.09	3.87	تعتمد مؤسستكم على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها	07
5	مرتفع	1.06	3.70	تتخذ مؤسستكم العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام	08
1	مرتفع	0.78	4.11	هناك قواعد وإجراءات مكتوبة في المؤسسة تضبط سلوك العاملين	09
4	مرتفع	1.15	3.72	إجراءات العمل في مؤسستكم محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات	10
3	مرتفع	1.07	3.81	أمارس الكثير من الأعمال بمفردي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة	11
6	مرتفع	1.23	3.68	تتخذ مؤسستكم عقوبات واضحة لجميع العاملين في حالة الإخلال بالقواعد والإجراءات.	12
-	مرتفع	0.79	3.81	المجموع العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني من المحور الأول (الرسمية) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 09) وذلك بحصولها على درجة (مرتفع) ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 3.81 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.79 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3.68-4.11) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (12) و الفقرة رقم (09) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.78-1.23) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (09) والفقرة رقم (12) على التوالي ، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى لإجبار الموظفين على ضرورة العمل وفق القواعد والإجراءات المعمول بها وفق النظام الداخلي بالمؤسسة ، إلا أن هذا الأمر في غالب الأحيان له جانب سلبي وهو يقلل من الإبداع والابتكار لدى الموظفين .

3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: التعقيد

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان:

الجدول 17 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التعقيد

التعقيد					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
13	الأعمال والواجبات التي أنفذها محددة بدقة بحكم وجود تقسيم الوظائف والأعمال	3.40	1.07	مرتفع	1
14	أواجه صعوبة في مناقشة وعرض مشاكلي لرئيسي بسبب طول التسلسل الهرمي	3.26	1.09	مرتفع إلى حد ما	4
15	هناك تداخل في المهام التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية	3.40	1.17	مرتفع	2
16	عدد الأقسام في مؤسستكم مناسب مع سير العمل	3.30	1.14	مرتفع إلى حد ما	3
17	هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية الأخرى	3.23	1.20	مرتفع إلى حد ما	5
18	هناك صعوبة في التنسيق بين مؤسستكم والوحدات الفرعية التابعة لها	3.11	1.16	مرتفع إلى حد ما	6
-	المجموع العام لبعد التعقيد	3.28	0.68	مرتفع إلى حد ما	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث من المحور الأول (التعقيد) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 09) تباينت ما بين حصولها على درجة (مرتفع) و(مرتفع إلى حد ما)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 3.28 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.68 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3.11- 3.40) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (18) و الفقرة رقم (13) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.07-1.20) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (13) والفقرة رقم (17) على الترتيب ، وعليه يمكن القول بأنه يوجد بالمؤسسة العديد من الأنظمة الفرعية والوظائف بالمؤسسة والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى التأثير على أداء ومردودية الموظفين .

الجدول 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
المركزية	3.20	0.78	مرتفع إلى حد ما	3
الرسمية	3.81	0.79	مرتفع	1
التعقيد	3.28	0.68	مرتفع إلى حد ما	2
المحور الأول	3.43	0.50	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول الموضح أعلاه يبين لنا ترتيب الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث نلاحظ أن بعد الرسمية تحصل على أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي 3.81 و على انحراف معياري بقيمة تساوي 0.79 ، أما أقل متوسط حسابي فقد تحصل عليه البعد الأول بقيمة تساوي 3.20 و بانحراف معياري يساوي 0.78 ، أما بعد التعقيد فقد كان متوسط الإجابات به يساوي 3.28 وذلك بانحراف معياري لكل يبلغ بقيمة 0.68 وهذا الأخير أقل انحراف معياري بالنسبة لفقرات المحور الأول ، وبالتالي يمكن القول على العموم بأنه لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يتوافق مع حجمها ويساهم في توضيح مهام وصلاحيات الموظفين والعلاقات التنظيمية بينهم وذلك لأجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة محل الدراسة ، ومع ذلك يتطلب الأمر أن يكون هذا الهيكل مرنا وقابلا للاستجابة لكافة المتغيرات ، مع إمكانية وجود مستوى ليس عالي جدا من الرسمية حتى يكون العمل مرنا لكل الموظفين حسب آراء أفراد عينة الدراسة .

ثانيا - المحور الثاني: التمكين الإداري

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بأداء العاملين

الجدول 19 النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

التمكين الإداري					
الترتيب	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
6	مرتفع إلى حد ما	1.11	3.38	يقوم مسؤولي بتفويض السلطة والصلاحيات الكافية لإنجاز مهام عملي	01
7	مرتفع إلى حد ما	1.23	3.34	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة	02
14	مرتفع إلى حد ما	1.04	2.83	أملك صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الأعلى	03
11	مرتفع إلى حد ما	1.20	2.98	تتمتع الإدارة العليا بتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر	04
15	مرتفع إلى حد ما	1.12	2.68	تمنح الإدارة حرية التصرف للعاملين في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها	05
13	مرتفع إلى حد ما	1.19	2.87	أخذ القرارات الخاصة بعملي دون اللجوء إلى رئيسي	06
12	مرتفع إلى حد ما	1.09	2.87	أحل مشاكل عملي بشكل شخصي دون الرجوع إلى رئيسي	07
16	منخفض	1.08	2.45	أتمتع بقدر كافي من الحرية والاستقلالية لتغيير طرق عملي عندما أريد ذلك	08
10	مرتفع إلى حد ما	1.29	3.13	أحصل بسهولة على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي	09
1	مرتفع	0.57	4.26	عند توفر المعلومات تصبح مهامي أكثر ووضوحا	10
5	مرتفع إلى حد ما	1.05	3.38	تسعى مؤسستكم لتوفير المعلومات للعاملين من أجل	11

				الاستعداد لتحمل المسؤولية	
3	مرتفع	0.91	3.83	أقوم بمشاركة كل المعلومات والبيانات مع الآخرين ولا أحجبها عنهم	12
9	مرتفع إلى حد ما	1.14	3.17	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها	13
8	مرتفع إلى حد ما	1.18	3.23	أملك فرصة اكتساب معرفة ومهارة جديدة في وظيفتي	14
4	مرتفع	1.05	3.62	أملك الخبرة الكافية للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل	15
2	مرتفع	0.81	4.06	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم	16
-	مرتفع إلى حد ما	0.59	3.25	المجموع العام لمحور التمكين الإداري	
-	مرتفع إلى حد ما	0.50	3.35	المحور الكلي للاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 10) الذي يمثل المتغير التابع من متغيرات الدراسة (التمكين الإداري)، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء متباينة وذلك بحصولها على درجة من (منخفض) و درجة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا المحور على قيمة تساوي 3.25 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما وفق مقياس التحليل، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.59، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.45 - 4.26) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (08) و الفقرة رقم (10) على التوالي، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.57-1.29)، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (10) والفقرة رقم (9) على التوالي، أما بالنسبة للمحور الكلي للاستبيان والذي تضمن (34) عبارة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع عباراته قيمة 3.35 و بانحراف معياري يساوي 0.50 وهو ما يعبر عن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة كان متوسط على العموم ما أو مرتفع إلى حد تجاه العبارات التي يحتويها الاستبيان ما يمكننا بالقول بأنه بالرغم من الإجابات المتباينة في محور التمكين الإداري، إلا أن هذا الأمر قد يعود للنظام المعتمد من طرف الإدارة العليا والتي قد وضعت بعض المعايير للتمكين الإداري للموظفين والتي قد تعود أساسا لطبيعة المنصب المشتغل، خبرة الموظف، أقدمية الموظف وقدرته على اكتشاف وحل المشاكل، المؤهلات العلمية المكتسبة للموظف...إلخ.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات وتفسير نتائجها

لغرض اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والمتعدد لهذا الغرض، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط ".

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي تحدثه أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) على اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة نحو التمكين الإداري والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول 20 تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري

مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	أبعاد الهيكل التنظيمي
0.000	28.41	0.81	0.66	5.11	0.40	بعد المركزية
				3.81	0.29	بعد الرسمية
				-05.42	-0.04	بعد التعقيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري (أنظر الملحق رقم 11) إلى أن اختبار المعنوية الإجمالي للنموذج يعطي مستوى دلالة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى قيمة المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري لموظفي المؤسسة ذات علاقة موجبة وقوية وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 0.81 بقوة تفسيرية

تساوي 0.66 ، أي أن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 66 % من التغير الحاصل في التمكين الإداري ككل وهي لحد ما مقبولة إحصائيا لتفسير درجة التباين بين المتغيرين.

لتأكيد نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أعلاه سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط لمحور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري لمعرفة درجة العلاقة بينهما والقدرة التفسيرية لمتغير الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:

الجدول 21 تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري

المتغيرات	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الهيكل التنظيمي	0.82	6.61	0.49	0.70	43.75	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري ، حيث أظهرت النتائج الميمنة أعلاه قيمة اختبار (F) التي كانت تساوي 43.75 عند مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.000 وهي أقل من قيمة المعنوية الإحصائية المحددة بـ (0.05) ، هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري ، كما نلاحظ أيضا أن القوة الارتباطية بين المحورين بلغت ما نسبته 70% وهي علاقة ارتباطية موجبة قوية ، بقدرة تفسيرية قدرت بنسبة 49 % أي أن التغير الحاصل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ينتج عنه تغير في مستوى التمكين الإداري بما نسبته 49 %.

ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد مركزية الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول 22 تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المركزية على التمكين الإداري

المصدر	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المركزية	0.55	7.35	0.54	0.73	54.13	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي وأداء العاملين (أنظر الملحق رقم 12) إلى أن القيمة الإحصائية لـ (F) بلغت 54.13 بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد المركزية والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0)، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري ذات علاقة موجبة وقوية و تقدر حسب معامل الارتباط بـ 73% بقوة تفسيرية تساوي 54% لمتغير التمكين الإداري لموظفي المؤسسة وهي مقبولة وقوية في تفسير التباين الحاصل في متغير التمكين الإداري.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط ".

الجدول 23 تحليل الانحدار الخطي بين بعد الرسمية والتمكين الإداري

البعد	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الرسمية	0.50	6.17	0.45	0.67	38.12	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعده رسمية الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري (أنظر الملحق رقم 13) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين بعد الرسمية وبين محور التمكين الإداري ذات علاقة موجبة (طردية) ومتوسطة وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 67 % بقوة تفسيرية تساوي 0.45 لمتغير رسمية الهيكل التنظيمي وهي لحد ما مقبولة إحصائيا لتفسير التباين في متغير التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط".

الجدول 24 تحليل الانحدار الخطي بين بعد التعقيد والتمكين الإداري

البعد	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التعقيد	- 0.07	-0.60	0.00	0.08	0.36	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تعقيد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 14) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 0.36 بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التعقيد وبين التمكين الإداري عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين تعقيد الهيكل التنظيمي وبين التمكين الإداري للموظفين ذات علاقة موجبة (طردية) وضعيفة وهي تقدر حسب معامل الارتباط بـ 8 % بقوة تفسيرية معدومة 0.00 لمتغير التعقيد وهي لحد ما ضعيفة إحصائيا .

خلاصة الفصل:

لقد كان لدراسة الحالة دور كبير في إبراز العناصر غير الواضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان دراسة أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة على أرض الواقع العملي ، إذ تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط ، ثم أبرزنا مجتمع دراستنا والعينة التي أخذت منه ، بالإضافة إلى إبراز المنهجية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .حيث سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الخصائص النوعية للمتغيرات الشخصية والعامة لأفراد العينة ، ومعرفة اتجاهاتهم وآرائهم حول فقرات محاور الإستبيان التي كانت حول الأبعاد المكونة للهيكل التنظيمي والتمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط ، ليتم التأكد بعدها بإستخدام إختبارات مناسبة حول صحة وثبات الأسئلة المتضمنة بالإستبيان من مدى توافقها مع أهداف هذه الدراسة ، وهو ما كان أمرا إيجابيا سمح لنا بمواصلة وإتمام هذه الدراسة ، كما قمنا بإختبار فرضيات الدراسة التي تعتبر أساس دراسة حالة و التأكد من صحة الفرضيات التي كانت تراودنا قبل إجراء هذه الدراسة ، ليتم بعدها التوصل إلى قبول فرضيات ورفض أخرى ومعرفة أسباب ذلك ، وهذا ما مكنا بصورة عامة من الإطلاع وفهم موضوع الدراسة إلى حد ما بجانبه النظري والتطبيقي والتمكن من الوصول إلى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدر

الخاتمة

الخاتمة

لقد أتاحت هذه الدراسة معرفة جوانب حول الهيكل التنظيمي وأبعاده المتنوعة من جهة والتمكين الإداري من جهة أخرى حيث يعتبر الهيكل التنظيمي كوسيلة حيوية لمساعدة مدراء المؤسسة محل الدراسة في صياغة وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية ، خاصة إذا تم تصميمه بطريقة مرنة تتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة ومختلف التغيرات الداخلية والخارجية ، ومن أجل إنجاز المهام بالمؤسسة بكل كفاءة وفعالية يتطلب ذلك تحفيز الموظفين وتنمية دافعيتهم وهذا من خلال بعض العوامل المساعدة على ذلك كإعطائهم درجة من الاستقلالية وحرية التصرف في بعض الحالات دون الرجوع للمسؤول الأعلى ، وهذا بالضرورة يتطلب وجود موظفين لهم مستوى ومهارات ملائمة و وفق ما تتطلبه احتياجات شغل المنصب المناسب لكل فرد مؤهل له.

ولقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة الأثر الذي تحدثه أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) بالمؤسسة محل الدراسة على التمكين الإداري لموظفيها وهذا ما أدى بنا إلى محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال معالجة هذا الموضوع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط، وذلك بهدف التوصل إلى إظهار ومعرفة كيف تساهم أو تؤثر مختلف أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري.

ومن خلال ما تم تناولنه واستعراضه بالفصلين السابقين من هذه الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لها، وبعد معالجة هذا الموضوع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والخروج بعدد من التوصيات والمقترحات سنقوم بعرضها في العناصر الموالية من هذه الدراسة.

النتائج العامة لاختبار فرضيات الدراسة:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : التي تنص " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لبعد المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط " فقد تم التوصل من خلال نتائج اختبار هذه الفرضية بأن بعد المركزية للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يؤثر على تمكين الإداري للعاملين وهذا ما يشير إلى أن معظم الأعمال والمهام التي تنجز بالمؤسسة تتم وفق موافقة الإدارة العليا بالمؤسسة وهذا ما يجسد المفهوم والمعنى الحقيقي للمركزية وتطبيقها من طرف إدارة المؤسسة ، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : التي تنص " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لبعد الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمديرية الجهوية بالأغواط " وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرسمية) على المتغير التابع (التمكين الإداري)، وهذا ما يفسر زيادة مستوى الرسمية في أعمال المؤسسة، أي أن نظام الضبط الداخلي يمثل المرجعية الأولى عند إنجاز المهام للموظفين باعتباره القاعدة الأساسية التي تضم اللوائح والتنظيمات وقواعد العمل

الموجهة لسلوك الموظفين مع تحديد درجة حرية مناسبة لكل موظف على حسب شروط وظروف معينة. وبهذا يتم قبول الفرضية الثانية .

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: حيث تنص هذه الفرضية " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط"، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود دلالة إحصائية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المحددة بـ (0.05)، مما يوضح لنا بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الجهوية بالأغواط أن لها عدة نشاطات ووظائف ومستويات إدارية متناسقة ومتصلة فيما بينها، كما أن إنجاز المهام بالمؤسسة يتم وفقا للتخصص في العمل على حسب المصالح الإدارية والأقسام الموجودة بالمؤسسة، مع وجود صعوبة في بعض الأحيان بالإتصال بين الموظف والمسؤول الأعلى درجة منه نظرا لصعوبة التنسيق بين أقسام المؤسسة فيما بينها، أو بين أقسام المؤسسة والوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة وهذا ما قد يؤثر على درجة حرية الموظف في صنع القرار وحل المشكلات، ويتطلب الأمر إعطاء الموظفين مسؤوليات وصلاحيات أكبر لحل المشكلات وريح الوقت دون مواجهة بعض العوائق كصعوبة الاتصال بالمسؤول و طول الفترة الزمنية لأخذ الحلول من المسؤولين. وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة.

- التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة فقد خلصت مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:
- حرص الإدارة العليا بالمؤسسة على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تسهيلا للإجراءات وتنفيذ الأعمال بسرعة.
- ضرورة اعتماد وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسة محل الدراسة كتفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يحفز الموظفين ويشجع على إبداعهم.
- تخفيف بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات وأقسام المؤسسة المبحوثة من أجل فسح مجال الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
- ضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي وأبعاده وجعله أكثر مرونة وقابلا للإستجابة لكافة المتغيرات.
- ضرورة توفير الظروف الملائمة وذلك لتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتبادلها مع الآخرين وهذا لتوفير بيئة داعمة للتمكين.

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية بحثنا الرئيسية والتي تصب إلى التعرف على الأبعاد المكونة للهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري أدت إلى ظهور العديد من جوانب النقص التي مازالت بحاجة إلى البحث والدراسة.

قد تكون دراستنا هذه بداية مهمة لبحوث مستقبلية، ففي الختام قد لفت انتباهنا إلى عدة مواضيع للبحث في هذا المجال التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث كالاتي:

- دراسة حول تأثير تطبيقات الهيكل التنظيمي على فاعلية صنع القرار؛
- دراسة حول دور تطبيق التمكين الإداري في تقييم أداء الموظفين.
- دراسة حول دور التمكين الإداري في مقاومة التغيير.

قائمة المصادر
والمراجع

أولاً - باللغة العربية

- المصادر:

1. القرآن الكريم.

- القواميس والمعاجم:

1. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2005.

2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

• الكتب:

1. إحسان دهب جلاب، كمال كاظم السهراني، إدارة التمكين و الاندماج ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

2. حذيفة تقي الدين طيب، التمكين أسسه وأساليبه، ط1، دار الكتب الوطنية، أبو ظبي، 2009.

3. حسين القاسم البنة، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية، دار الأيام، عمان، 2014.

4. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2010.

5. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، ط2 ، دارالحامد للنشر، عمان - الأردن 2010.

6. حمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015م.

7- خليل محمد حسن الشماع- خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 1435هـ/2014م.

8- كريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، 2009.

9- طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، بدون ط ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007.

10- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2013.

- 11- عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات ، ط2 ، دار النجاح للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2015.
- 12- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 13- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م/1434هـ.
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م.
15. مؤيد السعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط 4، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2015.
16. نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م/1432هـ.
17. يحيى ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، ط 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

● البحوث الجامعية:

- 1- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية حاسي الرمل -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، 2015.
- 2- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015.
- 3- بحدود راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمعمد بوقرة - بومرداس ، 2008/2007.
- 4- بن هنية عيدة، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحوكمة الإدارية (دراسة حالة مقر الإدارة العامة لولاية المسيلة)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014/2013.
- 5- بوعرارة صارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة (دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري BEA)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة - ، 2013/2012.

- 6- حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية بفرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة - 2013.
- 7- سارة غصاب ، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار (دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيدة)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2018/2017م.
- 8- شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، 2010/2009.
- 9- شريط عبلة ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة -) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - ، 2013 .
- 10- ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش) ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2005 .
- 11- عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية (دراسة حالة بلدية بسكرة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - ، 2018/2017.
- 12- عزة حسين ردة العبدلي الشريف ، واقع التمكين الإداري للمديرات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015.
- 13- فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - 2018 .
- 14- محمد عبد الله مرزوك ، التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2014.
- 15- مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة-، 1437هـ/2015م.

- 16- هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2012.
- 17- وردة عماري ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرت)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ، 2015/2016.

● المجالات العلمية :

1. بوهلال فاطيمة و بوقلي زهرة ، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، العدد 07 ، 2016 .
2. جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 53 ، بغداد ، 2017 .
3. حسين محمود حريم - شاعر جارا الله الحشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن ، العدد الأول، 2006 ، ص 145-146 .
4. حميد سالم الكعبي ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الرافدين ، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6، العدد 01، بغداد، 2016.
5. صفاء جواد عبد الحسن ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة ، العدد 32 ، 2012.
6. عالية جواد محمد علي ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36، بغداد ، 2013 .
7. علاء الدين خبابة ، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية - ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 05 ، 2016 .
8. علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد 02، الأردن.

9. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات البويرة)، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد07، 2016.
10. فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح ، تمكين العاملين و دوره في تحقيق المهدف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة ، 2016.
11. كربول محمد وآخرون ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، العدد 03 ، 2016 .
12. لخضر مسعودة، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بعنابة و أثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد02،الجزائر ، 2016.
13. محسن محمد بن كليب ، أثر الحوافز في التمكين الإداري " دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه و الصرف الصحي بمدينة المكلا " ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية و التطبيقية ، المجلد الأول ، العدد01، اليمن 2018.
14. محمد ذيب المبيضين ، محمد أحمد طراونة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد 2، الأردن ، 2011.
15. معمر غفيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط) ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 29 ، 2015 .
16. مهند طلب حميد ، تحليل العلاقة بين الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية (بحث تطبيقي في هيئة النزاهة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 79 ، 2014 .
17. هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد08، المملكة العربية السعودية 2018.

● التظاهرات العلمية :

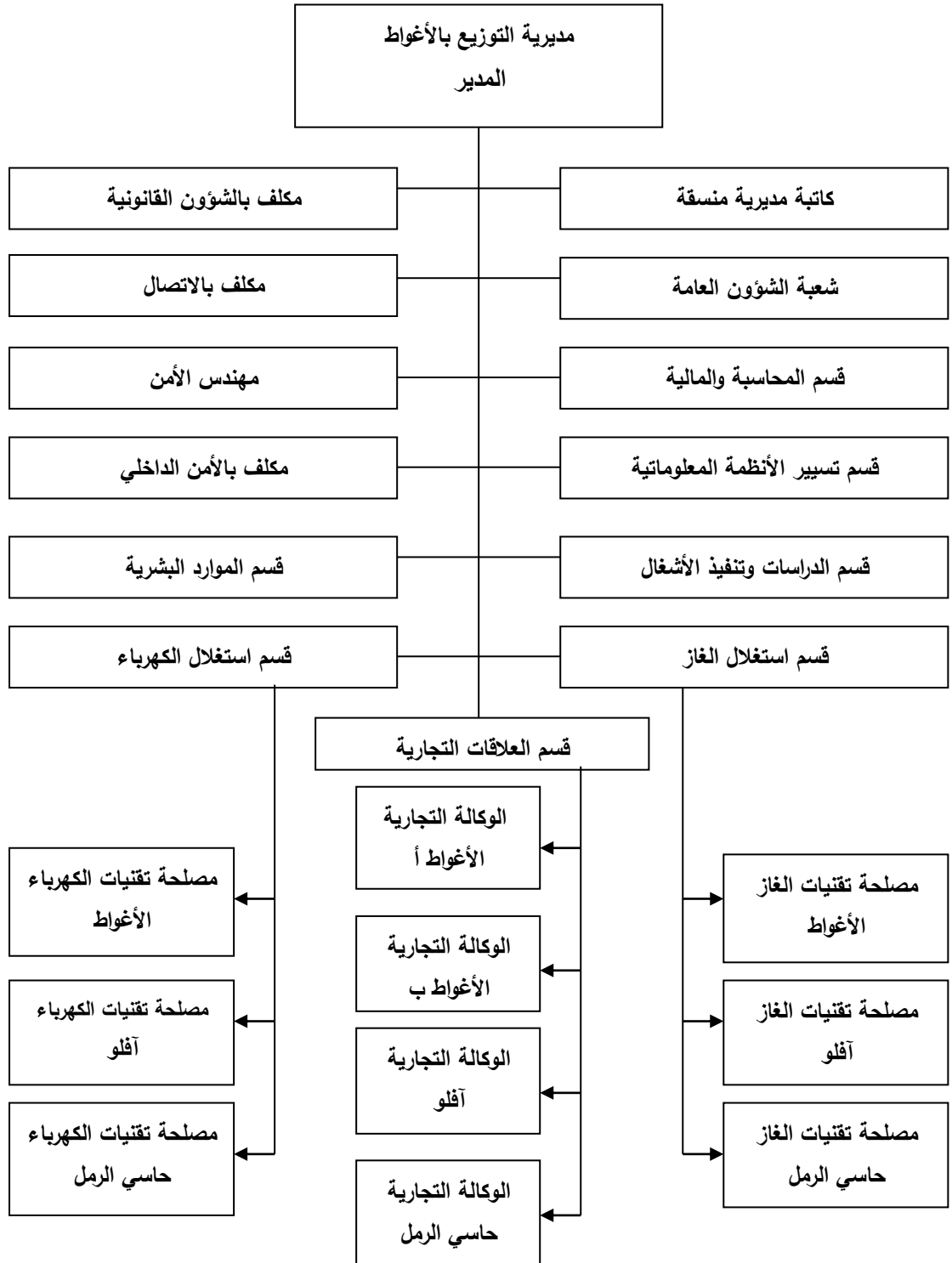
1. سعد مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، كلية العلوم الإدارية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، 2005.

ثانيا - باللغة الأجنبية :

-
- Carole Eagle LUBY, “**A Case Study of Psychological Empowerment** .1
USA, 2006 Florida, **Of Employees In A Community College**”, University of
- Henry Mintzberg ,**structure et dynamiques de l'organisation** , paris, .2
Edition d'organisation 18eme edition , 2005.
- Relationships Between Organizational Structure** Oldham & Hackman, .3
and Employee Reactions Comparing Alternative Frameworks-, Published
by Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2009.
- Thomas, **effects of organizational structure on job satisfaction in the** .4
Nigerian financial sector -empirical insight from selected banks in Lagos state,
Journal of Social Development, Lagos State University, 2015.
- Impact of Employee Empowerment on service** "Timothy, Abu Baker, .5
, British "Quality , **Imperial Analysis of the Nigerian Banking Industry**
journal of Marketing studies , Vol (1), No (4), 2013.
- Empowerment and the Organizational** , Contexte Zhang and Han , **Team** .6
Décentralisation and the Contrasting Effect of Formalisation journal of
Management , 38(2), 2012.

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المديرية الجهوية بالأغواط



الملحق رقم (02): استمارة الإستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي ، الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية
الاستبيان

سيدي الفاضل ، سيدي الفاضلة ، تحية طيبة :

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان: " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وحدة الأغواط " وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق التمكين الإداري (في مؤسستكم) والتي من خلالها نتعرف على آرائكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان.

إن تفضلكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة مما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نأمل منكم قراءة جميع العبارات، ثم البدء بوضع الإشارة " X " أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

من إعداد الطالبتين : شريفة أمينة ، باباغيو أسماء

شكرا على حسن تعاونكم

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- لجنس

ذكر	أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة	من 30-35 سنة	من 36-40 سنة	أكثر من 40 سنة

3- الدرجة

العلمية :

ثانوي	جامعي	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	شهادات أخرى
		(

4- الأقدمية :

أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة

مدير وحدة	مدير مصلحة	موظف	أخرى

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد الهيكل التنظيمي

1- المركزية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تصدر الإدارة العليا للمؤسسة جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا					
02	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل					
03	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحدتي دون الرجوع للإدارة العليا					
04	يجرى تفويض الصلاحيات في مؤسستكم بحدود واسعة					
05	ترك الإدارة العليا لمؤسستكم المجال للموظفين بالمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم					
06	تتأثر أغلب وظائف المؤسسة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا					

2- الرسمية :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
07	تعتمد مؤسستكم على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها					
08	تتخذ مؤسستكم العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام					
09	هناك قواعد وإجراءات مكتوبة في المؤسسة تضبط سلوك العاملين					
10	إجراءات العمل في مؤسستكم محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات					
11	أمارس الكثير من الأعمال بمفردتي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة					
12	تتخذ مؤسستكم عقوبات واضحة لجميع العاملين في حالة الإخلال بالقواعد والإجراءات .					

3- التعقيد :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
13	الأعمال والواجبات التي أنفذها محددة بدقة بحكم وجود تقسيم الوظائف والأعمال					
14	أواجه صعوبة في مناقشة وعرض مشاكلي لرئيسي بسبب طول التسلسل الهرمي					
15	هناك تداخل في المهام التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية					
16	عدد الأقسام في مؤسستكم مناسب مع سير العمل					
17	هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية الأخرى					
18	هناك صعوبة في التنسيق بين مؤسستكم والوحدات الفرعية التابعة لها					

المحور الثاني : التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يقوم مسؤولي بتفويض السلطة و الصلاحية الكافية لإنجاز مهام عملي					
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة					
03	أملك صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الأعلى					
04	تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر					
05	تمنح الإدارة حرية التصرف للعاملين في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها					
06	أُتخذ القرارات الخاصة بعملي دون اللجوء إلى رئيسي					
07	أحل مشاكل عملي بشكل شخصي دون الرجوع إلى رئيسي					

					أتمتع بقدر كافي من الحرية و الإستقلالية لتغيير طرق عملي عندما أريد ذلك	08
					أحصل بسهولة على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي	09
					عند توفر المعلومات تصبح مهامي أكثر ووضوحا	10
					تسعى مؤسستكم لتوفير المعلومات للعاملين من أجل الإستعداد لتحمل المسؤولية	11
					أقوم بمشاركة كل المعلومات و البيانات مع الآخرين و لا أحجبها عنهم	12
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين على إكتساب كفاءات جديدة و توظيفها	13
					أملك فرصة إكتساب معرفة ومهارة جديدة في وظيفتي	14
					أملك الخبرة الكافية للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل	15
					أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم	16

التعريفات الإجرائية :

أبعاد الهيكل التنظيمي : تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في

1. المركزية : المركزية بجميع السلطات كافة ، وحق السلطات ، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

2. الرسمية : تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة

3. التعقيد : تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي : التمايز / التقسيم الأفقي ، والتمايز الرأسي ، والتمايز الجغرافي

التمكين الإداري :

هو تفويض السلطة للعاملين و تعزيز ثقتهم بقدراتهم و مشاركتهم في إتخاذ القرارات و تزويدهم بالمعلومات و توفير المعرفة لمساعدتهم على أداء مهامهم وواجباتهم بكفاءة و منحهم الحرية و الإستقلالية في أداء مهامهم.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	خنيش يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	محجوي حمزة	أستاذ مساعد ب	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	عبد العالي بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (04) أبعاد الهيكل التنظيمي:

بعد المركزية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	6

بعد الرسمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	6

بعد التعقيد

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	6

محور أبعاد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	18

محور التمكين الإداري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	16

المحور الكلي للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	34

الملحق رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		بعد_المركزية	بعد_الرسمية	بعد_التعقيد	محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	محور_التمكين_الإداري
N		47	47	47	47	47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2092	3,8156	3,2837	3,5293	3,2553
	Ecart type	,78902	,79873	,68711	,64041	,59462
Différences les plus extrêmes	Absolue	,119	,166	,113	,086	,131
	Positif	,052	,069	,084	,078	,064
	Négatif	-,119	-,166	-,113	-,086	-,131
Statistiques de test		,119	,166	,113	,086	,131
Sig. asymptotique (bilatérale)		,094 ^c	,002 ^c	,168 ^c	,200 ^{c,d}	,042 ^c
a. La distribution du test est Normale.						
b. Calculée à partir des données.						
c. Correction de signification de Lilliefors.						
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						

الملحق رقم (06) : اختبار الارتباط لمحاور الاستبيان

Corrélations			
		محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	محور_التمكين_الإداري
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
محور_التمكين_الإداري	Corrélation de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		بعد_المركزية	بعد_الرسمية	بعد_التعقيد	محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	محور_التمكين_الإداري
بعد_المركزية	Corrélation de Pearson	1	,523**	-,022	,844**	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000	,885	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
بعد_الرسمية	Corrélation de Pearson	,523**	1	-,071	,863**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,636	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
بعد_التعقيد	Corrélation de Pearson	-,022	-,071	1	-,009	-,089
	Sig. (bilatérale)	,885	,636		,952	,551
	N	47	47	47	47	47
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,844**	,863**	-,009	1	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,952		,000
	N	47	47	47	47	47
محور_التمكين_الإداري	Corrélation de Pearson	,739**	,677**	-,089	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,551	,000	
	N	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07) : جداول التكرارات المطلقة و النسبية (المتغيرات الشخصية)

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	87,2	87,2	87,2
	أنثى	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,5	8,5	8,5
	من 30_35 سنة	14	29,8	29,8	38,3
	من 36_40 سنة	11	23,4	23,4	61,7
	أكثر من 40 سنة	18	38,3	38,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		الدرجة العلمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	19,1	19,1	19,1
	جامعي	30	63,8	63,8	83,0
	دراسات عليا	6	12,8	12,8	95,7
	شهادات أخرى	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (08) : جداول التكرارات المطلقة والنسبية (المتغيرات الوظيفية)

		الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	10,6	10,6	10,6
	من 5_10 سنوات	16	34,0	34,0	44,7
	من 11_15 سنة	16	34,0	34,0	78,7
	أكثر من 15 سنة	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير مصلحة	7	14,9	14,9	14,9
	موظف	39	83,0	83,0	97,9
	أخرى	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (09) : جداول اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور أبعاد الهيكل التنظيمي

بعد المركزية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س1_	47	3,74	1,031
س2_	47	3,02	1,242
س3_	47	2,72	1,174
س4_	47	2,91	1,231
س5_	47	3,06	1,275
س6_	47	3,79	1,082
بعد المركزية	47	3,2092	,78902
N valide (liste)	47		

بعد الرسمية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س7_	47	3,87	1,096
س8_	47	3,70	1,061
س9_	47	4,11	,787
س10_	47	3,72	1,155
س11_	47	3,81	1,076
س12_	47	3,68	1,235
بعد الرسمية	47	3,8156	,79873
N valide (liste)	47		

بعد التعقيد

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س13_	47	3,40	1,077
س14_	47	3,26	1,093
س15_	47	3,40	1,173
س16_	47	3,30	1,140
س17_	47	3,23	1,202
س18_	47	3,11	1,165
بعد التعقيد	47	3,2837	,68711
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (10): جداول اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور التمكين الإداري والمحاور الكلية

محور التمكين الإداري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
من_1_2	47	3,38	1,114
من_2_2	47	3,34	1,238
من_3_2	47	2,83	1,049
من_4_2	47	2,98	1,207
من_5_2	47	2,68	1,125
من_6_2	47	2,87	1,191
من_7_2	47	2,87	1,096
من_8_2	47	2,45	1,080
من_9_2	47	3,13	1,296
من_10_2	47	4,26	,570
من_11_2	47	3,38	1,054
من_12_2	47	3,83	,916
من_13_2	47	3,17	1,148
من_14_2	47	3,23	1,183
من_15_2	47	3,62	1,054
من_16_2	47	4,06	,818
محور_التمكين_الإداري	47	3,2553	,59462
N valide (liste)	47		

المحاور الكلية للإستبيان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بعد_المركزية	47	3,2092	,78902
بعد_الرسمية	47	3,8156	,79873
بعد_التعقيد	47	3,2837	,68711
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	47	3,5293	,64041
محور_التمكين_الإداري	47	3,2553	,59462
المحور_الكلي	47	3,3511	,50458
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (11) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,815 ^a	,665	,641	,35613

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد, بعد_المركزية, بعد_الرسمية

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	10,811	3	3,604	28,414	,000 ^b
	de Student	5,453	43	,127		
	Total	16,264	46			

a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد, بعد_المركزية, بعد_الرسمية

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardizes	Bêta	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
							Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,988	,383		2,580	,013	,216	1,760
	بعد_المركزية	,400	,078	,531	5,119	,000	,242	,557
	بعد_الرسمية	,295	,077	,396	3,812	,000	,139	,451
	بعد_التعقيد	-,043	,077	-,050	-,560	,579	-,197	,112

a. محور_التمكين_الإداري. Variable dépendante :

الملحق رقم (12) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,546	,536	,40506
a. Prédicteurs : (Constante), بعد_المركزية				

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	8,881	1	8,881	54,130	,000 ^b
	de Student	7,383	45	,164		
	Total	16,264	46			
a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_المركزية						

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,468	,250	5,873	,000
	بعد_المركزية	,557	,076	,739	,000
a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري					

الملحق رقم (13) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,459	,447	,44232
a. Prédicteurs : (Constante), بعد_الرسمية				

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,460	1	7,460	38,129	,000 ^b
	de Student	8,804	45	,196		
	Total	16,264	46			

a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_الرسمية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,332	,318		4,185	,000
	بعد_الرسمية	,504	,082	,677	6,175	,000
a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري						

الملحق رقم (14) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,089 ^a	,008	-,014	,59880

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,129	1	,129	,360	,551 ^b
	de Student	16,135	45	,359		
	Total	16,264	46			

a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	3,509	,431		8,143	,000
	بعد_التعقيد	-,077	,128	-,089	-,600	,551

a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :