



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المشروع

تحت عنوان:

ملاءمة البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر - دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة-

إشراف الأستاذ:

أ. د. مراد كواشي

إعداد الطالب(ة):

آمال عبدي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فريد خميلي	أستاذ محاضر - أ -	أم البواقي	رئيسا
مراد كواشي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مشرفا
محمد الصالح قريشي	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 2	عضوا
عمر بن سديرة	أستاذ التعليم العالي	سطيف 1	عضوا
صورية بو طرفة	أستاذ محاضر - أ -	تبسة	عضوا
صبرينة لطرش	أستاذ محاضر - أ -	أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المشروع

تحت عنوان:

ملاءمة البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر - دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة -

إشراف الاستاذ:

أ. د. مراد كواشي

إعداد الطالب(ة):

آمال عبدي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فريد خميلي	أستاذ محاضر - أ -	أم البواقي	رئيسا
مراد كواشي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مشرفا
محمد الصالح قريشي	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة 2	عضوا
عمر بن سديرة	أستاذ التعليم العالي	سطيف 1	عضوا
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر - أ -	تبسة	عضوا
صبرينة لطرش	أستاذ محاضر - أ -	أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبذكره تنزاح الكربات وبنوره
ينجلي سرمد الظلمات، على كرم فضله وجود عطائه.

والصلاة والسلام على خير الأنام مزيل دجلة الجهل العاتمة وظلمة الظلام

العارمة صلاة تفوق قدر المستغفرين في الأسحار والمسبحين في الغدو

والأصال والحامدين في الليل والنهار والمهللين في الصبح والإبكار.

وبعد نتقدم بجزيل الشكر إلى المرشد والموجه المشرف الأستاذ الدكتور

كواشي مراد على إرشاده ودعمه ليرى هذا العمل النور.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص شكرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة

لقبولها مناقشة هذا العمل.

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
VI-I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VIII-VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الملاحق
أ - ن	المقدمة العامة
الفصل الأول: إطار نظري حول البيئة الداخلية للمؤسسة	
2	تمهيد
4	المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية للمؤسسة
5	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة
9	المطلب الثاني: تصنيفات بيئة المؤسسة
13	المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة
18	المبحث الثاني: ماهية التحليل البيئي
19	المطلب الأول: مفهوم التحليل البيئي
21	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي ومدخله
22	المطلب الثالث: مستويات التحليل البيئي
27	المبحث الثالث: أهم أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
28	المطلب الأول: سلسلة القيمة
31	المطلب الثاني: نموذج ماكينزي 7S
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

48	المطلب الثاني: تصنيفات الهياكل التنظيمية
52	المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي، مكوناته وخطوات تصميمه
55	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة
56	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
64	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
66	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، تكوينها وقياسها
70	المبحث الثالث: الموارد الداخلية
71	المطلب الأول: تعريف الموارد الداخلية
72	المطلب الثاني: المقاربة المرتكزة على الموارد RBV
76	المطلب الثالث: تصنيف الموارد الداخلية
89	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التأصيل النظري للتمكين	
91	تمهيد
93	المبحث الأول: ماهية التمكين
94	المطلب الأول: مفهوم التمكين
98	المطلب الثاني: أهمية، شروط ومبادئ التمكين
101	المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه
104	المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين
105	المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية للتمكين
107	المطلب الثاني: نماذج التمكين
109	المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين
112	المبحث الثالث: أبعاد، مستويات التمكين وتقييمه
113	المطلب الأول: أبعاد التمكين
118	المطلب الثاني: مستويات التمكين
121	المطلب الثالث: فوائد التمكين ومعوقاته
124	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: البيئة الداخلية في ظل المؤسسة المُمكنة	

الفهارس

126	تمهيد
127	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة المُمكّنة
128	المطلب الأول: مقارنة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المُمكّنة
131	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة المُمكّنة وأبعاده
134	المطلب الثالث: نماذج عن الهياكل التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكّنة
137	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكّنة
138	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المُمكّنة
139	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكّنة
142	المطلب الثالث: مخلفات الثقافة التنظيمية للمؤسسة المُمكّنة
146	المبحث الثالث: الموارد الداخلية في ظل المؤسسة المُمكّنة
147	المطلب الأول: المعلومات في ظل المؤسسة المُمكّنة
155	المطلب الثاني: التكنولوجيا في ظل المؤسسة المُمكّنة
161	المطلب الثالث: المعرفة في ظل المؤسسة المُمكّنة
168	المطلب الرابع: الموارد البشرية في ظل المؤسسة المُمكّنة
175	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإطار العام للدراسة الميدانية	
178	تمهيد
180	المبحث الأول: ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية حسب مراحل تطورها
181	المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي
183	المطلب الثاني: مرحلة التسيير الاشتراكي
185	المطلب الثالث: مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية
189	المطلب الرابع: مرحلة الخصوصية
193	المبحث الثاني: قطاع الخدمات في الجزائر
194	المطلب الأول: مفهوم قطاع الخدمات
198	المطلب الثاني: أهمية قطاع الخدمات في الجزائر
202	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
203	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفهارس

205	المطلب الثاني: بيانات الدراسة والأدوات المناسبة لجمعها
213	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
216	خلاصة الفصل
الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	
218	تمهيد
219	المبحث الأول: تحليل خصائص العينة
220	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمؤسسة
222	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد
226	المبحث الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
227	المطلب الأول: تحليل نتائج البيئة الداخلية
239	المطلب الثاني: تحليل نتائج التمكين
247	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
248	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
264	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
269	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
277	خلاصة الفصل
279	الخاتمة العامة
284	قائمة المصادر والمراجع
300	الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	أتمودج الدراسة	1-0
ن	الهيكمل العام للدراسة	2-0
12	متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	1-1
23	العوامل البيئية العامة	2-1
30	سلسلة القيمة	3-1
33	نمودج Mckinsey 7S	4-1
51	الهيكمل التنظيمي المصفوفي	1-2
53	مكونات الهيكمل التنظيمي حسب H.Mintezberg	2-2
120	المهارات المطلوبة حسب كل مستوى من مستويات التمكين	1-3
131	الهيكمل التنظيمي المعاصر	1-4
134	الهيكمل التنظيمي الدائري	2-4

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	مزايا المركزية واللامركزية	1-2
47	مزايا وعيوب التخصص	2-2
62	العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية	3-2
68	أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية	4-2
113	أبعاد التمكين بحسب آراء بعض الباحثين والمفكرين	1-3
128	الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين	1-4
157	تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2-4
199	تطور اليد العاملة (2015-2018)	1-5
200	مساهمة قطاع الخدمات في خلق القيمة المضافة خلال الفترة (2015-2018)	2-5
205	الاستبيانات الموزعة على العينة	3-5
206	سلم ليكارت الحماسي	4-5
207	درجة الموافقة بالنسبة للعبارات	5-5
208	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للعنصر	6-5
209	معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للعنصر	7-5
209	معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الموارد الداخلية والدرجة الكلية للعنصر	8-5
209	معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية ودرجة المحور ككل	9-5
210	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المشاركة بالمعلومات والدرجة الكلية للبعد	10-5
210	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الحرية والاستقلالية والدرجة الكلية للبعد	11-5
210	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي والدرجة الكلية له	12-5
211	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي والدرجة الكلية له	13-5
211	معامل الارتباط بين كل جانب من جوانب التمكين والدرجة الكلية للمحور ككل	14-5
212	معامل ألفا كرونباخ للمحاور الجزئية	15-5
212	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والاستبيان ككل	16-5
220	البيانات الخاصة بملكية المؤسسة	1-6
221	البيانات الخاصة بنوع الخدمة المقدمة	2-6

الفهارس

222	البيانات الخاصة بحجم نشاط المؤسسة	3-6
222	البيانات الخاصة بالجنس	4-6
223	البيانات الخاصة بالتحصيل العلمي	5-6
224	البيانات الخاصة بالخبرة المهنية	6-6
224	البيانات الخاصة بالانتماء الوظيفي	7-6
227	الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي	8-6
231	الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية	9-6
236	الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الموارد الداخلية	10-6
240	الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول التمكين الهيكلي	11-6
244	الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول التمكين النفسي	12-6
248	اختبار kolmogrov-Smirnov	13-6
249	نتائج الانحدار البسيط بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين	14-6
249	معاملات نموذج الانحدار	15-6
250	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بين عناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين	16-6
251	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين	17-6
252	الانحدار المتعدد المتدرج بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي	18-6
253	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي	19-6
253	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين الهيكلي	20-6
254	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين الهيكلي	21-6
255	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين الهيكلي	22-6
256	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين الهيكلي	23-6
257	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين الهيكلي	24-6
258	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين الهيكلي	25-6
258	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر البيئة الداخلية مع مستوى التمكين النفسي	26-6
259	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر البيئة الداخلية مع مستوى التمكين النفسي	27-6
260	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين النفسي	28-6
261	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين النفسي	29-6
261	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين النفسي	30-6

الفهارس

262	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين النفسي	31-6
263	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين النفسي	32-6
264	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين النفسي	33-6
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة	34-6
266	تحليل التباين الأحادي في مستوى التمكين حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة	35-6
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب الجنس	36-6
267	اختبار T-test لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير الجنس	37-6
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي	38-6
269	تحليل التباين الأحادي في مستوى التمكين حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد	39-6
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة	40-6
271	تحليل التباين الأحادي في البيئة الداخلية حسب المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة	41-6
272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب الجنس	42-6
272	اختبار T-test لمعرفة دلالة الفروق في البيئة الداخلية حسب الجنس	43-6
273	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي	44-6
274	تحليل التباين الأحادي في البيئة الداخلية حسب التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي	54-6
275	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	46-6

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	300
02	نتائج SPSS	305
03	قائمة المحكمين	334

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تشهد المؤسسات تغيرات مستمرة سريعة في بيئتها أدت إلى تعرضها لضغوطات هائلة، فالالاقتصاد العالمي أصبح تنافسي بشكل لا يصدق وبات من الصعب على المؤسسات التكيف معه، ومن أجل أن تضمن هذه المؤسسات البقاء والتنافسية وجب عليها البحث عن تحقيق مستويات أعلى من الأداء سواء في الجودة أو التكلفة أو السرعة.

وقد اتجهت هذه المؤسسات إلى تجريب المفاهيم والبرامج الإدارية المختلفة والتي تعود بمزايا تنافسية مثل إدارة الجودة الشاملة، تقليص الحجم، إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة... إلخ، وقد حققت هذه البرامج نتائج إيجابية، إلا أن التطور السريع والمرعب للبيئة جعل هذه النتائج غير مستدامة، ولذلك اتجه الباحثون إلى اقتراح أن تضع المؤسسات جانبا عمليات البحث غير الواقعية لعتبة هذه البرامج وأن تبدأ في النظر إلى قدراتها غير المستغلة.

ومن هنا بدأت المؤسسة رحلة البحث في قدراتها عن ما يمكن له أن يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، ووجدت أن الحل يكمن في المورد البشري، كونه أهم مورد فهو يعتبر محور وجوهر المؤسسات؛ حيث أصبحت اليوم المؤسسات القوية تتمتع بالموارد البشرية الفعالة والقادرة، وأصبحت هي رأس مال هذه المؤسسات.

ولكن في ظل اقتصاد المعرفة ومقتضيات الإبداع والابتكار، لا يكفي للمؤسسة أن تمتلك موارد بشرية فعالة وقادرة، بل يجب عليها ضمان استغلالها والاستفادة منها قدر الإمكان من خلال الزيادة في إنتاجيتها وضمان الاستخدام الأمثل لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسات الرائدة تعترف بأن الاهتمام بالمورد البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن مصلحة هذا المورد عنصرا أساسيا وحاسما في جميع أنواع التنظيم، وما على المؤسسات إلا الملاءمة بين مصلحتها ومصلحة مواردها البشرية لضمان أعلى مردودية، والسبيل في ذلك هو تبني الممارسات الإدارية التي تحقق الأهداف المشتركة، ولعل من أبرز هذه الممارسات هو أسلوب التمكين، والذي يعتبر كوسيلة إدارية أساسية يمكن استخدامها للحصول على مزايا تنافسية من الموارد البشرية في الألفية الجديدة.

وقد ظهر مفهوم التمكين منذ نهاية الثمانينات من القرن التاسع عشر، فحظي تبنيا واسعا في أواخر التسعينات، بسبب زيادة التركيز على المورد البشري داخل المؤسسات، فمن وجهة نظر الباحثين والإداريين عن نجاح أو فشل المؤسسات؛ فإن الاهتمام بالعامل (المورد البشري) هو المؤشر على ذلك لأن الاهتمام بإدارته، توجيهه وتحفيزه تجاوز الاهتمام بأمر تتعلق بالمال والتكنولوجيا والهياكل، فهو عنصر مليء بالعديد من القدرات، بل هو بحر من اللاملموس، نتيجة الانطباع، الغرائز والدوافع التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها، وبالتالي برز موضوع التمكين كأحد الموضوعات الإدارية الحديثة ذات الصلة بالبعد الإنساني.

وقد عُرف التمكين على أنه عملية تنطوي على تشجيع كافة العاملين في المؤسسة على استخدام مهاراتهم وخبراتهم من خلال منحهم القدرة على استخدام مزيدا من السلطة التقديرية في عملهم، وبالتالي فإن التمكين يعمل على توفير ما يكفي من السلطة والموارد للعاملين ليكونوا قادرين على العمل بشكل فعال، وهذا يعني أن التمكين يهتم بتحرير الفرد من السيطرة الصارمة

المقدمة العامة

من خلال التعليمات والسياسات والأوامر، وإعطائه الحرية الفردية لتحمل المسؤولية عن أفكاره وقراراته والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الإفراج عن موارد خفية لا تزال غير متاحة لكل من الفرد والمؤسسة، ويصبح العاملون حينئذ أكثر استباقا وذاتية في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان نجاحها من خلال تحقيق التميز في أداء الفرد وأداء المؤسسة على حد سواء.

وعموما يمكن القول أنّ التمكين هو تحويل السلطة والمسؤولية عن اتخاذ القرارات وأداء المهام من المديرين إلى العاملين الذين يؤدون العمل اليومي، في ظل أطر خالية من المتاعب البيروقراطية التي تثبط قيمة ووقت الكفاءات.

واستنادا لما سبق يتضح أنّ مفهوم التمكين يحتاج إلى بيئة خاصة لضمان نجاحه، حيث أثبتت الدراسات أنّه إذا تم تمكين العاملين من خلال إدارة صحيحة في ظل بيئة مواتية سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق التواصل التنظيمي وتقليل استبدال العامل نتيجة مشاركته القرار في ظل إدارة تؤدي إلى كسر الحواجز بينها وبين العاملين، كما سيؤدي إلى الرفع من الإنتاجية، الأداء والرضا الوظيفي.

وبالتالي فإنّ التمكين يحتاج إلى بيئة داخلية مشجعة، فهذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في ممارسة التمكين وغيره من الممارسات الإدارية الحديثة، وقد تنامي الاهتمام بها لما توفره من دعائم للمؤسسة تجعلها قادرة على الاستجابة والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمعقدة.

حيث أنّ البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عناصر تضيء عليها طابع الشخصية؛ أي أنّ شخصية المؤسسة تتجسد من خلال هذه العناصر، وأي تغيير فهو يحتاج إلى أن يلقي قبولا من هذه الأخيرة.

✓ إشكالية الدراسة:

تعاني المؤسسات الجزائرية من العديد من المشاكل والسلبيات التي نتجت عن المركزية المتبعة على المدى الطويل، فالشكل الهرمي للمستويات الإدارية وتعددتها، خطوط الاتصال الرسمية الطويلة وسرية المعلومات الممنوحة للعاملين، أصبحت كلها عقبات أمام الطموحات الإنمائية وشكلت عبء لم يعد من الممكن تحمل تكاليفه خاصة في ظل البيئة الراهنة، وأصبح التمكين جوهر الإبداع لأي مؤسسة بما في ذلك قطاع الخدمات.

ونظرا لبيئة سريعة التغير والمنافسة بين المؤسسات الخدمية، فإنّ التمكين هو أحد أفضل الطرق للتعامل مع التغيرات بشكل فعال، حيث أنّ عمليات الخدمة تتميز بتفاعلات واسعة بين العملاء ومقدمي الخدمات. وبالتالي فإنّ رضا العميل يرتبط ارتباطا وثيقا مع مقدم الخدمة، ومن خلال تبني التمكين يتم تعزيز إحساس العاملين بالقوة ويسمح لهم بالتعامل الآني وفي الوقت الحقيقي. فالعمل من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي للحصول على الموافقة يؤخر الخدمة ويعرض رضا العملاء للخطر. وبالتالي فإنّ التمكين أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة الخدمية الجزائرية لضمان تحقيق أهدافها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية في ظل ضرورة تهيئة وملاءمة البيئة الداخلية لذلك.

المقدمة العامة

واستنادا لما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى ملاءمة البيئة الداخلية لعينة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر؟

✓ التساؤلات الفرعية:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هي ملامح البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما هو مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة؟
- 4- هل توجد علاقة بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود إلى المتغيرات الشخصية؟.

✓ فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والمتمثلة في:

1- الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى:

- الفرضية الفرعية الأولى H11: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- H111: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

- H112: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

- H113: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

المقدمة العامة

- الفرضية الفرعية الثانية H12: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- H121: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

- H122: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

- H123: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية.

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H21: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية H22: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود إلى المتغيرات الشخصية.

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H31: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية H32: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد.

✓ أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، حيث يعدّ العثور على طرق وأساليب إبداعية تساعد في استغلاله وزيادة كفاءته أحد الانشغالات الرئيسية للمؤسسة الحالية. ويتمثل أحد هذه الطرق والأكثر تحقيقاً لهذا الهدف هو أسلوب التمكين، حيث أصبح هذا الأسلوب التوجه الرئيسي للمؤسسات المعاصرة لاكتساب القوة في ظل بيئة شرسة المنافسة وهذا الأسلوب لن يتحقق إلا إذا تم الاهتمام بكل متطلباته وتوفير البيئة الداخلية المناسبة لتطبيقه، وبالتالي فإن أهمية البحث تتبع من أهمية وحساسية كلا متغيري الدراسة البيئية الداخلية من جهة والتمكين كأسلوب إداري من جهة أخرى، كما تتبع من العلاقة القوية بين المتغيرين.

أما بالنسبة للأهمية العملية؛ فهي تتبع من أهمية مواكبة المؤسسات الجزائرية للتطورات البيئية حيث أنّ معظم المؤسسات الجزائرية تتميز بالموارد الهائلة، إلا أنّها تعاني من عدم كفاءة استغلال هذه الموارد خاصة المتمثلة في المعارف والكفاءات البشرية المتاحة، فليسوء الحظ فإنّ معظم المؤسسات الجزائرية لا تستخدم القدرات المثلى للعاملين، بمعنى آخر أنّ العاملين القادرين لا يمكنهم تقديم إبداعاتهم ومبادراتهم الحقيقية داخل مؤسساتهم، وبما أنّ العصر الحالي هو عصر التغيير كان لزاماً للبحث عن استفادة هذه المؤسسات من أحدث الأساليب الإدارية والمتمثلة في التمكين لضمان استغلال مواردها البشرية، مما يؤدي بها إلى اللحاق بالمؤسسات الناجحة. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة ملامح البيئة الداخلية للمؤسسات الجزائرية خاصة الخدمية التي تتميز بالبيئة الجذّ معقدة، ودرجة ملاءمتها لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر، والذي أصبح كضرورة حتمية لهذه المؤسسات.

✓ أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث في النقاط الآتية:

- تسليط الضوء على العلاقة بين البيئة الداخلية والتمكين كأسلوب إداري من خلال إبراز كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية كيف يكون في ظل المؤسسة التي تنتهج أسلوب التمكين؛
- تقديم وصف لملامح البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة؛
- قياس مستوى ممارسة التمكين في المؤسسات محل الدراسة؛
- إبراز العلاقة الترابطية وعلاقة الأثر بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة؛
- إبراز علاقة كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية سواء علاقة الارتباط أو الأثر ومستوى التمكين بشقيه سواء الهيكلي أو النفسي؛
- إبراز الفروق في إجابات أفراد العينة إن وجدت حول متغيرات الدراسة والتي تعود إلى المتغيرات الشخصية سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بالأفراد؛
- الوصول إلى نتائج تمكننا من معرفة ملامح البيئة الداخلية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة ومدى تشجيعها للتمكين؛

المقدمة العامة

- تقديم مقترحات من شأنها أن تعزز ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لتتوافق مع تطبيق أسلوب التمكين.

✓ مصطلحات الدراسة:

✓ **البيئة الداخلية:** وهي مجموعة من العناصر المكونة للمؤسسة وتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد الداخلية.

✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو يمثل البناء التنظيمي الذي تمارس من خلاله الوظائف، ويمكن قياسه من خلال درجة الرسمية المركزية، التعقيد، التخصص ونطاق الإشراف.

✓ **الثقافة التنظيمية:** تمثل مجموعة من العناصر غير الملموسة والتي تلاحظ من خلال سلوك العاملين وتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والأنظمة والسياسات والإجراءات الخاصة بالعمل.

✓ **الموارد الداخلية:** هي تلك الموارد الداخلية اللاملموسة والتي تتميز بالتفرد وتمثل في المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة والكفاءات.

✓ **التمكين:** وهو ذلك المستوى الذي يشجع على ترك المجال للعامل لأداء مهامه بحرية واستقلالية مع توفير الدعائم اللازمة لذلك ويقاس من جانبين جانب هيكلي وجانب نفسي.

✓ **التمكين الهيكلي:** وهو يمثل الجانب الهيكلي للمؤسسة الذي يمارس من خلاله التمكين ويقاس من خلال المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والتوجه نحو فرق العمل المدارة ذاتيا.

✓ **التمكين النفسي:** وهو يمثل الجانب النفسي للعامل الذي يمارس من خلاله التمكين ويقاس بالمقدرة والتأثير.

✓ منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يقوم على إبراز الأسباب والعوامل التي تتحكم في الظاهرة المدروسة واستخلاص النتائج لتعميمها، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية حيث يتم من خلال الدراسة المكتبية جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وكذا الكتب والمقالات والمذكرات... إلخ، أما الدراسة الميدانية فقد تم فيها اللجوء إلى أداة الاستبيان من أجل قياس الظاهرة المدروسة واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة.

✓ أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث للأسباب التالية:

✓ الأسباب الموضوعية:

- تزامن موضوع الدراسة واتجاه المؤسسات نحو تبني الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى استغلال الموارد البشرية الفعالة، كالتمكن وذلك من خلال إرساء بيئة داخلية تدعم هذا التوجه، خاصة وأنّ هذا التوجه جاء كضرورة حتمية لمواكبة التطورات البيئية؛

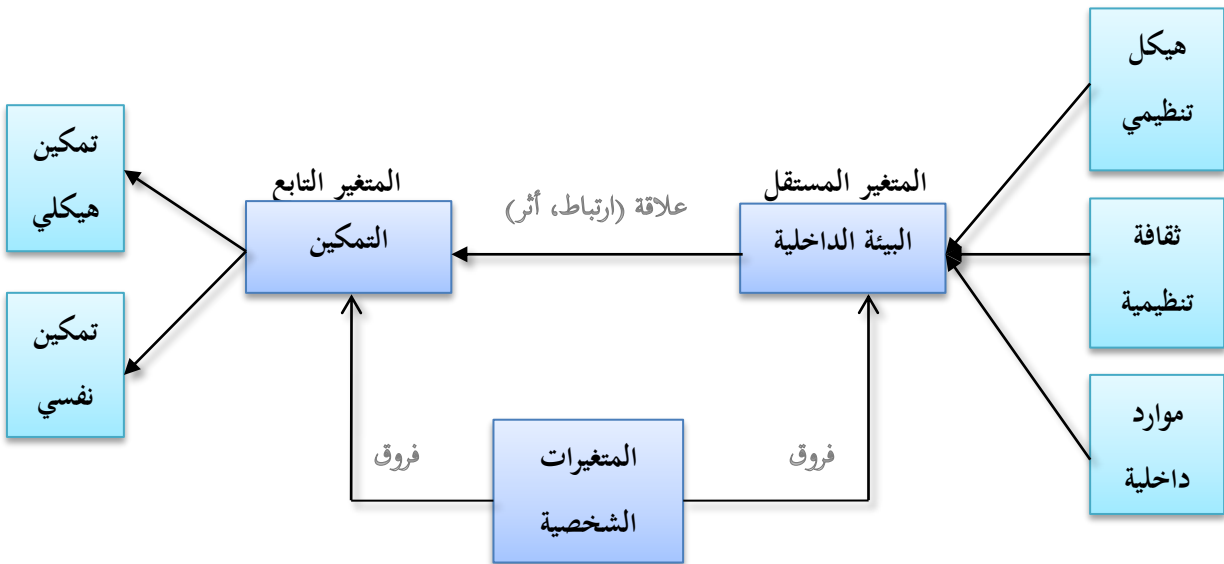
المقدمة العامة

- قلة الدراسات التي تهتم بالبيئة الداخلية بجميع عناصرها؛
 - زيادة الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة باعتبارها المؤثر الرئيس في أي ممارسة من الممارسات الإدارية الحديثة؛
 - تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلّمة وما تقتضيه من ضرورة الاعتماد على التمكين الذي أصبح ضرورة في كل الممارسات الإدارية الفعّالة؛
 - إلقاء الضوء على أهمية تبني التمكين في المؤسسات الجزائرية ودرجة مساهمة بيئتها الداخلية في ذلك.
- ✓ الأسباب الذاتية:

- حب الاطلاع على المواضيع التي تهتم بالعنصر البشري؛
 - الموضوع جدير بالبحث ومترايط مع ضرورة تنمية وتطوير المؤسسة الجزائرية.
- ✓ حدود الدراسة:
- ✓ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة من مؤسسات قطاع الخدمات في ولاية تبسة.
 - ✓ الحدود البشرية: تمثلت في الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
 - ✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة ما بين شهر ديسمبر 2020 إلى غاية شهر أوت 2021.
 - ✓ الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل "البيئة الداخلية" والمتغير التابع "التمكين".
- ✓ أنموذج الدراسة:

يمكن بناء أنموذج الدراسة على النحو التالي:

شكل (0-1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

✓ صعوبات الدراسة:

تواجه أي باحث مجموعة من الصعوبات طوال مشواره في الدراسة، وأكبر الصعوبات هي التي تفرضها البيئة المتغيرة حيث أنّ أبرز صعوبة صادفتنا في الدراسة الميدانية هو ظهور فيروس Covid19، والذي أدى إلى غلق العديد من المؤسسات خاصة ذات الطابع الخدمي مثل: الفنادق ووكالات السياحة... إلخ، بالإضافة إلى المؤسسات الخدمية الصحية التي كانت تعاني جراء هذه الجائحة. وبالتالي فإنّ هذا التغير أدى إلى عدم إمكانية الوصول إلى بعض المؤسسات الخدمية، بالإضافة إلى تعرّض العاملين في المؤسسات الخدمية إلى المرض ما أوجب إعطائهم إجازة، الأمر الذي نجم عليه نقص في العاملين. وكذلك صعوبة أخرى خاصة بالاستبيان وتمثل في صعوبة الاستجابة من طرف العاملين للإجابة على الاستبيان بجدية؛ حيث أننا قمنا بتوزيع عدد كبير من الاستبيانات وفي المقابل كان العدد المسترجع والصالح للتحليل أقل.

✓ الدراسات السابقة:

تسمح عملية مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية إلى تفسير متغيرات الدراسة، فهناك دراسات اهتمت بالمتغير المستقل والممثل في البيئة الداخلية وتميزت بقلتها نوعا ما وهناك دراسات متعلقة بالمتغير التابع وتميزت بتنوعها، كما توجد دراسات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرين والتي تميزت بقلتها أيضا خاصة المتغير الكلي للبيئة الداخلية والتمكين؛ حيث تم التركيز على بعض الجزئيات في البيئة الداخلية وعلاقتها مع التمكين، وسيتم استعراض البعض منها فيما يأتي.

1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (البيئة الداخلية):

- دراسة ل: بوقال نسيم سنة 2012 بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة -"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة والبالغ عددهم 245 عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وقد أخذت عينة منه تتكون من 95 عامل تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ لبيئة العمل الداخلية أثرا مهما على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، سواء كان ذلك بشكل إيجابي من خلال أثر الأبعاد: طبيعة العمل، القيادة، جماعات العمل وظروف العمل المادية، أو بشكل سلبي من خلال بعدي: الحوافز والأجور والاتصال.

كما تم التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص تأثير بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين بالديوان تعزى لمتغيراتهم الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي وأخيرا سنوات الخبرة.

المقدمة العامة

- دراسة ل: أحمد يوسف أبو رحمة سنة 2017 بعنوان: "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)"

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية للمتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280)، وقد تم استخدام عينة عشوائية منتظمة حيث تم توزيع 329 استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 305، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور عوامل البيئة الداخلية التالية (المستوى التنظيمي الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية) كان مرتفعا، بينما مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات متوسطا، وكان مستوى تصورات العينة حول دافعية الانجاز مرتفعا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات الموارد التكنولوجية)، ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، كما أشارت الدراسة إلى أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية التالية (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية)، حسب الترتيب على دافعية الإنجاز.

- دراسة ل: Mohammed Saleem Khlif Alshura, Abdalla Hussain Al Assuli سنة 2017 بعنوان:

"Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة الداخلية على التميز في الأداء في الجامعات العامة الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم الاعتماد على أداة الدراسة استبيان مكون من 30 بندا على عينة مكونة من 200 فرد من أعضاء هيئة التدريس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ كل من البيئة التنظيمية الداخلية وتميز الأداء على مستويات معتدلة وقد وجد ارتباط هام وإيجابي إحصائيا بين البيئة التنظيمية الداخلية العامة ومتغيراتها الفردية (الهيكلة التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد)، والأداء العام ومتغيراته الفردية (نوعية التدريس، نوعية البرامج الأكاديمية، والبحث والتطوير)، وكانت هناك اختلافات كبيرة من الناحية الإحصائية في التصورات التي تميز الأعضاء بسبب نوع الجنس في البيئة التنظيمية الداخلية لصالح الإناث، في حين كانت الاختلافات لصالح الذكور في التميز في الأداء بسبب الرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة بسبب الخبرة لصالح (أقل من 5 سنوات).

- دراسة ل: Ghalib Mahmoud Sanjuq، سنة 2013 بعنوان:

" The Impact of Internal Environment element on Organization Commitment Applied Study in Social Security Corporation in KSA "

تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير عناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمية والثقافة) على الالتزام التنظيمي لشركة الضمان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية، وتم وضع استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من 291 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسات العامة، وأظهرت أنّ الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليها الالتزام المستمر، في حين لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري، كما لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضع الوظيفي والخبرة المهنية) والالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير لطبيعة الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر لنمط الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التمكين):

- دراسة ل: مريم فيهاخير سنة 2018 بعنوان: " تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود - ورقلة "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، حيث شملت عينة البحث 415 عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة. وجاءت أعلى نسبة ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة لبعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسب متقاربة. كما خلصت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط لكنه غير كافي.

- دراسة ل: برني لطيفة سنة 2015 بعنوان: " أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة "

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد طب الأطفال وجراحة الأطفال).

المقدمة العامة

والمؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات وكان عدد الاستبانات الموزعة 720 منها 472 صالح للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك فروق في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده لأنّ الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. ورغم التباين في القطاعين وبرز القطاع العام على أنّه أكثر تمكيناً إدارياً من القطاع الخاص إلا أنّه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية لممارسة التمكين الإداري. وقد ظهرت علاقة ارتباط عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري (الفرص، الدعم القوي الرسمية)، التمكين النفسي (المعنى، الاستقلالية، التأثير)). والمتغير التابع الأداء الاجتماعي ببعديه (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى). أمّا العلاقة الارتباطية للمتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة والمجتمع فجاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية. كما أنّ هناك أثر لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية العمومية فهي تفسر نسبة 60% أمّا المستشفيات الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في الأداء الاجتماعي.

- دراسة ل: Mehmet ULUTAS، سنة 2018 بعنوان:

"The Effect of Empowerment on Employees' Job Satisfaction: A Research on KONYA Industrial Zone"

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين، حيث أُجريت دراسة استقصائية عن عاملي 19 شركة مختلفة تعمل في قطاعات مختلفة في منطقة كونيا الصناعية بتركيا. وتم التوصل إلى بيانات هامة عن العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ووفقاً لهذه البيانات تبين أنّ هناك علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

- دراسة ل: Rajesh Rathore سنة 2015 بعنوان:

"Role of Employee Empowerment in Organization Performance "

وتهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تمكين العاملين وتأثيره على أداء الموظفين، وتحقيقه أنّ نهج تمكين العاملين هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء وجودة الخدمات ورضا العاملين والعملاء وزيادة الكفاءة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ رفع مستوى أداء العاملين يمكن تحقيقه من خلال تمكينهم، مع مراعاة تشخيص وتحليل المتطلبات اللازمة لتطبيق التمكين (مثل الثقافة التنظيمية، المشاركة في الاتصالات الفعالة، التدريب المستمر، نظام الحوافز، الثقة الإدارية، ووضوح الدور، الدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات المطلوبة والعمل الجماعي)، وأبعاد التمكين مثل: أهمية العمل والكفاءة وحرية الاختيار والتأثير، والتمكين يعتبر وسيلة حيوية يمكن من خلالها للمؤسسات تحسين أداء العاملين وهذا يعني أنّ تشخيص وتحليل متطلبات وأبعاد تمكين العاملين والاعتراف بدور كل عامل يوفر الإطار المنطقي والإجراءات اللازمة لتمهيد الطريق لتحسين أداء العاملين.

3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

- دراسة ل: بوشليت مسعودة، سواكري مباركة، سنة 2021 بعنوان: "التمكين المبني على إدارة الكفاءات دراسة حالة سونلغاز 2021".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين مع محاولة إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز بإجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة. وقد تم التوصل إلى أنّ هناك وعي كبير في مؤسسة سونلغاز بأهمية الممارسات الإدارية الحديثة ولقد اتضح أنّ ممارسات إدارة الكفاءات هي ممارسات صريحة، بينما ممارسات التمكين هي ممارسات ضمنية، إلا أنّ ذلك جعل إدارة الكفاءات تساهم في تعزيز جوانب إدارية فردية وتنظيمية تساهم في ممارسات التمكين.

- دراسة ل: فطيمة الزهرة عيسات، فرحات عباس، طه ياسين مرياح، سنة 2020 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج-".

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية مع دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، ثم توجيهها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية التوقعات التنظيمية، الطقوس) على التمكين الإداري في مؤسسة كوندور، وتوصي الدراسة بخلق بيئة ثقافية تشجع على تفويض السلطة وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقبل التغيير.

- دراسة ل: بلمهدي إبراهيم، سنة 2018 بعنوان: "دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين العاملين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقة-".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين العاملين لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، وتم الاعتماد على الاستبيان واستخدام برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، وتتكون عينة الدراسة من عملي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، حيث تم توزيع 60 استبانة واسترجاع 55 منها 52 صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من مفهوم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا توافر مفهوم تمكين العاملين، كما أنّ العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتمكين العاملين علاقة طردية قوية، حيث تلعب المعلومات الدور الأهم في تمكين العاملين.

– دراسة ل: Kaveh Hasoni Saeed, Sadeghi Boroujerdi سنة 2013 بعنوان:

"Relationship Between Knowledge Management and employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran "

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في منظمة إيران للرياضة والشباب، وكان المجتمع يشمل جميع عاملي منظمة الرياضة والشباب في إيران، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين جميع جوانب إدارة المعرفة وأبعاد تمكين العاملين وقد أثبتت هذه الدراسة الدور الإيجابي لإدارة المعرفة للتمكين التنظيمي لعاملي منظمة الرياضة والشباب.

4- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تتناول أحد متغيراتها البيئية الداخلية أو التمكين أو أجزاء من البيئة الداخلية وعلاقتها بالتمكين.

حيث أنّ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل تناولت البيئة الداخلية إذ تتفق الدراسة الثالثة والدراسة الرابعة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لعناصر البيئة الداخلية؛ والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد الداخلية، وأبرزت هذه الدراسات أهمية هذه البيئة وعناصرها وأثرها الكبير على أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل، أما الدراسة الأولى والثانية فتناولتا البيئة الداخلية لكن مع اختلاف العناصر التي تم التركيز عليها، والتي تعتبر كعناصر فرعية للعناصر الأساسية المستخدمة في الدراسة الحالية.

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع فقد تعرضت إلى التمكين وتأثيره على المؤسسة من نواحي عديدة، وقد تناولت هذه الدراسات التمكين بالتركيز على أبعاد مختلفة فيما بينهم كل حسب ما يرغب في دراسته في المتغير الثاني، فالدراسة الأخيرة مثلاً اهتمت بدراسة التمكين وأكدت على ضرورة توفير المتطلبات اللازمة من البيئة الداخلية لتضمن أن يكون للتمكين أثر في تحسين أداء العاملين، وبالتالي فإنّ هذه الدراسة أوصت بضرورة التوافق بين البيئة الداخلية والتمكين وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية. كما أنّ الدراسة الثانية كانت قريبة للدراسة الحالية من حيث تناولها للتمكين من جانبيه الهيكلي والنفسي.

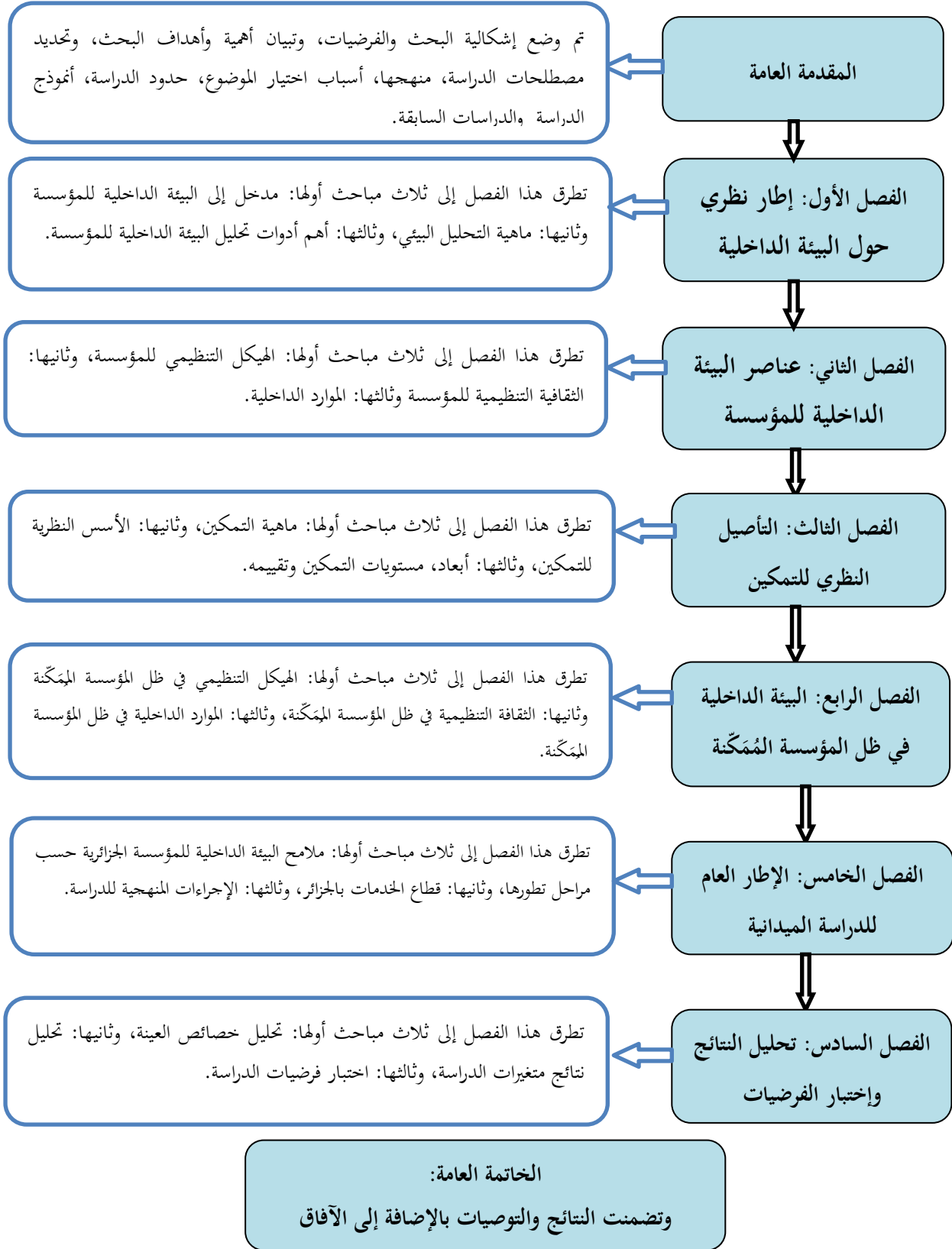
وبالنسبة للدراسات التي تشمل المتغيرين معا فقد اتسمت بالقلة خاصة في الجمع بين البيئة الداخلية ككل والتمكين حيث تناولت عناصر من البيئة الداخلية وعلاقتها بالتمكين، وهي أيضا تخدمنا في الدراسة الحالية التي بدورها ركزت على جميع عناصر البيئة الداخلية وعلاقتها بالتمكين، بهدف التوصل إلى تأكيد ضرورة أن تتلاءم البيئة الداخلية مع إمكانية تطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر.

✓ الهيكل العام للدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول، أربعة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، والشكل الموالي يوضح التقسيم الهيكلي للدراسة:

المقدمة العامة

شكل (0-2): الهيكل العام للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الأول:
إطار نظري حول البيئة الداخلية
للمؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: ماهية التحليل البيئي

المبحث الثالث: أهم أدوات تحليل البيئة الداخلية
للمؤسسة

تمهيد

تعتبر المؤسسة عن نسق اجتماعي ينشط في بيئة يتأثر بها وتؤثر به، وقد ظهرت هذه النظرة للمؤسسة نتيجة تطور الفكر الإداري وتطور بيئة المؤسسات؛ حيث كان ينظر للمؤسسة سابقا ككيان اقتصادي هدفه تحقيق الربح من أجل تحقيق قيمة اقتصادية، ولكن مع التغيرات البيئية المتسارعة ونمو المجتمعات والانفتاح على العالم، ظهرت حاجة المؤسسة إلى البحث عن عامل التميز بين المؤسسات المنافسة، وقد كانت النتيجة التوجه نحو الاهتمام بالعامل البشري، وبالتالي أصبحت المؤسسة ينظر إليها من خلال اعتبارها أنساق اجتماعية تعمل في إطار متكامل بهدف تحقيق أهدافها وإكسابها ميزة تنافسية.

وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر في البيئة التي توجد بها وتتأثر بها، حيث يمكن النظر إلى المؤسسة من الناحية البيئية على أنها مجموعة من العوامل التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وقد تكون هذه العوامل عوامل خارجية أو عوامل داخلية، أي أنّ المؤسسة تتكون من بيئة خارجية وبيئة داخلية، وقد كانت الدراسات في السابق المتعلقة بالمؤسسة في ظل النظرية الكلاسيكية تهتم بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية باعتبار أنّ التحكم فيها يتيح للمؤسسة تحقيق النمو والاستمرارية، ولكن مع اشتداد المنافسة في هذه البيئة وسهولة التقليد بين المؤسسات، برزت أهمية البيئة الداخلية للمؤسسات والتي أصبحت مصدر التميز وذلك لصفة بعض عناصرها التي تتمثل في صعوبة الإحلال أو التقليد خاصة في العنصر البشري.

ولقد كانت البيئة الداخلية في نظر الفكر الكلاسيكي حسب فريدريك تايلور عبارة عن نسق مغلق لا يتم الاهتمام فيه بالعلاقات الإنسانية فهي مؤسسات تعتمد على التخصص وتقسيم العمل والمركزية المفرطة، ثم بعد ذلك جاءت النظرية السلوكية والتي كانت انطلاقة لمدرسة العلاقات الإنسانية التي قامت على أفكار التون مايو والذي وجه بدوره الاهتمام نحو العنصر البشري وأظهر أهمية البيئة الداخلية متمثلة بالاهتمام بالأطر الإنسانية سواء في تنظيم العمل أو الإدارة ككل كما تشجع على اللامركزية والاعتماد على التنظيم غير الرسمي، وبعد ذلك فقد ظهرت المدارس الحديثة والتي كانت تنظر للبيئة الداخلية على أنّها نسقا مفتوحا يتم فيه الاعتماد على السلوك الإنساني من خلال توجيهه نحو تحقيق التميز مع توفير الدعائم اللازمة لإطلاق طاقاته والاستفادة منها قدر المستطاع.

وعليه فمن خلال التتبع لدرجة الاهتمام بالبيئة الداخلية نجد أنّ المؤسسات الحالية أصبحت الآن تبحث عن كيفية التميز من خلال هذه البيئة عن طريق تبني الآليات التي تدعم استغلال عناصرها أفضل استغلال.

وكان من بين الاهتمامات بالبيئة أيضا الاهتمام بتحليلها، كونه السبيل الوحيد لمعرفة أو تقديم وصف دقيق لبيئة المؤسسة حيث تعتمد المؤسسة على تحليل كلا البيئتين سواء الداخلية أو الخارجية وتستخدم في ذلك أدوات تحليل مختلفة تختلف باختلاف الغرض من هذه الأداة. ومع تطور الاهتمام نحو البيئة الداخلية فقد كان لها أيضا حصة من الاهتمام بأدوات تحليل البيئة الداخلية والتي يتم من خلالها تقديم نقاط قوة وضعف هذه البيئة.

وبناء على ما سبق سيتم تناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث تهتم بالتعرف على بيئة المؤسسة عموماً والبيئة الداخلية خصوصاً والتحليل البيئي عامة وبعض أدوات تحليل البيئة الداخلية خاصة وستكون على النحو التالي:

✓ المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية للمؤسسة؛

✓ المبحث الثاني: ماهية التحليل البيئي؛

✓ المبحث الثالث: بعض أدوات تحليل البيئة الداخلية.

المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية للمؤسسة

تنشط المؤسسة في ظل بيئة مفتوحة جدّ متغيرة تفرض على المؤسسة التكيف معها، فالبيئة هي أساس وجود المؤسسة يستفيد كل منهما من الآخر، يؤثران ويتأثران ببعضهما، فنجاح المؤسسة مرهون بالبيئة التي تنشط فيها، فعند دراسة المؤسسة دراسة جيدة فذلك سيمكنها من معرفة بماذا ستقوم بالتحديد وكيف سيتم ذلك؟ وباستخدام ماذا؟... الخ هذه الأسئلة كلها تجيب عليها بيئة المؤسسة.

ومن أبرز سمات بيئة المؤسسة صفة عدم التأكد والتطور المستمر التي تجعل المؤسسة دائما مجبرة على مواجهة هذا التحدي من خلال المتابعة المستمرة لكافة التغيرات التي تحدث في بيئتها، فأبي خطأ من طرف المؤسسة قد يفقدها مكانتها وميزتها التنافسية، وبالتالي فإنّ دراسة بيئة المؤسسة عموما والبيئة الداخلية خصوصا أمر جدّ مهم يستلزم على المؤسسة الالتزام به والتكيف مع كافة التغيرات التي تحدث فيه واقتناص كافة الفرص المتوفرة فيه لتحقيق النمو والاستمرار في ظل بيئة لا يوجد فيها مكان للخطأ.

وسيتيم التعرف على بيئة المؤسسة عموما والداخلية خصوصا من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم بيئة المؤسسة؛

✓ **المطلب الثاني:** تصنيفات بيئة المؤسسة؛

✓ **المطلب الثالث:** مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

سيتم من خلال هذا المطلب معرفة ما تعنيه البيئة لغة واصطلاحاً ومن ثمة التعرف على بيئة المؤسسة.

أولاً: تعريف البيئة لغة واصطلاحاً

يمكن تعريف البيئة لغة واصطلاحاً على النحو التالي:

1- لغة:

كلمة البيئة في اللغة العربية هي الاسم للفعل تبوأ، أي نزل أو أقام وتبوأه أي أصلحه وهيأه¹.

ويلاحظ المتدبر في القرآن الكريم وجود الكثير من الآيات القرآنية التي جاءت بهذا المعنى اللغوي للبيئة ومنها قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ...﴾²، وأيضاً قوله تعالى: ﴿وَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى وَأَخِيهِ أَنْ تَبَوَّأَ لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا...﴾³، وفي الحديث الشريف: "من كذب عليا متعمداً فليتبوأ مقعده من النار"⁴؛ أي لينزل منزله من النار، وهذا التبوء هو الحلول والنزول والسكن ويمكن أن يؤخذ منه أنّ البيئة هي المحل، المنزل والسكن⁵.

2- اصطلاحاً:

يعتبر لفظ البيئة شائع الاستعمال، إلا أنه هناك تباين واختلاف في وضع تعريف محدد للبيئة يتفق عليه الجميع، وبالتالي تعددت التعاريف الخاصة بالبيئة باختلاف الجانب المنسوب إليها، ومن بين هذه التعاريف: عرّفت البيئة على أنها "كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية، الاجتماعية والثقافية"⁶.

يبين هذا التعريف البيئة على أنّها ذلك المحيط الخارجي الذي يتكون من البيئة الطبيعية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية أي تم حصر البيئة في مجموعة من العوامل الخارجية فقط. كما عرّفت أيضاً "البيئة هي المحيط المادي الذي يعيش فيه الإنسان بما يشمل من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ومنشآت شيدها لإشباع حاجياته"⁷.

يظهر هذا التعريف البيئة على أنّها تمثل الطبيعة المحيطة بالإنسان وبالتالي ركز على البيئة الطبيعية.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، فصل الباء، حرف الهمة، دار المعارف، القاهرة-مصر، 2007، ص: 382.

² - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

³ - القرآن الكريم، سورة يونس، الآية 87.

⁴ - الإمام مسلم، صحيح مسلم، كتاب المقدمة، باب تغليظ الكذب على رسول الله صل الله عليه وسلم، حديث رقم 04.

⁵ - ابن منظور، المرجع السابق، ص: 382.

⁶ - سميرة أحمد، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 57.

⁷ - ماجد راغب الحلو، قانون حماية المستهلك في ضوء الشريعة، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2002، ص: 31.

وهناك من عرفها بأنّ "البيئة هي الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان يتأثر ويؤثر فيه، بكل ما يشتمله هذا المجال المكاني من عناصر ومعطيات سواء كانت طبيعية كالصخور وما تضمنه من معادن ومصادر طاقة وتربة وموارد مياه، وعناصر مناخية من حرارة وضغط ورياح وأمطار ونباتات طبيعية وحيوانات بحرية وبرية، أو معطيات بشرية أسهم الإنسان في وجودها من عمران وطرق نقل ومواصلات ومزارع ومصانع وسدود... الخ"¹.

من خلال هذا التعريف يتبين أنّ البيئة هي عبارة عن مجال مكاني يعيش فيه الإنسان يتكون من ملموسات سواء طبيعية أو ساهم الإنسان في وجودها، ولكنه أغفل في نفس الوقت جانب اللاملموسيات التي تتحكم في تصرفات الإنسان. ومن خلال التعاريف السابقة يظهر أنّ البيئة بصفة عامة تمثل المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان ويتفاعل معه، وتركز في مجملها على العناصر التي تساعد الإنسان في استمرار حياته.

ثانيا: تعريف بيئة المؤسسة

هناك العديد من التعاريف التي أُدرجت لتعريف بيئة المؤسسة منها:

تعرف بيئة المؤسسة "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه"².

يركز هذا التعريف على أنّ البيئة هي ما يحيط بالفرد ويؤثر على نشاطه وهذا ميل إلى البيئة الداخلية للمؤسسة مع إهمال باقي المتغيرات الخارجية الجذّة مؤثرة على نشاط المؤسسة.

وعرفت أيضا بيئة المؤسسة "بتلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقفة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"³.

من خلال هذا التعريف يظهر أنّه يبرز البيئة من الناحية الخارجية؛ أي أنّ بيئة المؤسسة تتكون من متغيرات خارجية فقط وهذا نقص لأنّ المؤسسة لها عدة جوانب بيئية.

كما تعرف بأنها "مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر فيه وتتأثر بها المؤسسة"⁴.

يتميز هذا التعريف عن التعاريف السابقة بأنه أشمل فلم يميز جانب على آخر وإنما أبرز أنّ البيئة هي كل المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة عامة.

¹ - زين الدين عبد المقصود، قضايا بيئية معاصرة - المواجهة والمصالحة بين الإنسان وبيئته، دار البحوث العلمية، ط2، الكويت، 1998، ص: 17.

² - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر، 1994، ص: 24.

³ - عبد الوهاب سويسي، المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص: 189.

⁴ - علي سنوسي، أثر المتغيرات البيئية والفعالية التنظيمية على كفاءة أداء المستشفيات العمومية - دراسة حالة الجزائر، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، المجلد 12، العدد 1، ص: 128.

أما فيليب غولرميك فقد عرّف بيئة المؤسسة على أنّها: " دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها وتتفاعل مع هؤلاء الفاعلين الذين هم شركاء اقتصاديين، ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات"¹.

وقد ركز التعريف السابق على توضيح علاقة المؤسسة ببيئتها؛ حيث تم تحديدها بعلاقة تبادل للتأثير في ظل تعدد الفاعلين وهذا التعدد ينجم عنه نوع من التعقيد يزداد نتيجة وجود العناصر المعنوية المكونة للبيئة مثل الثقافة. وبالتالي فإنّ النتيجة هي تحول البيئة الى مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص ويختلف من مؤسسة الى أخرى وبين لحظة زمنية وأخرى.

وبالنسبة لفيانكورت تعرّف البيئة على أنّها: "نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والانشطة البشرية عامة والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة"².

ركز هذا التعريف على السمة الأساسية للبيئة وهي الديناميكية والتطور والتي تفرض على المؤسسة مراعاتها باستمرار نتيجة تأثيرها على نشاطها وعلى كافة ممارساتها.

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أنّ بيئة المؤسسة هي بيئة متباينة ومتغيرة تضم كافة العوامل سواء الداخلية مثل ثقافة المؤسسة وتنظيماتها وإمكاناتها أو العوامل الخارجية سواء تكنولوجية، اجتماعية، اقتصادية... الخ، والتي تؤثر على المؤسسة عامة وأداء نشاطها بصفة خاصة.

ثالثا: الخصائص العامة لبيئة المؤسسة المعاصرة

تتميز بيئة المؤسسات المعاصرة بعدة خصائص تفرض عليها تحديات ومخاطر تؤثر على تصميمها، ثقافتها واستراتيجياتها وقراراتها المختلفة ومن بين هذه الخصائص والتحديات ما يلي:³

✓ **ظاهرة العولمة:** إنّ السمة الأساسية التي تتميز بها البيئة المعاصرة هي طغيان العولمة عليها وهذه الظاهرة تفرض على المؤسسة تحديات كثيرة من بينها:

✓ **الجودة:** أجبرت العولمة المؤسسة أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئتها وأن تقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها لضمان جودتها من خلال تبني ثقافة الجودة الشاملة وغرسها في نفوس العاملين.

¹- Philippe Guillermic, *La gestion d'entreprise pas à pas*, Vuibert, Paris-France-, 2015, p : 13.

²- مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف2-، [http://dspace.univ-13.com](http://dspace.univ-13.com/setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1169/%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%B3%D9%8A%20%D9%86%D9%88%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%86.pdf?sequence=1&isAllowed=y)، ص13، 2017/2016

³- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2012، ص: 56.

- ✓ **المنافسة:** إنّ توسع سوق المؤسسة يجعلها أمام منافسة شرسة من طرف منافسيها، مما يفرض عليها التأهب المستمر للحفاظ على مكائنها وضمان نموها.
- ✓ **التغير المستمر:** إنّ التطورات الحاصلة في البيئة تفرض عليها التغير المستمر في شتى المجالات وهي سمة جدّ مهمة ومؤثرة على المؤسسة وعلى نشاطها يجب عليها مراعاتها وإيلائها الاهتمام الكافي.
- ✓ **عدم التأكد البيئي:** تتميز البيئة المعاصرة بدرجة عالية من عدم التأكد يفرض على المؤسسة مخاطر شتى نتيجة عدم القدرة على رفع التوقع والتنبؤ بحدوث أو ظواهر لا تخضع للقوانين المعروفة، وبالتالي يصعب عليها إدراكها والسيطرة عليها.
- ✓ **التنوع البيئي:** يشير إلى اختلاف أذواق مختلف الأطراف الخارجية التي تتعامل معها بالإضافة إلى تغيراتها المستمرة.
- ✓ **التعقد الفني:** وهي سمة ناتجة عن السمات سالفة الذكر وهي تفرض على متخذي القرار في المؤسسة صعوبة في اتخاذ القرارات المناسبة نظرا للحاجة إلى معطيات فنية معقدة.
- ✓ **تنوع القوى العاملة:** نظرا للانفتاح الاقتصادي فإنّ سوق العمالة أيضا تتسع وتتطور، وهذا الأمر يتيح أمام المؤسسة عمالة متنوعة.
- ✓ **الثورة المعلوماتية:** وما يصاحبها من تدفق هائل وسريع في المعلومات الغزيرة التي يجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسة بحل القضايا والمشكلات الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الذي تنشط فيه مثل: الفقر، البطالة، التخلف... الخ، أمّا بالنسبة لأخلاقيات الأعمال فهي تعني التزام المؤسسة أخلاقيا أي أن تقوم فقط بالممارسات المقبولة أخلاقيا وأن تجعل البيئة أكثر إنسانية.
- ✓ **ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة للأجيال القادمة.**
- ✓ **القيود البيئية:** كل بيئة لها قيود مختلفة قد تكون اقتصادية، قانونية، سياسية... الخ مثل تحديد أسعار الصرف، وضع سقف لأسعار المنتجات... الخ.
- وكل السمات سابقة الذكر هي سمات أساسية لا تخلو منها البيئة المعاصرة، وهي في نفس الوقت تمثل قيودا وتحديات تواجه المؤسسة وتفرض عليها أخذها بالحسبان وإيلائها الاهتمام اللازم لتفادي آثارها السلبية والاستفادة من كل إيجابياتها التي تؤدي بالمؤسسة إلى طريق النجاح والاستمرارية.

المطلب الثاني: تصنيفات بيئة المؤسسة

هناك العديد من التصنيفات الخاصة ببيئة المؤسسة والتي في مجملها تقسم البيئة ككل، فمنهم من يقسمها إلى أربعة أصناف وآخر إلى 3 وآخر إلى 2 وغيرها إلا أنّ هناك تقسيم شائع الاستخدام سيتم الاعتماد عليه خلال هذه الدراسة، وسيتم في هذا المطلب التعرف إلى مختلف تصنيفات البيئة ومن ثمّ التعرض إلى التصنيف المعتمد.

أولاً: مختلف تصنيفات بيئة المؤسسة

هناك العديد من التصنيفات الخاصة ببيئة المؤسسة وسيتم في هذا المطلب التعرض لبعضها¹.

✓ تصنيف روبنس 1990: صنف روبنس بيئة المؤسسة إلى بيئتين وهما:²

✓ البيئة العامة: وهي تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة وله تأثير غير مباشر عليها.

✓ البيئة الخاصة: وهي تمثل كل العوامل والأطراف التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة.

وحسب هذا التصنيف فقد تم تقسيم البيئة على أساس درجة التأثير فهناك بيئة تؤثر بالمؤسسة مباشرة وهناك متغيرات تؤثر

على المؤسسة بطريقة غير مباشرة.

✓ تصنيف دافت 1992: وفق هذا التصنيف تقسم البيئة إلى:³

✓ البيئة العامة: وهي تشمل كل الأطراف والمتغيرات التي ليس لها علاقة مباشرة بالمؤسسة مثل: الحكومة، التكنولوجيا... الخ.

✓ بيئة المهمة: وهي تمثل المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها ولها علاقة مباشرة بها.

ركز هذا التصنيف على علاقة المتغيرات البيئية بالمؤسسة سواء علاقة مباشرة أو غير مباشرة.

✓ تصنيف ناث 1993: قسم ناث البيئة إلى:⁴

✓ بيئة كلية (عامة): وهي البيئة التي تضم المتغيرات الكلية مثل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية السياسية... الخ.

✓ بيئة تنافسية (صناعية): وهي البيئة التي تضم الأطراف التي تمارس نفس نشاط المؤسسة وهي في وضع تنافسي معها.

✓ بيئة المهمة: وهي البيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها أي الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

حسب هذا التقسيم قسم الباحث بيئة المؤسسة إلى 03 أصناف، بيئة كلية وبيئة الصناعة وبيئة المهمة، وعادة بيئة

الصناعة توحى إلى بيئة المهمة نفسها، إلا أنّ هذا الباحث اعتمد هذا التقسيم ليفصل بين البيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها

وتتكون من منافسيها، وبين بيئتها الخاصة بها بصفة مستقلة.

¹ - السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص ص: 121-127.

² - Robins S P, Couter .M, **Management**, New Jersey Prentic hall, 6th ed, New York, 1999, p : 196.

³ - Daft Richard L, **Organisation Theory and Design**, South Wastern, 8th ed, New York, 2004, p : 85.

⁴ - Narayanan VK, Nath Raghu, **Organisation Theory and Strategic Approach**, Homewood RD irwin, Inc, 1993, p : 46.

✓ تصنيف علي شريف 1998: قسم هذا الباحث البيئة إلى قسمين هما:¹

✓ البيئة الخارجية: تتكون من جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المؤسسة وتنقسم بدورها إلى:

- بيئة عامة: تشمل جميع القوى الخارجة عن سيطرة المؤسسة مثل القوى الاقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية والحضارية، التكنولوجية والعالمية.

- بيئة النشاط: وتتكون من العناصر التي لها تأثير مباشر على المؤسسة مثل: المنافسون، العملاء النقابات، الشركات... الخ.

✓ البيئة الداخلية: وهي تضم القوى الداخلية للمؤسسة مثل: العمال، موارد المؤسسة... الخ.

حسب هذا التصنيف قُسمت البيئة إلى قسمين أساسيين، بيئة خارجية تضم القوى الخارجية التي لا تتحكم فيها المؤسسة وخارجة عن سيطرتها وهي بدورها تضم صنفين، صنف عام أي له علاقة بالمؤسسات ككل مهما اختلف نشاطها وصنف خاص بالمؤسسة؛ أي أين تمارس المؤسسة نشاطها، أما القسم الثاني فيتمثل في بيئة داخلية؛ أي خاصة بالمؤسسة وتتحكم فيها المؤسسة وهذا التقسيم جدّ منطقي لأنه أخذ بعين الاعتبار كل القوى البيئية وقسمها على أساس علاقتها بالمؤسسة ودرجة السيطرة عليها.

✓ تصنيف كامل محمد المغربي 1998: قسم هذا الباحث البيئة إلى 05 أصناف هي:²

✓ بيئة اقتصادية: وهي بيئة مدخلاتها عناصر الإنتاج ومخرجاتها مختلف السلع (كالسلع الرأسمالية والسلع الوسيطة والسلع الاستهلاكية) والخدمات.

✓ بيئة تربوية: وهي التي تتحكم في قيم وأخلاق الطبقة الإدارية.

✓ بيئة اجتماعية وثقافية: وتشمل فلسفة المجتمع وثقافته.

✓ البيئة السياسية والقانونية: وتضم الأطر السياسية والقانونية للدولة التي تمارس المؤسسة فيها نشاطها.

✓ القوانين التكنولوجية: وهي التي تؤثر على المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والاختراعات التي تؤدي إلى التطور.

من خلال هذا التقسيم للبيئة يظهر أنّ الباحث اهتم بالقوى الخارجية التي لها علاقة غير مباشرة مع المؤسسة ولم يطرح بيئة المؤسسة نفسها والتي لها تأثير على نجاح المؤسسة وأدائها في المقام الأول ولا يمكن التغاضي عنها.

✓ تصنيف كمال حمدي أبو الخير 2000: تم تقسيم البيئة من خلال هذا التصنيف إلى:³

✓ البيئة البدائية أو العشوائية: وهي البيئة البسيطة على مستوى المعرفة والجوانب الفنية أي خالية من التعقيد، وتتواجد بها المؤسسات الفردية والصغيرة عادة.

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1998، ص: 98.

² - كامل محمد المغربي، الإدارة والسياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 2-5.

³ - كامل حميد أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين استراتيجية التغيير واستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس، مصر، 2000، ص: 396.

✓ **البيئة الهادئة العنقودية:** وهي بيئة بطيئة التغيير، ويمكن التنبؤ فيها باستخدام الأساليب العلمية ويمكن للمؤسسة فيها أن تحافظ على وجودها ببساطة.

✓ **البيئة المضطربة:** وهي بيئة تتكون من مجموعة من المؤسسات (مؤسسة رئيسية وعدد من المؤسسات الصغيرة وعدد من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع)، وتتولى فيها المؤسسة الرئيسية رسم استراتيجية تأخذ في الحسبان ما يحيط بها من مؤسسات.

✓ **البيئة المعقدة:** وهي بيئة كثيرة التغيير، تتميز بصعوبة التحكم وعادة تنشأ فيها الأزمات، وتكون فيها المنافسة شديدة من أجل البقاء في السوق.

اختلف هذا التصنيف عن باقي التصنيفات السالفة الذكر حيث اعتمد في تقسيمه للبيئة على طبيعة البيئة في حد ذاتها من حيث البساطة، والتغيير ودرجة التعقيد وهذه كلها صفات للبيئة، عند ممارسة المؤسسة لنشاطها يجب أن تحدد طبيعة بيئتها من أجل معرفة كيفية التعامل معها.

✓ **تصنيف عايدة سيد خطاب 2009:** من خلال هذا التصنيف تم تقسيم البيئة إلى:¹

✓ **بيئة خارجية:** وتمثل في إجمالي القوى والعوامل الخارجية.

✓ **بيئة خاصة بالمؤسسة:** وتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية والإنتاجية والاجتماعية.

✓ **البيئة الداخلية:** وتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.

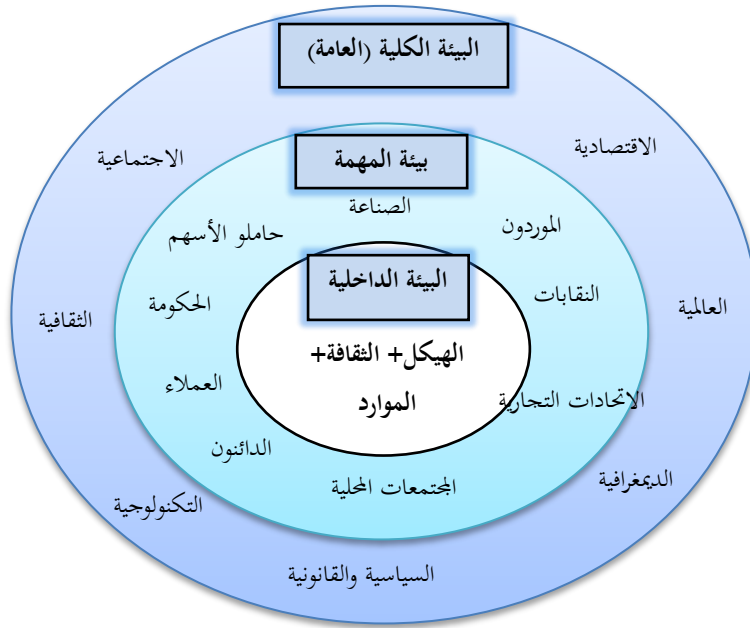
يعتبر هذا التقسيم هو تقسيم منطقي وأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات البيئية.

ثانياً: تصنيف بيئة المؤسسة الأكثر استخداماً

من خلال التصنيفات السابقة هناك تصنيف يُعدّ التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً لتحليل بيئة المؤسسة، ألا وهو تقسيم البيئة إلى قسمين رئيسيين هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية بدورها تقسم إلى جزأين هما: البيئة الكلية (العامة) وبيئة المهمة (البيئة الصناعية)، والشكل الموالي يوضح تقسيم بيئة المؤسسة ومتغيراتها.

¹ - عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 85 - 86.

شكل (1-1): متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013، ص: 133.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ بيئة المؤسسة تتكون من:

1- البيئة الخارجية: عرّفت البيئة الخارجية بعدة تعاريف منها: "بمجمـل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير"¹، وبالتالي يظهر من خلال هذا التعريف أنّ البيئة الخارجية تمثل كل القوى الخارجية التي لها صلة بالمؤسسة وتقسـم البيئة الخارجية بدورها إلى قسمين:

✓ **البيئة الخارجية العامة (الكلية):** وهي تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو بنشاطها الخاص وهي بدورها تتكون من العوامل التالية:²

✓ **العوامل الاقتصادية:** وهي عوامل مؤثرة على المؤسسة ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيها مثل: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، أسعار الصرف، معدل التضخم، السياسة المالية والنقدية للدولة، الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والجمركية... الخ.

✓ **العوامل الاجتماعية:** وهي تلك العوامل التي ترتبط بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة مثل: الأعراف، التقاليد، الأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، القيم الاجتماعية السائدة.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 134.

² - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-، 2000، ص: 81-82.

✓ **العوامل الثقافية:** وهي تمثل الموروث الثقافي للمجتمع مثل: نظام التعليم، الخبرات المتراكمة، القيم والسلوك الفردي والجماعي، قابلية المجتمع للتغيير... الخ.

✓ **العوامل التكنولوجية:** وتمثل التغيرات التي تحدث من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل ظهور تقنيات فنية جديدة دخول منافسين جدد يستخدمون تكنولوجيا متطورة... الخ.

✓ **العوامل الديمغرافية:** وتمثل تلك العوامل المتعلقة بالسكان مثل: أعمارهم، تفضيلاتهم، مدى استقرارهم في منطقتهم... الخ.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** وهي العوامل المتعلقة بالسياسة العامة للدولة التي تنشط فيها المؤسسة وقوانينها التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

✓ **العوامل الدولية والعالمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الدولية والتي تكون لها أثر على المؤسسة مثل: الوقوع في أزمات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والنزاعات الدولية... الخ.

✓ **البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة):** وهي تمثل القوى التي تؤثر وتتأثر مباشرة بنشاط المؤسسة وتمثل هذه القوى في:¹

✓ **العملاء:** ويمثلون المستهلكون الذين تتعامل المؤسسة معهم وتسعى دائما إلى كسبهم.

✓ **الموردون:** ويمثلون مصدر الموارد التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها الإنتاجي.

✓ **الوسطاء:** ويمثلون الأطراف التي تقوم بتوزيع منتج المؤسسة على مستهلكيها.

✓ **الممولون:** ويمثلون مصدر تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة وعادة يكونوا مالكي الأسهم فيها.

✓ **الحكومة:** وتمثل السلطة الرسمية في الدولة وهي التي تصدر قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل المؤسسة.

✓ **المنافسون:** ويمثلون المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس نشاط المؤسسة أو أنشطة مشابهة والتي ينتج عنها تقديم منتجات مماثلة أو مشابهة.

2- البيئة الداخلية: وهي تلك البيئة التي تجعل من المؤسسة مؤسسة منفردة لها قدراتها وميزاتها التنافسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية، وسيتم التطرق إلى البيئة الداخلية للمؤسسة في العنصر الموالي باعتبارها متغير محل الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة عن كافة العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها ومن خلالها تمارس نشاطها، وقد عرف هذا المفهوم اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة بسبب قدرته على جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية مستدامة. ولذا سيتم في هذا المطلب التعرّف على مفهوم البيئة الداخلية من خلال التطرق لتعريفها ومختلف النظريات التي اهتمت بها.

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص ص: 133-134.

أولاً: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

أعطيت عدة تعاريف للبيئة الداخلية للمؤسسة من بينها:

عرّف Genç البيئة الداخلية على أنّها " جميع عناصر أي منظمة والتي يمكن لها التحكم فيها ولها تأثير واضح عليها"¹. وحسب هذا التعريف تظهر البيئة الداخلية على أنّها تشمل العناصر التي تتحكم فيها المؤسسة وذلك بهدف توجيهها لخدمة أهدافها، وهذا التعريف لم يختص بذكر عناصر بحد ذاتها بل اشتمل كل العناصر التي يمكن التحكم والتأثير فيها. وعرّفت أيضا "العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها العامل مثل: الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل"². فهذا التعريف يمثل البيئة الداخلية في الخصائص البيئية التي يعمل في كنفها العامل وقد أظهر هذا التعريف تسمية أخرى للبيئة الداخلية وهي بيئة العمل وهذه التسمية تبرز الأهمية أو السمة الأساسية للبيئة الداخلية ألا وهي جو العمل أو كيف يتم العمل، ولكن أيضا هذا التعريف لا يذكر الموارد التي يقوم عليها العمل.

كما عرّفت "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية"³. كذلك هذا التعريف يحدّد البيئة الداخلية في الخصائص التي لها تأثير على العملية الإدارية ولكن البيئة الداخلية لا تقتصر على هذه الخصائص فقط بل هي أشمل من ذلك.

وينظر كذلك للبيئة الداخلية على أنّها "المكونات المادية التي تتوافر داخل مقر العمل من ضوء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة"⁴. هنا يظهر هذا التعريف البيئة الداخلية من جهة أخرى وهي العناصر المادية ولكن هذه العناصر ليست العناصر التي يقوم عليها نشاط المؤسسة وإتّما العناصر المحيطة بالعمل.

ومن بين التعاريف الشاملة للبيئة الداخلية أنّها "عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة وتعمل المؤسسة بموجبها"⁵. وهذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة، حيث لم يقتصر على البيئة التنظيمية أو المحيطة بالعامل وإتّما أيضا الأفراد والجماعات التي تعمل في كنف المؤسسة.

¹- Mohammed Saleem Khelif Alshura, Abdalla Hussain Al Assuli, **Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View**, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 8, N1, January 2017, p: 46.

²- أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 1992، ص: 40.

³- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2000، ص: 35.

⁴- محمد سيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية-، 2008، ص: 106.

⁵- محمد بوخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص: 27.

كما برزت البيئة الداخلية "كبيئة جزئية تمثل المؤسسة نفسها وتضم رسالة المؤسسة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات"¹. وهنا أعطيت البيئة الداخلية تسمية البيئة الجزئية ووصفها بما تشمل المؤسسة بكاملها وركز على الجانب المادي والمعنوي.

ومن بين التعاريف المقدمة كذلك أنّ "البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة"². حيث يمثل هذا التعريف البيئة الداخلية على أنّها تتمحور في البناء التنظيمي الداخلي، ولم يشير إلى عناصر أخرى مكونة للبيئة الداخلية كالموارد، أو شخصية المؤسسة المجسدة من خلال ثقافتها التنظيمية. وبالتالي ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أنّه لا يوجد اتفاق عام بين الكُتّاب والباحثين حول مفهوم البيئة الداخلية، وعلى العموم يمكن القول أنّ البيئة الداخلية للمؤسسة هي تلك البيئة التي تجسد عناصر القوة والضعف لهذه المؤسسة من خلال مجموعة عناصر يتركز بعضها في إطار مادي ملموس وأخرى في أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع.

ثانياً: النظريات التي اهتمت بالبيئة الداخلية

إنّ تطور الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة جاء كنتيجة لتطور الاهتمام بالموارد البشري فيها، حيث ظهر ذلك من خلال مجموعة من النظريات والمتمثلة في:³

1- نظرية هنري فايول:

ركز هنري فايول في نظريته على أصحاب السلطة في المؤسسة أي المستويات الادارية العليا، وقد توصل إلى وضع 14 مبدأ يوصي بتطبيقها في جميع مجالات الادارة وتتمثل هذه المبادئ في:

- الاعتماد على مبدأ التخصص في العمل؛
- تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية؛
- النظام؛
- وحدة السلطة الأمرة؛
- وحدة الإدارة والتوجيه؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- مكافأة الافراد وتعويضهم؛
- المركزية الادارية؛

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2009، ص: 47.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 144.

³ - أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الانوروا)، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص: 11-13.

- ضمان تدرج السلطة؛
- المبادرة؛
- التدريب؛
- فترة العمل؛
- فترة التوظيف؛
- التعاون بين العاملين.

2- نظرية أوليفر شيلدون:

تميزت البيئة الداخلية في ظل النظرية السابقة بالجمود نتيجة المبادئ المطبقة فيها وعدم ترك المجال للعامل للتدخل، لذلك جاءت نظرية شيلدون لإثبات أنّ البيئة الداخلية تحتاج إلى تحقيق التوازن الصحيح بين المخرجات الانتاجية وانسانية الانتاج؛ حيث اعتبر أنّ الصناعة مجموعة من الاشخاص وليست الماكينات والعمليات الفنية، واقترح مجموعة من المبادئ التي تركز على العاملين تتمثل في:

- ضمان مشاركة العاملين في بيئة عملهم؛
- ضمان تحقيق التنمية الذاتية للعاملين؛
- ضمان تأمين العاملين ضد البطالة الادارية؛
- مشاركة العاملين في الأرباح نظير مساهماتهم.

وعليه فإنّ هذه النظرية اهتمت بالبيئة الداخلية من خلال إبراز دور وأهمية العامل فيها باعتباره لديه حاجات، رغبات وميولات يجب مراعاتها من خلال البيئة الداخلية.

3- نظرية ماري باركر فوليت:

اهتمت هذه النظرية أكثر من النظريات السابقة بالعامل؛ حيث دعت إلى تبني مشاركة العاملين وتشجيع العمل الجماعي لأنّ الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة، وقد دعت هذه النظرية إلى:

- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول؛
- وضع قوانين تتناسب مع الموقف وليس المدير؛
- تشجيع العمل الجماعي لتنمية الافراد ومواجهة المشاكل؛
- دعم القيادة للعاملين وضمان مشاركتهم.

استناداً إلى ما سبق يتضح أنّ المؤسسة لا تنشط معزولة وإنما هي تنشط في ظل بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، ولقد عُرِّفت بيئة المؤسسة من طرف العديد من الباحثين والكتّاب وكل تعريف يختلف عن الآخر باختلاف الزاوية المنظور منها للبيئة أو الجانب البيئي المركز عليه، ولكن عموماً تمثل بيئة المؤسسة كافة المتغيرات والقوى والعوامل التي تؤثر فيها سواء الداخلية منها أو الخارجية مهما اختلفت طريقة التأثير أي مباشرة أو غير مباشرة. كما تعد بيئة المؤسسة من المتغيرات الجذّ مهمة التي يجب الاهتمام بها لما لها من تأثير على مركزها التنافسي وعلى نشاطها عموماً، فقلة الاهتمام بها سيؤدي إلى تدهور المؤسسة وفقدانها لقيمتها خاصة في ظل البيئة المعاصرة التي تتصف بسمات تعتبر كتحديات بالنسبة للمؤسسة يجب عليها مواكبتها والاستفادة منها من أجل اللحاق بالمؤسسات المتطورة.

وللبيئة عدة تصنيفات تختلف من باحث أو كاتب لآخر، لكن عموماً هناك تصنيف شائع والأكثر عملاً من طرف الباحثين ألا وهو تقسيم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية.

وللبيئة الداخلية تأثير مباشر على أداء المؤسسة فهي تمثل المحرك الأساسي لها، وقد شهدت البيئة الداخلية العديد من التعاريف المختلفة من خلالها يمكن القول أنّ البيئة الداخلية تعبر عن كل القوى الداخلية للمؤسسة سواء المادية المتمثلة في الموارد أو غير المادية مثل البناء التنظيمي وغيرها، كما أنّ الاهتمام بها جاء نتيجة لمجموعة من النظريات التي تجسّد تطور النظرة للعاملين في المؤسسة. ومن أجل معرفة المؤسسة نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية يجب القيام بما يسمى بالتحليل البيئي وهو ما سيتم التعرض إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: ماهية التحليل البيئي

تعمل المؤسسة في ظل بيئة ديناميكية، تتطور بشكل سريع الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليلها بشكل مستمر فالتحليل البيئي يعتبر خطوة جوهرية بالنسبة للمؤسسة، حيث يتم من خلاله رصد الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية والعمل على الملاءمة بينها وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحليل بيئتها هي مؤسسة حريصة على نجاحها وتطورها، فرصد التغيرات البيئية يجعل من المؤسسة تواكب كل التغيرات وتطور من نفسها دائما مما يجعل فرصة نجاحها أكبر واكتسابها ميزة تنافسية أمر أكيد إذا ما استغلت بيئتها بشكل جيد، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على التحليل البيئي من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم التحليل البيئي؛

✓ **المطلب الثاني:** العوامل المؤثرة في التحليل البيئي ومدخله؛

✓ **المطلب الثالث:** مستويات التحليل البيئي.

المطلب الأول: مفهوم التحليل البيئي

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على تعريف التحليل البيئي وأهميته.

أولاً: تعريف التحليل البيئي

يقصد بالتحليل البيئي قيام المؤسسة بتقييم بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية وذلك من أجل تحديد كافة أنواع العوامل والكيانات المحيطة بها ومن ثمة معرفة خصائصها لتحديد الاستراتيجية المناسبة.

كما يُعرف أيضاً أنه عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذ القرار داخل المؤسسة، تهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تساهم في تحديد مستقبلها¹.

وبالتالي فالتحليل البيئي هو تلك المرحلة التي يجب على المؤسسة أن تمر بها وإلا فلن تستطيع الاستمرار والتطور. فالبيئة الحالية هي بيئة جدّ معقدة نظراً للتطورات الحاصلة فيها من تطور تكنولوجي، الانفتاح على العالم، اقتصاد المعرفة... الخ، الأمر الذي وضع أمام المؤسسة تحديات كثيرة ومتعددة تعقل مسيرتها، وعلى هذا يجب على المؤسسة مواجهة هذه التحديات والاستفادة منها لأبعد الحدود، وهذا لا يتحقق إلا بمعرفة المؤسسة لكل خصائص البيئة سواء الخارجية والتي تمثل كفرص لديها ومحاولة استغلالها أحسن استغلال أو معرفة مختلف التهديدات للتصدي لها ومحاولة تقليلها، وكذلك الأمر بالنسبة للبيئة الداخلية بمعرفة خصائصها وهذا ما يطلق عليه بالتحليل البيئي.

وعليه فالمؤسسة يتوجب عليها القيام بالتحليل البيئي وذلك للأسباب التالية:²

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بعدة أطراف وعليها التكيف مع مطالبهم؛
- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من البيئة التي تعيش فيها سواء تعلق الأمر بالموارد الملموسة أو المعنوية، وتقدم إليها مخرجاتها والتي لا تقتصر مراعاتها في ذلك متطلبات البيئة في الوقت والكمية والنوعية بل تتعدى أيضاً ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق؛
- الأطراف التي لها مصالح مع المؤسسة هي مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات والهيئات لها مطالب وأهداف واتجاهات نحو المؤسسة قد تختلف وقد تتلاقى نسبياً، هم موجودون في بيئتها وتحكمهم عوامل اقتصادية وسياسية وقانونية واجتماعية تؤثر فيهم ويتأثرون بها بما ينعكس سلباً أو إيجاباً عليها؛
- تعرف الأسواق تطوراً ملحوظاً على مستوى العناصر المختلفة والمحددة للطلب كتغير أذواق المستهلكين حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد، وكذا التفاعل والاحتكاك بين المجتمعات والثقافات والتغير المستمر في التكنولوجيا التي تساهم في إنجاز أشياء

¹ - نهاية عبد القادر التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة الأدوية في غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة - فلسطين، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص: 215.

² - السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص: 129-130.

أكثر توفيراً للراحة وتلبية لرغبات الأفراد في المجتمع والتي تتغير بشكل سريع من وقت لآخر، كما أنّ المؤسسات اليوم تلعب فيها عملية البحث والتطوير دوراً محددًا ليس فقط لتوجيه الطلب والاستهلاك بل أيضاً لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة فيما بينها.

ثانياً: أهمية التحليل البيئي

تتمثل أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، ثم المفاضلة بينها على أساس قدرة هذه الأخيرة على استغلالها؛
 - التخصيص الأمثل للموارد وكيفية استغلالها أحسن استغلال؛
 - تحديد قدرات المؤسسة وتوظيفها لتحقيق أهدافها؛
 - تحقيق الكفاءة في الأداء؛
 - معرفة جوهر المحيط الذي حولها؛
 - يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية المؤثرة عليها، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛
 - محاولة السيطرة على عوامل البيئة المتغيرة، وجعلها تؤثر إيجاباً على هذه البيئة وبالتالي المساهمة في نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
 - ومن جهة أخرى للتحليل البيئي أيضاً أهمية كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها:
 - **مسيرى المؤسسة:** الإحاطة بأدائها وإجراء بحوث عن ضمان دقة الاستراتيجية الموضوعية (الأنشطة منتجات، السوق).
 - **البنك:** التعرف على حالة المؤسسة التي تطلب قروضاً.
 - **المساهمين المستقبليين:** التعرف على الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة الراغبين في تمويلها.
 - **الدولة:** التعرف على وضعية المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار لتطهير، تأهيل، خصوصية... الخ.
- وعليه فالتحليل البيئي مهم بالنسبة للمؤسسة من الدرجة الأولى لمعرفة خصائص البيئة المحيطة بها ومعرفة كيفية بناء الاستراتيجية الملائمة والتي تضمن لها تحقيق أهدافها من جهة واكتساب مكانة في هذه البيئة من جهة أخرى، كما أنّه مهم أيضاً لكافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة لأنّه يوضح وضعية المؤسسة وبناء عليه يقررون كيفية التعامل معها.

¹ - الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، المجلد 2، العدد 02، جوان 2015، ص: 135.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي ومدخله

للتحليل البيئي عوامل تؤثر عليه ومدخل تنبثق منها أدواته وسيتم التطرق إليهما في هذا المطلب.

أولاً: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي

يقدم التحليل البيئي للمؤسسة مزايا كثيرة، إلا أنه في نفس الوقت توجد عوامل مؤثرة تحول دون استخدام المؤسسة لهذه العملية ومن بين هذه المؤثرات:¹

1- تكاليف التحليل البيئي: لكي تقوم المؤسسة بعملية التحليل البيئي فإنها يلزمها تخصيص ميزانية لذلك، وعادة فالتحليل البيئي يحتاج لفترة زمنية معتبرة بالإضافة إلى خبراء وكذلك يمكن أن يحتاج لعناصر أخرى تسهل من القيام بهذه العملية، وهذا الأمر يحتاج مبالغ معتبرة يُصعب على المؤسسات الصغيرة تخصيصها أو توفيرها، وبالتالي فإنها تعزف عن القيام به، كذلك فإن نتائج التحليل البيئي قد تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أرباح وقد لا تؤدي إلى ذلك، وهذا ما يجعل مسيري بعض المؤسسات الكبيرة يترددون في القيام بهذه العملية، وآخرون يرون أنّ هذه العملية ليست مجدية ومضيعة للأموال فيقررون عدم التحليل، وبالتالي فالتكاليف المعتبرة لعملية التحليل البيئي تقع عائقاً أمام تنفيذ هذه العملية من قبل بعض المؤسسات رغم ضرورتها، فقد تخسر المؤسسة أموال قد تكون أكبر من تكاليف التحليل الذي لو قامت به ستتجنب هذه الخسائر حتى وإن لم تحقق أرباحاً إضافية.

2- الكفاءة المهنية المطلوبة للقيام بالتحليل البيئي: يعتبر رأس المال البشري المؤهل مهم بالنسبة للمؤسسة فهو أهم من رأس المال المادي بعينه لأنه مصدر للمعرفة والمهارة والمؤدي إلى نمو المؤسسة ورفيها، فدون اليد العاملة المؤهلة لا يمكن للمؤسسة أن تطور أدائها، كذلك الأمر بالنسبة للتحليل البيئي فهو يحتاج إلى الأفراد القادرين والمؤهلين، فلا يمكن لأي شخص أن يقوم به وهو غير مؤهل فهذا يعتبر مضيعة للوقت وللأموال، وعليه فبعض المؤسسات لا تملك أفراداً قادرين على التحليل وهذا يجعلها لا تقوم به، وإذا أرادت أن تقوم به قد لا تستطيع استقطاب المؤهلين بذلك، وبالتالي فإن خصوصية هذه العملية تجعلها غير قابلة للتطبيق من طرف الكل مما يجعل المؤسسة تبتعد عنها.

ثانياً: مداخل التحليل البيئي

تحتاج عملية التحليل البيئي مجموعة من الأدوات المختلفة كل أداة لها مدخلها، وقد تم تقسيم هذه الأدوات وفقاً لعدة مداخل تختلف من باحث إلى آخر وكذلك تتعدد مع التطور الحاصل أي ظهور أدوات جديدة ويرى "C. Martinet" أنّ مختلف المداخل محصورة في بعدين أساسيين يتمثلان في درجة الشمول في اعتبار معيار التحليل (عدد المعايير المعتمدة) ودرجة التشكيل البياني (الكيفية التي تقدم بها النتائج التحليلية) ويمكن أن تجمع الأدوات في ثلاث مداخل أساسية وهي على النحو التالي:²

¹ - الشريف بقّة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص: 135.

² - مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلوي شلف - الجزائر، العدد 5، جانفي 2008، ص: 204-205.

1- المدخل الوصفي: وهي التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة تسمى "chiks lists" حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق، التمويل، الإنتاج... الخ ولتوسيعها يصعب تقديم وتشكيل تصميم لها، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طابع نوعي، كاستعمال سلم من (1-5) أو تقييم مثل: ضعيف، متوسط، قوي، وتسمح هذه الأدوات بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة وتقدم أكبر قدر من المعلومات التي تسمح بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة ومقارنتها مع منافسيها.

2- المدخل التشكيلي: معظمها مقترحة من طرف أكبر مكاتب الاستشارة الأمريكية وتتوقف على أدوات المدخل الوصفي من حيث أنّها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضع المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها، كما أنّ لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية.

3- المدخل المفتوح: يعتمد هذا المدخل على بعض الرؤى النظرية وينحصر فقط في التحليل التي تركز على متغيرات مسبقة وبعض المختصين يسمونه بالمدخل الاستكشافي.

المطلب الثالث: مستويات التحليل البيئي

تم عملية التحليل البيئي على مستويين أساسيين هما: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وبما أنّ البيئة الخارجية بدورها مقسمة إلى مستويين هما البيئة العامة (الكلية)، بيئة النشاط (المهمة) وبالتالي فإنّ التحليل البيئي يتم وفق ثلاث مستويات وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة عملية من خلالها يتم دراسة كل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تمثل عناصر بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص المتاحة فيها والتهديدات التي تواجهها من خلالها، وتم عملية تحليل البيئة الخارجية بمجموعة من المراحل أو الخطوات والمتمثلة في:¹

1- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية:

تختلف المتغيرات البيئية من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس المؤسسة، حسب موقف وظروف المؤسسة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المؤسسة، وتمثل هذه المتغيرات في:

1-1- متغيرات البيئة الخارجية العامة: تم التعرض لبعضها عند التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة وفيما يلي شكل يوضح هذه المتغيرات بنوع من التفصيل.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر -، 2003، ص: 88-93.

شكل (1-2): العوامل البيئية العامة

العوامل الديمغرافية:	العوامل التكنولوجية:
- السكان/ العدد/ النوع/ التوزيع الجغرافي؛	- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع؛
- التغيرات الإقليمية من حيث النمو والانكماش.	- تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛
العوامل الثقافية والاجتماعية:	- التكنولوجيا الجديدة والمتجددة؛
- مستوى التعلم؛	- البحوث والتطوير؛
- نسبة المرأة في قوة العمل؛	- جودة المنتجات/ الخدمات؛
- حاجات الأفراد؛	- المنتجات/ الخدمات الجديدة؛
- نظام القيم؛	- دورة حياة المنتج.
- الاهتمام بالبيئة.	العولمة:
العوامل السياسية:	- التكتلات الاقتصادية؛
- القوانين المؤسسة للصناعة؛	- تحرير التجارة الخارجية؛
- قوانين لوائح العمل؛	- الاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق؛
- جماعات الضغط المختلفة كالنقابات؛	- التحالفات بين الشركات خارج الحدود؛
- درجة الديمقراطية في المجتمع.	- ديون العالم الثالث؛
العوامل الاقتصادية:	- تعاضم دور التكنولوجيا في مختلف المجالات؛
- سياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي؛	- الاهتمام بالابتكار والتجديد لخلف ميزات تنافسية؛
- سياسة الدولة المالية والنقدية؛	- متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي؛
- الدخل القومي وتوزيعه؛	- الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساسي ومشارك في القيمة.
- متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي؛	
- نسبة التضخم، البطالة، الفائض أو العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات؛	
- الادخار/ الاستثمار.	

المصدر: عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص: 86.

من خلال الشكل يتضح أنّ متغيرات البيئة تتغير باستمرار نتيجة مختلف التطورات الحاصلة، فالاقتصاد القديم يختلف عن الاقتصاد الحديث خاصة مع ظهور رأس المال الفكري، ووسائل الاتصال الحديثة التي تقتل المسافات.

1-2- متغيرات بيئة النشاط:

يتمثل الهدف من تحليل بيئة النشاط هو تحليل قوى المنافسة في هذه البيئة التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها بُغية التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

وقد قام "Michael Porter" من جامعة هارفرد بوضع إطار عمل يساعد القائمين على هذا التحليل وفق أنموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل المنافسة داخل أي نشاط وهذه العوامل هي:

- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط؛

- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة؛

- قوة المساومة عند الموردين؛

- قوة المساومة عند المشترين؛

- درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نشاط واحد.

وعلى الرغم من أنّ الأنموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أنّ هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين والتي تم إضافتها بعد ذلك مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المؤسسة، ويرى "Porter" أنّ تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي، وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة وكلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة المؤسسة، ويمكن اعتبار المنافسة القوية كعامل تحديد لأنّه يؤدي إلى تقليص الأرباح والعكس صحيح بالنسبة للمنافسة الضعيفة، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط وبالتالي يجب رصد كل هذه المتغيرات لتحديد أيها فرص وأيها تمثل تهديدا¹.

2- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية:

بعد تحديد متغيرات البيئة الرئيسية تأتي مرحلة تحديد مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لمراجعة دقيقة وفعّالة للمتغيرات البيئية المختلفة وهناك مصدرين للمعلومات هما:

✓ المصادر الأولية: مثل المقابلات، المؤتمرات العلمية المتخصصة.

✓ المصادر الثانوية: مثل المجالات والصحف والكتب والتقارير...الخ.

¹ - نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص: 44-45.

3- التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

تستخدم المؤسسة مجموعة من الأساليب للتنبؤ بالمتغيرات البيئية وهي تقسم إلى قسمين هما:¹

- ✓ أساليب وصفية: وهي التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي وتستخدم هذه الأساليب للتنبؤ بالمتغيرات التي تحتاج إلى هذا النوع من الأساليب مثل أسلوب التقدير والتخمين، أسلوب دلفي، أسلوب العصف الذهني... الخ.
- ✓ أساليب كمية: وهي أساليب تستخدم لتحقيق تنبؤ فعال بالمتغيرات البيئية ومن أهمها أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي.

4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة:

بعد تحديد كافة الفرص والتهديدات، يتم وضع نظام أولويات محدد وذلك لمعرفة مدى أهمية كل منها للمؤسسة وتوجيه الجهود اللازمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.²

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة، وذلك لغرض تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتسيها، وتمثل هذه المتغيرات في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف وهي مثلة في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها والموارد المتاحة لديها وهو ما سيتم التعرض إليه لاحقا.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي:³

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من آثارها؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف الناتجة عن التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر الناتجة عن التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 104.

² - المرجع السابق، ص 106.

³ - صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2012، ص: 92.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ التحليل البيئي هو عملية مستمرة ودائمة في المؤسسة الهدف منها هو تحليل كافة المتغيرات البيئية سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية وذلك بهدف تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها. ولعملية التحليل البيئي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ككل وللأطراف التي لها مصالح مع المؤسسة من جهة أخرى، إلا أنّ التحليل البيئي لا يمكن أن يطبق في كل المؤسسات فهناك بعض المؤسسات لا تستخدمه وذلك إما لعدم قدرتها المالية فهو يحتاج إلى ميزانية معتبرة أو لعدم احتوائها على القدرات البشرية التي تستطيع القيام به أو صعوبة الحصول عليها، ولكي تقوم المؤسسة بعملية التحليل فهي تحتاج إلى مجموعة من الأدوات المساعدة في ذلك وهذه الأدوات تختلف باختلاف المدخل الذي تتبعه. وتتم هذه العملية عبر مستويين مستوى البيئة الخارجية لتحديد متغيراتها كافة ومن ثم تحديد الفرص واقتناصها والتهديدات واجتنبها، أمّا المستوى الثاني فهو يتمثل في التحليل الخاص بالبيئة الداخلية من خلال تحليل عناصرها وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقاً.

المبحث الثالث: أهم أدوات تحليل البيئة الداخلية

تسعى المؤسسة من خلال التحليل البيئي إلى فحص بيئتها الداخلية والخارجية مستعينة في ذلك بجملة من أدوات التحليل الاستراتيجي، وهذه الأدوات تكون مبنية وفقاً لمستويات بيئة التحليل فمنها أدوات تتعلق بالبيئة الداخلية، ومنها أدوات تتعلق بالبيئة الخارجية. ونظراً لتطور الاهتمام نحو البيئة الداخلية فقد ظهرت العديد من المقاربات والأدوات التي تدعو المؤسسات إلى الاهتمام ببيئتها الداخلية باعتبارها مصدر الميزة التنافسية في ظل البيئة الراهنة. وهناك العديد من الأدوات التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية من خلال تحليل عناصرها عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تمثل إطاراً متكاملًا لتحليل هذه العناصر ودراسة مضمون العلاقات التفاعلية بينها بما يحدد اتجاهات ومستقبل المؤسسة. ولذلك سيتم من خلال هذا المبحث عرض الأدوات الأكثر أهمية والتي لاقت استخداماً كبيراً وتتمثل في سلسلة القيمة وأتمودج ماكينزي 7S، بالإضافة إلى مقارنة الموارد التي سيتم التطرق إليها لاحقاً للتعرف على موارد المؤسسة، وسيكون هذا المبحث بالتالي يحتوي على المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** سلسلة القيمة؟
- ✓ **المطلب الثاني:** أتمودج ماكينزي 7S.

المطلب الأول: سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة لفهم الأنشطة التي تخلق قيمة، وتساعد المؤسسات على تحديد موقعها من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة والقضاء على الأنشطة التي لا تعطي قيمة للمنتج أو الخدمة، وقبل التعرض إلى مفهوم سلسلة القيمة يجب معرفة معنى القيمة.

أولاً: القيمة

صرّح Barbon 1962 بأنّ القيمة يجب أن تُفهم من سعر الأشياء التي لها هدف من بيعها، وفي ذلك الوقت كانت القيمة تعتمد كلياً على التكلفة، لكن كويل وآخرون Coyle et al 1996 ذكروا أنّه يجب الأخذ بعين الاعتبار النظر للقيمة من منظور العميل لأنّ القيمة بالنسبة للعميل هي الأهم والقيمة هي الشرط الذي يُحفز العاملين ويرتبط بثقافتهم ويؤكد الاحتياجات المتطلبات، الرغبات والمطالب النهائية للعميل، وعليه فإنّه لا يوجد تعريفاً شاملاً وكاملاً للقيمة وقد فشل الكثيرون في تعريفها. وقد أعطى "Porter 1985" بيانه حول القيمة بأنّها: "المبلغ الذي يرغب المشترون في دفعه مقابل ما توفره لهم المؤسسة"¹، وهكذا فقد قدم "Porter" نموذجاً يشرح فيه كيف تأتي القيمة.

ثانياً: مفهوم سلسلة القيمة

يعتبر "Michael Porter" هو أول من أدخل مصطلح سلسلة القيمة في كتابه المؤثر عام 1985 الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والحفاظ عليه.

ويُعرّف "Porter" سلسلة القيمة على أنّها: "مجموعة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج أو خدمة من مرحلة النشأة مروراً بمراحل الإنتاج المختلفة، التوزيع على المستهلكين، والتخلص النهائي بعد الاستخدام"². وعندما ينتقل المنتج من طرف في السلسلة إلى طرف آخر يُفترض بأنّه يكسب قيمة.

وعلى هذا النحو يمكن استخدام سلسلة القيمة كأداة لتقسيم الأعمال إلى أنشطة يتم من خلالها تحديد مصادر الميزة التنافسية، كما يفترض أيضاً في ظل هذه الأداة أن تكون المؤسسة قادرة على فهم قدراتها الخاصة واحتياجات العميل لأنّه أمر بالغ الأهمية لتحقيق استراتيجية تنافسية ناجحة.

وقد أثر استخدام سلسلة القيمة تأثيراً كبيراً على مر السنين وكان موضوعاً للأدبيات سريعة النمو في الاقتصاد والإدارة، وقد تم استخدام سلسلة القيمة لفحص وتقييم الصناعات والتجمعات الصناعية بأكملها بالإضافة إلى أنظمة محددة

¹- Dilip Kumar, Rajeev P.V, **Value chain: A conceptual Framework**, *International journal of Engineering and management sciences*, Vol 7, N1, 2016, p: 74.

²- Elvira A Zamora, **Value Chain Analysis: A Brief Review**, *Asian journal of Innovation and policy*, Vol5, N2, 2016, p: 116.

داخل المؤسسة، كما تم استخدامها لفحص الأنشطة التي تتزايد في العديد من البلدان عن طريق ما يسمى بسلسلة القيمة العالمية¹.

وتمثل إحدى طرق تصنيف سلاسل القيمة في من يقود السلسلة فنجد السلاسل التي يقودها المشتري مقابل السلاسل التي يقودها المنتج².

السلاسل التي يقودها المشتري وهي السلاسل الشائعة في صناعات السلع الاستهلاكية كثيفة العمالة حيث يلعب كبار تجار التجزئة والتجار والشركات التجارية دورا مركزيا في الإنتاج، ويعتبر هذا النوع من السلاسل أمودجا في الألعاب والأحذية والأدوات المنزلية والإلكترونيات الاستهلاكية.

السلاسل التي يقودها المنتج وهي السلاسل التي يحركها المنتج وهي سمة من سمات الصناعات كثيفة رأس المال الموجه نحو التكنولوجيا من قبل الشركات الكبيرة التي تلعب دورا رئيسيا في إدارة شبكات الإنتاج، ويتم ملاحظة هذا الصنف في أشباه الموصلات والآلات الكهربائية والسيارات.

ويعالج تحليل سلسلة القيمة نقاط الضعف في التحليل التقليدي الذي يميل إلى أن يكون ثابتا ومحدودا من حيث تحديد عوامل النجاح، حيث يتطلب تحليل سلسلة القيمة رسم خرائط للسوق لتتبع وتحليل مساهمة مختلف الفاعلين في السلسلة ومشارك العلاقات فيما بينهم، ويساعد فهم التفاعلات داخل سلسلة القيمة في تحديد العوامل التي تؤثر على مدى جودة عمل السلسلة كما تحدد خريطة السوق الناجمة الجهات الفاعلة في السلسلة من البيئة التمكينية ومقدمي الخدمات. حيث تشمل البيئة التمكينية العوامل الحاسمة التي تخلق ظروف التشغيل التي تعمل ضمنها سلسلة القيمة مثل البنية التحتية والسياسات واللوائح، فضلا عن المؤسسات والعمليات التي تشكل النظام الاقتصادي للسوق، أما مقدمو الخدمات فتمثل الخدمات الإرشادية التي تدعم سلسلة القيمة مثل مزودي المعلومات حول السوق، الخدمات المالية، خدمات النقل ومرافق البحث والتطوير... إلخ³.

وبالتالي من خلال ما سبق يتضح أنّ الفكرة الأساسية لتحليل سلسلة القيمة هي التمكن من فحص مصادر الميزة التنافسية لتحديد هذه الميزة أو لتحسينها، وكذلك تحليل كل وظائف المؤسسة وكذا الارتباطات بين الوظائف، بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج، وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمؤسسة وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي.

¹- Elvira A Zamora, **op-cit**, pp: 116-117.

²- S.K-Dubey et al, **A Brief Study of Value Chain and Supply Chain**, Agriculture Technology Application Research Institute Kanpur, p:179, https://www.researchgate.net/publication/344374264_A_BRIEF_STUDY_OF_VALUE_CHAIN_AND_SUPPLY_CHAIN, 22/08/2021, 23h00.

³- Elvira A Zamora, **op-cit**, p: 118.

ثالثاً: إطار عمل سلسلة القيمة

يقوم أسلوب تحليل القيمة على أساس تقسيم أنشطة المؤسسة إلى الأنشطة التي تحقق قيمة، حيث ميز "Porter" بين مجموعتين من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3): سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, First Free Press Edition, New-York-USA-, 1985,p: 37.

من خلال الشكل يتضح أنّ سلسلة القيمة تُقسّم الأنشطة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة ويمكن شرحها في الآتي:

1- الأنشطة الأساسية: وتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، انطلاقاً من المراحل الأولى لعملية التطوير إلى غاية المراحل النهائية، وقد قام بورتر بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي التسويق والبيع، الخدمة وسيتم شرحها فيما يلي:¹

✓ **الإمدادات الداخلية:** تشمل الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد وتخزينها، متابعة المخزون.

✓ **الإنتاج:** يشمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التغليف المراقبة وصيانة الآلات.

✓ **الإمدادات الخارجية:** وتضم الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين وتوزيع مادي للمنتج لدى المستهلكين، ومنها تخزين المنتجات التامة، تسليمها.

¹ - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 159.

✓ **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها وصول المنتج للمشتري (الاتصال به عن طريق الأدوات التسويقية لتعريفه بالمنتج ومن ثمة إثارة رغبته ودفعه إلى عملية الشراء) وتستخدم في ذلك أدوات مختلفة مثل الترويج الإعلان، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع... إلخ.

✓ **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات الدعم للمحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين مثل: التركيب، الصيانة، قطع الغيار وتعديل المنتج،... إلخ.

2- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة المساندة للأنشطة الرئيسية حيث دونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، وتنقسم هذه الأنشطة إلى:¹

✓ **التمويل:** تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

✓ **التطوير التكنولوجي:** يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب، ونظم الاتصال.

✓ **إدارة الموارد البشرية:** تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات. وتغلغل أنشطة الموارد البشرية عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

✓ **البنية الأساسية:** تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة،... إلخ، كباقي الأنشطة الداعمة فإنّ أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

من خلال ما سبق يتضح أنّ "Porter" تبنى مجموعة الأنشطة التي من رأيه قادرة على المساهمة في بناء ميزات تنافسية وتمكن هذه الأنشطة بتحليلها من تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها لتستطيع المؤسسة الاستفادة من جوانب قوتها في تحقيق مزايا تنافسية، ومحاولة تقوية جوانب الضعف لكي لا تؤثر عليها سلبا.

المطلب الثاني: نموذج ماكينزي 7S

يعتبر نموذج ماكينزي أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي تستخدمه المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة تتغير باستمرار وهذه التغيرات تمس حتى البيئة الداخلية للمؤسسة التي يجب أن تتلاءم مع أي تطورات في البيئة، لذلك فإنّ المؤسسة تسعى إلى تحليل بيئتها الداخلية من خلال تجزئتها إلى مجموعة من العناصر يسهل عليها متابعتها وإدخال التغييرات اللازمة عليها، ويعتبر نموذج ماكينزي 7S مساعدا في ذلك.

¹ - الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص 141.

أولاً: مفهوم أنموذج ماكينزي 7S

تم تطوير أنموذج 7S Mckinsey في الثمانينات من قبل Tom Peters, Robert Waterman and Julien Philip وبمساعدة Richard Pascale and Anth Company، وقد سعوا إلى تقديم أنموذجاً يركز على الموارد البشرية (Soft) بدلا من المموسسات التقليدية للإنتاج الضخم لرأس المال والبنية التحتية والمعدات كمفتاح للأداء التنظيمي المتميز¹.

ويهدف هذا الأنموذج إلى إظهار كيف يمكن الملاءمة بين 7 عناصر للمؤسسة معا لتحقيق الفعالية فيها، وتتمثل الركيزة الأساسية للأنموذج في أنّ جميع العناصر السبع هي عناصر مترابطة وأنّ التغيير في عنصر واحد يتطلب التغيير في باقي العناصر حتى يعمل بشكل فعال.

ويعتبر أنموذج 7S أنموذجاً استراتيجياً يمكن استخدامه لأي من الأغراض التالية:²

- المواءمة التنظيمية أو تحسين الإدارة؛
- فهم العوامل الأساسية والأكثر تأثيراً في استراتيجية المؤسسة؛
- تحديد أفضل السبل لإعادة تنظيم المؤسسة نحو استراتيجية جديدة أو هيكل تنظيمي جديد؛
- تسهيل التغيير التنظيمي؛
- تسهيل اندماج المؤسسات.

حسب أنموذج 7S Mckinsey فإنّ البيئة الداخلية للمؤسسة تقسم إلى 7 عناصر يطلق عليها بالعناصر الناعمة (المرنة) "Softs" وعناصر تسمى بالعناصر الصلبة "Hards" حيث تعتبر الاستراتيجية والهيكلة والأنظمة عناصر صلبة يسهل تحديدها وإدارتها مقارنة بالعناصر الناعمة (اللينة) والتي تتمثل في المهارات، الموظفون، نمط الإدارة، القيم المشتركة، وعلى الرغم من صعوبة إدارة هذه العناصر إلا أنّها تعتبر أساس المؤسسة وهي من المرجح أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة³.

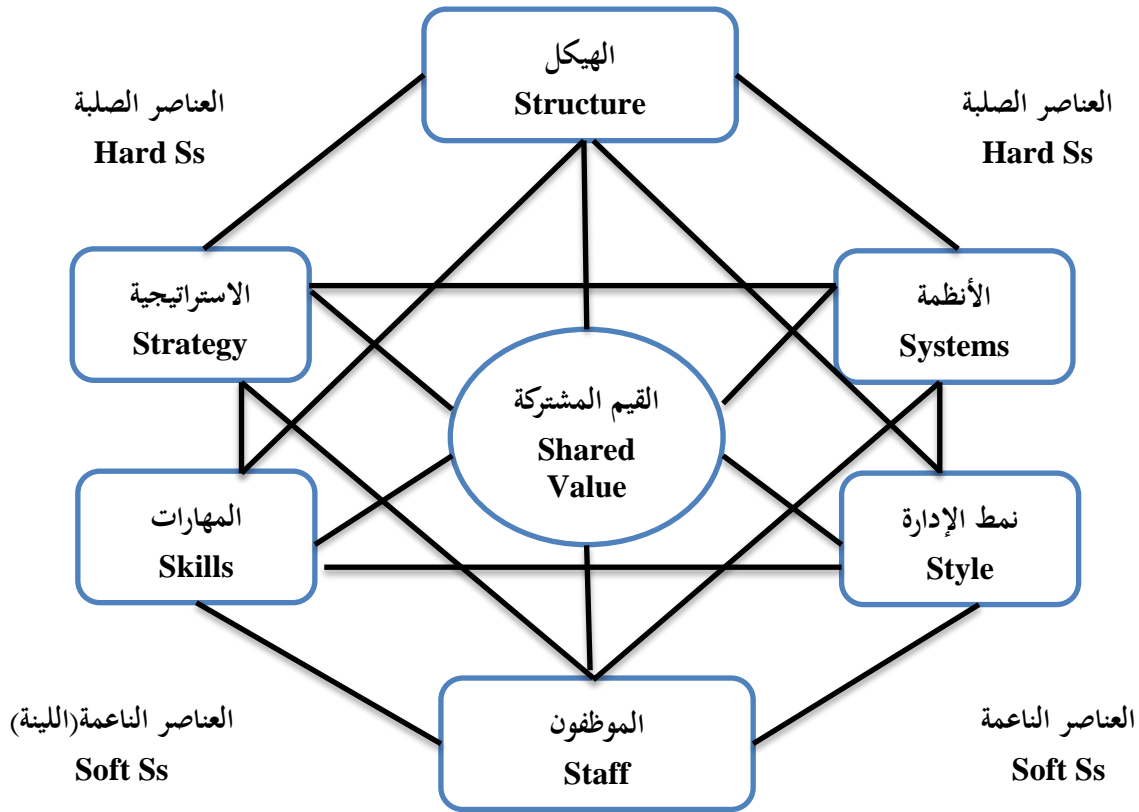
وفيما يلي شكل الأنموذج.

¹- Ali Abdul-Fattah Alshaher, **The Mckinsey 7S Model Framework for E-learning System Readiness Assessment**, *international journal of advances in Engineering and Technology*, Vol 6,N 5, Nov 2013, p: 1951.

²- Mohammad Mehdi Ravanfar, **Analyzing Organizational Structure based on 7S Model of Mckinsey**, *Global journal of management and Business Research*, Vol 15, N10, 2015, p: 8.

³- **Ibid**, p : 7.

الشكل رقم (1-4): أنموذج Mckinsey 7S



Source: Mohammad Mehdi Ravanfar, *op-cit*, p: 8.

من خلال الشكل تظهر عناصر لأنموذج وهي مترابطة فيما بينها ويمكن شرحها في الآتي:

1- الاستراتيجية Strategy : وهي خطوة وضعتها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لكي تتمكن من المنافسة بنجاح في السوق، وبالنسبة لأنموذج 7S فهو يعني بالاستراتيجية المتوافقة وهنا يتم طرح السؤال: ما هي أو ماذا تعني الاستراتيجية المتوافقة جيداً في أنموذج 7S؟ وبشكل عام، تعني الاستراتيجية السليمة الاستراتيجية التي يتم التعبير عنها بوضوح، وهي طويلة الأجل وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتعززها رؤية ورسالة وقيم قوية، ولكن من الصعب معرفة إذا كانت هذه الاستراتيجية متوافقة جيداً مع العناصر الأخرى أم لا، لذا فإن المفتاح في أنموذج 7S ليس النظر إلى المؤسسة للعثور على الاستراتيجية المناسبة والهيكل والأنظمة وما إلى ذلك، ولكن لمعرفة ما إذا كانت تتماشى مع العناصر الأخرى، على سبيل المثال عادة ما تكون الاستراتيجية قصيرة المدى خياراً سيئاً للمؤسسة، لكن إذا كانت تتماشى مع الست عناصر أخرى قد تُحقق نتائج قوية¹.

ولتقييم عنصر الاستراتيجية يتم طرح أولاً مجموعة من الأسئلة مثل:

- ما هي استراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها؟

¹ - Robert S kaplon, *How the balanced scorecard complements the Mckinsey 7S model*, *Review of Strategy and Leadership*, Vol 33, N 3, 2005, p: 44.

- كيف تخطط المؤسسة لاستخدام مواردها وقدراتها لتحقيق ذلك؟؟
- ما الذي يميز هذه المؤسسة؟؟
- كيف تتنافس المؤسسة مع ظروف السوق المتغيرة؟.
- 2- الهيكل Structure:** يمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات الأعمال ويتضمن معلومات من المسؤول أمام من، بمعنى آخر الهيكل هو المخطط التنظيمي للمؤسسة، ويعتبر أحد أكثر عناصر النموذج وضوحاً وسهولة في التغيير¹.
- ولتقييم الهيكل يجب أولاً طرح مجموعة من الأسئلة مثل:
 - كيف يتم تنظيم المؤسسة؟؟
 - ما هي التقارير وعلاقات العمل (هرمية، مسطحة، صوامع... إلخ)؟؟
 - كيف يتواءم الموظفون مع الاستراتيجية؟؟
 - كيف يتم اتخاذ القرارات؟؟
 - هل يقوم على المركزية أو التمكين أو اللامركزية أو طرق أخرى؟؟
 - كيف يتم تبادل المعلومات (القنوات الرسمية وغير الرسمية) عبر المؤسسة؟.
- 3- الأنظمة Systems:** وهي عمليات وإجراءات المؤسسة والتي تكشف عن الأنشطة اليومية وكيفية اتخاذ القرارات، وتعتبر الأنظمة المجال الذي يحدد كيفية تنفيذ الأعمال ويجب التركيز على المديرين أثناء عملية التغيير التنظيمي².
- ويتم تقييم الأنظمة أولاً عبر مجموعة من الأسئلة مثل:
 - ما هي الأعمال الأساسية والأنظمة التي تقود المؤسسة؟؟
 - ما هي أنظمة الرقابة وكيف تتم؟؟
 - كيف يتم متابعة التقدم والتطور؟؟
 - ما هي القواعد والعمليات الداخلية التي تستخدمها الفرق للحفاظ على المسار الصحيح؟.
- 4- المهارات Skills:** وهي القدرات التي يؤديها موظفو المؤسسة بشكل جيد جداً، وتشمل أيضاً القدرات والكفاءات، وأثناء التغيير التنظيمي عادة أو غالباً ما يطرح السؤال حول المهارات التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو أسلوبها الجديد³.

¹- Robert S kaplon, **op-cit**, p: 41.

²- **Ibid**, p: 41.

³- Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanian Context**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol 3, N 9, Septembre 2013, p: 96.

ولتقييم عنصر المهارات تُطرح مجموعة من الأسئلة الأولية مثل:

- ما هي المهارات المستخدمة لتقديم المنتجات و/أو الخدمات الأساسية؟؛
- هل هذه المهارات موجودة بشكل كاف ومتاحة؟؛
- هل توجد فجوات في المهارات؟؛
- ما هي المؤسسة المعروفة بعملها الجيد؟؛
- هل يتمتع الموظفون بالقدرات الصحيحة للقيام بوظائفهم؟؛
- كيف تتم مراقبة المهارات وتقييمها وتحسينها؟.

5- الموظفون Staff: يهتم عنصر الموظفون بنوع وعدد الموظفون الذين ستحتاجهم المؤسسة وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم¹.

ولتقييم هذا العنصر يتم طرح مجموعة من الأسئلة الأولية مثل:

- ما هو حجم المؤسسة؟؛
- ما هي احتياجات التوظيف؟؛
- هل توجد القدرات أو الموارد المطلوبة؟؛
- ما هي الخطة لتلبية الاحتياجات؟.

6- الأسلوب (أسلوب الإدارة) Style: يشمل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المؤسسة من قبل المديرين وكيف يتفاعلون وما هي الإجراءات التي يتخذونها، وبعبارة أخرى هو أسلوب إدارة قادة الشركة².

ولتقييم هذا العنصر يتم طرح مجموعة من الأسئلة الأولية مثل:

- ما هو أسلوب الإدارة/ نمط القيادة المفضل؟؛
- كيف يستجيب الموظفون بشكل تنافسي أو تعاوني؟؛
- هل هناك فرق حقيقية تعمل داخل المؤسسة أم أنها مجرد مجموعات إسمية؟؛
- ما هي السلوكيات والمهام والنتائج التي تكافئها الإدارة / القيادة؟.

7- القيم المشتركة Shared Value: تعتبر القيم المشتركة جوهر نموذج 7S؛ حيث تمثل القواعد والمعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات المؤسسة وبالتالي فهي أساس كل مؤسسة³.

¹- Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederik Binfor, **op-cit**, p : 95.

²- **Ibid**, p : 96.

³- **Ibid**, p : 94.

ولتقييم هذا العنصر يتم طرح مجموعة من الأسئلة الأولية مثل:

- ما هي مهمة المؤسسة؟؛
- ما هي الرؤية التي تتخذها؟؛
- ماذا تمثل القيم المثالية مقابل القيم الحقيقية؟؛
- كيف هي القيم في الحياة اليومية؟؛
- ما هي القيم التي بنيت عليها المؤسسة؟.

ثالثا: خطوات تطبيق نموذج Mckinsey 7S

بعد التعرف على عناصر النموذج تأتي مرحلة التعرف على خطوات تطبيقه من خلال ما يلي:¹

✓ الخطوة الأولى: تحديد العناصر التي سيتم الموازنة فيما بينها بشكل فعال

خلال الخطوة الأولى، هدف المؤسسة يكون إلقاء نظرة على العناصر السبعة وتحديد ما إذا كانت تتماشى مع بعضها البعض، وعادة يجب أن تكون المؤسسة على دراية بكيفية الموازنة بين عناصرها السبعة، ولكن إذا كانت لا تستطيع فيمكنها اللجوء إلى قوائم الأسئلة المعدة للقيام بذلك.

وبعد الإجابة على الأسئلة يتم البحث عن الثغرات ونقاط الضعف الناتجة عن العلاقات أو التداخلات بين العناصر على سبيل المثال أن تصمم المؤسسة استراتيجية تعتمد على تقديم سريع للمنتج، ولكن هيكل المصفوفة يعيق ذلك، لذلك هنا الأمر يتطلب التغيير في الاستراتيجية أو الهيكل.

✓ الخطوة الثانية: تحديد أفضل تصميم تنظيمي (هيكل تنظيمي)

بمساعدة الإدارة العليا تتمثل الخطوة الثانية في معرفة الهيكل التنظيمي الفعال الذي تريد المؤسسة إتباعه ومن خلال الموازنة المرغوبة يمكن للمؤسسة تحديد أهدافها وجعل خطط العمل أسهل بكثير، هذه الخطوة ليست مباشرة مثل الخطوة الأولى لعدة أسباب منها:

- تحتاج إلى العثور على أفضل تنظيم (أمثل) وهو أمر غير معروف في الوقت الحالي، لذلك فهو يتطلب أكثر من مجرد الإجابة على الأسئلة أو جمع البيانات؛
- لا توجد قوالب أو تصميمات تنظيمية محددة مسبقا يمكن استخدامها، وسيتعين على المؤسسة إجراء الكثير من البحث أو المقارنة المعيارية لمعرفة كيفية تعامل المؤسسات الأخرى المماثلة مع التغيير التنظيمي أو التصميمات التنظيمية التي تستخدمها.

¹ - Mohammad Mehdi Ravanfar, *op-cit*, p: 9.

✓ الخطوة الثالثة: تحديد أين وما هي التغييرات التي يجب أن تكون

هذه الخطوة الأساس، والتي ستوضح بالتفصيل العناصر التي سوف يتم إعادة تنظيمها وكيف تريد المؤسسة أن تفعل ذلك، وإذا وجدت المؤسسة أنّ هيكل أسلوب الإدارة لا يتناسبان مع قيمها فيجب أن تقرر كيفية إعادة تنظيم العلاقات ومن هم المدراء الذين ينبغي على المؤسسة التحلي عنهم أو كيفية التأثير عليهم لتغيير أسلوب إدارتهم حتى تتمكن المؤسسة من العمل بأكثر فعالية.

✓ الخطوة الرابعة: إجراء التغييرات اللازمة

يعتبر التنفيذ أهم مرحلة في أي عملية تغيير أو تحليل فقط التغييرات جيدة التنفيذ هي التي ستكون لها آثار إيجابية لذلك يجب على المؤسسة أن تجد أشخاص داخلها أو تستعين بمستشارين هم الأنسب لتنفيذ التغييرات.

✓ الخطوة الخامسة: مراجعة 7S باستمرار

تعتبر العناصر السبعة ديناميكية وتتغير باستمرار، دائما ما يكون للتغيير في عنصر واحد تأثيرات على العناصر الأخرى ويستلزم تنفيذ هيكل تنظيمي جديد وبالتالي فإنّ المراجعة المستمرة لكل عنصر مهمة للغاية.

من خلال ما سبق يتضح أنّ المؤسسة تحتاج إلى تحليل بيئتها الداخلية وتستعين في هذا الأمر بمجموعة من الأدوات طوّرت من طرف الباحثين في مجال التحليل الاستراتيجي وهي عديدة ومتنوعة، ونجد من بين هذه الأدوات سلسلة القيمة وأتمودج .Mckinsey 7S

حيث يقوم تحليل سلسلة القيمة على أساس تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة ويشترط في هذه الأنشطة أن تكون قادرة على خلق القيمة، وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين المجموعة الأولى يطلق عليها بالأنشطة الرئيسية وهي الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بخلق المنتج، والمجموعة الثانية وهي الأنشطة الداعمة التي تدعم الأنشطة الرئيسية للقيام بمهامها، وتعمل هذه الأنشطة متجانسة فيما بينها من أجل بناء قيمة تنافسية للمؤسسة.

أما أتمودج Mckinsey 7S فهو يقوم على أساس تقسيم المؤسسة إلى 7 عناصر منها ما هو ناعم (لين) ومنها ما هو صلب، حيث تمثل الاستراتيجية والهيكل والأنظمة العناصر الصلبة، والمهارات ونمط الإدارة، الموظفون، القيم المشتركة العناصر المرنة (اللينة)، ويقوم الأتمودج على أساس وجود علاقات وتداخلات بين العناصر السبعة فأى تغيير في أي عنصر يجب على المؤسسة أن تواءم بينه وبين العناصر الأخرى لتحقيق الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمثل بيئة المؤسسة مجموعة من العوامل سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر في المؤسسة بصفة عامة وأداء نشاطها بصفة خاصة ونظرا للتطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة عامة وبيئة المؤسسة خاصة فقد تميزت هذه الأخيرة بجملة من الخصائص والتي أصبحت تشكل تحديات تفرض على المؤسسة الاهتمام بها للاستفادة من كل إيجابياتها وتفادي آثارها السلبية.

ولبيئة المؤسسة عدة تصنيفات تختلف من باحث لآخر باختلاف رؤى دراساتهم، وكان أبرز تصنيف للبيئة وهو الشائع بين المؤسسات وهو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتان بدورها تنقسمان إلى عناصر أخرى، حيث تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة ولها تأثير شمولي وجزئي وتنقسم بدورها إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة، أي بيئة النشاط أو المهمة، أما البيئة الداخلية فهي تمثل مجموعة العوامل أو العناصر التي تضي الانفرادية والخصوصية على المؤسسة ومن خلالها تمارس نشاطها وتحقق مزايا تنافسية، وتنقسم إلى ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد.

وتؤثر بيئة المؤسسة عليها من خلال منحها فرصا أو تهديدات عن طريق البيئة الخارجية أو قوة وضعفا عن طريق البيئة الداخلية، ولكي تتمكن المؤسسة من معرفة هذه العناصر فهي تحتاج إلى ما يطلق عليه بالتحليل البيئي، والذي من خلاله يتم تقسيم وجمع المعلومات عن بيئي المؤسسة وإيصال هذه المعلومات لمتخذي القرار بهدف اتخاذ القرار الأمثل، عن طريق مجموعة من الأدوات تختلف هذه الأدوات باختلاف مداخل تصنيفها.

وكما قلنا أنّ هناك أدوات لتحليل البيئتين، يعني أنّ هناك أدوات خاصة بتحليل البيئة الخارجية وهناك أدوات خاصة بتحليل البيئة الداخلية، وهناك أيضا من طوّرت أدوات تهتم بكلتي البيئتين، وباعتبار أنّ موضوعنا ينصب على البيئة الداخلية، فلقد ظهرت أدوات تحليل البيئة الداخلية نتيجة الاهتمام بهذه الأخيرة؛ حيث نجد من بين هذه الأدوات سلسلة القيمة، وهي تعتبر أداة مبنية على أساس تقسيم البيئة الداخلية للمؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاحتفاظ بالأنشطة التي لها قيمة، وتساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وقد طوّرت هذه الأداة من طرف Michael Porter عام 1985، وقد أثر استخدام هذه الأداة تأثيرا كبيرا على المؤسسات وكانت موضوعا للأدبيات سريعة النمو في الاقتصاد والإدارة.

وهناك أداة أخرى أيضا اهتمت بتحليل البيئة الداخلية وهي أتمودج ماكينزي 7S، والذي طوّرت من طرف مجموعة Mckinsey؛ حيث سعى هذا الأتمودج إلى تقسيم البيئة الداخلية إلى مجموعة من العناصر يسهل على المؤسسة متابعتها وإدخال التغييرات اللازمة عليها، كما يهدف هذا الأتمودج إلى إظهار كيف يتم المواءمة بين هذه العناصر 7 والتي تتمثل في (الهيكل الأنظمة، نمط الإدارة الموظفون، المهارات، الاستراتيجية والقيم المشتركة) للوصول إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

بالإضافة أيضا للأدوات التي اهتمت بالبيئة الداخلية نجد أيضا نظرية الموارد والتي اهتمت بموارد المؤسسة الداخلية وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال خصائصها وهي ما سيتم الاعتماد عليه في معرفة الموارد الداخلية للمؤسسة في الفصل الموالي بالإضافة إلى عنصر الهيكل والثقافة كعناصر تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني:

عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

المبحث الثالث: الموارد الداخلية

تمهيد

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من مجموعة من العناصر تمارس من خلالها المؤسسة نشاطها وتؤدي بها إلى النمو والتطور كما تتحكم فيها لتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. حيث تصف هذه العناصر الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها بالإضافة إلى الكم الذي تحتاجه.

ولقد لقيت عناصر البيئة الداخلية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين في المجال الإداري، حيث تم إثبات أهمية هذه العناصر في قيادة المؤسسة نحو النجاح، كما قد لقي تقسيم هذه العناصر أيضا اهتماما من طرف الباحثين وقد كانت النتيجة اختلافات عدة في هذه العناصر ترجع إلى اختلاف رؤاهم ومسار بحثهم، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة في حد ذاتها. فنجد مثلا Porter الذي اهتم بتطوير أدوات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأشهر نموذج له هو نموذج القوى الخمس بالإضافة إلى سلسلة القيمة، فمن خلال هذه الأخيرة قسم البيئة الداخلية إلى أنشطة على أساس توجهه في الدراسة حيث كان يبحث عن الأنشطة التي تحقق قيمة للمؤسسة، فقام بتقسيم البيئة الداخلية إلى مجموعة من الأنشطة وقام بتقييمها واحتفظ بالأنشطة التي تحقق القيمة في أنموذجه، واختزل الأنشطة التي ليس لها قيمة، حيث أصبحت البيئة الداخلية في نظره تتكون من الأنشطة والأنظمة الفرعية للمؤسسة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتطوير التكنولوجي. أما مجموعة ماكينزي فهي طوّرت أنموذج 7S الذي يقسم البيئة إلى 7 عناصر أساسية يجب الموازنة فيما بينها، أي تغيير في عنصر يؤدي إلى تغيير في بقية العناصر (الهيكل، الأنظمة، الإدارة، الموظفون، المهارات، الاستراتيجية والقيم المشتركة). في حين نجد أيضا Narayanan and Nath قام بتقسيم البيئة الداخلية إلى أنظمة يتركز بعضها في إطار مادي ملموس وبعضها في أطر إنسانية ومعرفية.

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول عموما أنّ البيئة الداخلية تتكون من جوانب ملموسة (مادية) وجوانب غير ملموسة هذه الجوانب متداخلة فيما بينها ويحتاج إلى توصيفها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها. ومهما تعددت التقسيمات واختلفت من باحث إلى آخر فهي لا تخرج عن كونها تنتمي إلى العناصر الثلاثة الأساسية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد الداخلية، حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن مجريات ممارسة العمل (العملية التنظيمية) بكل نواحيه، أما الثقافة التنظيمية فهي تمثل الغراء الذي يربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض ومع المؤسسة التي ينتمون إليها، أما الموارد الداخلية فهي تعبر عن مختلف الإمكانيات الملموسة أو غير الملموسة، وعليه فإنّ أي تقسيم ستكون عناصره منتمية لهذه العناصر عموما، ولذلك فقد تم تبني هذه العناصر في هذه الدراسة نظرا لشمولها من جهة ودرجة ارتباطها بالعملية الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق سيتم الاعتماد على هذا الفصل لتوصيف عناصر البيئة الداخلية من خلال ثلاثة مباحث هي كالتالي:

✓ المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛

✓ المبحث الثالث: الموارد الداخلية.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حظي مفهوم الهيكل التنظيمي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل المفكرين الباحثين والإداريين، وذلك لأنه يعتبر كوسيلة حيوية لمساعدة المؤسسة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعدّ الهيكل التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تسعى إلى تحليله من أجل معرفة مكان قوتها وضعفها، وللتوصل إلى التعامل معها بالطريقة التي تضمن لها أحسن أداء لهذا العنصر. ولهذا سيتم التعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بهذا العنصر من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم الهيكل التنظيمي؛

✓ **المطلب الثاني:** تصنيفات الهياكل التنظيمية؛

✓ **المطلب الثالث:** محددات الهيكل التنظيمي، مكوناته وخطوات تصميمه.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب تناول تعريف الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى خصائصه وأبعاده.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق الباحثون والكتّاب في الفقه التنظيمي على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، فكل له نظرة من حيث الشمولية والعمق ولكنهم يتفقون على أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي نجد:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹. من خلال هذا التعريف يتضح أنه تم وصف الهيكل التنظيمي بالآلية التي تتم بها إدارة المؤسسة وهذه الآلية هي رسمية وبالتالي فهو ركز على بعد الرسمية للهيكل التنظيمي.

وعرّف "H.Mintzberg" الهيكل التنظيمي "عبارة عن مجموع الوسائل المستخدمة في تقسيم العمل في شكل مهام مفصلة من أجل ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام"². وهنا يتضح من التعريف أنه يركز على تقسيم العمل من أجل ضمان إنجازها باعتباره أساس وجود الهيكل التنظيمي والتنسيق الذي يضمن تحقيق هدف مشترك، لكنه لم يذكر أبعاد ومبادئ أخرى يقوم عليها تعريف الهيكل مثل أين يتم صنع القرار؟ أو أين تكون السلطة؟.

أمّا "Max Weber" فعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"³. حيث يركز "Max Weber" في تعريفه هذا على من يعطي الأوامر أي من يمارس السلطة على النحو الذي يضمن أداء العمل بالطريقة المناسبة، وقد أهمل هذا التعريف أيضاً الأبعاد الأخرى التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي مثل طبيعة العلاقات بين الأفراد، نمط الاتصال... الخ.

كذلك عرّف "Daft" الهيكل التنظيمي "أداة يحدد من خلالها قنوات الاتصال الرسمية والمستويات الهرمية للإدارة، هذا من جانب نطاق الإشراف"⁴. وبالتالي فهو يرى أنّ الهيكل التنظيمي يصف الاتصالات الرسمية ويصف السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، أي أنه ركز على ثلاث جوانب أساسية في المؤسسة تصف النمط الإداري فيها، وهذا التعريف أشمل نوعاً ما من التعاريف السابقة إلا أنه أهمل أيضاً جوانب أخرى للهيكل التنظيمي.

¹ - إبراهيم عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات -، المركز العربي، عمان -الأردن-، 1994، ص: 172.

² - Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, Edition d'organisation, 18^{ème} édition, Paris-France-, 2005, p:18.

³ - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية -مصر-، 1999، ص: 293.

⁴ - Daft Richard L, **Organization Theory and Design**, West publishing company, 3rd edition, 1998, p: 211.

يقول "Robert Appleby" بأنّ الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"¹. وهنا في هذا التعريف تم ربط الهيكل التنظيمي بعملية اتخاذ القرار باعتباره عامل مؤثر على طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة.

أما "Gibson" وزملاؤه فيرون أنّ الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد أو جوانب لأي مؤسسة وهي:²

- تقسيم العمل والتخصص؛

- أسس أو طرق تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف أو الأعمال)؛

- حجم هذه الوظائف (نطاق الإشراف)؛

- تفويض السلطات.

وبالتالي فهذا التعريف يركز على الهيكل التنظيمي من أربعة جوانب فقط وهي المذكورة سابقا، وقد أهمل بعض الجوانب مثل توزيع السلطة، كيفية الاتصال.

أيضا عرّف "Robbins" الهيكل التنظيمي بأنه: "إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده أو مركزته"³. أي ركز على ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي الإطار التنظيمي، درجة التعقيد والمركزية، ولكن هناك أبعاد أخرى لم يتم ذكرها مثل درجة الرسمية... الخ.

وبالنسبة لـ "John Child" الهيكل التنظيمي يشتمل الجوانب الرئيسية الآتية:⁴

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد؛

- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف)؛

- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا؛

- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقدير بذلك؛

- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعّال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/ خدمات جيدة؛

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2000، ص: 45.

² - حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، مرجع سابق، ص: 104.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2004، ص: 205.

⁴ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، المرجع السابق، ص: 46.

- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

وبالتالي فإنّ هذا التعريف الأخير هو أكثر التعاريف شمولية؛ حيث اشتمل على مختلف الجوانب التي يمكن أن يحتويها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي هو إطار عام للعملية التنظيمية في المؤسسة فيه تحدّد من لديه السلطة وعلى من، ومن المسؤول وأمام من، يحتوي على مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات مهام محددة ومتناسقة فيما بينها من خلال خطوط اتصال واضحة واتجاهات للعلاقات محددة تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وأهداف المؤسسة. وبناء على ما ورد من تعريفات يمكن إيضاح خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي في الآتي.

ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي

يُستخدم الهيكل التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك يجب أن يتسم بمجموعة من الخصائص هي:¹

✓ **التوازن:** ويقصد به مراعاة التوازن بين كل جانبين مثل مراعاة التوازن بين السلطة الممنوحة والمسؤولية الملقاة فلا يجب إعطاء سلطة واسعة في ظل مسؤولية ضعيفة والعكس صحيح، كذلك تحقيق التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، فلا يمكن أن يكون نطاق الإشراف واسع وخطوط الاتصال قصيرة فهذا يؤدي إلى العجز عن القيام بالواجبات، والعكس صحيح، أيضاً تحقيق التوازن بين مزايا إصدار الأوامر من جهة واحدة والأضرار الناجمة عن تحكم رئيس واحد مما يؤدي إلى إهمال الخبرات التي تتميز بها عناصر أخرى لا تملك حق إصدار الأوامر، إضافة إلى مراعاة التوازن في التقسيم المختار الذي على أساسه يتم تقسيم الهيكل ومراعاة التوازن بين المركزية واللامركزية، وبالتالي يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتوازن بين كل الجوانب وعدم مراعاة جانب على حساب جانب فهو يكون له عواقب تؤدي إلى سوء أداء المؤسسة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

✓ **المرونة:** يقصد بالمرونة القابلية للتغيير والتعديل حسب التطورات التي تحدث في بيئة المؤسسة والتي لها أثر على الهيكل التنظيمي.

✓ **الاستمرارية:** وتعني الاعتماد على القواعد العلمية والموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي من خلال دقة تشخيص الواقع واستشراف التغيرات المستقبلية، ما يضمن عدم تعرض الهيكل إلى تغييرات جوهرية تؤدي إلى الإخلال بوظيفته.

✓ **التخصص:** ويقصد به تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها، من خلال تقسيم العمل إلى مهام محددة وتخصيصها بشكل ضيق أو واسع.

✓ **مراعاة الظروف البيئية:** ويقصد بها قابلية الهيكل للتكيف مع كافة الظروف والتغيرات الطارئة واستيعابها.

✓ **عدم الإسراف:** يعني القدرة على التقدير الجيد للكلفة والإيراد المتوقع من إنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم التقرير بشأن التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2011، ص: 144.

✓ الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة: لكل مؤسسة مجموعة من الأنشطة وهذه الأنشطة تختلف فيما بينها حسب درجة أولويتها، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية وأنشطة مدعمة، لذلك يجب أثناء تصميم الهيكل التنظيمي إعطاء أولوية للأنشطة الرئيسية بوصفها في المستوى الإداري المناسب وهكذا.

ثالثاً: أبعاد الهيكل التنظيمي

حسب ما وضحته مختلف تعاريف الهيكل التنظيمي بأنّ هناك اختلاف في وصف أبعاد الهيكل التنظيمي من باحث لآخر راجع لاختلاف وجهات نظرهم، ولكن عموماً هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أنّ للهيكل التنظيمي 03 أبعاد رئيسية وهي الرسمية، المركزية، التعقيد، بالإضافة إلى أبعاد أخرى مثل التخصص، نطاق الإشراف وغيرها وسيتم التعرض لها كآتي:

1- الرسمية: وتعني مدى تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد وتختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري، وتحقق الرسمية بطرق عديدة أهمها:¹

✓ من خلال الوظيفة: تحديد مهام وواجبات الوظيفة (الوصف الوظيفي وإخبار العامل رسمياً، الخطوات المحددة التي يجب عليه القيام بها)؛

✓ من خلال تدفق مسار العمل: أي من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة في العملية.

✓ بواسطة الأنظمة والسياسات والقواعد: أي تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله.

✓ تحدد خطوط الاتصال: أي تحديد الجهات التي يمكن الاتصال بها أو عدم الاتصال بها.

ولبعد الرسمية مزايا في الهيكل التنظيمي منها:²

- زيادة ثقة المديرين في مواجهة المشاكل التي تعترضهم؛

- توحيد سلوك العاملين وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات؛

- ضمان تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة؛

- سهولة اتخاذ القرار في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

ولكن كما للرسمية مزايا فإنّ لها أيضاً عيوب منها:³

- كلما زادت الرسمية زاد العمل روتينية وجموداً؛

- تخفيض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية؛

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص: 57.

² - أحمد ماهر، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004، ص: 85.

³ - حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء - الاردن - المجلد 8، العدد 1، 2006، ص: 148.

- اضمحلال درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد؛
 - الحد من فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين مما يؤدي إلى عدم بناء المعرفة التنظيمية؛
 - شعور الفرد بالعزلة والغربة وفقدان السيطرة على عمله.
- 2- المركزية:** تعني المركزية بجميع السلطات كافة، وحق السلطات وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا؛ حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، بينما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، ولكل من المركزية واللامركزية مزايا يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): مزايا المركزية واللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
- تحسين نوعية القرارات بتكليفها للسياق السائد؛	- تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار؛
- تسمح بتفعيل عملية الاتصال؛	- تسمح بالاستجابة السريعة؛
- التكيف مع التغيرات السوقية؛	- تسهل عملية اتساق القرارات التي تؤخذ في مختلف المصالح؛
- تتيح فرصة للخبرات والمهارات المحلية؛	- تدعم انتظام سياسات وممارسات التسيير؛
- تطور عملية التحفيز؛	- تجنب تداخل وازدواج الوظائف؛
- تدعم الولاء للمصلحة (القسم)؛	- تعطي فرصة لتوظيف الإطارات المتخصصة ذات الكفاءة العالية؛
- تنمي الروابط بين الأفراد والأقسام؛	- تثمين الإطارات من خلال سلطة مركزية؛
- تحرر الإدارة العامة للتكفل بالمسائل الاستراتيجية؛	- سهولة الرقابة؛
- تشكل عامل تمايز تنظيمي.	- تقليل مخاطر سرية المعلومات؛
	- تشكل عامل اندماج تنظيمي.

المصدر: بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمنظمة - التصور والمفهوم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة-الجزائر-

2008، ص: 60.

يظهر الجدول السابق مزايا المركزية أما بالنسبة لعيوبها فهي:¹

- كلما زادت المركزية قلت فرص المشاركة للمستويات الدنيا في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المؤسسة؛
- إضعاف فرص التفاعل والنقاش ومن ثمة تضاعف فرص مشاركة ونقل المعرفة وتبادل المعلومات؛
- الزيادة في صعوبة الاتصالات وضعف سرعتها وسلاستها.

¹ - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2012، ص: 95-96.

3- **التعقيد:** يقصد بالتعقيد درجة التمايز الموجودة في المؤسسة أي مدى تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، وهناك تمايز أفقي، تمايز عمودي وتمايز جغرافي، كلما زادت درجة التمايز زاد معها التعقيد¹.

✓ **التمايز الأفقي:** يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، طبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل هذا القسم أو ذاك، فكلما احتاجت الوظائف إلى مهارة ومعرفة متخصصة زاد التعقيد بسبب التباين في تطلعات الأفراد.

✓ **التمايز العمودي:** ويعني درجة عمق الهيكل من خلال عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، فكلما زادت هذه المستويات زاد التعقيد في الهيكل وضعفت الاتصالات مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة.

✓ **التمايز الجغرافي:** يقصد به مدى انتشار مكاتب المؤسسة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، فكلما زاد الانتشار الجغرافي زاد معه التعقيد.

4- **التخصص:** عُرف التخصص بأنه: "الطريقة التي يجري بها تقسيم العمل وتوزيع الأعمال في المؤسسة، بحيث يمكن تقسيم التنظيم على عدة أقسام على أساس الوظيفة، السلعة المنتجة أو المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج، ويعد التخصص مجموعة الخيارات لمديري المؤسسات حول تقسيم العمل لما لها من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية"².

وبالتالي فالتخصص يعبر عن مدى تجزئة أنشطة المؤسسة إلى أعمال تسند للأفراد وللتخصص مجموعة من المزايا والعيوب يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): مزايا وعيوب التخصص

عيوب التخصص	مزايا التخصص
- محدودية مهام وواجبات الأفراد؛	- يقلل من وقت تعلم العمل؛
- عدم التنوع والجمود في ممارسة المهام؛	- يقلل من وقت تغيير العمل؛
- الحد من فرص التفاعل مع الآخرين؛	- يسهل عملية تدريب الأفراد وزيادة المهارات؛
- الحد من اكتساب المعارف المختلفة؛	- يبسط خطوط تحديد المسؤوليات؛
- يقلل من المرونة الداخلية؛	- يسمح بتوظيف الكفاءات في الوظائف المتخصصة؛
- لا يسهل الفهم الشامل للمشكلة.	- يبسط عملية تحديد المتعاملين مع المؤسسة.

المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيزة، مرجع سابق، ص: 58.

¹ - محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2007، ص: 84.

² - بشير عباس الحميري، أحمد كاظم برس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية الحلة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت كربلاء -العراق-، العدد 19، جانفي 2016، ص: 29.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ التخصص له مزاياه إلا أنّ عيوبه تحد من فعالية التنظيم الذي يحتوي على درجة عالية من التخصص.

5- نطاق الإشراف: يتصل نطاق الإشراف بمفاهيم اللامركزية وتفويض السلطة ويشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس

الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة ويعتمد لتحديد نطاق الإشراف المناسب على عدة عوامل منها:¹

- طبيعة العمل، فكلما كان العمل روتينياً زاد نطاق الإشراف والعكس إذا كان العمل فكرياً أو تخطيطياً؛

- كفاءة الرئيس والمرؤوسين، فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف؛

- كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت الأماكن زاد نطاق الإشراف.

وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وهرمية الهيكل التنظيمي، فكلما كان نطاق الإشراف واسع كان الهيكل التنظيمي أقل هرمية والعكس صحيح.

6- تفويض السلطة: عرّف "Atherton" التفويض هو إيلاء المسؤولية والصلاحيّة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح

متفق عليه تحت إشراف المسؤول وفي الوقت نفسه يحتفظ هذا الأخير بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً.²

ومن خلال التعريف يتضح أنّ تفويض السلطة هو منح جزء من المسؤولية المنوطة لفرد معين لفرد آخر ولكن مع بقاء المسؤولية الكلية لهذا الفرد وحق الإشراف والتوجيه.

ويعتبر تفويض السلطة من الأمور المهمة والضرورية، حيث دونها تفنيد الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تصنيفات الهياكل التنظيمية

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة في ظل ظروف معينة، وتستعمل في ذلك الهيكل التنظيمي للوصول إلى تحقيق الأهداف، وهذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى وعليه فإنّه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد تتخذه كل مؤسسة وإنّما هناك العديد من الهياكل، فكل مؤسسة تقوم ببناء هيكل وفق ما يناسبها ويناسب أهدافها ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المؤسسة، وسيتم التطرق إلى مختلف تصنيفات الهياكل التنظيمية من خلال هذا المطلب.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة العامة - النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2004، ص: 264.

² - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008، ص: 165.

أولاً: الهياكل التقليدية (الكلاسيكية)

يطلق على النموذج الكلاسيكي أيضاً النموذج الآلي أو البيروقراطي والنموذج الهرمي، وهو يمتاز بالتعقيد والرممية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستفادة من التغيرات والأحداث الفجائية، ويتكون هذا النموذج من الهياكل التالية:

1- من حيث التدرج في السلطة:

وهي هياكل تقوم على مبدأ وحدة التحكم والقيادة، كل فرد لا يتبع إلا سلطة عليا واحدة مسؤولة عن اتخاذ القرارات وتمثل الهياكل التي لها هذه السمة في:

1-1- الهيكل التنفيذي: وهو هيكل يعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها ببعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي، ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى أي مركزية القرارات، وهذا ما أضفى عليه طابع البساطة والسرعة، إلا أنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة نظراً لإهمال مبدأ التخصص فيه بالإضافة إلى المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق اختصاصهم، وهذا ما يلغي التعاون والتفاعل والتنسيق بين مختلف الإدارات¹.

1-2- الهيكل الوظيفي: وهو هيكل يقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه وكل فرد يتبع أكثر من رئيس وكل رئيس له صلاحية إلا في مجاله (أي له صلاحية إصدار الأوامر ضمن نطاق إشرافه وتخصصه)، ومن أهم مزايا هذا الهيكل أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين ويساعد على إتقان العمل والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة، كما يشجع روح التعاون بين العاملين، إلا أن له عيوب أيضاً مثل إحداث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر².

2- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف: وتمثل في:

1-2- الهيكل التنظيمي الطويل: وهو الهيكل الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد المديرين كثير، ويتميز هذا النوع بسهولة الاتصال ولكن في نفس الوقت فإنه كلما زاد عدد المستويات قد يضعف ذلك من فعالية الاتصال، كما أنه من جهة يكون هناك وقت كافي يستطيع أن يخصصه كل رئيس لمؤوسيه ولكن هذا يمكن أن يؤدي إلى التدخل في أعمالهم وبالتالي يضعف من استقلاليتهم وتطورهم الوظيفي.

¹ - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2003، ص: 75.

² - Jean Daniel Kant, **Industrie informatique et son environnement économique**, cours posé pour licence informatique, Université Pierre et Marie Curie, Paris -France-, 2015/2016, p:01, <https://www.yumpu.com/fr/document/view/17319954/cours-6-structures-de-marche-1-ia-lip6> , 15/07/2018, 00h00.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية -الإسكندرية -مصر-، 2005، ص ص: 219-220.

2-2- الهيكل التنظيمي المسطح: وهو الهيكل الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير من الناحية الرأسية وطويل من الناحية الأفقية، وما يميز هذا الهيكل أنه يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات، ولكن في نفس الوقت فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد كبير من المرؤوسين وهذا عبء قد يؤدي إلى تأخير إنجاز العمل.

3- أنواع الهياكل التنظيمية حسب القطاعات

هذه الأنواع من الهياكل عادة تظهر لدى المؤسسات العملاقة والتي تضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها على حسب قطاع معين ومنها:¹

✓ الهيكل القطاعي على أساس السوق (الزبائن): وهو هيكل يتم تقسيمه حسب الأسواق لكي تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من الزبائن، وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس درجة خصائصهم واحتياجاتهم.

✓ الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي: يتم الاعتماد على المنطق الجغرافي لتقسيم الهيكل حسب القطاعات الجغرافية للمؤسسة أي أماكن تواجد مصانعها أو فروعها الإنتاجية.

✓ الهيكل القطاعي حسب المنتجات: وهو يظهر لدى المؤسسات التي تمثل المنتجات عنصراً عاماً في شكل الشركة الأم حيث يستقل كل منتج في شكل قطاع وربما مؤسسة مستقلة.

وعموماً فإن الهيكل التنظيمي القطاعي يتبنى اللامركزية في السلطة والمسؤوليات، وهذا ما يسمح له بفعالية وسلاسة أمام التغيرات في البيئة وكذلك يشجع على المبادرة ويرفع من تحفيز الأفراد، وهو عامل إنتاجية ونوعية، ومن جهة أخرى قد ينتج عن هذا الهيكل صعوبة في التنسيق بالإضافة إلى صعوبة في تحويل المعلومة والرقابة.

ثانياً: الهياكل التنظيمية المتطورة

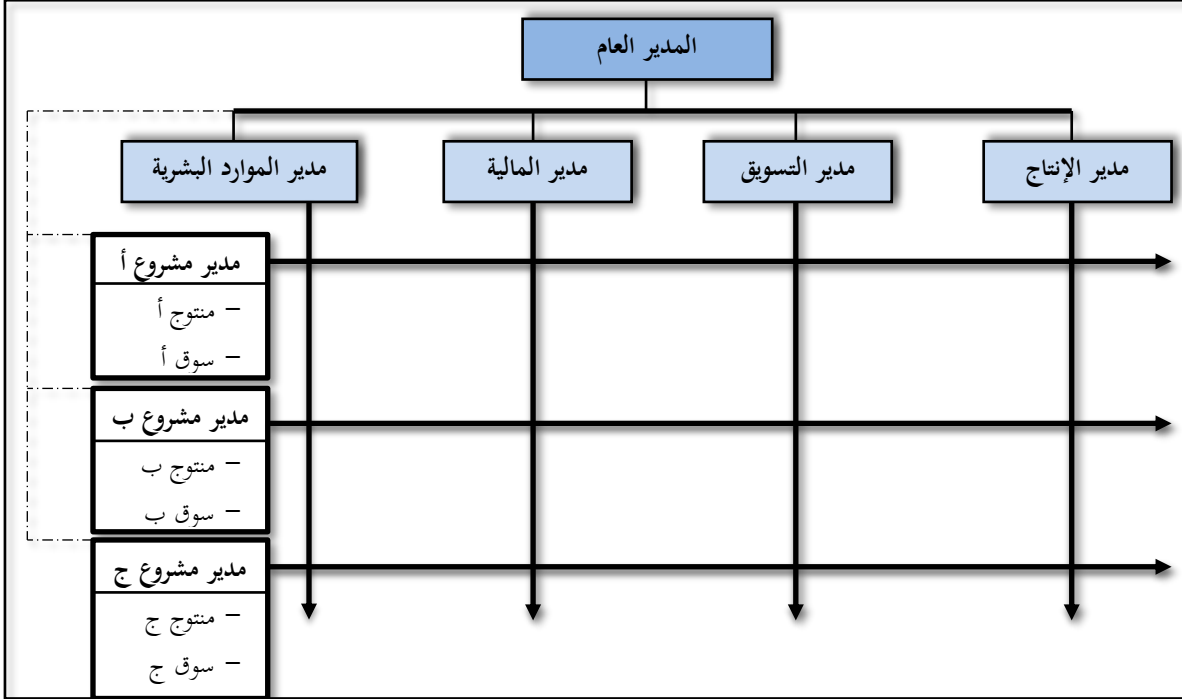
يطلق على هذا النوع من الهياكل بالهياكل التنظيمية العضوية وهي نماذج متطورة عن النماذج الكلاسيكية، ففي ظل هذه الهياكل يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النوع من الهياكل في ظل البيئة الجدد متغيرة، حيث أنه يتميز بالمرونة وقابلية التكيف مع وجود رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويمكن تمييز 03 أنواع من الهياكل حسب هذا النموذج.

1- الهيكل التنظيمي المصفوفي: يقوم هذا النوع على فكرة أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، حيث يتبع التقسيم الرأسي الوظيفي (السلطات الوظيفية التنفيذية) والتقسيم الأفقي القطاعي (السلطات الفنية بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له)، وبالتالي يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص: 179-181.

المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها ويستعين بأفراد عاملين في الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إمّا عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية¹، والشكل الموالي يوضح هذا الهيكل.

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان -الأردن-، 2007، ص: 174.

من خلال الشكل يتضح أنّ لهذا الهيكل مزايا عديدة مثل سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية، الاستخدام الأمثل للموارد وتنمية خبرة العاملين والاستفادة منها... إلخ، إلا أنّه في نفس الوقت قد يؤدي إلى وقوع نزاعات نظراً لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر، كما أنّ كثرة الحركة تترك العامل وتفقد من فعاليته.

2- الهيكل التنظيمي الشبكي: وهو مثل الهيكل المصفوفي، هيكل بالمشاريع ولكن منظم شبكياً (بواسطة شبكات)، كل مشروع يخص له موارد مادية وبشرية، مختلف المشاريع مرتبطة مع بعضها البعض بواسطة أدوات اتصال (بوابات، شبكات كمبيوتر). كل مشروع يحتوي على مهام خاصة ومهام مشتركة بين المشاريع، ومن هنا تظهر أهمية احترام التقويم الزمني والاتصال وعموماً فهذا الهيكل يُبنى من طرف المؤسسات التي لها مشاريع مبتكرة².

3- هيكل تنظيمي بواسطة الفرق: وهو هيكل تقوم فيه المؤسسة بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشكلات البيئية التي تواجهها ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المؤسسة الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها كافة، وقد تكون هذه الفرق دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرق مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت محدد، وبالتالي فهذا الهيكل التنظيمي يقلل من الحواجز

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 181.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص: 140.

التقليدية بين الوحدات المختلفة مما يتيح للأفراد معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى والمشاركة في حلها واتخاذ القرار المناسب، ولكن لا ينفي أن هذا التنظيم قد يخلق الصراع بسبب التبعية المزدوجة للأفراد من جهة، وشعور المديرين بفقدان جزءاً من صلاحياتهم من جهة أخرى¹.

وفي الأخير يمكن القول أنّ الهياكل التنظيمية عديدة ومتعددة، ومتطورة بتطور البيئة ممّا يتيح أمام المؤسسة الفرصة في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع بيئتها والذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: محددات الهيكل التنظيمي، مكوناته وخطوات تصميمه

لكي تستطيع المؤسسة بناء الهيكل التنظيمي واختيار نوعه هناك محددات يجب مراعاتها، بالإضافة إلى مكوناته وخطوات تصميمه، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: محددات الهيكل التنظيمي

كل مؤسسة تختار نوع هيكلها التنظيمي وهناك عوامل ومحددات تفرض عليها ذلك، وقد حدد "H.Mintzberg" خمسة محددات تتمثل في:²

- ✓ **حجم المؤسسة:** حيث أنّه كلما زاد عدد العاملين في المؤسسة كلما سيكون هيكلها معقداً.
- ✓ **نظام الإنتاج:** اختيار طريقة الإنتاج تؤثر على تقسيم الأنشطة والمسؤوليات في المؤسسة (نظام إنتاج خطي، سيرورة أو في سلسلة إنتاج متقطع، إنتاج وحدوي).
- ✓ **قطاع النشاط:** المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع تتبنى غالباً هياكل مماثلة.
- ✓ **البيئة:** بيئة المؤسسات هي جدّ مضطربة ومتغيرة، والهيكل يجب أن يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للتحوّلات البيئية.
- ✓ **الاستراتيجية:** استراتيجية التسيير في المؤسسة تؤثر على تحديد أي الوظائف أكثر أهمية في المؤسسة، فمثلاً إذا كانت المؤسسة تتبنى استراتيجية تخفيض التكاليف، فإنّ وظيفة الشراء ستكون الأهمّ أمّا إذا كانت المؤسسة تتبع استراتيجية تصميم منتجات مبتكرة فإنّ وظيفة البحث والتطوير ستكون الأهم.

ثانياً: مكونات الهيكل التنظيمي

قام "H.Mintzberg" بتقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى خمسة أجزاء تتمثل في:³

- ✓ **الإدارة العليا:** أو القمة الاستراتيجية وهي أعلى جزء من الهيكل التنظيمي من خلالها يمكن رؤية المؤسسة ككل يترأسها رئيس المؤسسة الذي يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، يتمتع بصلاحيات واسعة

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 141.

² -Philippe Norigeon, les fonctions de l'entreprise, cour magistral <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>, 14/10/2019, 23h00.

³ - جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال - مبادئ ومفاهيم-، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2015، ص ص: 91-93.

تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل في المقابل يجب عليه توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة والقيام بكافة الواجبات الموكلة إليه.

✓ **الإدارة الوسطى:** وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوى التشغيلية، تختص هذه الإدارة بأعمال في مجال الإنتاج، التسويق... الخ، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها الإدارة العليا.

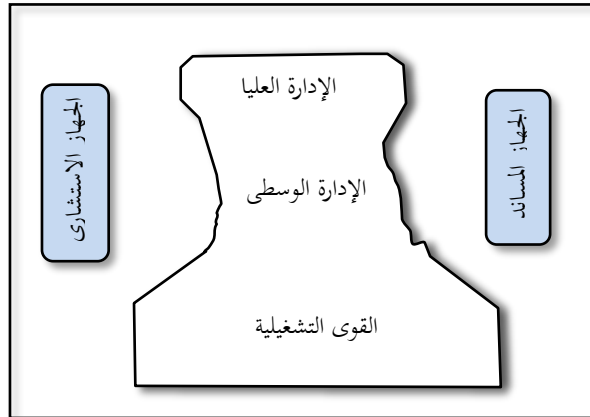
✓ **القوى التشغيلية:** وتمثل قاعدة المؤسسة وتضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

✓ **الجانب التقني/المهني:** ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يصنعون المعايير وأسس التمييز لتنسيق أعمال المؤسسة، وهو يقع خارج الهيكل مثل: اختصاص التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

✓ **الجانب المساند أو الداعم:** يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى مثل: خدمات العلاقات العامة والخدمات القانونية... الخ.

والشكل الموالي يوضح مكونات الهيكل التنظيمي حسب "H.Mintezberg".

شكل رقم (2-2): مكونات الهيكل التنظيمي حسب "H.Mintezberg"



المصدر: جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 91.

من خلال الشكل يلاحظ أنّ الأجزاء الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، القوى التشغيلية) تمثل كيانا مترابطا بسلسلة من السلطات الرسمية، أمّا الجهاز الاستشاري والمساند فهما يمثلان جانبي هذا الكيان ويقعان خارجه وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية بصورة غير مباشرة.

ثالثا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

يمر تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة مراحل أهمها ما يلي:¹

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية التي ستوجه كافة الجهود لتحقيقها، فعملية تحديد الأهداف تساعد على تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية وتؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب؛

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2007، ص ص: 110 - 111.

- تحديد طبيعة الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح؛
 - تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسية وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، أقسام...) بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة؛
 - تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة؛
 - تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والتعاون بين هذه الوحدات ومنع الازدواجية في أعمالها؛
 - تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية؛
 - إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن وسيلة تقوم من خلالها المؤسسة بممارسة نشاطها للوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يحدد كافة معالم العملية التنظيمية من مهام، سلطة، مسؤولية، اتصال علاقات... الخ، والتي تتميز بخصائص عديدة منها التوازن، الاستمرارية، المرونة والتخصص... الخ، ولها أبعاد أساسها الرسمية، المركزية والتعقيد والتي كلما زادت معها سلبيات تضعف من الهيكل التنظيمي والعملية التنظيمية.
- وللهيكل التنظيمي نماذج عديدة متطورة بتطور بيئة المؤسسة، فهناك الأنموذج التقليدي أو الأنموذج الآلي وهو أنموذج تطغى عليه الرسمية والمركزية، يضم هياكل بيروقراطية تتسم بقواعد صارمة غير مرنة مع اتصالات متدفقة عموديا فقط. وهناك أيضا الأنموذج المتطور أو الأنموذج العضوي الذي يطغى عليه طابع الاستقلالية واللامركزية، هياكله تتمتع بخطوط رسمية للسلطة أقل وضوحا، مع وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة وتتحوّل اللوائح والتعليمات الرسمية إلى وسيلة لمساعدة العاملين في إنجاز أهدافهم.
- ولكي تستطيع المؤسسة اختيار الهيكل المناسب لها يجب عليها مراعاة خمسة محددات حسب "H.Mintzberg"، والذي وضع أيضا خمسة مكونات أساسية للهيكل التنظيمي، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى من حيث الحجم ممّا يضفي خصائص معينة على كل هيكل لا تتوفر في غيره من الأنواع الأخرى. وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع الخريطة التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تمثل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الثلاثة المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر العصب الرئيسي لهذه الأخيرة وذلك لما تلعبه من دور مهم في صياغة استراتيجية المؤسسة.

وتعدّ الثقافة التنظيمية أحد المصطلحات والمداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة، كما أنّها أحدثت تغييرا ملحوظا في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري باعتبارها إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المؤسسة.

ونظرا لأنّ الثقافة التنظيمية تعدّ أحد ركائز البيئة الداخلية والتي من خلالها تبني المؤسسة نفسها وتسعى لإيجاد مكانة لها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال صياغة وتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك، وجب دراسة هذا العنصر من بعض جوانبه المهمة التي تؤدي إلى إدراك دوره المهم في المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث وفقا للمطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم الثقافة التنظيمية؛

✓ **المطلب الثاني:** أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها؛

✓ **المطلب الثالث:** وظائف الثقافة التنظيمية، تكوينها وقياسها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات والمفاهيم حول الثقافة التنظيمية والتي تختلف من دراسة إلى أخرى أو من مفهوم إلى آخر وذلك باختلاف رؤى الباحثين، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

قبل التعرف على الثقافة التنظيمية وجب التعرف أولاً على الثقافة.

1- الثقافة لغة:

كلمة الثقافة في اللغة العربية هي كلمة مشتقة من مصدر الفعل "تَقَفَ" بمعنى فهم، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحدق والفهم والفطنة والتهذيب¹.

أما في القرآن الكريم فتم استخدام الفعل تَقَفَ بمعنى ظفر بالشيء وأخذه من باب الغلبة، كما استخدم أيضاً في الإدراك مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقِفْتُمُوهُمْ...﴾²، أي حيث تجدونهم وتدركونهم.

أما بالنسبة للغات الأخرى فيرى "Démorgan" أنّ مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أنّ هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colère" والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعض البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية وعرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف "Gustav" وتايلور "Taylor" اللذان استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموعة وقائع وخصائص مجتمع ما، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيون³.

2- الثقافة اصطلاحاً:

تعددت واختلفت تعاريف الثقافة نظراً لكثرة استخدام هذا المصطلح في جوانب عديدة ومن وجهات نظر متعددة وهذا ما أدى إلى عدم وجود اتفاق عام على تعريف الثقافة، ولكن يظل تعريف هذه الأخيرة مهماً اتسع، قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة له.

¹ - محمد بن عبد الكريم، الثقافة ومآسي رجالها، شركة الشهاب، الجزائر، د.س، ص 11.

² - قرآن كريم، سورة البقرة، الآية 191.

³ - محمد بن عبد الكريم، المرجع السابق، ص 11.

ويمكن تعريف الثقافة حسب "Idgar Schein" بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف المقسمة الأولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتهم وعدل فيها بحسب متطلباتهم"¹. وقد ركز هذا التعريف على الثقافة بأنها تلك الأشياء غير الملموسة التي يشترك فيها الجماعة والتي تؤثر في سلوكياتهم.

أما الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد تايلور" وهو صاحب أول تعريف مفهومي للثقافة فيعرفها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"². وهذا التعريف أشمل من التعريف السابق من حيث مكونات الثقافة، إلا أنّها يشتركان من حيث المعتقدات وأنّ هذه الثقافة تعبر عن المجتمع فلا يمكن للإنسان أن يكتسبها إلا بوجوده في إطار مجتمعي تتفاعل فيه جميع الأنظمة المكونة للنظام الاجتماعي ككل.

كما تعرّف أيضا الثقافة بأنها: "جملة الأفكار والمعاني والمعارف والقيم والرموز والانفعالات التي تتحكم حياة المجتمع في علاقته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادها ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل"³. هذا التعريف يشترك مع التعاريف الأخرى بأنه ذكر العناصر المكونة للثقافة إلا أنّه أبرز كيفية استخدام هذه العناصر ومع من، بالإضافة إلى مصدرها ألا وهو المجتمع الإنساني. وبالتالي من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الثقافة تمثل مجموعة من العناصر غير المرئية والتي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع وهذه العناصر تتحكم في سلوكه وتصرفاته وعلاقاته.

3- تعريف الثقافة التنظيمية:

تختلف تعريفات الثقافة التنظيمية من باحث لآخر باختلاف رؤياهم، ومن بين التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية نجد: يرى "M Thévenet" أنّ الثقافة التنظيمية هي: "عامل تكامل بالنسبة للمؤسسة وهي التي تساهم في تحقيق التماسك المطلوب بين الفاعلين"⁴. وقد ركز هذا التعريف على الدور التكاملي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها العامل الذي من خلاله يتحقق التفاعل بين العاملين، ولم يتم ذكر أي شكل من أشكال هذه الثقافة. أما جوردون مارشال فقد عرّف الثقافة التنظيمية على أنّها: "تعني مجموعة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي"⁵. إذ بين هذا التعريف أنّه تم وصف الثقافة التنظيمية بمكوناتها التي تمثل القيم والمعايير وأنماط

¹- John P. Kotter, James L Heskett, **Culture et performance: le second souffle de l'entreprise**, Edition d'organisation, France, 1993, p : 13.

²- غياث بوفلحة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1998، ص: 07.

³- عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، المنتدى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992، ص: 33.

⁴- Wassila Tabet Aoul, Mohammed Amine Zerrouki, **Culture et performance de l'entreprise Algérienne: Cas de L'entreprise NAFTAL**, مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، université de M'sila-Algerie-, Vol 7, N11, 2014, p :3.

⁵- جوردون مارشال، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، موسوعة علم الاجتماع، مجلد 1، ط1، القاهرة -مصر-، 2000، ص: 513.

الفعل فقط، بينما هناك عناصر أخرى للثقافة لم يتم ذكرها بالإضافة إلى أنه خصص بها العلاقات داخل التنظيم الرسمي ولكن هناك أيضا تنظيم غير رسمي.

كما عرف "William Ouchi" الثقافة التنظيمية بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين¹". وهذا التعريف حصر الثقافة التنظيمية في القيم وأبرز كيفية انتقالها داخل المؤسسة ابتداء من المديرون الذين يفسرونها من خلال تصرفاتهم أي ينقلونها للعاملين وهم بدورهم ينقلونها للأجيال اللاحقة، لكن هذا التعريف لم يشر إلى عناصر أخرى للثقافة التنظيمية غير القيم.

وبالنسبة لـ "Elliot Jacques" "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتُعلَّم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة²". وقد عبر هذا التعريف عن ثقافة المؤسسة بطريقة التفكير والسلوك الاعتيادي المشترك لدى العاملين لكن ثقافة المؤسسة أشمل من ذلك، كذلك ألزم على أن تكون لدى كل فرد في المؤسسة وإلا فإنه لن ينتمي إليها.

كذلك عرف "Robert" الثقافة التنظيمية "مجموعة من القيم المشتركة والأنظمة المحددة التي تميز الوحدات والأقسام الفرعية داخل المؤسسة الواحدة، وترتبطها مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى وبالتالي تميزها عن غيرها من المؤسسات³". مبينا خلافاً للتعريف السابقة إمكانية وجود أكثر من ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة الواحدة، أي لكل قسم أو وحدة ثقافة تسودها، لكنها ترتبط مع بعضها البعض في إطار المؤسسة الكبرى.

وعرف "Lund" الثقافة التنظيمية بأنها: "أ نموذج من القيم والمعتقدات والأفكار والمبادئ التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة وتساعدهم في فهم وظائف المؤسسة وتمدهم بالقوانين والنظم الخاصة بالمؤسسة⁴". هذا التعريف أضاف على التعريف السابقة الأفكار والمبادئ والذين من خلالها يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة فهم وظائفهم والقوانين والنظم الخاصة بها، وبالتالي فإنه يصف الثقافة التنظيمية بأنها الإطار المرجعي الذي يشترك فيه الأفراد والذي يؤثر عملهم داخل المؤسسة.

¹ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 220.

² - Gilles Bressy, Christina Kankoyt, **Economie d'entreprise**, Dalloz, 4^{ème} édition, Paris-France-, 1998, p : 513.

³ - هشام أحمد العشري، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، محور الرابع: رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، 11 مارس 2015، ص: 1136.

⁴ - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - مصر-، المجلد 1، العدد 3، جويلية 2014، ص: 509.

وهناك أيضا من يرى "الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرار"¹. وهذا التعريف أبرز كذلك أنّ الثقافة التنظيمية لها تأثير في طريقة اتخاذ القرار من خلال التأثير على تفكير أعضاء المؤسسة.

ومن بين التعاريف الشاملة للثقافة التنظيمية أنّها "مزيج من الرموز التعبيرية والمبادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد بالمؤسسة وتحدد لهم سلوكهم المناسب للعمل"². إذ يعتبر هذا التعريف نوعا ما أشمل من التعاريف السابقة من حيث المزيج المكون للثقافة التنظيمية، فبالإضافة إلى القيم والمعتقدات والمبادئ والأفكار أيضا الرموز التعبيرية والنماذج والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد داخل المؤسسة.

كما قدّم "Martin" تعريف للثقافة التنظيمية يصفها فيه وصفا دقيقا ابتداء من الممارسات الرسمية مروراً بالممارسات غير الرسمية ليصل إلى الترتيبات المادية لبيئة العمل ثم المظاهر الثقافية السائدة باعتبارها "سلوكا يوميا في العمل المؤسسي تشمل الممارسات الرسمية مثل مستويات الأجور، وبناء التسلسل الهرمي وتوصيف الوظائف وغيرها من اللوائح المكتوبة وتشمل أيضا الممارسات غير الرسمية مثل القواعد السلوكية للموظفين عند التحدث والتخاطب، وسلوكيات التواصل الاجتماعي بالمناسبات كحفلات الأعياد والتقاعد، وتشمل أيضا النكت والإشاعات، وتشمل أيضا الترتيبات المادية في بيئة العمل بما في ذلك الديكور الداخلي وترتيب المكاتب والأثاث وأيضا الزي الرسمي المستخدم، إضافة إلى المظاهر الثقافية كالقيم التي يتبناها الموظفون كاحترام مواقيت العمل عند الحضور والانصراف"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ الثقافة التنظيمية تحوي العديد من العناصر مثل القيم والمعتقدات، التوقعات الرموز، المبادئ... الخ، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المميزات التي تميز المؤسسة عن غيرها وهذه المميزات لها صفة الاستمرارية النسبية ولها تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد.

كما يمكن القول أيضا أنّه بالرغم من الاختلافات في تعريف الثقافة التنظيمية، إلّا أنّ هناك اتفاق على أنّها أحد العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي وبذلك تساهم بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المختلفة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-، 2007، ص: 76.

² - سعيد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 86.

³ - هشام أحمد العشري، مرجع سابق، ص: 1137.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من جهة وخصائص المؤسسات الإدارية من جهة أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

✓ **الإنسانية:** تعني هذه الخاصية أنّ الإنسان هو المسؤول عن صنع الثقافة والإبداع في عناصرها وبدورها الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، فدون وجود الإنسان لا وجود للثقافة¹.

✓ **الاكتساب والتعلم:** إنّ الثقافة لا تولد مع الإنسان إنّما هو يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه، وهذا الاكتساب يكون عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة وكذلك من خلال العلاقات الاجتماعية².
فالثقافة التنظيمية يكتسبها العامل من خلال بيئة المؤسسة التي يتواجد فيها ويتفاعل معها، فيتعلم من رؤسائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة، ومن خلال علاقاته داخل المؤسسة يكتسب الأفكار والقيم ومختلف أنماط السلوك التي يجب أن يسلكه للوصول إلى تحقيق أهدافه خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

✓ **الاستمرارية:** تتسم الثقافة التنظيمية بالاستمرارية فهي تُعلم وتُورث جيلا بعد جيل رغم ما تتعرض له المؤسسة من تغيرات فقدرته الثقافة على إشباع رغبات العاملين وإراحتهم نفسيا وإشعارهم بالقبول في الجماعة تجعلها مستمرة ومدعمة من طرفهم³.

✓ **التراكمية:** إنّ خاصية الاستمرارية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية تؤدي إلى إضفاء خاصية أخرى هي التراكمية، فالثقافة داخل المؤسسة تتراكم مع الزمن وتظهر جليا هذه الصفة من خلال تراكم العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية⁴.

✓ **الانتقائية:** ويقصد بها قدرة الفرد على الانتقاء من الرصيد المتراكم للثقافة عبر الأجيال ما يشبع حاجاته ويربّحه ويشعره بالانتماء، ويعطيه قدرة على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة التي يعمل فيها⁵.

✓ **القابلية للانتشار:** تنتشر الثقافة عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المؤسسة، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعّالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمؤسسة وحينما تلقى قبولا واسعا من طرف أفرادها لقدرتها على إشباع حاجاتهم⁶.

✓ **التغيير:** تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بالتغيير المستمر، لذلك وجب أن تكون أيضا ثقافتها قابلة للتغيير من أجل التكيف مع التغيرات، وإلا لن تكون قابلة لإشباع الحاجات التي تفرضها البيئة المتغيرة وتحديث عملية التغيير من خلال الخبرات وأنماط

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص: 444.

² - عبد الله عبد الرزاق جبلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1996، ص: 73.

³ - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، مرجع سابق، ص: 513.

⁴ - المرجع السابق، ص: 513.

⁵ - Dyck C et al, **Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance**, *Journal of Applied Psychology*, Vol 90, N 6, 2005, p:1229.

⁶ - **Ibid**, p:1230.

السلوك التي تضفيها الأجيال جيلا بعد جيل، وعادة تواجه عملية التغيير في الثقافة صعوبة نظرا لتعود الفرد على سلوك وقوانين وأنظمة معينة، لذلك فالتغيير في العناصر المادية للثقافة يكون أسهل من العناصر المعنوية¹.

✓ **التكامل:** تتكامل عناصر الثقافة التنظيمية فيما بينها لتكون نسقا متوازنا قادرا على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بالمؤسسة، وتختلف درجة التكامل من مؤسسة لأخرى وبحسب البيئة التي تنشط فيها فكلما كانت بيئتها بسيطة ومحدودة كلما كان التكامل صعبا لأنها سوف تكون معرضة للتغير المستمر وفقدان التوازن بين مختلف عناصر الثقافة².

ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر منها ما هو ظاهري ومنها ما هو باطني.

1- العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية:

تمثل العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية تلك العناصر المرئية أي التي يمكن إدراكها من خلال الرؤية، ومن خلالها يتم توصيل مختلف القيم والمعايير، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه العناصر:

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص: 444.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 77.

الجدول رقم (2-3): العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر، طقوس في ثقافتهم مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
الشعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول.
الطقوس	وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة. أما الأسطورة الخرافية فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولا لحدث معين، فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف الروايات الخيالية حول مؤسسي المؤسسة لتفسير الأحداث الجارية فيها.
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء لباقي أعضاء المؤسسة.
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المؤسسة. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من الأحيان تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون ثقافة مؤسستهم.
الروايات الشعبية	وهي روايات خرافية ولا أساس لها.
القصص البطولية	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.
التعبير الحركية	وهي عبارة عن حركات لأجزاء الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالعاملين ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بالعمل، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، المكالمات الهاتفية، الساعات المعلقة على الجدران.

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص: 262-263.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية عديدة ومتنوعة، الهدف منها هو إيصال العناصر المعنوية التي تقود سلوك الأفراد العاملين نحو تكوين ثقافة قوية موحدة تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة وأهداف المؤسسة في آن واحد.

2- العناصر المعنوية للثقافة التنظيمية:

وهي العناصر التي لا يمكن رؤيتها وإنما يظهر تأثيرها في سلوك أفراد المؤسسة وتمثل في:

✓ **القيم التنظيمية:** تمثل القيم بصفة عامة اتفاقات مشتركة بين أعضاء المجتمع الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل قيم بيئة العمل التي من خلالها يتم توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة¹.

ويوجد نوعين من القيم، القيم الوسيطة والقيم النهائية، تمثل القيم النهائية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مثل: التميز، الإبداع، الجودة، أما القيم الوسيطة فهي تمثل السلوك المرغوب الذي تحرص المؤسسة على نشره بين العاملين مثل: الجدية في العمل، احترام السلطة، الحيطة والحذر... الخ، وتمثل القيم أساس شخصية المؤسسة، لذلك عليها تبني القيم التي تعزز من فرص نجاحها.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** تمثل المعتقدات التنظيمية أفكار يشترك فيها أفراد المؤسسة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية² مثل: أهمية العمل الجماعي وتأثيره على تحسين الأداء، أهمية المساواة بين العاملين وأثره على تحفيزهم.

✓ **الأعراف التنظيمية:** وهي تمثل معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة³ مثل: التزام المؤسسة بإعطاء الأولوية للابن في وظيفة والده عند خروجه، وهذه الأعراف غير مكتوبة إلا أنها واجبة الإتيان.

✓ **التوقعات التنظيمية:** وهي ما يتأمله الفرد من المؤسسة والمؤسسة من الفرد خلال فترة عمله، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية⁴.

✓ **الأنظمة والإجراءات وسياسات العمل:** تعبر الأنظمة عن القواعد القانونية المؤسسة للعمل، أما الإجراءات فهي: "الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا واتخاذ القرارات الخاصة بها، بينما السياسات هي

¹ - محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2003، ص: 312.

² - نسرين إسماعيل، إلهام بجياوي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة وحدة قارورات الغاز باتنة، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت-الجزائر-، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، ص: 21.

³ - فطيمة الزهراء عيسان وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوغريج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-الجزائر-، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، ص: 368.

⁴ - أحمد علمواوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس-، الجزائر، 2016/2015، ص: 61.

مجموعة المبادئ والقواعد والتي تحكم سير العمل والمحددة بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحديد الأهداف¹.

من خلال ما سبق يتضح أنّ الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر منها ما هو ظاهري يمكن رؤيته ومنها ما هو معنوي من خلاله يتم توجيه السلوك الإنساني، والعناصر الظاهرة هي فقط عناصر يتم من خلالها محاولة توصيل العناصر المعنوية، لذلك فمعظم الدراسات والأبحاث تعتمد على العناصر المعنوية لقياس الثقافة التنظيمية. لذلك فإنّه سيتم من خلال هذه الدراسة الاعتماد على هذه العناصر لوصف طبيعة الثقافة التنظيمية المنتشرة داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تشتمل الثقافة التنظيمية على أنواع ومستويات تميزها وهذا ما سيتم التطرق إليه.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً عديدة، ولكنها في جلها تقدم تفسيراً لتركيبها الكامن والظاهر، المتصل بالمؤسسة وأفرادها وبيئتها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميز بين مستوياتها وتحديد أولويات الهيمنة فيها، ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية.

وهناك العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية تختلف من باحث لآخر، إلا أنّ هناك شبه إجماع على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية، والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

1- الثقافة القوية: ينظر إلى الثقافة القوية على أنّها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أنّ الثقافة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون"². وبالتالي فإنّ قوة الثقافة التنظيمية تنبع من قوة التمسك بها داخل المؤسسة ومشاركتها فيما بين العاملين وثقتهم فيها.

2- الثقافة الضعيفة: عكس الثقافة القوية نجد الثقافة الضعيفة أي أنّها تنبع من عدم أو ضعف التماسك بين أفراد المؤسسة ولا تحظى بالقبول والثقة ويجد أفراد المؤسسة صعوبة في الالتفاف حولها³.

¹ - سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، ط7، الرياض-السعودية-، 2011، ص: 97.

² - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 145.

³ - نفيسة ناصري وآخرون، ثقافة المنظمة ومدى فعالية التغيير الثقافي في تطبيق الجودة الشاملة، مجلة البدر، جامعة بشار-الجزائر-، المجلد 3، العدد 10، أكتوبر 2011، ص: 262.

- 3- الثقافة المثالية:** وهي ثقافة تمتلكها المؤسسات الناجحة وترجع أصولها إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل دون غموض فكل شيء مضبوط بأحسن الطرق¹.
- 4- الثقافة التكيفية (الموقفية):** وهي الثقافة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية في شكل سلوكيات جديدة وتظهر هذه الثقافة في ظل البيئة سريعة التغير والتي تحتاج درجة تكيف عالية، ويشجع المديون هذه الثقافة بسبب أنها تمنحهم الاستجابة السريعة أما العاملون فإنهم يتمتعون بنوع من الاستقلالية وذلك لمواجهة المتطلبات المتجددة².

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل فرد إلى جماعات أو شرائح في المجتمع في آن واحد، ويحمل منها صفات جديدة ومتعددة وبالتالي فإن الثقافة تتولد من خلال عدة مستويات تتمثل في:³

- 1- ثقافة المجتمع:** تمثل ثقافة هذا المستوى القيم والمعتقدات والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ويتم نقلها إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وهذه الثقافة تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، فالمؤسسة لن تتمتع بالقبول والشرعية طالما أن استراتيجيتها ومنتجاتها مخالفة لثقافة مجتمعها.
- 2- ثقافة النشاط (الصناعة):** وهي الثقافة التي تتولد من البيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة أي بيئة نشاطها، وهذه الثقافة يكون لها تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس... الخ.
- 3- الثقافة الداخلية للمؤسسة:** وهي الثقافة المشتركة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والناجحة عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة واحتكاك الأفراد الدائم ببعضهم البعض، بالإضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة والتي من شأنها أن تولد نمطا فكريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد يؤدي بهم إلى الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة.
- 4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** وهي الثقافة المتولدة عن الثقافات الفرعية داخل المؤسسة تكون إما مقسمة حسب مستويات هرمية أو حسب الوحدات الفردية والتي يعمل أفرادها في شكل فريق للعمل، الذي يحدث من خلاله نوع من التلاحم والتعاون مما يؤدي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

¹ طارق هرزشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثققة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عشور الجلفة -الجزائر-، المجلد 28، العدد02، أكتوبر 2014، ص:4.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 5.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص: 90-91.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، تكوينها وقياسها

للثقافة التنظيمية وظائف مهمة جدا تظني أهمية بالغة لوجودها والبحث في كيفية تكوينها، كما يمكن قياسها.

أولا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية للمؤسسة في أربع وظائف أساسية هي:¹

✓ تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إنّ الثقافة المشتركة بين العاملين تغرس فيهم روح التوحد، مما يساعد على تنمية الإحساس بأهداف مشتركة.

✓ تسهل الالتزام الجماعي: من خلال الالتفاف حول أهداف مشتركة ينعى الالتزام القوي بتحقيقها.

✓ تعزز استقرار النظام: من خلال الشعور بالانتماء والإحساس بالأهداف المشتركة والالتزام لتحقيقها ينعى التعاون والتنسيق الدائمين بين أفراد المؤسسة.

✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: تعتبر الثقافة مصدرا لتفسير لماذا تحدث الأشياء على نحو ما؟، وتحقيق الوظائف السابقة فإنّ المؤسسة تعمل في شكل رابط بين أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

ثانيا: تكوين الثقافة التنظيمية

إنّ المصدر الأول للثقافة في المؤسسة هم مؤسسوها، ففي ظل المراحل الأولى للمؤسسة يكون للمؤسسين تأثير كبير على ثقافتها بحكم أنّهم يجسدون ما لديهم من رؤى وأفكار حول ما يجب أن تكون عليه المؤسسة في ظل عدم وجود عادات وتقاليد سابقة خاصة بالمؤسسة، وكذلك ملاءمة الحجم الصغير للمؤسسة الذي يسهل هذه العملية.

وبذلك يتم تكوين ثقافة المؤسسة مستخدمين 03 طرق هي:

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم أي لديهم نفس الرؤى والأفكار والمفاهيم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

- يعملون على تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين أنموذجا للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاؤهم في المؤسسة.

وعندما تصل المؤسسة للنجاح تكون قد كونت ثقافة مكنتها من تحقيق هذا النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية

للمؤسسة في الثقافة التنظيمية.²

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص: 265.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2003، ص: 334.

وبعد تشكل ثقافة المؤسسة تأتي مرحلة ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:¹

- إدارة الموارد البشرية: وتشتمل هذه العملية على كيفية انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي الوقت نفسه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم هذه الخصائص، وكذلك يتم وضع إجراءات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، التطوير، قياس الأداء التقدير والاعتراف وغيرها من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- أفعال وممارسات الإدارة العليا: يجب أن يصدر من الإدارة العليا أفعال وسلوكيات واضحة تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقادها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في هذه الأخيرة.
- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة لتجنب خرق القيم والتقاليد السائدة، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التعريف والتدريب وغيرها.
- نظم العوائد الشاملة: وهي تشتمل الجانب المالي بالإضافة إلى الجانب المعنوي مثل الاعترافات، التقدير، القبول، ويجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

ثالثاً: قياس الثقافة التنظيمية

- تمثل عملية قياس الثقافة التنظيمية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي (من خلال المقابلة والملاحظة)، والمدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية (استمارة الاستبيان كأداة أساسية)².
- 1- المدخل النوعي:** يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية للمؤسسة وبعبارة أخرى فإنّ الباحث في المدخل النوعي يصبح غاطساً في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمّقة اتجاه العامل، ويكون نظرة داخلية غنية بالتفاصيل، وبغض النظر عن منافع هذا المدخل فهو يحوي على نقاط ضعف منها؛ الأولى تتمثل في أنّ الأبعاد التي تُحدّد تكون خاصة ببيئة المؤسسة فقط ولا يمكن تعميمها، أمّا الثانية أنّ هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة ودرجة تماسكها وقابليتها للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي، وأخرى ارتفاع كلفة تبني هذا المدخل.
- 2- المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، وبالتالي فهذا المدخل يعطي نتائج يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى، ولكنه أيضاً يلغي مسألة الفهم المعمق اتجاه الثقافة التنظيمية وكذلك يفقد لفرصة تطوير نظرية جديدة، ويعدّ المدخل الكمي الأكثر استخداماً من طرف الباحثين.
- والجدول التالي يلخص أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

¹ - حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للطباعة، ط1، عمان -الأردن-، 2006، ص: 334-335.

² - عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية -العراق-، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص: 43.

جدول رقم (2-4): أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد أو الأنواع الأساسية
محفظة الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Profile (OCP)	O'Reilly, Chatman and Colldwell (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع؛ - التوازن؛ - التوجه نحو النتائج؛ - احترام العاملين؛ - العدائية؛ - التوجه للعمل الجماعي؛ - الاهتمام بالتفاصيل.
مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)	Cooke & Lafferty	<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة البناءة (الإنسانية، الإنجاز، تحقيق الذات)؛ - الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية)؛ - الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس).
نموذج Goffee and Jones	Goffee and Jones (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي)؛ - الممزقة (مؤازرة واختلاط منخفض)؛ - المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض)؛ - التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي).
نموذج Denison	Denison and Mishra (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - الانتظام (التحويل، توجيه الفريق، قابلية التطوير)؛ - التكيف (التغير الخلاق، والتركيز على الزبون والتعلم التنظيمي)؛ - المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح)؛ - الاتساق (القيم، والاتفاق، والتناسق والتكامل).
أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	(e.g, Quinn & Rohrbaugh 1981, Quinn & Kimberly, 1984 ; Cameron & Ettington 1988 ; Cameron & Freeman, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة الهرمية؛ - الثقافة الإبداعية؛ - ثقافة القبيلة؛ - ثقافة السوق.

المصدر: عامر علي العطوي، إلهام ناظر الشيباني، مرجع سابق، ص: 44-45.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ هناك العديد من النماذج التي تهدف إلى قياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها

أو أنواعها التي حددها النموذج.

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها لتكوّن نسقا تعتمد عليه المؤسسة للتأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، وتحسيسهم بالانتماء إليها، وهي تتميز بخصائص عديدة تجعلها متميزة وهادفة مثل سمة الإنسانية الاستمرارية، التكيف والتكامل... الخ، وتمثل عناصر الثقافة التنظيمية في عناصر ظاهرية أي يمكن رؤيتها وتمييزها وهناك عناصر كامنة أي تظهر من خلال سلوك الأفراد مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات.

وفي ظل المؤسسة الواحدة يمكن إيجاد عدة ثقافات؛ هناك ثقافة المؤسسة أي الثقافة الرئيسية وهناك ثقافات فرعية وهي تنبع من فرق العمل، وبالتالي يمكن القول أنّ للثقافة أنواع تختلف باختلاف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ولها مستويات تنبع منها ابتداء من المجتمع وصولاً إلى فرق العمل المهنية. ويعد المؤسسين هم أول من يخلقون ثقافة المؤسسة ويجسدون رؤياهم وأفكارهم ويختارون العاملون الذين يتوافقون معهم لتجسيد ثقافة المؤسسة، ومن ثم يقومون بتسيخها من خلال عدة وسائل ممكنة. ولقياس الثقافة التنظيمية للمؤسسة هناك مدخلين، مدخل نوعي يقوم على الملاحظة والمقابلة ومدخل كمي يقوم على استمارة استبيان وهناك نماذج عديدة في هذا المجال.

المبحث الثالث: الموارد الداخلية

اعتقد لفترة طويلة من الزمن أنّ نجاح المؤسسة غير مرتبط بقدراتها الداخلية، وإنما يعود إلى قدرتها في التحكم في بيئتها الخارجية، ولكن مع التطورات البيئية أصبحت البيئة جدّ معقدة، ولا يكفي لضمان أن تتهتم بالجانب الخارجي فقط وإنما توجب عليها الاهتمام أيضا بمواردها الداخلية فهي التي من خلالها يمكن لها ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. ولقد اهتم العديد من الباحثين بالموارد من خلال إبراز أهميتها وخصائصها التي تجعل منها محور اهتمام المؤسسة، وكانت مقارنة الموارد هي الدليل، حيث تعتبر هذه المقارنة من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإدارة الاستراتيجية نتيجة لتزايد الاهتمام بالموارد الداخلية للمؤسسة، وقد اهتمت هذه المقارنة بتقديم مفهوم واضح للموارد التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وما هي الموارد التي ينبغي للمؤسسة الاهتمام بها. وهناك عدة أنواع للموارد الداخلية للمؤسسة التي تختلف أهميتها من نوع لآخر باختلاف أهميتها في تحقيق ميزة للمؤسسة، وسيتم من خلال هذا المبحث التعرف على الموارد الداخلية للمؤسسة من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** تعريف الموارد الداخلية؛

✓ **المطلب الثاني:** المقارنة المرتكزة على الموارد RBV؛

✓ **المطلب الثالث:** تصنيف الموارد الداخلية.

المطلب الأول: تعريف الموارد الداخلية

يعتبر أول من استخدم مصطلح الموارد في التحليل الاقتصادي هي "Penrose" سنة 1959 وبعدها وردت عدة تعريفات للموارد تختلف من باحث لآخر باختلاف الزاوية التي يتم دراستها، فمعظم التعريفات تركز على أنواع الموارد، ومن أبرز تعريفات الموارد نجد:

عرّفها Wernerfelt على أنّها: "مجموعة من الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة¹"، موضحا من خلال هذا التعريف أنّ الموارد هي كل ما تملكه المؤسسة من ممتلكات قد تكون واضحة ويمكن رؤيتها مثل التجهيزات، وقد تكون ممتلكات لا يمكن رؤيتها، ولكنها ذات قيمة لدى المؤسسة وتكون في شكل ممتلكات معنوية مثل: (سمعة المؤسسة، العلامة الكفاءات، المعارف).

كما عرّفت "الموارد" هي مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنّها تلعب دورا متميزا في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال². إذ يبرز هذا التعريف الأشكال الممكنة للموارد كما ركز على دور هذه الموارد في ضمان النمو والبقاء للمؤسسة في عالم الأعمال.

أيضا تم تعريف الموارد "كل الموجودات، والإمكانات، والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة...، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن، والأموال والمباني، أو غير ملموسة كسمعة الشركة واسمها التجاري في السوق وصورتها النهائية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، أي أنّ المؤسسة تستطيع أن تفعله الآن (أو في المستقبل) بصورة أفضل من الشركات التنافسية³". أي أنّ هذا التعريف يوضح الموارد بشتى أشكالها حتى العمليات التنظيمية داخل المؤسسة تعتبر موردا داخليا، وذلك لأنّه ربط في هذا التعريف المورد بالميزة التنافسية فأى شيء ينتمي للمؤسسة ويمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية عن غيرها فهو يعتبر موردا بالنسبة لها.

وهناك تعريف آخر للموارد بأنّها "تمثل الموارد الأصول التي تتحكم بها المؤسسة مثل الموارد البشرية، التكنولوجية، الموارد المالية والمادية، قنوات النقل، والتوزيع وغيرها من الموارد⁴". حيث ركز هذا التعريف أيضا كغيره من التعريفات على تعريف الموارد من خلال مختلف الأشكال التي تتخذها كالموارد البشرية والمالية... الخ.

¹ - فريد كورتال، الإدارة الفعّالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، المجلد 7، العدد 11، ماي 2007، ص: 285.

² - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية -المفاهيم والعمليات-، دار وائل للنشر، ط1، عمان -الأردن-، 2011، ص: 58.

³ - مؤيد سعيد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان -الأردن-، 2005، ص: 114.

⁴ - أمال علي موسى، أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة -الجزائر-، المجلد 2، العدد 4، ديسمبر 2018، ص: 360.

ويتضح من خلال مختلف التعاريف السابقة أنّ الباحثين يعتمدون في تعريفهم للموارد على مختلف الأشكال التي تكون عليها هذه الأخيرة، فهناك من يقسمها إلى قسمين أساسين وهي موارد ملموسة (منظورة) وموارد غير ملموسة (غير منظورة) وهناك من يقسمها حسب طبيعة المورد في حد ذاته مثل الموارد البشرية والموارد المالية... إلخ، ويتضح أيضا أنّ موارد المؤسسة مهمة جدا بالنسبة لها وهي جزء أساسي تركز عليه في ممارسة نشاطها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والتطور. وبالتالي يمكن القول أنّ موارد المؤسسة هي كل ممتلكاتها المختلفة فقد تكون ملموسة مثل المباني والأراضي وقد تكون غير ملموسة مثل المعارف والكفاءات، العلامة التجارية... إلخ، وتميز هذه الموارد بقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها تمكنها من تحقيق النمو والتطور.

المطلب الثاني: المقاربة المرتكزة على الموارد RBV

إنّ المؤسسة تنشط في بيئة جدّ معقدة، ولا يكفي لضمان تميزها أن تهتم بالبيئة الخارجية فقط وإنما توجب عليها الاهتمام بمواردها الداخلية فهي عمود نشاطها وبها تحقق أهدافها، ولقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين بالموارد من خلال إبراز أهميتها خاصة في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك الدور المحوري الذي تلعبه من خلال خصائصها التي تميزها عن غيرها، ومن بين النظريات التي اهتمت بالموارد نجد المقاربة المبنية على الموارد وهي ما سيتم التطرق إليه.

أولا: مفهوم المقاربة المرتكزة على الموارد

تتميز بيئة المؤسسة بالتعقيد والديناميكية المستمرة الأمر الذي جعل منها شديدة الخطورة على نمو وتطور المؤسسة، وقد كانت المؤسسة تهتم اهتماما كبيرا ببيئتها الصناعية انطلاقا من أنّها هي التي تؤثر في نشاطها والتكيف معها يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، لكن مع التطورات المتسارعة أصبحت هذه الفكرة عقيمة جدا، ولا تولد بالضرورة ميزة للمؤسسة عن غيرها، وبهذا فقد انتقل الفكر الاستراتيجي إلى المجال الأكثر خصبة ألا وهو مجال البيئة الداخلية مرتكزا على الموارد. هنا تبلورت مقاربة الموارد التي تبين أهمية الاهتمام بموارد المؤسسة في كسب ميزة تنافسية مستدامة.

1-1- الأصول النظرية للمقاربة المرتكزة على الموارد RBV:

تعود أصول المقاربة المرتكزة على الموارد إلى كل من قانون المنافذ ونظرية الربح، أعمال Penrose بالإضافة إلى الانتقادات الكثيرة الموجهة للنظريات الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1-1- قانون المنافذ ونظرية الربح: تنبثق أصول المقاربة المرتكزة على الموارد من:

✓ **قانون المنافذ للاقتصادي "Say"**: تعود أصول مقاربة الموارد إلى أعمال الاقتصادي "Say" عام 1803، في قانون المنافذ الذي يرى من خلاله أنّ كل منتج جديد يخلق بذاته قوة شرائية توفر له سوقا أو منفذا، وأكد أنّ قيمة السلعة في السوق توضع على أساس تقاطع قيمة الطلب وقيمة التكلفة، فقيمة الطلب تعادل قيمة المنفعة التي يكون المستهلكون راغبون فيها عند الشراء أمّا قيمة العرض (البيع) تعادل التكلفة التي يتحملها المنتج في إنتاج السلعة، أي أنّ الموارد التي يتم استعمالها لإنتاج هذا المنتج

تكون مساوية لقيمة المنتج، وبالتالي سعة المنافذ أو الأسواق تقاس بتكاليف الإنتاج أصلا بمعنى أنّها تقاس بالموارد المستعملة في الإنتاج¹.

✓ نظرية الريع لدافيد ريكاردو: تفترض هذه النظرية أنّ امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم للمالكه، بمعنى آخر أنّها ترجع إلى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالريح والمنافسة التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، استنادا إلى ذلك نجد أن منظري الاقتصاد وخاصة Freedman ومن قبلهم Penrose قد توصلوا إلى كون نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على استراتيجية ذكية وأصلية تركز على موارد منفردة وليس على اختيارها لصناعة جذابة².

1-2- أعمال Edith Penrose: بالإضافة إلى قانون المنافذ ونظرية الريع لدافيد ريكاردو نجد أعمال Edith Penrose

والتي تعتبر المؤسسة مجموعة من الموارد المادية والبشرية، حيث قامت بنشر كتاب سنة 1959 تحت عنوان: "La theorie de la croissance de la firme"، والذي تحدث فيه عن أهمية الموارد بالنسبة للمؤسسة، حيث أنّ نمو المؤسسة يرتبط بإرادة مجموعة من الأفراد الذين يمكنهم إيجاد طريقة تمكنهم من تحقيق ذلك، وقد اعتمدت "E.Penrose" في تمييز الموارد على أساس الخدمات التي يُتحصل عليها نتيجة استخدام تلك الموارد، وأكدت أنّ اختلاف تلك الخدمات هو منشأ اختلاف المؤسسات، ومن هنا تستخلص "E.Penrose" أنّ المؤسسة تحوي نوعين من الموارد (الأفراد والموارد المادية) وبينهما علاقة تفاعلية تؤثر على الخدمات التي تتحصل عليها المؤسسة من كل منهما، وأنّ المؤسسات لا تشغل كل الإمكانيات المتوفرة من خلال التفاعلات بنفس القدر³.

1-3- المقاربة الاستراتيجية الكلاسيكية: اهتمت المقاربة الكلاسيكية بالجانب الخارجي للمؤسسة على الجانب الداخلي فمن

بين المقاربات الكلاسيكية نجد تحليل SWOT وهو تحليل قائم على تحليل المؤسسة لكل من بيئتها الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات وتحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتذهب هذه المقاربة إلى أنّه لوضع استراتيجية معينة للمؤسسة يجب أن تكون هناك درجة من الملاءمة بين عوامل البيئة الداخلية بما تحويه من نقاط قوة وضعف، وعوامل البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص وتحديات، فبالرغم من اهتمام هذه المقاربة بكلى الجانبين إلا أنّها أعطت أهمية أكبر للجانب الخارجي، وقد اهتم Porter بتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقرب البيئة الخارجية للمؤسسة، وأوضح أنّه على المؤسسة القيام بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات وهذا من خلال تقييم موضوعي للقدرات والإمكانيات الحقيقية للمؤسسة ومن بينها الموارد البشرية وما تحويه من مهارات وكفاءات، وبالتالي تكييف الموارد حسب ما يحصل من تغيرات خارج المؤسسة.

¹ - وهيبه مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة - دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد أبوقرة - بومرداس -، الجزائر، 2016/2015، ص: 57-58.

² - أمّنة دداش، عثمان بوزيان، ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة ابن باديس مستغانم - الجزائر -، المجلد 7، العدد 13، 2017/06/30، ص: 195-196.

³ - وهيبه مقدود، المرجع السابق، ص: 58.

فهو يرى أنّ المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع أو لنفس المجموعة الاستراتيجية لها موارد مماثلة لأنّها مؤسسات متجانسة فيما بينها من حيث طبيعتها، ورغم أهمية المقاربة، إلّا أنّها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية¹.

وبالتالي يمكن القول أنّ الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي يولي اهتماما للبيئة الخارجية على البيئة الداخلية ويعتبر أنّ نجاح المؤسسة مرهون بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية. ولكن مع التطورات المتسارعة والمعقدة أصبح تحليل عوامل البيئة الخارجية غير كاف لضمان نمو المؤسسة وتطورها، بل أصبحت في حاجة إلى دعم بيئتها الداخلية خاصة مواردها، فقوة المؤسسة تنبثق من مدى احتوائها على الموارد الملائمة كما ونوعا، لإحداث أي تغيير يأتي من البيئة الخارجية، ومن هنا ظهرت مقاربة الموارد لتغطية الانتقادات الموجهة للمقاربة الكلاسيكية.

2- ظهور المقاربة المرتكزة على الموارد RBV: شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية، وسيطرت آنذاك مقاربة هيكل الصناعة، بوصفه عاملا محددًا لأداء المؤسسة، غير أنّ بعض الباحثين في الثمانينات من القرن الماضي (Richard p. Rumlet 1982, Hansen et Wernerfelt 1989) من خلال دراستهم التجريبية أكدوا أنّ خصائص المؤسسة أكثر أهمية من خصائص هيكل الصناعة باعتبارها كعوامل لتفسير أداء المؤسسة، الباحثين "Cool et Schendel" أظهرها كذلك أنّ هناك اختلافات منهجية وكبيرة في الأداء بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية في صناعة الأدوية في الولايات المتحدة. الباحث "Richard p. Rumlet 1992" يؤكد أيضا أنّ الاختلافات داخل الصناعة أكبر من الاختلافات بين الصناعات لتفسير الاختلافات في الأرباح وهو يؤكد أهمية العوامل المنفردة للشركة بالنظر إلى التأثير القطاعي على أنه أقل أهمية نسبيا. وفي مواجهة هذه الحقائق ظهرت نماذج مختلفة منذ التسعينات فصاعدا وأصبح النموذج الجديد المقاربة المرتكزة على الموارد RBV مهيمنا لتفسير أداء المؤسسة².

وتُميز مقاربة RBV المؤسسة على أنّها مجموعة من الموارد الفريدة التي يمكن أن تؤثر في تطورها وخياراتها الاستراتيجية. وتحتوي هذه المقاربة RBV جانبين أساسيين مهمين هما:³

- يتم تحديد استراتيجية المؤسسة المستقبلية وفقا للموارد الفريدة التي تملكها المؤسسة؛
- يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة وأدائها من خلال ما تملكه من موارد فريدة.

وبالتالي تقوم مقاربة RBV على تبيان علاقة الخصائص الداخلية للمؤسسة وأدائها وهي أيضا تقوم على فرضيتين هما:⁴

¹ - وهيبه مقدود، مرجع سابق، ص: 59.

² - Barney J.B, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, Vol 17, N 1, 1991, p: 109.

³ - Lanlan Cao, **Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: Le cas des distributeurs internationaux en Chine**, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université Paris, France, 2008, p : 29.

⁴ - **Ibid**, p: 27.

- يمكن للمؤسسات أن تكون غير متجانسة فيما يتعلق بالموارد والقدرات التي تستند إليها في استراتيجيتها؛
- قد لا تكون هذه الموارد والقدرات متنقلة بالكامل عبر المؤسسات نظرا لتنوع أصحاب المصلحة.
- ويعتبر مفهوم الموارد في مقاربة RBV مصدرا للميزة التنافسية وعاملا حاسما في أداء المؤسسة حيث عزفها "Wernerfelt1984" على أنّها: "موجودات ملموسة وغير ملموسة، ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة، ومن أمثلة ذلك العلامة التجارية، المعرفة، كفاءات الموظفين وما إلى ذلك"¹.
- وفي سنة 1986 ظهر Barney مؤكدا لما جاء به Wernerfelt وقدم تعريفا أكثر دقة لموارد المؤسسة وعزفها على أنّها: "مجموع الأصول أو القدرات أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، المعلومات المعارف والمهارات التي تتحكم وتسيطر عليها المؤسسة، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من نجاعتها"².
- أما Teece و Pisano و Shuen فيرون أنّ الموارد تتمثل في كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون صعبة النقل³. وعليه من خلال التعريفات السابقة يتضح أنّ مقاربة RBV تركز على موارد المؤسسة باعتبارها هي المصدر الأساسي لتمييزها خاصة إذا كانت هذه الموارد تتميز بالانفراد ومحدودية الحركة.
- وقد وضعت هذه المقاربة جملة من الشروط للموارد الداخلية لكي تصبح مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتمثل في:⁴
- يجب أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية؛
- يجب أن يكون المورد نادرا فريدا عن ذلك الذي يمتلكه المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة؛
- يجب أن لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له ضمن إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات.
- وعليه فإنّ مقاربة الموارد تركز على أقلية من الموارد، سواء كانت مادية أو غير مادية، والتي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، وهي التي تحمل الصفات المذكورة مع عدم تجاهل الموارد الأخرى، لأنّها على الأقل تسمح للمؤسسة بالبقاء أو بالأداء العادي.

¹ - Eric Lamarque, **Avantage concurrentiel et compétence clés : expérience d'une recherche sur secteur bancaire**, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 4, N1, mars 2001, p : 65.

² - عادل أحمد جرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياس وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 128.

³ - Arrégl J.L., Quélin B, **L'approche fondée sur les ressources**, Vuibert, Paris-France, 2001, p : 276.

⁴ - Jean Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, Presses Universitaires de France, Paris -France-, 2002, pp: 64-65.

المطلب الثالث: تصنيف الموارد الداخلية

استنادا إلى التعاريف السابقة يتضح أنّ هناك عدة تصنيفات للموارد تختلف في تقسيماتها من باحث إلى آخر، وسيتم في هذا المطلب التعرف على مختلف وجهات النظر حول تصنيف الموارد بالإضافة إلى تناول التصنيف الذي سيتم اعتماده لخدمة موضوع البحث.

أولا: مختلف تصنيفات الموارد الداخلية

اختلف تصنيف الموارد من باحث لآخر باختلاف تعريفه لهاته الأخيرة، حيث يرى "Barney 2006" وهو مؤسس مقاربة الموارد أنّ الموارد الداخلية للمؤسسة يمكن تقسيمها إلى:¹

- ✓ رأسمال مادي: ويتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية...إلخ.
- ✓ رأسمال مالي: ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة.
- ✓ رأسمال بشري: ويتضمن التدريب، خبرات المسيرين والعاملين،...إلخ.
- ✓ رأسمال تنظيمي: ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل: الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة طرق الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها.

أما Wernerfelt مؤسس RBV فيقسمها إلى:²

- ✓ أصول مادية كالمصانع والمعدات...إلخ.
 - ✓ أصول غير مادية كالبراءات والعلامات التجارية، السمعة،...إلخ.
 - ✓ الثقافة كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية...إلخ.
- وحسب Hofer و Schandler فإنّ موارد المؤسسة يمكن تصنيفها إلى:³

- ✓ موارد مالية: مثل التدفقات المالية المتاحة...إلخ.
- ✓ موارد بشرية: عدد الأفراد ومؤهلاتهم...إلخ.
- ✓ موارد مادية: آلات الإنتاج، مخزونات، أماكن الإنتاج...إلخ.
- ✓ موارد تنظيمية: نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات...إلخ.
- ✓ موارد تكنولوجية: معارف علمية، براءات...إلخ.

¹ - مدحت محمد أبو نصر، تنمية الموارد البشرية، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر-، 2009، ص: 70.

² - Radolphe Durand, **Management stratégique des ressources et performances des firmes: Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)**, Thèse pour l'obtention du titre de docteur, science de gestion, école des hautes études commerciales, JOUY-EN-JOSAS, Paris-France-, 1997, p: 105.

³ - Ibid, p: 109.

من خلال ما سبق يتضح أنّ هناك عدة تصنيفات للموارد تختلف باختلاف وجهات النظر لكل باحث، إلا أنّ هناك عموماً اتفاق أنّ موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وهذا ما سيتم الاعتماد عليها في تصنيف الموارد في هذه الدراسة.

ثانياً: الموارد الملموسة وغير الملموسة

يعتبر تقسيم الموارد الداخلية للمؤسسة إلى موارد ملموسة وغير ملموسة من أكثر التقسيمات استخداماً باعتباره أكثر شمولاً وفيما يلي شرح لهذا التقسيم.

1-1- الموارد الملموسة: وهي تلك الموارد ذات الطابع المنظور وتشمل كل من:

- الموارد المادية؛

- الموارد المالية.

1-1-1- الموارد المادية: وهي تلك الموارد التي تستعملها المؤسسة في سيرورة إنتاج المنتج تتمثل في المواد الأولية ومعدات الإنتاج. ✓ **المواد الأولية:** تعبر المواد الأولية عن تلك المدخلات التي تقوم المؤسسة بتحويلها إلى مخرجات (منتج)، وهي أساس العملية الإنتاجية، وتعتبر المواد الأولية مهمة أهمية المنتج النهائي فجوهرتها تعني جودة المخرجات. وتحتاج المؤسسة دائماً إلى توفير المواد الأولية بالكمية والجودة اللازمة، وكذلك في الوقت المناسب لذلك فهي تحتاج إلى أنظمة تخزين فعّالة من أجل أن تضمن لها الكمية والوقت والجودة.

✓ **معدات الإنتاج:** تحتاج المؤسسة إلى معدات إنتاج وذلك لتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتج) وتمثل هذه المعدات أصولاً هامة بالنسبة للمؤسسة حيث أنّ ملكيتها تكون طويلة الأجل، لذلك يجب أن تكون عملية الحيازة والاستخدام سليمة، بالإضافة إلى القيام بعمليات الصيانة الدورية للمحافظة عليها واستخدامها أطول فترة ممكنة.

1-2- الموارد المالية: من أجل أن تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية وتطور منها، فهي تحتاج إلى القيام باستثمارات استراتيجية، هذه الاستثمارات قد تكون استثمارات مادية (شراء المباني والمعدات، زيادة القدرة الإنتاجية... إلخ)، أو استثمارات غير ملموسة (نفقات البحث والتطوير، التدريب، براءات الاختراع، البرمجيات،...)، أو استثمارات مالية (المشاركة، إنشاء شركة فرعية...)، أو القيام باستثمارات في رأس المال العامل (بسبب متطلبات الاقتراض التشغيلي)، الزيادات في نسب الدوران (زيادة في المخزون والائتمان الممنوح للعملاء). ومن أجل ضمان تمويل هذه الاستثمارات توفر المؤسسة الموارد المالية عن طريق نوعين من التمويل هما التمويل الداخلي والتمويل الخارجي.

2- الموارد غير الملموسة: وهي تلك الموارد ذات الطابع غير المنظور (معنوي)، ويصعب تحديد هذا النوع من الموارد فكل له وجهة نظر، غير أنّه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: المعلومات، الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، الموارد البشرية. وتعتبر هذه الموارد من بين أهم الموارد اللاملموسة لأنّه من خلالها يمكن للمؤسسة أن تتميز عن غيرها وتحقق النمو والتطور.

2-1- المعلومات: إن قدرة المؤسسة على توفير المعلومات يعتبر عنصراً في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات وأمرها أساسياً لما تحتاجه عملية صنع القرار من معلومات، ويعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمراً ضرورياً، وله عظيم الأثر في زيادة فعالية المؤسسة فضلاً عن ضمان بقائها واستمرارها خاصة في ظل آليات السوق.

✓ **تعريف المعلومة:** تعددت تعريف المعلومة واختلفت باختلاف استعمالاتها في أكثر من مجال، وسيتم ذكر بعض التعاريف الخاصة بمجال التسيير.

تعرف المعلومات على أنّها "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"¹.

كما عرف LUCAS المعلومات بأنّها "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك، أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالته أو حدث معين، ويضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة"².

وأيضاً تعتبر المعلومات "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها، بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان، وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ المعلومات هي عبارة عن بيانات في شكل مدخلات يتم تحويلها لتصحيح معلومة تعبّر عن شيء ما يستخدم في مواجهة اللاتأكد، ويشكل إضافة كمعرفة للفرد أو الجماعة، وتستخدم المعلومات عموماً في تفسير الظواهر وبناء العلاقات بين مختلف الظواهر.

✓ أنواع المعلومات:

تحتاج المؤسسة إلى معلومات مختلفة، ويختلف تصنيف المعلومات من باحث لآخر وفقاً للنظرة التي ينظر بها إلى المعلومات وبصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات إلى ما يلي:

✓ **المعلومات الرسمية وغير الرسمية:** وهي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه فالمعلومات الرسمية هي المعلومات المتحصل عليها عبر القنوات الرسمية المعروفة، كالتقارير أو المجلات، الكتب، الدراسات،... إلخ، وهي تنظم وفق أساليب خاصة بحجمها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها في شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات المتعاملة مع المؤسسة⁴.

¹ - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2008، ص: 112.

² - كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل نظري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1999، ص: 40.

³ - جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص: 11.

⁴ - عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2000، ص: 12.

أما المعلومات غير الرسمية فهي تتضمن الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات... إلخ وهذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية في بعض الأحيان تستخدم بدلا عنها في حالة عدم توفرها، وتعتمد قيمة وفائدة هذه المعلومات على المستفيد نفسه، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات مهمة أو مفيدة بالنسبة له أو للمؤسسة¹.

✓ **المعلومات الداخلية والخارجية:** تعبر المعلومات الداخلية عن نشاط المؤسسة ومختلف وظائفها ومختلف العوامل المؤثرة عليها، أي تلك المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أما المعلومات الخارجية فهي تتضمن توصيف لعوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة).

✓ **معلومات اتخاذ القرار:** تختلف المعلومات المطلوبة باختلاف المشكلة المدروسة من حيث نوعها وطبيعتها، فكل مشكلة تحتاج إلى معلومات كمية ونوعية للمساعدة في اتخاذ القرار بشأنها، وتتكون عادة معلومات اتخاذ القرار من معلومات شخصية (المعارف الذاتية)، معلومات أساسية (معلومات خاصة بتحديد البدائل، ومعلومات خاصة بتحديد أوضاع المستقبل) ومعلومات تفصيلية².

✓ **المعلومات الوصفية والمتغيرة:** تعتبر المعلومات الوصفية معلومات ثابتة (غير متغيرة) مثل: (الأسماء، تاريخ الميلاد)، أما المعلومات المتغيرة فهي تتغير مثل: ساعات العمل، مبيعات الفترة السابقة... إلخ، وهي تعكس الوضع الحالي الناشئ عن تصرفات معينة³.

كما يمكن التمييز بين أنواع أخرى للمعلومات وفقا لمعيار المستوى الهرمي للمؤسسة وهي⁴:

✓ **المعلومات الاستراتيجية:** تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة، حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة وتلعب دورا هاما في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط، وبالتالي فالمعلومات الاستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى وهي ذات قيمة قصوى بالنسبة للإدارة العليا.

✓ **المعلومات الوظيفية:** تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية؛ حيث تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة، وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك الأفراد لجعلهم يتوافقون مع أهداف المؤسسة.

¹ - يحي مصطفي حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1998، ص: 96.

² - لهر علمي، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص: 53.

³ - المرجع السابق، ص: 54

⁴ - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص: 213.

✓ المعلومات التشغيلية: وهي المعلومات المرتبطة بالأعمال الروتينية مثل: المحاسبة، الإنتاج وهي تفصيلية ودورية تتميز بأنها رسمية.

✓ أبعاد المعلومات:

هناك ثلاث أبعاد تتميز بها المعلومات وتمثل في:

✓ البعد الزمني: يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي يتم استقبالها، كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات ويتكون هذا البعد من الجوانب التالية:¹

✓ التوقيت: يجب أن يتم توفير المعلومات في الزمن (التوقيت) المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل.

✓ التداول والحدثة: يجب أن يتم تجديد المعلومات باستمرار لضمان حدتها والاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، فالحدثة تلعب دوراً هاماً في جودة المعلومات أي تقل قيمة المعلومة بقدّمها.

✓ الفترة الزمنية: وهي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن كل ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، فقوى المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

✓ بعد المحتوى: يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتضمن الجوانب التالية:²

✓ الدقة: تشير الدقة إلى درجة خلو المعلومات من الأخطاء عن التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات وعادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء النقل وأخطاء الحساب.

✓ الواقعية والموضوعية: تشير الواقعية إلى درجة تمثيل المعلومات للواقع وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين، أما الموضوعية فهي تشير إلى خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى اتخاذ قرارات رشيدة فالمعلومات غير الواقعية وغير الموضوعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة.

✓ الملاءمة: تشير إلى مدى ملاءمة المعلومات لطلب المستخدم؛ حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.

✓ الشمولية: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب اهتمام مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض التعديلات

¹ - فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2007، ص: 36.

² - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 1999، ص: 148.

عليها للوصول إلى المعلومات المطلوبة. كما لا يجب أن يتعدى مفهوم الشمول حده أي إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات والإحصائيات إذ أنّ ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار، ويقلل من فوائد المعلومات.

✓ **البعد الشكلي:** يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، وهي تتضمن الجوانب التالية:¹

✓ **الوضوح:** يقصد بالوضوح تقديم المعلومات بالشكل الذي يُسهّل من فهمها (خالية من الغموض)، حيث يتمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات الملائمة.

✓ **الترتيب:** يجب تقديم المعلومات بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها.

✓ **المرونة:** يجب أن تكون المعلومة قابلة للتكييف مع أكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، بحيث تكون متوفرة بشكل مرن، يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.

✓ **التقديم:** يجب تقديم المعلومات بالشكل المناسب الذي يحتاجه متخذ القرار، فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي بشكل كمي أو وصفي، لأن المعلومات يمكن أن تكون على شكل خبر أو رقم أو رسوم أو مخططات، لذلك لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام مما يعظم من الاستفادة منها.

✓ **الوسائط:** تعني الوسائط الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذلك لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

2-2- الجودة: تعتبر الجودة عنصر من عناصر الموارد الملموسة التي تسعى إليها أي مؤسسة، وفيما يلي شرح لهذا العنصر.

✓ **تعريف الجودة:** جرت محاولات كثيرة لتقديم تعريف للجودة وكانت النتيجة تعريفات مختلفة تتميز بإبراز سمة معينة والتمحور حولها، ولكن بغض النظر عن هذه الاختلافات هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لاتصافها بالموضوعية والدقة، ومن بين هذه التعريفات:

عرّف Connel الجودة بأنها: "المتانة والأداء المتميز للمنتج"².

وعرّفها المواصفة الدولية ISO 9000-2005 على أنّها: "درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل"³.

أما JM.Juran فقد عرّف الجودة على أنّها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم لا؟ بغض النظر عن وضع وحالة المنتج"⁴.

¹ - فايز جمعة، صالح النجار، مرجع سابق، ص: 38-39.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2004، ص: 19.

³ - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، ماي 2010، ص: 07.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان -الأردن-، 2008، ص: 19.

كما عرّف Feigenbaum الجودة "مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية"¹.

وأيضاً عرّف المعهد الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء"².

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ الجودة لا تعني بالضرورة الأفضل ولكنها تقيس درجة إرضاء حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين أو المرتقبين، ويعتبر الزبون هو الحاكم النهائي على الجودة.

✓ أبعاد الجودة: تتمثل أبعاد الجودة فيما يلي:³

✓ الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للآلة.

✓ المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).

✓ المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

✓ الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

✓ الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

✓ الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح أو يمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.

✓ الاستجابة: مدة تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

✓ الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالأعمال النهائية الخارجية في مبنى أو شقة.

✓ السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أنّ المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات.

2-3- التكنولوجيا: تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم قيمة للزبون، غير أنّ التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها.

✓ تعريف التكنولوجيا: قدّمت تعريف كثيرة للتكنولوجيا بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية ومن بين تعريف التكنولوجيا:

¹ - Neuville J.P, **La qualité en question**, *Revue Française de gestion*, N 108, Mai 1996, p: 39

² - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان -الأردن-، 2007، ص: 27.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص: 20.

عرّفت التكنولوجيا من قبل المهتمين بنظرية المؤسسة بأنّها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتخفيض التكاليف وتطوير أساليب العمل، أي أنّها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات منتجات وخدمات"¹.

كما تعرّف التكنولوجيا على أنّها: "علم استخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة"².

وتعرّف أيضا على أنّها: "مجموعة المعارف التي يمكن استخدامها في إنتاج منتج معين سلع أو في إنشاء سلع جديدة"³. من خلال التعريفات السابقة يتضح أنّ التكنولوجيا:

- تحتاج إلى المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التكوين الفني والعلمي، بالإضافة إلى البنية التحتية من منشآت وتجهيزات متطورة؛

- تنطلق من مجموعة أفكار، يتم صياغتها في شكل قوانين ونظريات، ثم تسخر هذه الأخيرة بفضل الموارد الطبيعية إلى منتجات وخدمات.

✓ مكونات التكنولوجيا: لقد قسمها Jean Perim إلى قسمين هما:⁴

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات التي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة؛

- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.

ومن خلال هذا التقسيم يمكن القول أنّ التكنولوجيا ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه من سلع، بل هي أيضا كل ما يتحصل عليه أشخاص أو أفراد في المؤسسة من خبرات ومهارات تمكنهم من استعمال الآلات والتجهيزات.

2-4- المعرفة: تعتبر المعرفة من أهم موارد المؤسسة وهي بمثابة المفتاح إلى إنشاء معارف جديدة، مما يجعل المؤسسة تستطيع التكيف مع بيئتها ويجعلها أكثر سرعة نحو التطور والنمو.

¹- Daft Richard L, **Organisation Theory and Design, op-cit**, 8thed, p: 244.

²- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 153.

³- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص: 132.

⁴- المرجع السابق، ص: 132.

✓ تعريف المعرفة:

قدّمت عدة تعريفات للمعرفة على نطاق واسع في أدبيات إدارة المعرفة من طرف الباحثين ومن بين هذه التعاريف نجد: عرّفها كل من Prusak et Davenport بأنّها: "المزيج المرن من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية والخبرات التي توفر إطارا للمعلومات"¹.

كما عرّفها كل من Leidener et Alvi على أنّها: "تلك المعلومات التي يمتلكها الأفراد في أذهانهم وتتعلق بالحقائق والإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار، الملاحظات والأحكام"².

أما Nonaka فيرى أنّ المعرفة هي مورد غير ملموس يشكل جزءا من رأس المال الفكري للمؤسسات³. من خلال ما سبق يمكن القول أنّ المعرفة هي عبارة عن مورد غير ملموس في شكل معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، تأتي عن طريق تبادل الخبرات والقيم وبناء العلاقات... إلخ وتبقى مرسخة في ذهن الفرد، وتتميز ب:

- عدم النفاذ بمرور الوقت؛

- ميزة التراكمية.

✓ تصنيفات المعرفة:

لا تعتبر المعرفة نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فالمؤسسة عندما لا تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لا تقدم الأجزاء من معرفتها القابل للتحديد، وسهل التقليد ليضل الجزء المشكل لميزتها التنافسية وللاختلاف والأكثر أهمية داخلها في رؤوس أفرادها وعلاقتهم وانسجام العمل فيما بينهم، لا يمكن نقله ولا التدريب عليه، إضافة إلى ثقافة المؤسسة ورؤيتها الخاصة لممارسة نشاطها، والتي ترسخت نتيجة الخبرة⁴، وحتى تتم الاستفادة من المعرفة يجب معرفة تصنيفاتها وأشهر أمودجا لذلك ما قدمه نوناكا Nonaka⁵:

✓ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية الموجودة على شكل رموز، النظامية المعبر عنها كميًا، وتكون قابلة للنقل والتعليم، وكذلك تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميمات الصناعية، كما يمكن إيجادها أيضا مجسدة في منتجات الشركة وخدمات وإجراءات العمل، وخطتها... إلى غير ذلك.

✓ **المعرفة الضمنية:** وهي تتجسد من خلال العبارة "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

¹- Thomas H Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Harvard Business School Press, January 1998, p: 04.

²- Alvi M, Leidner D E, **Knowledge management and knowledge management systems: conceptual Foundation and research Issues**, MISQ review, Vol 25, N 1,2001, p: 109.

³- North K, Kumta G, **Knowledge management**, springer international publishing, 2nd edition, Switzerland, 2014, p: 31.

⁴- فريد كورتل، مرجع سابق، ص: 268.

⁵- المرجع السابق، ص: 269.

ويؤكد رواد هذا التصنيف على البعد المشترك للمعرفة الضمنية والذي يتضمن شكلين، شكل فردي يتمثل في مجموع معتقدات الفرد بالنسبة للعلاقات السببية ما بين الظواهر، تتواجد في المخططات العقلية، العادات، والمعارف المجردة للفرد، وتتأثر هذه المعتقدات بالتفاعلات مع الأفراد الآخرين.

وشكل مشترك يمثل معرفة ضمنية مشتركة، وتعتبر جزءاً أساسياً في قاعدة معرفة المؤسسة وتتمثل في السلوكيات المشتركة والتعليم من خلال المجموعة والتشارك في المعرفة لتحقيق أنشطة المؤسسة "المجموعات العملية" كما أنّها تتجسد في ثقافة المؤسسة.

2-5- الموارد البشرية: يعتبر امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية عامل من عوامل نجاحها وتميزها باعتبارها مصدراً للإبداع والابتكار، ومصدراً حقيقياً لتعظيم القيمة وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية لأنه يعتبر العقل المفكر في المؤسسة، وهو من يقوم بجمع موارد المؤسسة بطريقة تجعلها تستمر وتنمو في السوق.

✓ **تعريف الموارد البشرية:** تعبر الموارد البشرية على الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم الذي تغطي أهميته على باقي عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعريفات للموارد البشرية من بينها:

تعرف الموارد البشرية على أنّها "كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة¹."

وتعرف أيضاً على أنّها "الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي القدرات والكفاءات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع²."

كما تعرف على أنّها: "المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت³."

من خلال التعريف السابقة يتضح أنّ الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للمؤسسة بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تكون. فعليها تقوم وتُمارس وظائف المؤسسة وبما تحقق المؤسسة أهدافها وتنمو وتتطور، وبالتالي فهي تمثل رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة.

✓ **أبعاد الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة من خلالها تتميز المؤسسة في أدائها وتحقيق ميزة تنافسية بشرط أن تكون هذه الموارد ذات كفاءات، لذلك فالمؤسسة تقاس فعالية مواردها البشرية من خلال ما تكتسبه من كفاءات.

وتعتبر الكفاءات بعداً فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية؛ حيث تم إدراج هذا المفهوم في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن التاسع عشر.

¹ - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، إدارة التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة - مصر، 2003، ص: 233.

² - عمر عزوي، مرجع سابق، ص: 46.

³ - محمد فتحي، المرجع السابق، ص: 233.

✓ **تعريف الكفاءات:** يعدّ إعطاء تعريف محدد للكفاءات أمر يختلف فيه الباحثون فكل له وجهة نظر حسب اتجاه دراسته ولكن سيتم إعطاء جملة من التعاريف تتمثل في:

يعرّف كل من Hamel et Prahalad الكفاءة بأنّها: "العديد من المعارف والتكنولوجيات ومثال كفاءة Motorola تتمثل في تخفيض الآجال إلى الحد الأدنى بين تلقي الطلبة وتنفيذها بالاعتماد على كم هائل من المعارف العلمية"¹.
كما عرّفها Guy le Boterf بأنّها: "القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"².

وحسب Grant تعبر الكفاءة عن " قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمة أو نشاط ما"³.
بينما يعرف Roger Mills الكفاءة على أنّها " كل أنموذج patern متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ الكفاءة هي عملية التنسيق الجيد بين مجموعة من الموارد بهدف إنجاز نشاط أو عملية محددة تؤدي إلى تحقيق هدف معين، وتتمثل هذه الموارد في جملة من المعارف النظرية والمعارف العلمية والمعارف السلوكية (المعرفة، المهارة، الاستعداد).

✓ **أبعاد الكفاءة:** حسب التعاريف السابقة فإنّ للكفاءة ثلاث أبعاد وهي:⁵

✓ **المعارف النظرية savoir:** وهي مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته؛

✓ **المعارف العملية (الممارسات) savoir faire:** تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة وتتكون المعارف العملية بالتجربة؛

✓ **المعارف السلوكية savoir être:** وتتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

¹ - Hamel Gary, Prahalad CK, **La Conquet du future**, Dunod, Paris-France, 1999, p : 215.

² - Jean - François Lévy, **état de l'art sur la notion de compétence**, texte introductif au séminaire national, Institut National de Recherche Pédagogique, France, janvier 2000, p : 02.

³ - Grant Robert M, **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**, *California management review*, Vol 33, N 3, 1991, p: 119.

⁴ - Roger Mills, **The competences Pocket Book**, Management Pocket Book, UK, 2004, p: 10.

⁵ - زهية موساوي، حديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 177.

✓ خصائص الكفاءة: تتميز الكفاءة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:¹

- الكفاءة ذات غاية فهي تشغيل (تنسيق) المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف محدد، فالشخص يكون كفؤًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- الكفاءة ديناميكية؛
- الكفاءة غير ملموسة، فما يمكن ملاحظته هو ممارسة الأنشطة واستخدام الوسائل اللازمة، ويتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة، لأنه لا يوجد شخص كفؤ بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم بطرق مختلفة؛
- الكفاءة منظمة أي أنّها تتطلب التنسيق الملائم بين مواردها؛
- الكفاءة مرتبطة بالنشاط، لا يمكن أن تكون كفاءة دون ممارسة ومزج للموارد الخاصة بها في الواقع؛
- الكفاءة مستويات، مستوى الإبداع في الوضعية الجديدة، مستوى الإسقاط في الوضعية المشابهة مستوى النقل أو التقليد؛
- الكفاءات تنفيذ في حالة إدراكها مما يسمح بالمحافظة عليها وتطويرها.

✓ تصنيف الكفاءات: اختلف الباحثون في وضع تصنيف موحد وشامل للكفاءات، أبرز هذه التصنيفات

هو تصنيف Cecile Dejoux حيث يصنف الكفاءة إلى ثلاث هي:²

- ✓ الكفاءات الفردية: تتمثل الكفاءة الفردية في تلك الكفاءة التي يكتسبها الفرد جراء التكوين والممارسة والتجربة وتظهر أثناء ممارسته للأنشطة الخاصة به، ومعنى ذلك أنه يتم قياس الكفاءة الفردية من خلال ملاحظة الفرد أثناء تأدية مهامه وتقييم أدائه مقارنة بمواصفات هذه المهام.
- ✓ الكفاءة الجماعية: وهي تلك الكفاءات التي تتشكل من خلال العلاقات والتفاعلات بين أفراد الفرق الجماعية أثناء تنفيذ المهام المسندة إليها.
- ✓ الكفاءات التنظيمية: وهي تلك الكفاءات الناتجة عن التعلّم التنظيمي ويطلق عليها بالموارد المتميزة لأنها ناتجة عن حالات التفاعل بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورة التنظيمية، وبالتالي فهي مصدر تنمية المعارف وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة.

¹ - عبد المالك حقيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديتيرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، المجلد 3، العدد2، 2014، ص: 130-131.

² - الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية - مصر، 2009، ص: 127.

من خلال ما سبق يتضح أنّ نجاح المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى على قدرتها وطريقتها في استغلال مواردها الداخلية بالطريقة التي تضمن لها تحقيق الكفاءة والفعالية وتميزها عن باقي المؤسسات، حيث تمثل الموارد الداخلية كل الممتلكات المختلفة والتي تتميز بأهمّها قدرة على إضفاء ميزة تنافسية على المؤسسة، وهذا ما تمّ تبيانه من خلال مقارنة الموارد. وهناك عدة تصنيفات للموارد الداخلية تختلف من باحث لآخر، ولكن مع تنامي اقتصاد المعرفة فقد كان أكثر تصنيف مستعمل هو تقسيم الموارد إلى ما هو ملموس وما هو غير ملموس، فالملموس مثل الموارد المادية والموارد المالية، أمّا غير الملموس فهو ذو طابع غير منظور ويشمل المعلومات، الجودة، التكنولوجيا، المعرفة والموارد البشرية.

خلاصة الفصل

تنقسم البيئة الداخلية للمؤسسة إجمالاً إلى ثلاث عناصر تتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والموارد الداخلية. فيمثل الهيكل التنظيمي إطاراً عاماً للعملية التنظيمية في المؤسسة، فيه يحدد من لديه السلطة وعلى من تمارس، فيه تحدد المسؤوليات، يحتوي على مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات مهام محددة ومتناسقة فيما بينها من خلال خطوط اتصالات واضحة واتجاهات للعلاقات محددة ومشكلة بذلك خريطة تنظيمية من خلالها تحقق الأهداف. يتميز بمجموعة من الخصائص إذا توفرت فإنه يمكن للهيكل أن يؤدي ما وجد من أجله. ولفهم سيرورة عمل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يجب تحديد وصف دقيق لأبعاده، وهي عموماً ثلاث أبعاد أساسية الرسمية، المركزية والتعقيد بالإضافة إلى أبعاد أخرى تصف أيضاً الهيكل التنظيمي وهي التخصص ونطاق الإشراف. وتختلف الهياكل التنظيمية من مؤسسة لأخرى فنجد مؤسسات تعتمد على الهياكل التقليدية وهي هياكل جامدة غير مرنة، وهناك مؤسسات تعتمد على هياكل متطورة سمّتها الأساسية المرنة والانبساط الأفقي.

فيما يخص الثقافة التنظيمية فهي تمثل محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، من خلالها يتم الالتفاف حول المؤسسة وأهدافها. وتتميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة بجملة من الخصائص تميزها عن غيرها من الثقافات، كما تحوي على مجموعة من العناصر منها ما هو ظاهري ومنها ما هو معنوي ممثل في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، الأنظمة والإجراءات وسياسات العمل. وللثقافة التنظيمية أنواع فهي تختلف من مؤسسة لأخرى؛ حيث نجد مؤسسات ثقافتها قوية وأخرى ضعيفة، كما نجد مؤسسات ثقافتها مثالية والبعض موقفية، كما للثقافة التنظيمية أيضاً مستويات فكل مستوى له ثقافة أي المستوى الذي أخذت منه فنجد ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة، ثقافة داخلية للعاملين وثقافة فرق العمل، كل هذه المستويات تعمل معاً مكونة ثقافة تنظيمية خاصة.

بالنسبة للموارد الداخلية للمؤسسة فهي تمثل مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة للمؤسسة تستخدمها المؤسسة لممارسة نشاطها، ولقد تنامي الاهتمام بالموارد الداخلية للمؤسسة بعد ظهور النظرية المرتكزة على الموارد التي جاءت مؤكدة دور الموارد الداخلية للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لها وذلك يرجع إلى الخصائص المنفردة التي تتميز بها هذه الموارد. وللموارد الداخلية أنواع اختلف تصنيفها من باحث لآخر ولكن هناك اتفاق أنّ الموارد الداخلية تنقسم إلى موارد ملموسة (الموارد المادية والمالية) وغير ملموسة (المعلومات، الجودة، التكنولوجيا المعرفة، الموارد البشرية). ومع تنامي وتطور المؤسسة وبيئتها فقد تنامي واتجه الاهتمام نحو الموارد اللاملموسة باعتبارها موارد يصعب تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى تنمية الاهتمام بها من خلال البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن استغلالها والاستفادة منها.

وعموماً كل عناصر المؤسسة الداخلية تعمل معاً في إطار تحقيق النمط الإداري للمؤسسة والذي تصبو من خلاله إلى تحقيق النجاح، وبالتالي فإنّ تبني أي نمط إداري للمؤسسة يجب ملاءمة عناصر البيئة الداخلية له، مثل التمكين الإداري وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: التأصيل النظري للتمكين

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين

المبحث الثالث: أبعاد، مستويات التمكين وتقييمه

تمهيد

يعتبر التفكير في الإدارة وممارسة السلطة شاغلا رئيسيا في القرن العشرين، من هنري فايول وفريدريك تايلور وتشيسر بارنارد وإلتون مايو إلى توم بيترز وبيتر بلوك ومايكل هامر، كل هؤلاء المفكرين اهتموا كثيرا بموضوع توزيع السلطة في المؤسسة. لكن تحولا جوهريا شهد في السنوات الأخيرة في مجال الأعمال، فبعد التحديات المتعددة لأنظمة الإدارة التقليدية (الأوتوقراطية أو التشاركية) قررت أغلبية الشركات العالمية تغيير توزيع السلطة والتوجه نحو منح جزء منها إلى المستويات الأولى، وفي ظل تبلور هذه الفكرة ظهر مفهوم التمكين وأصبح أحد الموضوعات الرئيسية للممارسات الإدارية، كاستمرار منطقي للإدارة التشاركية.

ويعتبر التمكين مفهوم ليس حديث النشأة، فقد أظهر المعجم الأمريكي Webster's التاسع أن جذور التمكين تعود إلى سنة 1648، ولكنه لم يتم استخدامه وتداوله إلا في الآونة الأخيرة. ففي سنوات 1920-1930 كانت ماري باركر فوليت عالمة الاجتماع الأمريكية مهتمة بشكل خاص بمشاكل الإدارة في المؤسسات الصناعية الجديدة ثم طوّرت نظرية يمكن بموجبها استبدال المفهوم التقليدي للسلطة بأسلوب جديد، لكن التنظيم العلمي للعمل وتوقعات العاملين في ذلك الوقت لم تكن مواتية ووقعت نظرياتها طي النسيان ولم تكتشف ماري باركر فوليت إلا مؤخرا واعترف بها باعتبارها ذات رؤية استثنائية.

وفي نهاية الخمسينيات من القرن التاسع عشر، طوّر العديد من المنظرين مثل كريس أرجريس Chris Argris (الشخصية والتنظيم 1957)، دوجلاس ماكجريجور Douglas Mc Gregor (الجانب الإنساني للمؤسسة 1960) أو حتى رينسيس ليكرت Rensis Likert (الشركاء الجدد للإدارة 1961) العديد من الدراسات التي تشجع على الاهتمام بالعاملين. وفي سنوات 1960-1970 تم التوجه من طرف بعض الشركات إلى الاعتماد على التمكين كنمط لتحرير الفرد وترك مجال من الاستقلالية. وفي منتصف التسعينيات عاد التمكين وبقوة، حيث أصبح التمكين مركز رئيسي للاهتمام بالعنصر البشري.

وتقوم فكرة تبني التمكين كأسلوب إداري في المؤسسة على فتح المجال أمام العاملين في المستويات الأولى لممارسة مهامهم بحرية واستقلالية، مع توفير الدعائم اللازمة لذلك من معلومات وغيرها. وبالتالي فإنّ التمكين يقوم على انتقال القوة من مراكزها القيادية إلى العاملين، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو استغلال المعارف والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة. فالعنصر البشري أصبح ملاذ النجاح في المؤسسات المعاصرة وذلك لقدرته على الإبداع والابتكار من خلال ما يملكه من معارف وكفاءات وما يكسبه من خلال ممارسة نشاطاته المختلفة؛ أي تنمية هذه المعارف والكفاءات. ولذلك فالمؤسسات في حاجة إلى ممارسات إدارية تعمل على تنمية وتطوير المورد البشري للاستفادة منه ولأنّ السمة الأساسية للمورد البشري هي صعوبة التقليد، فتبني التمكين يدعم من قدرة المؤسسة على استغلال هذا المورد وإعطائه الأهمية المناسبة التي تجعله يتفانى في عمله في سبيل تحقيق أهداف مؤسسته.

وفي طور الاهتمام المتنامي بالتمكين وممارساته ظهرت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي توضح معالم هذا الأسلوب حتى يكون منهاجا واضحا تعتمد عليه المؤسسات.

وسيتم من خلال هذا الفصل محاولة التطرق إلى توضيح بعض المعالم الخاصة بالتمكين والتي تؤدي إلى فهم هذا الأسلوب وسيكون ذلك من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التمكين؛
- ✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين؛
- ✓ المبحث الثالث: أبعاد ومستويات التمكين وتقييمه.

المبحث الأول: ماهية التمكين

تواجه المؤسسات الحالية تغيرات متسارعة في بيئتها نتيجة للثورة المعرفية والمعلوماتية، حيث باتت هذه الأخيرة تتعرض إلى العديد من التحديات والعراقيل التي تُحيل دون تفوقها أو حتى دون استمرارها، وبالتالي أصبحت مرغمة على مواجهتها بمواكبتها والاستفادة مما أتت به من فرص قدر المستطاع. وباعتبار المؤسسة ككيان قائم على قدرات موردها البشري الذي بدوره يؤدي إلى النجاح أو التدهور وجدت المؤسسة أنّ الحل هو النهوض بقدراته باعتباره رأسمال فكري ومعرفي تركز عليه، لكن إذا كان هذا هو الحل بالنسبة للمؤسسة فهو أيضاً تحدي لها. فالمؤسسة تملك رأسمال فكري ومعرفي ولكن كيف يستغل؟، وهنا ظهر مفهوم التمكين كحل للمؤسسة لاستغلال طاقات ومعارف رأسمالها البشري وذلك من خلال إتاحة فرصة له للمشاركة في النهوض بالمؤسسة أي معاملته كشريك بدلا من مجرد عامل تمارس عليه الأوامر، ومن ذلك برزت أهمية مفهوم التمكين للمؤسسة عامة والمورد البشري خاصة، وعليه سيتم في هذا المبحث التعرض إلى بعض العناصر التي يمكن من خلالها إيضاح مفهوم التمكين وذلك من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم التمكين؛

✓ **المطلب الثاني:** أهمية، أهداف ومبادئ التمكين؛

✓ **المطلب الثالث:** أنواع التمكين وأساليبه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

يعتبر التمكين منهجا جديدا لتغيير المؤسسة باتجاه مستقبل أكثر تعقيدا ومنافسة أكثر من أي وقت مضى، وقد لقي مفهوم التمكين عدة توضيحات وتحليلات تختلف باختلاف وتعدد المناهج الفكرية المتبعة.

أولا: التمكين لغة

يعود الأصل اللغوي لمصطلح التمكين إلى مَكَّنَ (تمكيننا) من الشيء، أي جعل له سلطانا ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه¹.

وعند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى يتضح أنّ كلمة مَكَّنَ ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، اثنتا عشر آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول أن الله سبحانه وتعالى جعل الممكّن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد².

وبالتالي فالتمكين لغة يعني: "الاستطاعة على فعل الشيء" فبدون الاستطاعة لا يمكن فعل أي شيء وإذا مَكَّنَ شخص الفعل فهو قادر عليه.

ثانيا: التمكين اصطلاحا

تتعد تعريف التمكين بقدر تعدد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية اتجاهه، وعليه سيتم تناول أكثر تعريفات المصطلح شيوعا بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية. ومن أبرز تعريفات التمكين ما يلي:

يعرّف كل من "Conger & Kanungo" التمكين "اعتقاد وإيمان الفرد بعمله بحيث يحسن كفاءته"³. ويعتبر هذا التعريف محدودا نوعا ما فقد اقتصر هنا التمكين على الفرد الممكّن فقط من خلال ما يعتقد ويشعر به، أي عند إيمان الفرد بعمله فإنه يحسن كفاءته، ولكن يمكن أن يؤمن الفرد بعمله وكنتيجه يحسن من كفاءته ولكن يمكن أن تحبطه بيئته التي يعمل بها إذا لم تؤمن به وبإمكاناته.

¹ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي "أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2013، ص: 129.

² - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، ط1، عمان -الأردن-، 2014، ص: 35.

³ - Isaiah Ugboro, **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing**, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol 7, N 3, 2006, p: 237.

كما يعرف "Daft" التمكين: "محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المؤسسة"¹، مركزا على عنصر القوة والذي يمثل محور النزاعات دائما بين العاملين، فعندما تكون القوة متاحة للجميع ومشاركة فيما بينهم فهذا يؤدي إلى تحقيق أداء كفاء وفعال، ولكن هذا إذا تم استغلال هذه القوة بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

أما "Eccles" فعرف التمكين: "منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية"². إذ أضاف هذا التعريف عن سابقه السلطة والموارد وحرية العمل، فالقوة وحدها غير كافية لأداء العامل عمله على أحسن وجه فقد تتوفر له القوة لكن دون إمكانيات، وبالتالي هذا يعيق من عمله وعليه فإنه من أجل خدمة المؤسسة بفعالية يجب توفير كل ما يلزم ذلك، وترك المجال للعامل لإثبات قدراته وكفاءاته.

كذلك عرف "Hebi and Slocum" التمكين: "خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية"³. وهذا التعريف يمثل تطور لمفهوم التمكين حيث يظهر أن لتمكين الفرد يجب خلق الظروف الملائمة لذلك ويجب أن يكون مستعدا لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ أي قرار، أي أنه لا يتم مشاركة ومنح العاملين السلطة والقوة إذا كانوا غير مستعدين لذلك لأنه سوف يؤدي إلى الفشل الأكيد.

وهناك تعريف آخر لـ "Kamed and Shimada" للتمكين على أنه: "امتلاك القوة لاتخاذ القرارات بشأن الأعمال بالاعتماد على مشاركة وتفاعل الأفراد في تلك القوة"⁴. حيث يركز هذا التعريف على ضرورة المشاركة والتفاعل بين الأفراد أي حين يتم منح القوة لاتخاذ القرارات من قبل العاملين يجب أن يكون العمل اعتمادا على فرق العمل لضمان اتخاذ القرار الأمثل.

وعرف جاد الرب التمكين: "هو أحد المبادرات التي يمكن أن يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاها العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة"⁵. وهذا التعريف يظهر أن انطلاقة التمكين تبدأ من الرئيس أو القائد الذي تكون له مبادرة فعالة في منح مرؤوسيه سلطة في أداء عملهم في المقابل يجب أن يلتزم العامل بالمسؤولية التامة لإنجاز هذه الأعمال على أكمل وجه بما يحقق منفعة للمؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على ضرورة استعداد الطرفين سواء الرئيس أو المرؤوس لهذه العملية وإلا سوف تفشل عملية التمكين.

¹ - Mohammad Ali Haghghi et al, **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources**, *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol1, N2, 2014, p: 124.

² - Khadra Dahou, Ishaq Hacini, **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context**, *Eurasian journal of Business and Economics*, Vol 11, N21, 2018, p: 52.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان -الأردن-، 2008، ص: 240.

⁴ - عادل هادي البغدادي، رافع حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص: 133.

⁵ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، ط1، عمان -الأردن-، 2009، ص:

كما عرّف أيضا التمكين بأنه "يمثل مدخلا لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المؤسسة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)¹". ويعتبر هذا التعريف شاملا لمفهوم التمكين، حيث يبدأ من المستويات العليا اتجاه المستويات الدنيا وذلك بمنحهم القوة اللازمة لأداء مهامهم في إطار توفير لهم كل ما يلزمهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وتوظيف قدراتهم الإبداعية نحو تطور المؤسسة وتعظيم قيمتها.

من خلال التعاريف السابقة يظهر وجود نوع من الاختلاف في آراء الباحثين حول مفهوم التمكين فهناك من يركز على القوة أي أنّ التمكين يعني منح القوة للعامل وهناك من يركز على ضرورة المشاركة أي العمل كفريق، وآخر يركز على ضرورة توفير الجو المناسب لممارسة القوة، بالإضافة على من يركز على ضرورة وجود الاستعداد لدى الطرفين الرئيس والمرؤوس... الخ، ولكن يمكن القول أنّ التمكين هو كل هذه الأمور.

وعليه يمكن تقديم تعريف للتمكين على أنه عبارة عن نقل طوعي وليس كرهى للملكية الأعمال إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط مُمكن ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

ثالثا: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الأخرى

هناك بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التمكين والتي وجب التطرق إليها والتفرقة بينها وبين مفهوم التمكين.

1- مفهوم التمكين والتفويض: يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم التفويض حيث يمثل هذا الأخير إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة نقاط متابعة ومراقبة²، بينما التمكين يمثل منح حرية واسعة للعامل داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات بمنحه نطاق واسع من السلطة وتوفير كل ما يحتاجه لأداء مهامه وإطلاق إبداعاته ويترك له المجال للرقابة الذاتية. وبالتالي فالتفويض والتمكين مفهومان مختلفان، الأول محدود فهو يفوض للعامل جزئية من العمل دون إتاحة القدر اليسير من المعلومات وتكون مسؤولية النتائج على عاتق الرئيس المفوض، أمّا التمكين فهو واسع؛ حيث يتيح للمرؤوس المجال الواسع والصلاحيات الكافية لأداء مهامه واعتباره كشريك في المؤسسة وليس كعامل.

2- التمكين والمشاركة: تعتبر المشاركة عنصرا من عناصر التمكين فوجودها أمر حتمي للوصول إلى التمكين، حيث لا يمكن للفرد أن يتحمل مسؤولية ما أو ينجز أي مهام دون توفر المعلومات ومشاركته بها، وعند إحساس الفرد بالمشاركة داخل المؤسسة فإنّه يشعر بالانتماء إليها ويقدم لها أفضل ما عنده.

¹ - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2011، ص: 447.

² - Nassem M Aburuman, *The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administrative Institute*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 7, N1, January 2016, p: 184.

3- التمكين والإثراء والوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي توسيع نطاق الوظيفة رأسيا من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل وظائفهم وزيادة مسؤولياتهم، تزويدهم بمعلومات مرتدة عن نتائج أدائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم ولا تفرض عليهم من الإدارة¹، وعليه فالإثراء الوظيفي هو خطوة لتطبيق التمكين وليس مرادفا له، فالتمكين يقوم على أساس خلق التفاعلات في البيئة والحث على العمل كفرق موجهة ذاتيا بناء على الاتصال المتبادل بين العمال، وبالتالي فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع العمل بالنسبة للعامل بينما التمكين يهدف إلى التغيير فيه من خلال خلق الإبداع واستخدام المعارف الكامنة للعامل.

4- التمكين والجودة الشاملة: يلعب التمكين دورا جوهريا في تحقيق الجودة للمؤسسة، فاندماج العاملين، تمكينهم، القيادة الإدارية، والالتزام بالجودة تعتبر عوامل نجاح برنامج الجودة الشاملة²، ويستخدم التمكين كأداة للوصول للجودة الشاملة من خلال اعتماده على عمال ذوي كفاءة عالية وقدرة على اتخاذ القرار في إطار عملهم مع تحمل كافة مسؤولياتهم، كما يشجع على الإبداع والتغيير واستخراج الطاقات الكامنة للوصول بالمؤسسة إلى تطور مستمر وبالتالي تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

5- التمكين والتعلم التنظيمي: يمثل التعلم التنظيمي مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أم الداخلية³، والمؤسسة التي تتبنى التمكين هي التي تعمل على خلق التعلم التنظيمي الذي يساهم في تجسيد ونجاح أسلوب التمكين، فدون تعلم لا يوجد تغيير وتطوير، ولا وجود لمعارف جديدة تساهم في نمو وتطور المؤسسة.

رابعا: خصائص التمكين

من خلال جملة التعاريف المقدمة للتمكين بالإضافة إلى إبراز أكثر المفاهيم المرتبطة به يمكن توضيح جملة من خصائص التمكين فيما يلي:⁴

- يحقق التمكين المزيد من الحرية للأفراد وفرق العمل لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل؛
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا تاما؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أنشطتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛

¹ - Shakeela Saleem et al, **The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol 1, N9, May 2012, p: 146.

² - مسعود ربيع، راضية وادة، دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي لميلة - الجزائر، المجلد 3، العدد 4، جانفي 2020، ص: 197.

³ - Yousef RAVANPYKAR et al, **Examine The Relationship Between Knowledge Management with Organizational Learning and Employee Empowerment in National Companies of South Oil Producing, Indian J.Sci.Res**, Vol5, N1, 2014, p: 285.

⁴ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص: 136.

- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

المطلب الثاني: أهمية، شروط ومبادئ التمكين

يعتبر التمكين أسلوباً جديداً يساعد المؤسسات على التغيير لمواكبة التطورات المستقبلية بغية الوصول إلى المحافظة على الحصة السوقية والإيفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة عليهم، وللمتمكين أهمية بالغة من خلال ما يحققه من أهداف في ظل مجموعة من الشروط والمبادئ وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: أهمية التمكين

تبرز أهمية التمكين من خلال ما يلي:

- يساهم التمكين في تغيير الوضع القائم لتوزيع السلطة في المؤسسة من خلال نقل السلطة إلى أسفل الهرم التنظيمي¹؛
- يساهم التمكين في تحقيق مرونة كبيرة للاستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛
- يدعم التمكين العاملين من خلال منحهم السلطة والحق في اتخاذ القرار الخاص بالأعمال المنوطة بهم؛
- يساهم التمكين في إنشاء وإقامة مؤسسة متعلمة تتميز بقدرات عالية²؛
- يؤدي التمكين إلى توفر المؤسسة على الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل يضمن تحقيق أهدافها³؛
- التقليل من الوقوع في الأخطاء نتيجة لتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار من خلال فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في المؤسسة وتوفير الجو الملائم للتعلم الذي يولد اكتساب المعرفة والخبرة⁴؛
- تحقيق الولاء للعاملين من خلال تحسيسهم بالانتماء إلى المؤسسة ومشاركتهم؛
- رفع الرضا الوظيفي للعامل تجاه عمله مما يؤدي به إلى تقديم أفضل ما عنده⁵؛
- تنمية وتعزيز روح التغيير لدى كافة أطراف المؤسسة؛

¹ - Niehoff Brian et al, **The Influence of Empowerment and Job Enrichment in Loyalty in Downsizing Environment, Group and Organization Management**, Vol 26, N1, 2001, p: 99.

² - منال الحميدي، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب عمان -الأردن-، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص: 242.

³ - المرجع السابق، ص: 242.

⁴ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص: 28.

⁵ - سارة مرزوق، مبارك بوعشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-، *مجلة دراسات اقتصادية*، جامعة قسنطينة 2 -الجزائر-، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2017، ص: 165.

- يؤدي التمكين إلى تنمية مشاعر الالتزام برسالة المؤسسة وهدفها ويعزز ذلك من خلال الالتزام بنظام الحوافز ماديا ومعنويا وبالتالي إشباع حاجاتهم والتي من بينها الحاجة إلى الاحترام والتقدير داخل المؤسسة¹.

ثانيا: شروط التمكين

هناك جملة من الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين للوصول إلى تحقيق أهدافه منها:²

✓ **الاتفاق على مبدأ إربح وربح:** ويقصد بهذا الشرط أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة والعاملين بخصوص الأهداف والاهتمامات المشتركة، ويكون هناك تفاهم وثقة متبادلة بين الطرفين للوصول إلى تحقيق مصالحهما، يعني ذلك أنّ كل طرف يسعى إلى تحقيق مصالحه ومصالح الطرف الآخر في آن واحد.

✓ **الرقابة الذاتية:** ويعني ذلك أنه من أجل تجسيد أسلوب التمكين يجب ترك المجال للعاملين لرقابة أنفسهم بأنفسهم دون ممارسة ذلك من قبل الإدارة لأنه يؤدي إلى عدم شعور العامل بالحرية ويشعر بالتقييد وبالتالي يكبح روح المبادرة لديه وتحمل المخاطرة³.

✓ **مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها:** من أجل تجسيد التمكين يتم تبني الرقابة الذاتية للعاملين وهذا شرط تم ذكره ولكن هذا الشرط لا ينفي أن يشعر المرؤوس بالمسؤولية أمام رئيسه في إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له، فكل عامل مسؤول عن النتائج التي يحققها ويتحملها سواء بالإيجاب أو بالسلب ويحاسب عليها.

✓ **الاتصال والجدارة:** للوصول إلى مؤسسة مُمكّنة يجب توفير عاملين بمهارات وكفاءات عالية كالقدرة على الاتصال الفعّال القدرة على التحليل الجيد للمشاكل، القدرة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، سهولة التعامل مع الآخرين (العمل كفريق)، تنمية روح المبادرة وتحمل المخاطرة.

✓ **الارتكاز على ثقافة تنظيمية تدعم التمكين:** وهذا من خلال وضوح الرؤية وتبني قيم مشتركة بين العاملين والالتفاف حولهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف العاملين خاصة.

✓ **الاعتماد على تنظيم هيكلي مناسب:** حيث أنّ التمكين لا يمكن تطبيقه في ظل تنظيم هيكلي يعتمد على مركزية القرار وبالتالي يجب أن يكون هناك لا مركزية في القرار أي الاعتماد على المشاركة وكذلك اللجوء إلى العمل باستخدام فرق عمل موجهة ذاتيا.

✓ **توفير الإمكانيات اللازمة:** فالعامل المُمكّن لا يمكن أن يقوم بالعمل والإبداع دون وجود الإمكانيات اللازمة لذلك، وبالتالي فالمؤسسة محبرة على توفير الموارد الكافية لأداء المهام على أكمل وجه.

¹ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص: 210.

² - المرجع السابق، ص: 210.

³ - عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان الطائي، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل -العراق-، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص: 173.

ثالثاً: مبادئ التمكين

إنّ أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower" حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهذه المبادئ هي:¹

✓ **E- Education تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأنّ التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

✓ **M. Motivation الدافعية (التحفيز):** من أجل تقبل العاملين فكرة التمكين يجب أن يكون لديهم دافعية لذلك، حيث يجب على المؤسسة وضع نظام جيد للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى القيام ببرامج توجيه وتوعية واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

✓ **P. Purpose وضوح الهدف:** إنّ وضوح الهدف مبدأ ومرتكز جدّ أساسي لنجاح التمكين؛ حيث أنّ وضوح أهداف المؤسسة لدى العاملين وإدراكهم لرؤية ورسالة مؤسستهم، تجعلهم يشعرون بالانتماء إليها ويلتفون حول أهدافها سعياً منهم لتحقيقها، فالمؤسسة لا يمكن لها استغلال الطاقات الإبداعية لدى العاملين ما لم تشعرهم بأهميتهم لديها وتشاركهم وتجعل أهدافها واضحة لديهم.

✓ **O. Ownership التملك:** يقترح "Stirr" معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز
Authoity + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز فإنّ على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

✓ **W- Willingness to change الرغبة في التغيير:** للوصول إلى التمكين يجب أن يكون هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا والوسطى للتغيير من أجل الاستفادة من الطرق الحديثة في أداء المهام والبحث عن طرق جديدة وناجحة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء.²

✓ **E- Ego Elimination نكران الذات:** إنّ توفر حب الذات والسلطة والسيطرة يؤدي حتماً إلى فشل التمكين، لأنّه يقوم على مبدأ المشاركة والاستفادة من الخبرات المختلفة للعاملين بتنمية مبدأ التعاون والتشاور والمشاركة في تحمل المسؤولية وبالتالي يجب نزع روح التسلط وحب الذات لدى الرؤساء لضمان فعالية برنامج التمكين.

¹ - محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية -دراسة ميدانية-، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 33، العدد 02، 2006، ص: 245-246.

² - خضير كاظم حود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان -الأردن-، 2010، ص: 85.

✓ **R- Respect الاحترام:** يقصد بالاحترام عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب والإيمان بقدراتهم الإبداعية واحترام سيرورة عملهم وعدم المساس بها والسخرية منهم، فجوهر عملية التمكين هو الإيمان بأنّ كل عامل في المؤسسة هو قادر على المساهمة في تطويرها ويجب احترام ذلك.

المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه

للتمكين أنواع وأساليب يمارس بها تختلف من أسلوب إلى آخر وسيتم تناول ذلك في هذا المطلب.

أولاً: أنواع التمكين

هناك عدة تصنيفات للتمكين تختلف باختلاف فلسفة كل باحث ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تقسيم التمكين لنوعين هما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في ممارسات التمكين في المؤسسة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

1- التمكين النفسي: يعرف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف العاملين تجاه المهام التي يقومون بها²، فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أي أنّ إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:³

✓ **المعنى:** والذي يعكس إدراك العامل بأنّ المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأنّ ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

✓ **الجدارة:** تتحقق الجدارة لدى العامل عندما يدرك بأنّه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

✓ **الاستقلالية:** أي إدراك العامل بأنّه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

✓ **التأثير:** إدراك العامل بأنّ وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة.

2- التمكين الهيكلي: يتمثل في مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنية المؤسسة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توفرها في المؤسسة ومن هذه المستلزمات:⁴

¹ - يحي ملحم، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، أربد-الأردن-، 25-27 أبريل 2006، ص: 30.

² - Mohammad Ali Haghghi et al, **op-cit**, p: 125.

³ - Lim lee Ling et al, **The Effect of Psychological Empowerment and Job Satisfaction towards Organizational Commitment among Malaysian Employees in Small and Medium Enterprises**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 9, N 11, 2019, p: 176.

⁴ - أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008، ص: 35-43.

✓ القيادة المُمكّنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتهم، كما تحفز العاملين على الإبداع وتكافئهم لقاء ذلك، وتدعم الثقة بين المؤسسة والموظفين.

✓ العمليات المُمكّنة: من أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المؤسسة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة.

✓ ثقافة مُمكّنة: تساعد الثقافة في غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم، ما يعني أن التمكين الفعّال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

✓ إدارة المعرفة: إنّ إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة يزيد من خبرة العامل، ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

✓ فرق العمل: إنّ استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أنّ فريق العمل هو مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف عام، وبالتالي فإنّ القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ومنه فإنّ تبني فرق عمل مُمكّنة من شأنه أن يحقق المرونة، تحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل العديد من المشكلات.

✓ تقنيات الإنتاج: إنّ توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهاز خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

ثانيا: أساليب التمكين

يتم التمكين وفق عدة أساليب مختلفة من بينها:¹

1- الأسلوب الكاريزمي: يهتم هذا الأسلوب بدور القائد في عملية التمكين، حيث يتضمن منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، ويركز على تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق من أعلى إلى أسفل²، وفتح لهم المجال الأوسع للمشاركة في مهام المؤسسة، وبالتالي فهذا الأسلوب قائم على أساس إبراز دور القائد في القيام بعملية التمكين سواء تمكين نفسي أو تمكين هيكلية.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد الممكّن حيث يهتم بتمكين ذاته وإبراز مدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وذلك في ظل توفير المعلومات والموارد اللازمة لذلك.

¹ - عماد علي المهيتر، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 41-44.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان -الأردن-، 2008، ص: 56.

3- أسلوب تمكين الفريق: يعطي هذا الأسلوب دورا كبيرا لتبني العمل عن طريق الفرق الممكّنة مما يضيف تحقيق مستويات عالية من الأداء لأنّ الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد، كما تحقق قيمة مضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على القرار الفردي الذي يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويجمع بين أسس التعليم المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعا¹.

5- الأسلوب الهيكلي: تتميز المؤسسة الممكّنة بهيكل تنظيمي واضح ومناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، حيث تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية بالقياس إليها في المؤسسة التقليدية.

يتمثل التمكين في نقل طوعي للملكية الأعمال الى مجموعة أو أفراد تتوفر لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في بيئة مُمكّنة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لما له من دور في استغلال المورد البشري في تحقيق النمو والتطور للمؤسسة. كما يعتبر هذا المفهوم قريب من العديد من المفاهيم إلا أنّه يختلف عنهم مثل التفويض والإثراء الوظيفي... الخ، وذلك نظرا لخصائصه التي تميزه عنها. كما يتميز أسلوب التمكين بأهميته البالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد وهذا في ظل المحافظة على شروطه ومبادئه. وهو أيضا أنواع من حيث الجانب الذي يركز عليه سواء الهيكلي أو النفسي كما يمارس وفق أساليب عدة مثل الأسلوب الكاريزمي، أسلوب تمكين الافراد... الخ.

¹ - سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية -العراق، العدد 67، 2007، ص: 202.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للتمكين

يمثل التمكين منهجا إداريا ضروريا للمؤسسة في العصر الحالي، لما يحققه من فوائد لها ولعاملاتها فهو السبيل للتكيف مع متغيرات البيئة المتسارعة وشديدة التنافسية.

وقد ظهر التمكين كمفهوم إداري في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعا في فترة التسعينات بسبب تدارك المؤسسة لأهمية العنصر البشري ودوره في نجاحها وتبلور مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصا في مجال التحول من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة الممكّنة وعليه لم يعد التمكين مجرد مصطلح أكاديمي، بل أصبح من الممارسات الإدارية في المؤسسات التي تسعى إلى التنمية والتغيير والتميز، وقد ظهرت العديد من النماذج المختلفة للتمكين كأمثلة تساعد على تحليل التمكين باعتباره منهجا إداريا يمر بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، ولتوضيح ذلك سيتم تناول هذه العناصر في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** الاتجاهات الفكرية للتمكين؛
- ✓ **المطلب الثاني:** نماذج التمكين؛
- ✓ **المطلب الثالث:** خطوات تطبيق التمكين.

المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية للتمكين

يشار للتمكين على أنه فلسفة منظمة جديدة أو أنه استراتيجية إدارية، أو إيديولوجية إدارية ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم تناول الاتجاهات الفكرية للتمكين كالاتي:

أولاً: التمكين كفلسفة منظمة جديدة

هناك العديد من الآراء بخصوص التمكين كفلسفة منظمة جديدة، حيث رأى "Blanchard 1996" أنّ التمكين فلسفة إدارية حديثة تركز على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة¹.

أما "Duval 1999" فكان رأيّه أنّ المؤسسات تعتمد على فلسفتين، الأولى تتناول المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي والثانية تكامل الموارد، بمعنى أنّ الأولى ترى أنّه يجب تحديد المهمات المستقبلية مسبقاً والقرارات المنظمية، وتخصيص الموارد مسبقاً وكيفية التصرف بها، وذلك من أجل تقليص أي احتمال لاتخاذ القرارات الخاطئة، أما الثانية فهي تقوم على التركيز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل، حيث يرى أنّ الأخطاء الناتجة عن التجربة تؤدي إلى الإبداع وأنّ الأخطاء جزء أساسي من أجل الوصول إلى النجاح على مستوى الفرد والمؤسسة².

من خلال الفلسفتين السابقتين يرى الباحثون أنّ التمكين فلسفة تعمل على بناء موارد بشرية متمكنة حيث أنّ الفرد يدخل للمؤسسة بهدف تحقيق الذات والنجاح في الحياة فما على المؤسسة إلا أن تهيئ الظروف الملائمة لذلك لضمان إطلاق إبداعات العاملين وطاقاتهم للوصول إلى تحقيق النجاح لهم وللمؤسسة ككل.

ومن خلال ما سبق فإذ هذه الفلسفة يرون أنّ التمكين الإداري ما هو إلا امتداد ل:³

- الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج؛
- تطور طبيعي لتفويض السلطة لكن له صفة الاستمرارية لوقت أكبر إذا أثبتت صلاحية الشخص الممكّن؛
- يتناسب والنمط الديمقراطي للقيادة والإدارة؛
- مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المؤسسة.

¹ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص: 136.

² - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص: 47.

³ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، المرجع السابق، ص: 137-138.

ثانيا: التمكين استراتيجية إدارية

ينظر إلى التمكين كاستراتيجية إدارية من خلال أنه يعمل على تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أنّ نجاح المؤسسة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة¹. ويرى الباحثون أنّ استراتيجية التمكين تتحقق من خلال تحديد الاحتياجات من أسفل إلى أعلى وجعل التمكين كخطة فاعلة من خلال:²

- تحديد الرؤيا ونقلها إلى واقع ملموس؛
 - تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا وأسبقيتها في العمل؛
 - اعتماد العمل الفرقي وتطوير العلاقات بين أعضاء الفريق؛
 - توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المؤسسة وصولا إلى جعلها شبكة؛
 - الاستعانة بمجموعات الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.
- وهناك من يرى أنه إذا كانت المؤسسة تسعى إلى إدخال ثقافة التمكين كاستراتيجية إدارية ينبغي عليها أن تتبنى أسلوب لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين من خلال:³

- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب؛
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات؛
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي؛
- تكوين فرق للعمل مدارة ذاتيا؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفعالية وكفاءة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه على المؤسسة التي تبحث عن إدخال التمكين كاستراتيجية إدارية أن تهيئ المناخ المناسب لذلك والذي بدوره يؤدي إلى إطلاق طاقات وإبداعات الأفراد ويمكنهم من اتخاذ القرار المناسب.

¹ - عباس حسين جواد الحميري، عبد السلام علي حسن، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت كربلاء -العراق-، المجلد 1، العدد 5، 2007، ص: 8.

² - سفيان شريفني، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، المجلد 16، العدد 1، جوان 2020، ص: 83.

³ - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة -الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ -مصر-، 27-29 نوفمبر 2004، ص: 96.

ثالثا: التمكين كأيدولوجية إدارية

الأيدولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المؤسسات وهذه الأفكار التي يصنعها العاملون الفاعلون في المؤسسة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيميا وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل¹.
ومنه فالتمكين يعتبر واحدا من الإيدولوجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك.

المطلب الثاني: نماذج التمكين

من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتمكين وُجد فيها توضيح وتحليل للتمكين من خلال عدة نماذج من أهمها:

أولا: الأنموذج التحفيزي ل Conger & Kanungo 1988

يستخدم هذا الأنموذج التمكين على أنه ممارسة للتحفيز الفردي، حيث تم تعريف التمكين على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"²، واقترح صاحبي الأنموذج أنّ التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:³
الأولى: التمكين مركب اتصالي يدل ضمنيا على تفويض القوة.

الثانية: التمكين مركب تحفيزي يدل ضمنيا على المشاركة في القوة والسلطة.

وقد حدد هذا الأنموذج خمس مراحل لعملية التمكين تتمثل في:⁴

✓ **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف الداخلية للمؤسسة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين مثل العوامل التنظيمية كالمناخ البيروقراطي، عوامل الإشراف ونظام المكافآت مثل التسلط، التحديد الاعتباطي للمكافآت، عوامل تصميم العمل مثل ضعف أو غياب التدريب، عدم التحديد المناسب للموارد ضعف التنوع في العمل، وفي ظل هذه الظروف فإنّ الحاجة للتمكين تصبح ملحة لإزالتها والتحول من بيئة جامدة غير مبدعة إلى بيئة مليئة بالحياة والإبداع والمعرفة.

¹ فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2017/2018، ص: 13.

² Conger Jay.A, Kanungo Rabindra.N, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, The Academy of Management Review**, Vol13, N 3, 1988, p: 474.

³ محمد قريشي، لطيفة سبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس المدية -الجزائر-، العدد 4، جوان 2015، ص: 122.

⁴ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2009، ص: 367.

- ✓ المرحلة الثانية: اللجوء إلى استخدام الأساليب الإدارية المناسبة مثل الإدارة بالمشاركة، لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة وأيضاً لتزويد المرؤوسين بالمعلومات حول فعاليتهم الذاتية.
- ✓ المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعّالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.
- ✓ المرحلة الرابعة: عند حصول المرؤوسين على المعلومات سيشعرون بالتمكين وسيقدمون جهد أكثر وتوقعات أداء مرتفعة بالإضافة إلى شعورهم بالفاعلية الذاتية.
- ✓ المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ثانياً: النموذج الإدراكي ل. Thomas & Velthouse 1990

- استخدام النموذج التحفيزي لبناء النموذج الإدراكي؛ حيث يرى أنّ التمكين هو "زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"¹، وإنّ التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهدافها ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة.
- وقد حدد النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين ورأى بأنها الأساس لتمكين العاملين وهي:²
- ✓ التأثير الحسي الإدراكي: يقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنّه يمكن أن يحدث اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.
 - ✓ الجدارة: تمثل الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنّه يمتلك المهارة للقيام بأداء الأنشطة بكفاءة وفعالية.
 - ✓ المعنى: أي شعور الفرد بقيمة ومعنى له ولعمله، فهو يقوم بعمل ذو قيمة ومعنى كبير بالنسبة له ويستحق الجهد والوقت المبذول على إنجازها.
 - ✓ حرية الاختيار: أي أن يشعر الفرد بأنّ له الحرية في اختيار البدائل واتخاذ القرار بنفسه.

¹- Mehmet ULUTAS, **The Effect of Empowerment on Employees Job Satisfaction: A Research On Konya Industrial Zone**, *MANAS Journal of Social Studies*, Vol 7, N 1, 2018, p: 590.

²- Hamid Saremi, **Empowerment As a New Approach in the Management**, Proceeding of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, Bangkok, Thailand, 20-22 February 2015, p: 9.

ثالثاً: نموذج Anderson & Sandmann 2009

حدد هذا النموذج ثلاث عناصر رئيسية من شأنها أن تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين وهذه العناصر هي:¹

✓ **العمل:** يعنى هذا العنصر بخلق البيئة التي يعتقد فيها الأفراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها، فعندما يترك للأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فإنهم سوف ينظرون إلى أنفسهم كسبب رئيسي فيها مما ينمي التزامهم تجاه العمل والمؤسسة، حيث أنّ المهوبة تزداد عندما يتشاطر الأفراد القرارات الرئيسية للمؤسسة إتما من خلال التمثيل أو المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البطيئة في تنمية التمكين.

✓ **الأفراد:** أي الحاجة إلى الأفراد ذوي المقدرة لأداء المهام بشكل كفاء، كما يجب أن يعرف هؤلاء الأفراد قدرتهم لأداء المهام وينظرون لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالمواهب والقدرات التي يمكن أن تساهم في نمو وتطور المؤسسة.

✓ **المؤسسة:** يكون الأفراد مُمكنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المؤسسة، فيزداد إحساسهم بالتمكين عند فهمهم لرسالة المؤسسة وفي المقابل يصبحون قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المؤسسة، وكذلك أنّ عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول إلى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمؤسسة وفرق العمل، وبامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من أجل اتخاذ القرارات والتأثير فيها.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين

إنّ تبني التمكين كأسلوب إداري في المؤسسة ليس بالأمر السهل، فالتمكين يمر بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه، ويمكن تطبيق التمكين من خلال إتباع الخطوات التالية:²

أولاً: تحديد مبررات التغيير

تعتبر أول مرحلة أو خطوة لتبني أسلوب التمكين هي معرفة المؤسسة سبب اختيارها لتطبيق هذا الأسلوب، أي ما الداعي لتمكين عاملها وعند معرفة السبب فإنها بذلك تستطيع أن تكيف خطوات التمكين وعملياته مع ما ينتظر منه من أهداف وكذلك فأهدافها تكون واضحة للمرؤوسين وبالتالي سوف يسعون إلى تحقيقها.

ثانياً: التغيير في سلوك المدراء

ما يميز أسلوب التمكين هو أنه يجعل السلطة متشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا تحدي في حد ذاته، فالرئيس عادة يجب امتلاك السلطة وبالتالي فإنّه قبل عملية تمكين العاملين يجب أولاً تهيئة الرئيس لتقبل مبدأ التخلي عن السلطة والتمهيد له بقبول التمكين ودعمه فهو عنصر جدّ مهم في هذه العملية فكل مرؤوس يحتاج إلى دعم رئيسه.

¹- Kimberly S Anderson, Lorilee Sandmann, **Toward a Model of Empowering Practice in Youth-Adult Partnerships**, *Journal of Extension*, Vol 47, N2, May 2009, p p: 3-4.

²- منال الحميدي، مرجع سابق، ص: 244.

ثالثا: تحديد القرارات القابلة للمشاركة

إنّ تخلي الرئيس عن سلطته يعتبر أمرا صعبا، لذلك على المؤسسة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي لضمان قبول الرئيس وقيامه بتقديم الدعم في ذلك¹.

رابعا: تكوين فرق العمل

يعتبر استخدام فرق العمل خطوة جدّ مهمة في تطبيق التمكين وبلوغ أهدافه، لأنّه من أجل أن يكون للمرؤوس القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظيفته يجب أن يكون على وعي وفهم لكيفية تأثير وظيفته على غيره من العاملين والمؤسسة ككل وأفضل وسيلة لذلك هو أن يعمل بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالعمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي.

خامسا: المشاركة في المعلومات

تعتبر المشاركة في المعلومات خطوة أساسية في التمكين فلا يوجد تمكين بغير وجودها، فهي تساعد على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، وبالتالي يجب على المؤسسة أن توفر المعلومات الكافية والمناسبة لكل عامل مُمكن لأداء عمله على أكمل وجه.

سادسا: اختيار الأفراد المناسبين

إنّ عملية التمكين تحتاج إلى أفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة إلى القدرة على العمل بشكل جماعي وبالتالي على المدراء أن يقوموا باختيار الأفراد المناسبين للتمكين وذلك وفق معايير واضحة ومحددة مسبقا.

سابعا: توفير التدريب

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، فمن اللازم أن توفر المؤسسة البرامج التدريبية للعاملين حول الاتصال، إدارة الصراع، العمل كفريق، التحفيز، رفع مستوى المهارات... الخ.

ثامنا: الاتصال لتوصيل التوقعات

تعني هذه الخطوة أن يكون كلا الطرفين مدركا لما يتوقعه من الطرف الآخر، أي أن يدرك كل طرف معنى التمكين وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات ووظائفهم، فلا ينجح تمكين عامل وهو غير مدرك لماذا تم تمكينه وما الذي يُتوقع منه، وماذا يتوقع من الإدارة وكذلك العكس وبالتالي يجب أن يكون هناك اتصال بين الطرفين لتوضيح كل التوقعات.

تاسعا: وضع برنامج للمكافآت

على المؤسسة وضع برنامج للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل العمل كفريق، فأحد عناصر الدعم الأساسية للتمكين هو نظام المكافآت والذي يتلاءم مع مجهودات العاملين.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص: 108.

عاشرا: التريث لجني ثمار التمكين

عند تطبيق التمكين يجب الحذر من مقاومة التغيير؛ حيث قد يقاوم العاملون أية محاولة لزيادة مسؤولياتهم أو سيقاوم الرؤساء (المدرء) أية محاولة لنزع السلطة منهم. وبالتالي يجب التريث عند تطبيق التمكين لمحاولة جني ثماره لأن تغيير البيئة أمر صعب ولا يتم بسهولة وكذلك طبيعة المورد البشري صعبة التحكم وصعبة التوقع.

يعتبر التمكين منهجا إداريا يحمل في طياته الكثير وذلك نظرا لطبيعة مستقبليه ألا وهو المورد البشري، ولقد عرف اتجاهات فكرية مختلفة تختلف باختلاف تركيز كل فكر فهناك من ينظر إليه كفلسفة منظمية جديدة، وهناك من ينظر إليه كاستراتيجية إدارية، وآخر كأيدولوجية إدارية. ولقد تمت صياغة العديد من النماذج التي تساعد على فهم التمكين وتحليله بغية إعطاء توضيح أكثر للمؤسسة التي تريد انتهاجه، فهو يمر بمجموعة من الخطوات المتتابعة والتي لا يمكن الاستغناء عن أي منها لجني ثماره والوصول إلى المبتغى.

المبحث الثالث: أبعاد، مستويات التمكين وتقييمه

تحتاج المؤسسات الحالية إلى إعادة الحيوية لمواجهة تحديات بيئتها شديدة التنافسية، وهذا الأمر لا يحدث إلا إذا تبنت هذه المؤسسات الإدارة من أسفل إلى أعلى، لأنّ العاملين في المستويات الدنيا يحتكون أكثر بالزبائن ولهم دراية بكل انشغالاتهم وبرغباتهم المتطورة، وبالتالي فما على المؤسسة إلا أن تجعل العاملين يقومون بما هو ضروري وتحتاجه فعلا، ويعد أسلوب التمكين أسلوبا إداريا مناسباً لذلك فهو يقوم على إعطاء مجال (سلطة أكبر) للعاملين الذين يتميزون بالقدرة والمؤهلات المطلوبة لتمكينهم ولكي تستطيع المؤسسة تبني هذا الأسلوب فإنّها تقوم بدراسة درجة توفر كل بعد من أبعاد التمكين في المؤسسة وذلك لتحديد مستوى التمكين فيها ومن ذلك تمضي قدما نحوه دون أن تغفل أنّ تقييم المردود من هذا الأسلوب (أي ما الذي قدمه لها) وما هي العوائق التي تحول دون فعاليته، ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** أبعاد التمكين؛
- ✓ **المطلب الثاني:** مستويات التمكين؛
- ✓ **المطلب الثالث:** فوائد وعوائق التمكين في المؤسسة.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

للتمكين مجموعة من الأبعاد التي تدل على محتواه، وقد عرفت هذه الأبعاد اختلافا في عددها وتقسيماتها بين الباحثين تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم والفلسفة المتبناة من كل باحث، وسيتم تقديم عرض لبعض وجهات النظر حول أبعاد التمكين من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1): أبعاد التمكين بحسب آراء بعض الباحثين والمفكرين

الرقم	الأبعاد الباحث	السنة	الاختبار	المشاركة بالعلوم	الثقافة التنظيمية	المعنى	الحرية والاستقلالية	السيطرة	الموجهة ذاتياً	التوجه نحو فرق العمل	المكافآت	القيادة	التأثير	الفعالية	المقدرة	امتلاك المعرفة
01	Roncacicppe	1988	x			x							x		x	
02	Robbins	1998						x	x							
03	Menon	1999						x					x		x	
04	Blanchard	1999 2001					x		x	x	x					
05	الملك	2002					x									x
06	Klidas	2002							x	x	x					
07	Seibert et al	2004				x	x						x			
08	الساعدي	2006					x		x							
09	Hyug Hur	2006					x		x							
11	Kriemadis & Papaioannou	2006							x	x						
12	Goda Iskhan	2007				x	x						x			
13	Spreltser	2007				x	x						x			
14	Boozor et al	2007				x	x						x			
15	Peters	2008									x					
1	المجموع		1	7	1	5	9	2	7	3	2	6	1	6	1	1

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص: 181-182.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ الأبعاد الأكثر تكرارا واتفقا بين الباحثين هي خمسة أبعاد وهي ما سيتم اعتماده في هذه الدراسة. حيث سيتم اعتماد المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والتوجه نحو فرق العمل كأبعاد ممتثلة للتمكين الهيكلي والتأثير والمقدرة كأبعاد ممتثلة للتمكين النفسي. ويمكن شرح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولا: المشاركة بالمعلومات

تعتبر المعلومات عنصرا مهما لبناء استراتيجية التمكين فالعامل يحتاج إلى المعلومات اللازمة لأداء عمله، وكما يحتاج إلى تعريفه بخطط وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها ليشعر بالانتماء إليها وبالواجب اتجاهها، وليستطيع تحقيق أهدافها التي تصبو إليها¹.

كما يجب أن تحرص المؤسسة على الوصول بشكل مباشر للعاملين في المستويات الدنيا وعليها أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك، دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي حولها².

فعند تمكين العاملين فإنّه يطلب منهم صنع القرارات الخاصة بهم، وبالتالي لا بد أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين ودعم متبادل لضمان صنع القرارات الصائبة، من خلال توفير فرصة وصول المعلومات للعاملين التي تساعدهم في فهم كيفية أداء مهامهم، وقد رأى الباحثون في مجال التمكين بضرورة ربط المعلومات بثلاثة أبعاد أساسية أخرى وهي:

1- الثقة: تعرّف الثقة على أنّها: "توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهدات شخص آخر ومجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها"³.

وتعتبر المشاركة في جمع المعلومات أساس بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى فإتاحة المعلومات من شأنه أن يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، وبالتالي فالمشاركة في المعلومات هي العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى تحقيق الثقة بين العاملين والإدارة والعكس. وهناك نوعين من الثقة، ثقة ظرفية، أي أنّها تحدث في ظل ظروف وشروط معينة وثقة غير ظرفية نابعة من التداخلات بين القيم والمواقف التي تعد سببا في حدود التعاون.

2- المسؤولية: يقوم أسلوب التمكين على أساس فتح المجال أمام العاملين لتحمل المسؤولية تجاه الأعمال المنوطة بهم والتي تقع على عاتقهم، وقد عرّفت المسؤولية على أنّها: "التزام الشخص بالقيام بواجبات ومسؤوليات معينة وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة الممنوحة له وقد تكون هذه المسؤولية مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل المحدد"⁴.

¹ - Hamid Saremi, *op-cit*, p :10.

² - فتحي دغير، تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الخليفة - الجزائر -، المجلد 30، العدد 2، 2015، ص: 273.

³ - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 22.

⁴ - رافدة الحريري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2014، ص: 51.

وحسب هذا التعريف فإنّ الشخص الذي يقع على عاتقه المسؤولية سيقوم بمهام معينة وهذه المهام لا يمكنه القيام بها عشوائيا بل يحتاج إلى المعلومات الكافية لذلك، فتوفر المعلومات يجعل العامل يقبل تحمل المسؤولية في ظل السلطة الممنوحة له ويشعر بملكية الشيء المسؤول عنه وبالتالي يعمل على تحقيقه والمحافظة عليه¹.

3- الاتصال: إنّ توفر المعلومات لا يعني بالضرورة نجاح الوصول إليها من طرف العاملين المحتاجين إليها، فلضمان نجاح المشاركة في المعلومات ووصولها لكافة العاملين في جميع المستويات يجب على المؤسسة تبني نظام اتصال فعال من شأنه إيصال المعلومة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة. وعليه فإنّ نجاح التمكين مرهون على قدرة العاملين للوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة والدقة المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما يجب أن يكون نظام الاتصال بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة ثانية والإدارة والعاملين من جهة ثالثة².

ويعد التطور التكنولوجي عاملا مساعدا في تبني نظام اتصال فعال يعمل على عرض المعلومات وإتاحتها لكافة المستويات الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المعرفة والخبرة داخل المؤسسة.

ثانيا: الحرية والاستقلالية

يقصد بالحرية في التمكين إعطاء حرية اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف³، فالفرد عندما يُترك له مجال الحرية في اختيار كيف يقوم بعمله واتخاذ القرار بشأنه سيكون أكثر التزاما به وإبداعا فيه.

كما أنّ الحرية في ظل التمكين سوف تدفع الأفراد إلى عمل ما يروونه ضروريا للقيام به وخوض المخاطر والتعلّم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين⁴.

أما الاستقلالية فهي تعني حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية⁵.

¹- Adnan Celik et al, **The Effects of Employee Empowerment Application on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: The Case of Oiz**, *European Scientific Journal*, Vol10, N10, April 2014, p: 100.

²- زهية قرامطية وآخرون، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر-، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص: 273.

³- عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان الطائي، مرجع سابق، ص: 165-166.

⁴- لطيفة بارني، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015/2014، ص: 64.

⁵- فضيلة معمر قوادري، دور التمكين في إدارة الكفاءات -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-الشلف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر-، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص: 465.

وهذا التعريف يوضح أنه عند منح الإدارة حرية التصرف للعاملين فكل عامل سوف يستوعبها بطريقته لذلك عليها أن تقوم بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع رؤية المؤسسة، فكلما كانت هناك رؤية مشتركة كلما زادت الثقة بين الإدارة والعاملين وكلما تحقق الولاء التنظيمي نتيجة شعور الانتماء للعاملين. ومن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب التمكين يمنح العاملين الحرية والاستقلالية اللازمة لتمكينهم هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك الأفراد لقدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية الناتجة عن الالتزام الذاتي، أما الإدارة فهي تلعب دور الموجه لضمان الإنجاز.

ثالثا: التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

يمثل فريق العمل "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"¹. ويعتبر الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الممكنة، فهو لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، أي أنه يتميز بمخاضية الاستمرار كما أنه يشمل كافة أنشطة المؤسسة، والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في المؤسسة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية.

ومنه فالتمكين يقوم على فكرة بناء فرق عمل متكونة من أفراد تربطهم روابط واضحة، مكونة فيما بينها وحدة تنظيمية وهذه الفرق هي مسؤولة عن مهام مستقلة تعتمد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، حل مشكل متعلق بالوظيفة، تصميم الوظيفة... الخ.

وتتمتع كذلك الفرق بالاستقلالية الذاتية الكبيرة في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا وبالتالي فهي تساعد على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة ومنه تخلق فرص للتعلم والإبداع².

وتتميز فرق العمل في المؤسسة الممكنة بامتلاك المهارات والقدرات اللازمة للقيام بعملها، والتي تجعل منها فرقا فعالة مع مراعاة ما يلي:³

✓ **وضوح الهدف:** يجب أن يعرف جميع أعضاء الفريق أهداف الفريق، ويلتزمون بتحقيقها، فإذا كانت الأهداف واضحة تماما اكتسب الفريق التزاما من طرف أعضاء الفريق.

✓ **الاعتراف/التعاون:** يجب أن يعرف جميع أعضاء الفريق قوة كل من الأعضاء الآخرين (المساهمات التي يقدمونها للفريق)، كما يجب أن يتعاونوا مع بعضهم ويقدموا مساهماتهم الفردية الى المجموعة.

¹ - فضيلة معمر قوادري، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف -الجزائر-، المجلد 6، العدد 3، 2020، ص: 294

² - Okechukwu Elizabeth et al, **Employee Empowerment and Team-Work in Management of Change: Techniques, Challenges and Prospects**, *Journal of Policy and Development Studies*, Vol 9, N3, May 2015, p: 129.

³ - **Ibid**, p: 131.

- ✓ **الثقة/الدعم/ التماسك:** يجب أن يثق الأعضاء في بعضهم البعض ويدعم كل منهم الآخر كما يساعدون أعضاء الفريق الآخرين عند ظهور المشاكل.
- ✓ **وضوح الدور:** يتم توضيح المسؤولية والتوقعات لكل عضو من أعضاء الفريق بوضوح والإبلاغ عنها كما تناقش المسؤوليات بصراحة.
- ✓ **وضع سبل لحل تضارب الأدوار:** يعرف الأعضاء كل ما يفترض بهم القيام به من أدوار، يكمل كل منهم الآخر، وإذا تعارضوا فإنّ الأعضاء يناقشون ويحلون الموقف.
- ✓ **المشاركة/التأثير/ التغذية العكسية:** أعضاء الفريق يعبرون عن أنفسهم بحرية في المناقشات حول العمل أو المهام المسندة إليهم، ويتم تشجيعهم على المشاركة، ولا أحد يستخف بالأفكار كما يدركون قيمة العصف الذهني المفتوح.
- ✓ **فعالية الاجتماع:** تركز اجتماعات الفريق على القضايا ذات الصلة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة، كما يترك الأعضاء كل اجتماع مع فهم واضح كما هو متوقع منهم والفريق ككل.
- ✓ **إدارة الصراع:** يناقش أعضاء الفريق الاختلافات في الرأي والنزاعات بشكل علني، وتتم مناقشة وجهات النظر المختلفة حتى يتوصل الأعضاء إلى اتفاق منطقي، وعندما لا يكون ممكناً على القائد اتخاذ القرار.
- ✓ **الطاقة/ الرضا:** يشعر الأعضاء بشعور الانجاز والرضا لمساهماتهم ويجب أن يعرف كل منهم وظيفته ويعمل بكفاءة لإنجازها مع التمتع ببعض المرح أثناء العمل.
- ✓ **ما هو المهم الآن:** يجب على قائد الفريق أن يبقى أعضاء الفريق على دراية بما هو مهم لتحقيق النجاح الآن، أي أنه يقوم بإزالة الأنشطة غير الضرورية وعزل الفريق عن المشتتات الخارجية قدر الإمكان.

رابعا: التأثير

يعرّف التأثير على أنه: "المعتقدات الشخصية في وقت معين حول القدرة على التغيير في الاتجاه المرغوب"¹، كما يعرف أيضا على أنه: "درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية"²، ويتضح من خلال هذين التعريفين أنّ التأثير عبارة عن إحداث الفارق من طرف العامل لإنجاز المهمة أي أنّ العامل يدرك أنّه سوف يحدث تأثيرا في العمل المطلوب منه، وأسلوب التمكين يحتاج ذلك، فعند اختيار العاملين الذين سوف يتم تمكينهم يجب معرفة أن هؤلاء العاملين مدركون درجة تأثيرهم وكذلك الإدارة يجب أن تدرك ذلك، فكلما شعر الفرد بأنه مؤثر سوف يزيد من قدرته على إنجاز مهامه وكلما أيقنت الإدارة بأنه سوف يحدث تأثيرا كلما زادت ثقته به وزاد دعمها له، وبالتالي فالتأثير هو شرط من شروط تمكين العاملين، فلا يمكن تمكين عامل وهو غير مدرك بأنه عنصر مؤثر، فالتأثير يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد الشخصية على التكيف وإحداث التغيير وخلق المعرفة.

¹- Yousef Ravanpykar et al, **op-cit**, p : 288.

²- **Ibid**, p: 288.

خامساً: المقدرة

يقصد بالمقدرة إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة فالأفراد الذين يتمتعون بالمقدرة يشعرون بأنهم يجيدون تلك المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً، كما نُظِرَ للمقدرة على أنّها: "اعتقاد الأفراد بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد"¹. ومن خلال التعريف يتضح أنّ المقدرة هي مرادف لمدى امتلاك الفرد للقدرات والمؤهلات اللازمة فكلما تيقن الفرد بأنّ لديه المقدرة زادت مبادراته للإبداع أكثر، بينما إذا كان الفرد يدرك أنّه يمتلك المقدرة الضعيفة مال إلى التجنب والامتناع عن خوض أي مسؤولية.

ويظهر بعد المقدرة الخاص بالتمكين بأنّه يميل إلى كونه مرتبطاً مع المخرجات السلوكية للفرد مثل المستويات العالية من الفاعلية، وأنّ شعور العاملين بأنهم مُمكنون يؤدي إلى تخفيف الضغوط عليهم ليواكبوا الأحداث الصعبة والمحن بشكل أفضل وعلى القادة المسؤولين تعزيز المقدرة الذاتية للأفراد التي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات الملقاة عليهم.

المطلب الثاني: مستويات التمكين

تسعى المؤسسة من خلال تبني التمكين إلى جعل العاملين يقومون بما تحتاجه المؤسسة فعلاً عن طريق إدارة من أسفل إلى أعلى؛ أي إعطائهم مجالاً من الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم مع بقاء الإدارة العليا مشرفة وموجهة وليست أمرة. وهذا التغيير داخل المؤسسة يحتاج إلى وقت ليتمكن للمؤسسة من تطبيق هذا المفهوم تدريجياً وعلى مراحل. وقد قدم الباحثون العديد من التقسيمات المختلفة لمستويات التمكين والتي تختلف من باحث إلى آخر باختلاف وجهات نظرهم وفلسفتهم، حيث نجد الأ نموذج الأكثر توضيحاً لمستويات التمكين وهو مقدم من طرف "Burkholder 2007" ويتكون من ستة مستويات هي:²

✓ المستوى الأول: ابحث، بلّغ عن، أنا سأقرر (القرار بيد المدير)

هذا المستوى هو المستوى البسيط للتمكين حيث يقول الرئيس هنا للعامل ابحث وبلغني بما توصلت إليه وأنا سأقرر، أي أنّ السلطة في يد الرئيس والعامل لا يملك حق التقرير فهو يشارك فقط من خلال البحث وجمع المعلومات. ويكون مناسباً هذا المستوى للعاملين الجدد، وينظر العاملون إليه على أنّه المستوى الأكثر أمناً لأن السلطة والمسؤولية تقع على عاتق المدير.

¹- ONNE JANSSEN, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *WORK and STRESS*, Vol 18, N 1, 2004, p: 57.

²- رافد حميد الحدراوي، عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص: 170-172.

✓ المستوى الثاني: ابحث، حدّد البدائل، اقترح واحدا للتنفيذ وأنا سأقرر

هنا التمكين في المستوى الثاني يُطلب من العامل البحث وتحديد البدائل أمّا مسؤولية القرار فهي للمدير بما أنّه يحمل السلطة، ويختلف هذا المستوى عن المستوى الأول، فالأول مهمته البحث فقط، أمّا هذا المستوى فمهمته البحث بالإضافة إلى تقديم البدائل أي أنّه يساهم عملية اتخاذ القرار.

ويظهر هذا المستوى لدى العاملين الخاضعين للتطوير لأنّه يعلمهم كيف يفكرون ويعملون.

✓ المستوى الثالث: ابحث، قدم تقريرا عما تنوي القيام به لكن انتظر مصادقتي

هذا المستوى أتاح الفرصة للعامل لاتخاذ القرار من خلال منحه السلطة لذلك، لكن ذلك في ظل إشراف المدير ومصادقته أي قبوله أو رفضه، وبالتالي فمازال العامل في هذا المستوى لا يملك السلطة الكلية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

✓ المستوى الرابع: ابحث، قرّر ما تنوي أن تفعله، افعل ذلك ما لم أقل (لا)

تطور مستوى التمكين قليلا في هذه المرحلة؛ حيث أنّ العامل لا ينتظر طويلا لاتخاذ القرار ما لم يقل المدير "لا"، وهنا عليه دائما دراسة القرار من جميع جوانبه لمعرفة ما الذي يمكن أن يعيق تنفيذه برفضه من قبل المدير ومعالجته ويظهر كذلك هذا المستوى أنّ الاستقلالية التامة لاتخاذ القرار غير متوفرة.

✓ المستوى الخامس: ابحث، اتّخذ الإجراءات اللازمة، قرّر ما تفعله

يُظهر هذا المستوى أنّ التمكين في مرحلة متقدمة جدا، حيث أنّ السلطة والمسؤولية منحت للعامل لاتخاذ القرار المناسب باستقلالية عن رؤسائه، وهنا يشعر العامل بالقدرة على العمل من تلقاء نفسه دون وجود من يقيد أو يأمره. وهناك من يرفض هذا المستوى سواء العامل أو المدير، فالعامل يريد تقرير حول ما يقوم به هل هو صائب أم لا، أمّا المدير فهو غالبا يشعر بالحاجة إلى معرفة ما يجري.

✓ المستوى السادس: ابحث، اتّخذ الإجراءات اللازمة، أي تقرير آخر أو اتصالات ضرورية

في هذا المستوى يترك العامل بمفرده ويمنح له السلطة للقيام بما يراه ضروريا لتحقيق أهداف المؤسسة ويتحمل المخاطرة لأنّه يقع عليه المسؤولية الكاملة تجاه أي قرار يتخذه ولا يوجد من يوجهه لاتخاذ القرار المناسب.

وقد حدّد Porter نموذج آخر يتكون من خمس مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:¹

✓ المستوى الأول: في هذا المستوى يُتخذ القرار من طرف الإداري ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يصنع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

✓ المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويصنع القرارات معتمدا عليها ويعلم الفريق بها.

¹ - عطية حسين افندي، عطية حسين الأفندي، مدخل تمكين العاملين كمدخل للتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، -، 2003، ص: 37.

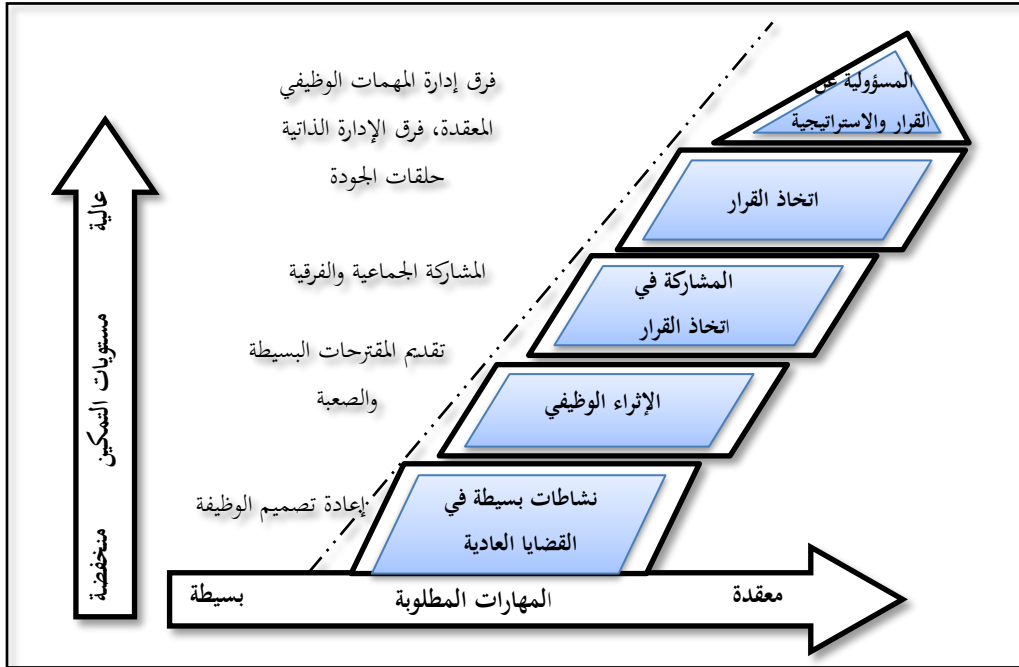
✓ **المستوى الثالث:** يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ويعلم الفريق بذلك.

✓ **المستوى الرابع:** في هذا المستوى تستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

✓ **المستوى الخامس:** في هذا المستوى يُستمر في بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل تعاوني بين المدير والفريق.

كما قدّم "Daft, 2003" أمودجا عن مستوى التمكين وربطه مع مهارات العاملين كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (3-1): المهارات المطلوبة حسب كل مستوى من مستويات التمكين



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 97.

يتضح من خلال الشكل أنه كلما كانت مهارات العاملين بسيطة كلما كان التمكين في مستوى منخفض، أي أنّ زيادة تعقد المهارات المطلوبة يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين من خلال زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، ويظهر ذلك من التدرج في مستوى التمكين تصاعدياً نتيجة لتصاعد المهارات؛ حيث يوضح:

- عندما تكون المهارات بسيطة يطلب من العاملين القيام بالأنشطة البسيطة التي تتوافق مع مهاراتهم ويكون التمكين في مستواه الأدنى؛

- زيادة المهارات يؤدي إلى الطلب من العاملين تقديم المقترحات البسيطة والصعبة (الإثراء الوظيفي) وبالتالي يزيد مستوى التمكين عن سابقه؛

- ارتفاع المهارات المطلوبة وتعقدتها يقابله دمج العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار ويكون التمكين متوسط المستوى؛
- ارتفاع مستوى التمكين نتيجة زيادة المهارات تعقدا وبالتالي يترك المجال إلى العامل لاتخاذ القرار بنفسه من خلال تكوين فرق الإدارة الذاتية وحلقات الجودة؛
- التمكين في أعلى مستوياته والمهارات معقدة جدا وهنا يكون للعامل المسؤولية التامة في اتخاذ القرار وله كامل الحرية والاستقلالية للتقرير من خلال تكوين فرق المشاريع الخاصة، فرق العمل ذاتية الإدارة فرق حل المشكلات.

المطلب الثالث: فوائد التمكين ومعوقاته

إنّ تبني المؤسسة لأسلوب التمكين لا يكون عشوائيا، وإنما مخططا وموجها لضمان الاستفادة من الفوائد التي يحققها. وعلى الرغم من صعوبة تجسيد هذا الأسلوب في المؤسسة نظرا لارتباطه بالموارد البشري والذي بدوره يخلق معوقات أمام المؤسسة إلا أنّ أسلوب التمكين يبقى الأسلوب الأمثل الذي يضفي على المؤسسة حيوية ويزيد من قدراتها وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهدافها وارتفاع مستويات أدائها.

أولا: فوائد التمكين

- يحقق التمكين فوائد عديدة لكل من العاملين والمؤسسة، كما تمتد آثاره إلى العملاء والموردين وغيرهم ومن بين هذه الفوائد ما يلي:¹
- يؤدي التمكين إلى تحقيق فعالية في القرارات المتخذة من طرف العاملين الممكّنين، وذلك نتيجة مشاركتهم المعلومات وتوفير لهم البيئة الملائمة لذلك؛
- منح العاملين المسؤولية لاتخاذ القرار، ينزع العبء من على الإدارة وبالتالي تستطيع الإدارة استغلال ذلك الوقت المخصص لهذه المهام الممكنة في الانشغال بأمر أخرى تفيد في نمو وتطور المؤسسة؛
- يعمل التمكين على جعل العامل يطلق كافة قدراته ومهارته نحو تحقيق الإبداع ورفع مستوى أداء المؤسسة؛
- المشاركة في المعلومات وهو العامل الأساسي الذي يبنى عليه التمكين ويؤدي إلى الاستفادة كافة العاملين في مختلف المستويات من المعلومات، كما يدعم هذا الأمر نظام التغذية المرتدة وبالتالي الاستفادة من الأخطاء وتصحيحها والاستفادة من الخبرات المختلفة.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال شعورهم بالاعتزاز بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، بالإضافة إلى شعورهم بالتأثير داخل المؤسسة؛
- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية يتم إشباعها عن طريق التمكين؛

¹ - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009، ص: 256.

- يعمل التمكين على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، ويؤدي إلى بناء نظام اتصال فعال بينهما قائم على تبادل وتوفير كافة المعلومات المناسبة لكلا الطرفين؛
- يؤدي التمكين إلى بناء القدرات القيادية الفعالة والتي تسير بالمؤسسة نحو التطور والتميز التنافسي؛
- يعمل التمكين على إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين من خلال العمل كفريق؛
- ارتفاع معدلات رضا الزبون نتيجة التعامل مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين لهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والفورية التي تخدم الزبون دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

ثانياً: معوقات تطبيق التمكين

- إنّ تطبيق أسلوب التمكين في المؤسسة ليس بالأمر السهل، فالمؤسسة قد تواجه عوائق تحول دون قدرتها على تجسيد هذا الأسلوب وضمان فعاليته ومن بين هذه المعوقات ما يلي:¹
- شعور الإدارة العليا بفقدان السيطرة عند تمكين العاملين في المستويات الدنيا يؤدي إلى تخوفهم من فقدان سيطرتهم وظهور قادة كبدايل عنهم في مختلف المستويات؛
 - درجة تمسك المؤسسة بالبناء البيروقراطي فكلما زادت أدت إلى استحالة تطبيق التمكين؛
 - تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى رفضهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم؛
 - فشل الإدارة في توفير البيئة الملائمة لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛
 - عدم توفر الأفراد على القدرات والمهارات اللازمة للتمكين، بالإضافة إلى عدم توفر البرامج التدريبية الملائمة واللازمة لتطوير كفاءات العاملين؛
 - عدم اقتناع الإدارة بفعالية التمكين، وعدم تطبيقه بكل الدعائم التي من شأنها أن تزيد من فعاليته؛
 - عدم توفر أنظمة اتصال فعالة بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وبالتالي إعاقة التمكين.

¹ - Hamid Saremi, op-cit, pp : 12-13.

من خلال ما سبق يتضح أنّ التمكين أسلوب يقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة فيما بينها وغياب بعد في المؤسسة يؤدي إلى غياب مفهوم التمكين، وأبرز عنصر من هذه الأبعاد والذي تقوم عليه الأبعاد الأخرى ولا معنى لها دونه هو المشاركة في المعلومات، فكلما كانت هناك مشاركة في المعلومات بين مختلف الأطراف في المؤسسة كلما كانت هناك قابلية من طرف العامل لتحمل المسؤولية والخوض في غمار التمكين، ويظهر التمكين في المؤسسة بمستويات مختلفة تنطلق من مستوى بسيط للتمكين يكون فيه للعامل فقط الحق في البحث عن المعلومات دون التقرير، وصولاً إلى مستوى عالي من التمكين يعطى فيه كافة الصلاحية والسلطة التامة والمسؤولية الكاملة للعامل الممكّن لاتخاذ القرار بنفسه ويكون العمل هنا وفق فرق عمل مدارة ذاتياً. ويتبنى المؤسسة للتمكين فإثماً ستجني فوائد عدة تعود عليها كمؤسسة وعلى العامل الممكّن وعلى الزبائن وغيرهم، وذلك طبعاً في ظل إزالة كافة العراقيل التي تحول دون نجاح وفعالية التمكين كأسلوب إداري.

خلاصة الفصل

يعبر التمكين عن نقل طوعي للسلطة (سلطة الأعمال) إلى مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في بيئة مُمكنة، ويمتلك هؤلاء الأفراد السلطة والمسؤولية والكفاءة والقدرة على فهم متطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، مع توفير لهم البيئة التي لا تمنعهم من إطلاق إبداعاتهم. ويعتبر التمكين من الممارسات الإدارية الحديثة التي أتجهت لها المؤسسات المعاصرة لمواكبة التغيرات.

وهناك العديد من المفاهيم التي تتقارب مع التمكين كمبدأ إلا أنّها تختلف ضمناً مثل التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي الجودة الشاملة والتعلّم التنظيمي وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة. ويتميز التمكين بجملة من الخصائص تميزه عن هذه المفاهيم كما يكتسب أهمية بالغة تنبع من ما يقدمه من تغيير حقيقي في الوضع القائم في السلطة في المؤسسة إلى غير ذلك من إضافات قيمة يضيفها على المؤسسة.

وعند ممارسة التمكين نجد أنّ هناك أنواع وأساليب يمارس بها تختلف من ممارسة لأخرى، حيث نجد مثلاً التمكين النفسي والذي يهتم بالجانب النفسي للعامل، كما نجد التمكين الهيكلي الذي يهتم بالجانب الهيكلي للمؤسسة أكثر من الجانب النفسي للعاملين. كما أنّ هناك العديد من النماذج التي ظهرت في أدبيات التمكين تعود إلى منظريها، مثل النموذج التحفيزي لـ Conger and Kanungo الذي يشرح فيه المراحل التي يمر بها التمكين. وكذلك نجد النموذج الإدراكي لـ Thomas and Velthouse بالإضافة إلى نماذج أخرى عديدة ومتعددة.

ولتطبيق التمكين هناك مجموعة من الخطوات يجب على أي مؤسسة أن تراعيها لتضمن التطبيق الفعال لهذا الأسلوب. ومن أجل وصف التمكين في أي مؤسسة يتم الاعتماد على أبعاده التي تقدم وصفاً دقيقاً لمستوى ممارسته، وقد اختلف الباحثون كثيراً حول تقسيم هذه الأبعاد حسب درجة الاهتمام ببعدها على حساب آخر ويرجع هذا الاختلاف أيضاً إلى اختلاف الغاية والهدف من دراساتهم، حيث نجد من خلال هذه الدراسات أنّ هناك مجموعة من الأبعاد يمكن الاعتماد عليها لوصف التمكين بشكل كلي أي بشقيه الهيكلي والنفسي وتمثل هذه الأبعاد في (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الذاتية) معبرة عن التمكين الهيكلي، (التأثير، المقدرة) معبرة عن التمكين النفسي.

وللتمكين أيضاً مستويات تتدرج هذه المستويات حسب درجة مشاركة العامل في اتخاذ القرار وهناك العديد من النماذج المختلفة التقسيم وكمثال نموذج Porter الذي يبدأ بمستوى البحث فقط للعامل دون المشاركة في اتخاذ القرار، وينتهي في المستوى الخامس والأخير وهو الذي تكون فيه السلطة الكاملة لاتخاذ القرار للعاملين أو فرق العمل فيما بينهم.

وللتمكين فوائد جمة تعود على العاملين من جهة والمؤسسة ككل من جهة أخرى، كما له عوائق أيضاً تعيق عملية الاستفادة منه ومن أبرز هذه العوائق أو أساسها هو عدم توفير البيئة الداخلية الملائمة والتي تدعم من ممارسة التمكين وتضمن فعاليتها وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

البيئة الداخلية في ظل المؤسسة الممكنة

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكنة

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكنة

المبحث الثالث: الموارد الداخلية في ظل المؤسسة الممكنة

تمهيد

يعتبر التمكين من الممارسات الإدارية التي تحتاج من المؤسسة توفير متطلبات تطبيقها، فالمؤسسة إذا أرادت أن تتبنى أسلوب التمكين فلا يمكن لها أن تطبقه دون توفير ما يلزمه، فهذه العملية تحتاج من المؤسسة أولاً التعرف على متطلبات هذا الأسلوب والعمل على فهمها وإدراكها جيداً ثم بعد ذلك تتجه نحو تقييم قدراتها هل هذا الأسلوب ملائم أم لا؟، هل يتناسب مع طبيعة مجتمعاتها أم لا؟، وبذلك فهي مجبرة على معرفة الأسلوب أولاً ثم معرفة قدراتها ثانياً ثم بعد ذلك تعمل على الملاءمة بينهما.

وتتجسد قدرات المؤسسة في بيئتها الداخلية الممثلة بعناصرها، فما عليها هو معرفة طبيعة هذه العناصر جيداً وتوصيفها لمطابقتها مع تلك التي يحتاجها أسلوب التمكين.

واستناداً لما سبق فإنّ المؤسسة تتجه نحو الهيكل التنظيمي لمعرفة إطار العملية التنظيمية الممارسة، فمثلاً في ظل الهياكل التنظيمية هرمية السلطة، مركزية القرار لا يمكن ممارسة التمكين يجب أولاً محاولة إجراء التغيير المناسب في هذا الهيكل بما يتناسب مع التمكين القائم على منح الحرية والاستقلالية وعدم الاحتفاظ بالسلطة الرأسية.

كذلك على المؤسسة أن تتجه نحو الثقافة التنظيمية والتي تجسد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتوحي بدرجة ارتباط العامل بمؤسسته، فكلما كانت علاقة العامل قوية مع مؤسسته يمكن تمكينه أما إذا كانت ضعيفة فلا يمكن. وبالتالي فالتمكين يحتاج أيضاً نمط ثقافة تنظيمية تدعم من فعاليته.

بالنسبة للموارد يجب على المؤسسة أن توافق بين مواردها الداخلية والتمكين، حيث أنّ الموارد الداخلية للمؤسسة هي نوعين كما تم التطرق إليه؛ ما هو ملموس وما هو غير ملموس. بالنسبة للموارد الملموسة هي موارد متوفرة لدى جميع المؤسسات ولا يمكن للمؤسسة أن تكسب ميزة من خلالها فهي لا تتوفر فيها شروط الانفراد، وبالتالي هذا الأمر لا ينقص من أهميتها إلا أنّها لا تشكل اهتماماً كبيراً لدى المهتمين بالتمكين فما يحتاجه هذا الأخير فعلاً هو المورد غير الملموس، وهو أساس التوجه نحو الممارسات الحديثة فهو الذي يضفي القيمة والتميز للمؤسسة باعتبار جل عناصره تتمحور في المورد البشري.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنّ المؤسسة تحتاج أن تتلاءم بيئتها الداخلية من خلال عناصرها مع متطلبات التمكين كأسلوب إداري لتضمن فعالية هذا الأسلوب والاستفادة منه، وسيتم في هذا الفصل تناول كيف تكون عناصر هذه البيئة في ظل تبنى المؤسسة للتمكين أي في ظل المؤسسة الممكّنة وذلك من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

✓ المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة؛

✓ المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة؛

✓ المبحث الثالث: الموارد الداخلية في ظل المؤسسة الممكّنة.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة

أصبح الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على الهرمية والتسلسل الوظيفي ودرجة عالية من المركزية لا يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية للمؤسسات، التي أصبح فيها المورد البشري أهم عنصر بالنسبة للمؤسسة فهو المحرك الرئيسي لها ويعد الاستثمار فيه أهم استثمار للمؤسسة، وذلك يكون من خلال تبني أسلوب التمكين كأسلوب إداري فيها، والذي من شأنه أن يعزّز ويطوّر من طاقتها البشرية.

ويتطلب تطبيق التمكين في المؤسسة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، فليس من الطبيعي أن يتم تمكين العاملين في ظل مؤسسة تبني هيكل تقليدي قائم على السلطة الرأسية بل يجب أن تعتمد على هيكل متطور يتلاءم وفلسفة التمكين، ألا وهي منح الاستقلالية للعاملين في جميع المستويات وترك لهم حرية التصرف والتقرير في المهام المنوطة بهم، وعليه سيتم تناول في هذا المبحث بعض العناصر التي تصف الهيكل التنظيمي في ظل تبني المؤسسة لأسلوب التمكين من خلال المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** مقارنة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** خصائص الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة وأبعاده؛
- ✓ **المطلب الثالث:** نماذج عن الهياكل التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة.

المطلب الأول: مقارنة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الممكّنة

قبل التطرق إلى معرفة التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة وجب أولاً إظهار الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-1): الفرق بين المؤسسة الهرمية التقليدية والمؤسسة في ظل التمكين

المؤسسة في ظل التمكين	المؤسسة الهرمية التقليدية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مديرين / قادة فريق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعل ما أمرت به
رأي جيد	إذعان

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، عمان

-الأردن-، 2000، ص: 82.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسة في ظل التمكين تختلف نظرتها للعمل والعاملين عن المؤسسة الهرمية التقليدية، فهذه الأخيرة تقوم على أساس هرمية السلطة (السلطة في يد الإدارة) ولا تعطي الحق للعامل في التدخل بأي شكل فهو مجبر على أداء ما يطلب منه فقط وليس له سلطة أو مسؤولية تجاه ذلك، فالمسؤولية تقع على عاتق الأمر الذي يؤدي بالعاملين إلى الابتعاد عن المسؤولية وكبح روح المبادرة والإبداع، فهو يعمل على تنفيذ الأوامر تحت رقابة الرؤساء دون المشاركة أو التعاون في حال وقع أي مشكل، بالإضافة إلى إحساسه بالوحدة لعدم اندماجه مع الآخرين ليتولد عنده التنافس معهم.

أما بالنسبة للمؤسسة في ظل التمكين فهي مغايرة تماماً عن المؤسسة التقليدية، حيث أنّها تعطي حرية واستقلالية للعاملين في ممارسة مهامهم ولهم كامل السلطة في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرؤساء، وبالتالي تخلق لديهم حب المخاطرة والتعلم من الأخطاء والإبداع والسعي وراء المسؤولية لتحقيق الذات والبحث عن حلول للمشاكل، فضلاً عن التعاون مع الآخرين في أقسامهم، فهذا النوع من المؤسسات يقوم على العمل وفق فرق مدارة ذاتياً، أي أنّها تخضع للرقابة الذاتية دون وجود رقابة من طرف الرؤساء.

من خلال ما سبق يتضح أنّه على المؤسسة عندما تريد أن تطبق التمكين يجب عليها التغيير في هيكلها التنظيمي وذلك لأنّ الهيكل التنظيمي التقليدي لا يتناسب مع المؤسسة الممكّنة، فهو يحد من حركة الأفراد وصعوبة الحصول على المعلومات فهي تتركز في الإدارة العليا، كما أنّه يوجد فصل واضح بين الإدارات لذلك فعليها إتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات وبتيح الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى الإدارة العليا في كل شيء، وبالطبع فإنّ فرق العمل تتكون من أعضاء متنوعي التخصصات والمهن والعمل وفق هذه الهيكلية سيوفر على القيادات الكثير من الوقت نتيجة عدم دخولها بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة التي تأخذ الكثير من الوقت، وبالتالي تتفرغ للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة¹... الخ.

وبناء على ما تم ذكره فإنّ التغييرات التي يخضع لها الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند تبنيها أسلوب التمكين تتمثل في:

أولاً: التغيير الهيكلي

أشار (كونيكر وهوتون) إلى أنّ عصر الهرمية قد انتهى، كما أشار Blanchard إلى نهاية التفويض من خلال ما أسموه بالمؤسسات الممكّنة، حيث على المؤسسة المتوجهة نحو التمكين أن تغير بنائها الهيكلي من خلال تبني فرق العمل وما تتطلبه من تغيير في الوظائف وأدوار الأفراد، فهذا النوع من البناء يجعل مهارات الأفراد تتطور وتنمو خلال العمل كفريق، وهنا على المدير أو المدراء بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها لأداء المهام، وخلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح من خلال البرامج التدريبية².

أمّا بالنسبة لتصميم الوظائف في ظل هيكل المؤسسة الممكّنة فيجب أن يكون بصلاحيّة ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الأفراد مسؤولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم ويسعون إلى تقديم الأفضل لمؤسستهم.

ولقد لاقت عملية التغيير الهيكلي جدلاً من قبل الباحثين؛ حيث أبرزوا أنّ عملية إعادة الهيكلة وإعطاء الدور للعاملين سوف تلقى صعوبة القبول من طرفهم نظراً لأنهم لا يرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية فهم يرون التمكين شيء عظيم ما لم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية.

ولتفادي الوقوع في هذا الإشكال يجب على المدراء أن يدرّبوا بشكل جيد من أجل التعامل أو التكيف مع التغييرات التنظيمية الأمر الذي يستدعي معرفة ما يجب تخويله من الأعمال وما يجب الاحتفاظ به.

ثانياً: التغيير التنظيمي

تمثل السلطة "علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة"³.

¹ - إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم -، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2007، ص: 167.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 20.

³ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 49.

أما القوة فهي "القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة"¹، وفي المؤسسات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي.

وعليه فمن خلال التعرض إلى مفهوم السلطة والقوة، يمكن إبراز موقع التمكين بينهما، فالتمكين يختلف عن السلطة فهذه الأخيرة هي مفهوم علائقي بين الأفراد على النقيض من مفهوم التمكين؛ إذ أنه يؤكد على القابلية لجعل الأشياء تحدث وكذلك النظرة للقوة، فالنظرة التقليدية تنصب على القدرة بينما نظرة التمكين تنصب على بذل أكبر للجهود من قبل الأفراد ضمن علاقات تنظيمية متبادلة².

وعلى هذا الأساس فإنّ المؤسسة الممكّنة ينبغي عليها تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المؤسسة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز وهي تشير إلى أن كل العاملين يكونوا أكثر سلطة، والسؤال الذي يطرح هنا هو ما هي حدود التمكين؟ وهل أن كل العاملين الذين يجب أن يكونوا أكثر سلطة جميعهم ممكنين؟.

وللإجابة على هذا السؤال فالأمر يحتاج إلى معرفة طبيعة نظام الرقابة المعتمدة في المؤسسة فالمؤسسة الممكّنة تنمي الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الداخلي من خلال الاهتمام بالجانب الأخلاقي أي استخدام الأخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح في المؤسسة، وتنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية، بعد تحديد المستويات التي يتوجب تمكينها كما جاء في مقولة أبراهام لنكولن (يمكن أن تُمكن جميع الأفراد لبعض الوقت وبعض الأفراد طول الوقت ولكن لا تستطيع تمكين جميع الأفراد طول الوقت³).

وتؤدي عملية التغيير التنظيمي إلى الوقوع في تناقضات داخلية حتى وإن كان هذا التغيير يتم بشكل صحيح لذا يستوجب العمل على كشف هذه التناقضات وعدم تجاهلها إذ أنّ هناك أربع خطوات كفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي وهي⁴:

- تحديد الريادة؛
- تحديد استراتيجية المنافسة المتوافقة مع الرؤيا؛
- تحديد العمل المنظمي والاستراتيجيات التي تنفذ؛
- تحديد متطلبات وظيفية الأفراد.

¹ - أماني حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية - غزة، - فلسطين، 2014، ص: 21.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الفقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 22.

³ - المرجع السابق، ص: 23.

⁴ - المرجع السابق، ص: 24-25.

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة وأبعاده

يتميز الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة بخصائص تجعله يتوافق مع متطلبات تطبيق أسلوب التمكين، بالإضافة إلى الأبعاد التي تضمني عليه طابع الملاءمة والمرونة اللازمة.

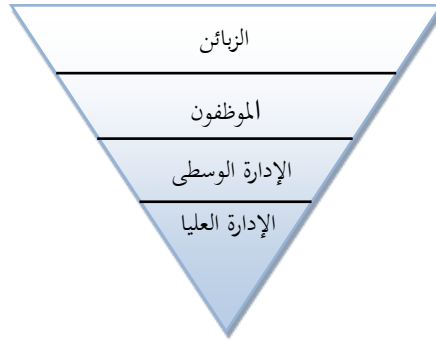
أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة

يتميز الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة بجملة من الخصائص التي تعتبر كنتيجة للتغيرات التي يتم إدخالها من أهمها:¹

1- هيكل تنظيمي مقلوب:

يتميز الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة بأنه مقلوب من حيث الأهمية؛ إذ يحتل الزبون المرتبة الأولى ثم تليه باقي الاطراف والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص: 167. يتضح من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي المعاصر يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل من ناحية الأهمية يتبعهم الموظفون ومن ثمة يليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا ومجلس الإدارة، أي أنّ هذا الهيكل يعطي الأهمية الأولى للزبون ورغبات الزبون ثم يليها العاملين الذين هم على علاقة مباشرة بالزبون والذين يلبون رغباته، حيث تقوم المؤسسة بتمكينهم من أجل تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة وتفي برغبات الزبائن مما يحقق أهداف المؤسسة.

2- تقليص المستويات الإدارية في التسلسل الإداري:

تؤكد المفاهيم الإدارية التقليدية على عدم تجاوز التسلسل الإداري بأي شكل من الأشكال، ولكن التوجهات المعاصرة تؤكد جمود هذه النظرة وترى بوجود المرونة وعدم التقيد بهذه المبادئ بشكل حرفي إضافة إلى أنّ الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا

¹ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص: 166-171.

والدنيا. بينما الهياكل الإدارية المعاصرة فهي تمتاز بتقليل عدد المستويات الإدارية وتكون أكثر انبساطاً، وتبنى على أساس المشاركة في المعلومة مع وجود نظام اتصال فعال¹.

3- التقليل من وحدة الأمر:

تتميز الهياكل التقليدية بوحدة الأمر، أي أنّ كل موظف في المؤسسة يتبع رسمياً مسؤول أو مدير ولا يوجد التبعية لمدير آخر، وهذا لمنع صدور أوامر من أكثر من مدير، لكن هذا الأمر لا يتماشى مع المؤسسات المعاصرة التي تبحث عن تطبيق التمكين، فهذه المؤسسات تعمل على أساس بناء فرق العمل المؤهلة، أي لا ضير في أن يتلقى الموظف الأوامر من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل².

ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة

خلال الفصول السابقة تم ذكر أبعاد الهيكل التنظيمي بصفة عامة وهذه الأبعاد تختلف في درجتها باختلاف الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، فمثلاً قد يتوفر بعد بدرجة عالية في هيكل مؤسسة ما بينما مؤسسة أخرى تكون درجته ضعيفة، وعليه سيتم تناول في هذا العنصر درجة توفر كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة.

1- الرسمية: يتميز الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة التقليدية بدرجة عالية من الرسمية وذلك راجع لطبيعة السيطرة المتبناة من طرف الإدارة العليا، لكن هذا الأمر لا يمكن أن يتماشى مع المؤسسة المعاصرة التي تتبنى أساليب إدارية مثل التمكين قائمة على ترك المجال للعاملين في المستويات الدنيا لإطلاق مهاراتهم والإبداع في أعمالهم، فهذه المؤسسات لا تبني على العمل الروتيني والجماد وإتّما على العمل الخلاق والمبدع، ويترك فيها الحرية والاستقلالية التامة للعامل في أداء مهامه كيفما شاء، في إطار فرق العمل المدارة ذاتياً، والتي من شأنها أن تنمي روح التعاون بين العاملين وتخلق لهم حب المشاركة والتشاور، وبالتالي فبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الممكّنة يكون في مستوى أدنى من الممارسة (أي العمل على وضع السياسات والتعليمات لغرض توجيهي فقط).

2- المركزية واللامركزية: وتعني المركزية صنع القرار بواسطة المركز (الإدارة العليا)، بينما اللامركزية يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

وتعني اللامركزية الصحيحة تقليص المستويات الإدارية أي أن تسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا³.

¹ - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة - مصر، 2009، ص: 158-159.

² - نجيب عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة - دراسة ميدانية -، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد - العراق، المجلد 1، العدد 204، 2013، ص: 231.

³ - لطيفة برني، مرجع سابق، ص: 44.

والكثير من المديرين يعتقدون أنّ مؤسستهم تسير وفق اللامركزية ولكن يقول توم بيترز صاحب الكتاب الشهير " In search of excellence" البحث عن التميز، أنّ معظم المديرين في المؤسسات يعتقدون أنّهم يمارسون اللامركزية ولكن هذا غير صحيح، فمن أهم الملامح غير الملموسة لممارسة اللامركزية الصحيحة ما يلي:¹

✓ تدفق المعلومات: فيتحرك الأفراد في المواقع الأمامية ويجمعون معلومات دقيقة وحديثة من أجل اقتناص الفرص.

✓ تشجيع الإبداع والابتكار: لأشياء غير متوقعة لا من قبل المؤسسات المنافسة ولا من قبل السوق والمستهلك.

✓ صدق وشفافية المعلومات: اللامركزية السليمة تسمح بنقل المعلومات غير المحرّفة بالحصول عليها من مصادرها مباشرة دون تدخل الإدارة الوسطى مثلاً، وهذه المصادر للمعلومات قد تكون المستهلك أو الموزع أو البائع.

✓ انتقال المعلومات بشكل متواز: أي أنّ المعلومة لا تنتقل بالتمرير من نقطة إلى أخرى ولكن يتعامل مختلف الأفراد في مختلف الميادين مع نفس المعلومات في نفس الوقت، بمعالجة المعلومات بشكل متناسق ومتوازي فتختفي فترات الانتظار ويستغل الوقت بدلاً من نقل المعلومة من فرد إلى آخر.

✓ تمكين الموظف في الخطوط الأمامية.

✓ سرعة المعلومات المرتدة: فعندما يكون العامل قريباً من الحدث فإنّه يسمع بسرعة أو يرى بنفسه ردود الفعل المقدمة من المستهلكين بذلك يستطيع التكيف بسرعة وتعديل خطته بشكل لحظي.

✓ كثرة المحاولات: فيعتمد النجاح على التجربة والخطأ.

✓ تحمل المسؤولية والسيطرة: للعامل حق السيطرة على كافة أعماله مع تحمل المسؤولية تجاهها.

فاللامركزية الحقّة تعني تمكين الموظف وملكيته لعمله، فالعامل ليس جزءاً من المؤسسة بل هو المؤسسة وهو لا يدين بالولاء للإدارة بل لنفسه، وهو ليس بحاجة إلى من يراقبه لأنّه يراقب نفسه بنفسه.

وبالتالي فإنّه يمكن المزج في المؤسسة الممكّنة بين المركزية واللامركزية بحيث تتخذ بعض القرارات الهامة بشكل مركزي ويتم تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين العاملين بشكل أكبر دون الحاجة إلى التدخل المباشر بكل شيء.

3- التعقيد: يعكس التعقيد درجة التمايز الموجودة في المؤسسة حيث تتميز الهياكل التقليدية بالتمايز العمودي؛ أي أنّ الهيكل يحتوي على مستويات إدارية كثيرة، بينما الهيكل المعاصر فهو يعمل على التقليل من المستويات الإدارية وبالتالي فهو يمتلك خاصية التمايز الأفقي.

4- التخصص: صنّف الباحثون التخصص في المؤسسات إلى تخصص أفقي وتخصص عمودي، حيث يقصد بالتخصص الأفقي اتساع العمل؛ أي زيادة عدد الفعاليات والأنشطة التي تنجز من طرف الفرد وهذا النوع من التخصص هو الذي يحتاجه هيكل المؤسسة الممكّنة، ففي ظل المؤسسة الممكّنة العمل لا يكون محدود وجامد، بل أنّ العمل يتم في ظل فرق عمل أي يقوم على أساس التعاون بالإضافة إلى التنوع وتشجيع التفاعل لاكتساب الخبرات، كما يتميز بالمرونة الداخلية وكل هذه الأمور لا يحققها

¹ - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 147.

التخصص الكبير داخل المؤسسة، بل يترك المجال للإبداع واستغلال كافة الطاقات الكامنة لدى الأفراد المُمكنين من خلال التقليل من التخصص.

5- نطاق الإشراف: تتمثل شروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفاعلية، ولا يوجد عدد مثالي يمكن تحديده لنطاق الإشراف بسبب اختلاف قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام التي يقومون بها واختلاف حاجاتهم للمتابعة والإشراف. ويقل أعداد المرؤوسين تحت نطاق الإشراف كلما نقصت معرفتهم ومهارتهم أو كلما تناقصت ثقة الإدارة بهم، ومن المعروف أنّ هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وتكاليف الإشراف، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليف الإشراف وهناك أيضا علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله، فالهيكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهيكل التنظيمية الطويلة والهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق، ولكن المؤسسات الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أكثر كلفة، أقل كفاءة، أقل مرونة وأقل استجابة للسوق وللزبائن من المؤسسات المنبسطة.

وبالتالي فالمؤسسات التي تنتهج أسلوب التمكين يكون فيها نطاق الإشراف واسع بحيث يزداد عدد الموظفين ويقل عدد المديرين. وهذا ما أدى إلى تحول في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المنبسط، الذي يقوم على دفع مزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للمستويات الدنيا من المؤسسة، بسبب قلة حاجة هذه المستويات للإشراف الذي كان سائدا في المؤسسات التقليدية نتيجة لزيادة معرفتهم ومهارتهم.

المطلب الثالث: نماذج عن الهياكل التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكنة

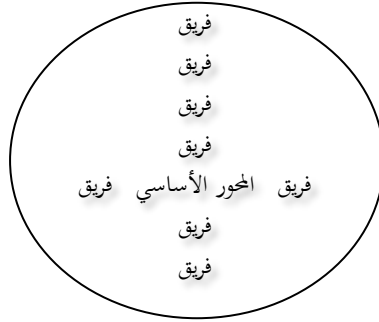
هناك العديد من النماذج المستخدمة في المؤسسة المُمكنة منها الهياكل المتطورة التي تم ذكرها سابقا بالإضافة الى ما يلي:

أولا: الهيكل الدائري

يعتمد هذا الهيكل على إنشاء فرق عمل؛ بحيث يكون لكل فريق قائدا يعمل لهدف معين ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المؤسسة الأساسي، والجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق هذا الهدف المحوري، أي جميع الفرق تتعاون بوظائف مختلفة مع بعض في سبيل تحقيق الهدف المركزي الذي تسعى له المؤسسة¹، والشكل الموالي يوضح هذا الهيكل:

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص: 171.

شكل (4-2): الهيكل التنظيمي الدائري



المصدر: محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص: 171.

ومن خلال الشكل يتضح أنّ هذا الهيكل قائم على أساس تكوين الفرق والتي تعمل لتحقيق الهدف المحوري والمركزي للمؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي الهايبراركي "Hyperarchy"

يعتبر هذا الهيكل من الهياكل المعاصرة والمتطورة وهو عبارة عن تنظيم مفتوح يساهم في إطلاق طاقات العاملين الكامنة بشكل غير عادي.

فيقول فيليب إيفانز استشاري معروف أنّ الهايبراركي هو فريق منظم ذاتيا وتتدفق بين أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، وهذا التنظيم موجود في واقع شركة تويوتا، ومجتمع هذا النوع من التنظيمات منظم ذاتيا ويعمل بما يشبه العمل التطوعي ومعروف بأنّ الأفراد الذين يعملون مع جماعات عمل تطوعي لا يحتاجون إلى من يراقبهم أو يدفعهم للعمل، فهم بأنفسهم يعملون طوعية بفاعلية وطاقة عالية جدا، وهذا التنظيم شارك في إنقاذ شركة تويوتا عام 1997 من كارثة محققة، حيث شبّ حريق في أحد خطوط الإنتاج واستطاع العاملون بطاقاتهم الذاتية أن يخمّدوا الحريق، ويقول لورين جيري "Loren Gary" في مارس 2004 أنّه من سياسات تويوتا عدم تكديس البضائع في المخازن فقد أدى الحريق إلى حدوث نقص في التوريد، فقرّر الفريق إنتاج مواد من التي أتى عليها الحريق باستخدام ما هو متوفر من الأجهزة وفي خلال عشرة أيام انتهت آثار الكارثة، وعاد ستون خط إنتاج إلى العمل بطاقاتهم السابقة¹.

ويتميز التنظيم الهايبراركي بقوانين بسيطة لزيادة شفافية المعلومات التي تتاح للجميع، فلدى كل موظف الحق المكتسب في الاطلاع على ما يفعله الآخرون بوضوح (يرى مثلا كل مبرمج أو محاسب إنجازات زملائه فتحفزه على المنافسة والعمل، أو يرى قصور أداء زملائه فيهرع لتقديم يد العون والمساعدة)، كل ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون في هذا النظام المفتوح والمنظم ذاتيا.

¹ - لطيفة برني، مرجع سابق، ص: 40-41.

من خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي التقليدي أصبح عقيم في المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى ممارسة التمكين كأسلوب إداري، وبالتالي وجب عليها تغيير هذا الهيكل ليتوافق مع متطلبات التمكين. حيث يتم إدخال تغييرات هيكلية وتنظيمية في الهيكل التنظيمي التقليدي ليصبح له خصائص خاصة تتلاءم مع خصائص التمكين. وللهيكل التنظيمي عموماً أبعاد ودرجة أو مستوى كل بعد من هذه الأبعاد يعبر عن نوع التنظيم المتبع في المؤسسة والتمكين يحتاج إلى مستوى خاص في كل بعد من هذه الأبعاد، وعليه فالمؤسسة الممكّنة تحتاج إلى نوع خاص من الهيكل التنظيمي، وقد ظهرت نماذج متطورة من الهياكل التنظيمية لتتماشى مع المؤسسات المعاصرة والتي تتبنى أساليب إدارية حديثة تسعى من خلالها إلى تطوير واستغلال طاقات مواردها البشرية لتحقيق التميز.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة

تعدّ الثقافة التنظيمية المرتكز الأساسي لبناء المؤسسة باعتبارها محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وتساعد الثقافة التنظيمية المؤسسة في الاستجابة إلى التغيرات والتحديات البيئية وذلك بخلق سلوكيات جديدة من شأنها أن تطور وتساعد المؤسسة في التكيف.

وعندما تريد المؤسسة انتهاز أسلوب التمكين فما عليها إلاّ تبني ثقافة تنظيمية تجعل العاملين يلتفون حول تحقيق أهداف هذا المفهوم، فالثقافة التي لا تشجع المشاركة هي ثقافة عقيمة ولا تتوافق مع التمكين، وبالتالي فهي مجبرة على إدخال التغييرات اللازمة في ثقافتها مبينة فيها أهمية روح التعاون والالتفاف حول المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويتحقق التمكين في المؤسسة عند تحقق كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية بالشكل المناسب له، الأمر الذي من شأنه أن يترك مخلفات لهذه الثقافة.

وعليه سيتم تناول في هذا المبحث بعض العناصر التي توضح الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة من خلال المطالب

التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** مخلفات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الممكّنة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكنة

تحتاج المؤسسة المُمكنة إلى ثقافة تنظيمية خاصة لتدعمها وتحقق أهدافها، ويختلف شكل الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكنة عنه في المؤسسة التقليدية حيث يتم إدخال عليها تغييرات لتلاءم معها.

أولاً: شكل الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكنة

الثقافة التنظيمية هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المؤسسة والتي تسهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضاء المؤسسة، وحين تتبنى المؤسسة التمكين فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على قبول التمكين وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المؤسسة والأفراد العاملين فيها تجاه التمكين لتحقيق التكيف والتطور والنمو. وحين يكون العدل، المساواة، الولاء، الانتماء، الصدق والإخلاص للمؤسسة فإن التمكين يكون متاحاً للجميع دون تمييز، وحين تكون الخدمات الترفيهية متاحة للجميع مثل أوقات الراحة وما يقدم خلالها من مشروبات ومأكولات وأماكن وقوف السيارات والتمتع بالخدمات الترفيهية والصحية فإن ذلك يسهم في خلق ثقافة تنظيمية تنمي الولاء بالمؤسسة. والأمر الأكثر إسهاماً في تنمية التمكين وتشجيعه والحث عليه، عندما تتبنى المؤسسة قيمة الإبداع وتشجعه فذلك يكون حافزاً للعاملين لمواصلة تحمل المسؤولية، من أجل التميز فيها وتحقيق الذات مما يسهم في تنمية وتطور المؤسسة بشكل عام¹.

ثانياً: التغييرات التي يتم إدخالها في الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة المُمكنة

تأتي قيم المشاركة بوصفها جزءاً من ثقافة المؤسسة فهي مفتاحاً أساسياً ينبغي وضعه في مقدمة التغيير الثقافي، حيث أنّ ثقافة المؤسسة المُمكنة لا بد لها أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، فتحفيز العاملين لا يتم بالنقود فقط بل هناك مواد أخرى تسهم في توجيه ثقافة المؤسسة نحو التعجيل بالتمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمؤسسة، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف...، لذا فإنّ العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله².

ويعدّ تبني مفهوم التمكين سعي من قبل الإدارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين من أجل الوصول إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة، لذا فقد وجد المدراء أنّ المسؤولية هي أفضل طريق للاستفادة من ثقافة قوية وفي كافة المستويات من خلال التزام داخلي لمشاركة واستخدام تمكين العاملين لذا لا بد من إدراك أنّ أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين في المؤسسة، وأنّ مسؤولية المديرين هو تكيف الثقافة عندما لا تتوافق مع

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2013، ص: 185-186.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 25.

استراتيجية المؤسسة الجديدة، وبهذا فعلى المديرين امتلاك ثقافة تجعلهم يقررون ما العمل الذي يجب أن يعملوه بأنفسهم وما العمل الذي يجب أن يتكوه للآخرين. كما أنّ القادة الذين يقودون نحو التحول إلى التمكين يجب أن يتميزوا بصفات خاصة تتمثل في:¹

✓ القدرة الخلاقة: أي حث الآخرين على الحماس، الولاء، والثقة بالنفس من خلال تعزيز القوة الشخصية.

✓ الحرية: امتلاك الأفكار وتوجيه واع وواضح خلال الاتصال بالآخرين وإثارة دافعية العاملين وتطوير قابلية الاتصال في جميع الاتجاهات.

✓ مجموعة الرموز: تشخيص الأبطال، عرض مكافآت خاصة، إقامة تقاليد مخططة وتلقائية لإبراز التفوق والإنجاز الكبير.

✓ التمكين: مساعدة الآخرين على التطور، التخلص من معوقات الإنجاز والمشاركة في المسؤولية.

✓ الإثارة الذكية (العقلانية): كسب إشراك الآخرين في خلق مواقف تثير خيالا عاليا لدى العاملين للتوصل إلى حلول ذكية.

✓ التكامل: كونه أساس خلق الثقة والنزاهة والتماسك.

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة

الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر تختلف درجة توفرها من مؤسسة لأخرى، فالمؤسسة التي تتبنى التمكين تكون فيها عناصر الثقافة التنظيمية متوفرة على النحو التالي:

أولا: القيم التنظيمية

تحرص المؤسسة في ظل انتهاجها أسلوب التمكين على أن تكون قيمها تتلاءم مع هذا الأسلوب لأن القيم هي أساس توجيه سلوك العاملين نحو قبول التمكين والحرص على نجاحه؛ حيث تشجع المؤسسة قيم الابداع والتميز بين العاملين من خلال اعطائهم الحرية والاستقلالية اللازمة، بالإضافة الى تنمية القيم الذاتية لديهم لضمان الالتزام والالتفاف حول قيم المؤسسة. وكذلك تلتزم الإدارة بوضع أطر إرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أنّ التمكين من جانب المديرين إلى مرؤوسيهم يخلق الرؤية المشتركة التي تؤكد على المرونة والاستقلالية وتبادل المعلومات ويلهم المدراء الثقة بمرؤوسيهم، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى الإحساس بالالتزام مع المجموعة من خلال تطوير الصور المشتركة للمستقبل والبحث عن فرص الإبداع.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

تتمثل المعتقدات في ظل المؤسسة الممكّنة في تلك الأفكار التي تحاول المؤسسة من خلالها خلق البيئة التشاركية للعامل يمارس من خلالها مهامه ويكتسب فيها معارف جديدة وينمي ما لديه من معارف ومهارات تساعد في تنمية كفاءته، وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي وبناء الفرق، دعم العامل في تقديم الأفكار والحلول (المبادرة الفردية)، تشجيع المخاطرة، كما تحرص أيضا من خلال المعتقدات أن تسود المساواة بين العاملين لضمان التفاف العامل حولها.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص ص: 26-27.

ثالثا: الأعراف التنظيمية

تتميز الأعراف التنظيمية في ظل تبنى المؤسسة للتمكين بقدرتها على وضع معايير تشجع على تطبيق التمكين مثل: تبنى الطقوس والتقاليد التي تساعد على التعلم واكتساب المعارف، تشجيع العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز... إلخ. وفي ظل الأعراف التنظيمية نجد أيضا نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين، ومعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكّنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. وهناك حوافز قبلية وبعديّة في موضوع التمكين:¹

1- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين؛ حيث تشجع الإدارة العاملين على ممارسة التمكين من خلال روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، لهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة للقيام بأدوار يمثل فيها لتحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

2- الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة، هذه الحوافز تنقسم إلى قسمين:²

✓ **حوافز مادية:** وهي الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، روح المبادرة والمرونة والتفكير، المشاركة في حل مشاكل العمل، المساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

✓ **حوافز معنوية:** ترتبط الحوافز المعنوية بالدوافع الداخلية عند الفرد، فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج فلا بد من تقدير جهده من خلال نظام للحوافز يتضمن مثلا تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع اسم هذا الشخص في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديرا له، وقد يتبع ذلك منحه أدوات ووسائل وموارد مالية لتطوير أفكار جديدة في مجالات معينة، وهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه وهذا يجد ذاته يعد من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنة وخاصة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به العامل.

¹ - عطية حسين الأندلي، مرجع سابق، ص: 7.

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص: 32.

رابعاً: التوقعات التنظيمية

تحرص المؤسسة في ظل تبني التمكين على أن تتلاءم توقعات العاملين مع الأعباء والمسؤوليات الممنوحة إليهم، من خلال ضمان توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات العامل مثل اطلاعه على أهداف المؤسسة الاستراتيجية، تشجيعه على الإبداع والابتكار، مشاركتهم في تحمل المسؤولية ومنح الثقة اللازمة لهم، تشجيع المنافسة الإيجابية فيها بينهم... إلخ.

خامساً: الأنظمة والإجراءات وسياسات العمل

تحرص المؤسسة الممكّنة أن تكون أنظمتها، إجراءاتها وسياسات العمل فيها تتوافق مع أسلوب التمكين من خلال ضمان احترامها من طرف العاملين وتوفير اللازم منها لممارسة المهام على أكمل وجه، ويعتبر عنصر الرقابة عنصراً مهماً يجب على المؤسسة أن توجه له الاهتمام اللازم لأنه ينمي الالتزام الذاتي لدى العاملين؛ حيث يجب أن تكون الرقابة متلائمة مع التمكين وليست رقابة كابحة.

ففي ظل التمكين تتجه المؤسسة نحو تعزيز الرقابة الذاتية وتعزيز الالتزام الذاتي كأحد مستلزمات العمل، وبالتالي تكون قد تحولت من أدوات الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الداخلي كالعامل بمنظومة القيم وهذا يعني أنّ المؤسسة سوف تتخلى جزئياً عن الرقابة الرسمية، وهناك أربعة نظم للرقابة الرسمية تشمل (الرقابة التشخيصية، أنظمة المعتقدات، أنظمة الحدود والأنظمة الرقابية المتفاعلة)، ولكل نظام هدف مميز وعندما تسير المؤسسة باتجاه التمكين فإنّها تختار النظام الأكثر قدرة على خلق الالتزام الداخلي مثل أنظمة المعتقدات، إذ أنّها تمكن الأفراد وتشجعهم على البحث على فرص جديدة فهي توصل إليهم قيماً جوهرية وتلهمهم الالتزام بأهداف المؤسسة على عكس الأنظمة الحدية التي تعرف بشكل تفصيلي الإجراءات وتثبت الحدود كما أنّ المؤسسة قد تحتاج أنظمة الرقابة المتفاعلة، إذ تساعد هذه الأنظمة المدراء عند المستوى الأعلى في التركيز على الحالات الاستراتيجية غير المؤكدة ليعلموا ما هم بحاجة له بشأن التهديدات والفرص التي تبرز أثناء تغيير الظروف التنافسية والاستجابة لها بشكل فعال¹.

إنّ أنظمة الرقابة السالفة الذكر تتحرك بشكل يعزز أحدها الآخر فعندما تصبح المؤسسة أكثر تعقيداً لن يكون أمام المدراء سوى التعامل مع الفرص المتزايدة والقوى التنافسية ويقلصوا الوقت والاهتمام قدر الإمكان، ومن خلال استخدام رافعات الرقابة بشكل فعال يمكن أن يتأكد المدراء أنّ فوائد الإبداع والخلق لا يمكن أن تتحقق على حساب الرقابة.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 25.

المطلب الثالث: مخلفات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الممكّنة

من خلال ما تم عرضه في المطالب السابقة حول طبيعة الثقافة التنظيمية في ظل المؤسسة الممكّنة، يتضح أنّ هذه الثقافة هي ثقافة تسعى من خلالها المؤسسة إلى إثارة رغبة العاملين في العمل ودفع إحساسهم بالرغبة في الاندماج والإخلاص، ويعتبر هذا الشعور هو الشعور الذي تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى غرسه في عاملها لما له من ارتباط في بقاء المؤسسة واستمراريتها من جهة ورضا والتزام العاملين اتجاهها من جهة أخرى.

أولاً: الرضا الوظيفي

تسعى المؤسسات من خلال تبني التمكين إلى إحداث ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تمد العامل بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله وتطويره وتمييزه عن غيره. إذ أنّ التمكين داخل المؤسسة يعتبر عملية تهدف إلى غرس القيم والمعتقدات التي تشجع على تعزيز إيمان العامل بكفاءاته الذاتية، فيصبح العامل على استعداد لبذل جهود كبيرة للمؤسسة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها.

وعليه فإنّ التمكين كمفهوم له تأثير قوي على الفعالية الإدارية من جهة، وفعالية المؤسسة والابتكار التنظيمي من جهة أخرى، وقد تبنت المؤسسات مبادرات التمكين لزيادة الإنتاجية التنظيمية، المرونة، الاستجابة وخدمة العملاء. وبالتالي فإنّ كل من العاملين والإدارة متشاركون في الاعتقاد بأنّ عملية التمكين مفيدة لكل من الفرد والمؤسسة.

كما يعني التمكين أنّ السلطة داخل المؤسسة موزعة على نطاق واسع من العاملين في مستويات أكثر من التسلسل الهرمي وبالتالي فإنّ العاملين الممكّنين سوف يتخذون القرارات التي كانت مخصصة عادة للمشرفين والإدارة، وبالتالي يتم التقليل من التسلسل الهرمي للتحكم ويتم دفع عملية صنع القرار إلى الخطوط الأمامية، وهنا يصبح العاملون الممكّنون ليسوا بحاجة إلى إشراف دقيق من مديريهم وهذا ما يجعلهم أكثر رضا عن الوظيفة الصعبة.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المصطلحات المستخدمة للتعبير عن سعادة الموظفين ورضاهم وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم كما يعبر أيضا عن قناعة العاملين بمؤسستهم وواجباتهم ومسؤولياتهم اليومية، ويشمل الرضا الوظيفي التوقعات وسلوك العامل في المؤسسة، أي مدى شعوره بالإنجاز والنجاح في عمله اليومي، وبالتالي فالرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد أو الحالة الذهنية التي تسلط الضوء على طبيعة العمل أي مدى رضا الفرد بوظيفته أو بعبارة أخرى سواء أكان يحب الوظيفة أو الجوانب الفردية أو جوانب الوظيفة¹.

¹ - Surekha Rana, Vandana Singh, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical Study in IT Industry**, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 11, N10, October 2016, pp: 23-24.

وقد صرح Hersey and Blanchard أنّ قياس الرضا الوظيفي يزيل الفجوة والتناقضات بين وجهات نظر المشرفين والمديرين والعاملين حول عوامل الرضا الوظيفي في ظروف العمل أو البيئة، ويمكن أن يؤدي المستوى العالي من الرضا الوظيفي إلى صحة جيدة ووضع عقلي جيد¹.

ووفقاً لدراسة اهتمت بما بعد الرضا الوظيفي وهو أحد أكثر المتغيرات التي تم بحثها في علم النفس التنظيمي، فقد تم التوصل إلى أنّ الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية تنشأ من التقييم المعرفي للخبرات الوظيفية، حيث يتعلق الرضا الوظيفي الجوهري بما يشعر به الموظف حيال وظيفته بينما يتعلق الرضا الوظيفي الخارجي بمدى شعور العامل تجاه جوانب عمله الخارجة عن العمل نفسه مثل المكافآت عن الأعمال الصعبة، التنوع في الفرص لاستخدام مهارات الأفراد... إلخ، وكل هذه العناصر تم إثبات أنّ الثقافة التمكينية تدعمها بقوة من خلال ضمان الرفاهية العامة، السيطرة في العمل، وتحسين ظروف العمل. وعليه فقد أثبتت الدراسات أنّ التمكين أداة لا غنى عنها لتحسين الكفاءة للعاملين ورضاهم الوظيفي باعتبارها جوهر جميع أنشطة التطوير في المؤسسة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

إنّ التمكين هو ذلك الأسلوب الذي يعزز الاعتماد على الذات لدى العاملين في المؤسسة من خلال القضاء على الشروط العملية والفنية الرسمية التي تعيق شعور الفرد بالقوة والثقة، فعندما يتم تمكين العاملين، فهذا سيفيدهم في تلقي المعلومات الضرورية عن أداء وظائفهم وإمكانية الوصول إلى الموارد الكافية لعملهم، بالإضافة إلى تحصيلهم على الحرية والاستقلالية اللازمة وهذا الأمر في النهاية سيؤدي إلى فرص لتطوير وتحسين المعرفة والمهارات التي ستؤثر على أداء عملهم، ومن ثم الوصول إلى تحقيق التزامهم التنظيمي.

ويعرّف الالتزام التنظيمي على أنّه الاعتراف بالمشاركة في المؤسسة من طرف العاملين والتي تشمل الرغبة في بذل جهد كبير في المؤسسة، نابع من إيمان قوي بقبول قيم وأهداف المؤسسة ومن ناحية أخرى عرّف O'Reilly and Chatman 1986 الالتزام التنظيمي بأنّه الارتباط النفسي للعامل باتجاه المؤسسة أو الرابطة النفسية التي تربط العاملون بالمؤسسة².

وقد حُصّص Mowday et al 1982 الالتزام التنظيمي بأنّه الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمؤسسة، حيث يؤكد هذا المنظور على أنّ الالتزام التنظيمي يتصف بأنّه إيمان بالمؤسسة وبأهدافها الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المؤسسة والرغبة الشديدة للاحتفاظ بعضوية المؤسسة³.

¹- Surekha Rana, Vandana Singh, *op-cit*, p: 24.

²- Lim Lee Ling et al, *op-cit*, p: 179.

³- عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة - العراق، المجلد 5، العدد 14، 2009، ص: 155.

وبالتالي فإنّ الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تميز العلاقة بين العاملين في المؤسسة والتي لها تأثير مباشر في قرار العامل سواء كان سيذهب من المؤسسة أو أنّه سيبقى كعضو فيها. والالتزام هو أحد العوامل التي قد تؤثر على نجاح المؤسسات في مواجهة البيئة المعقدة.

ويرتكز الالتزام التنظيمي على ثلاث أبعاد أساسية وتعتبر كذلك أنواع للالتزام التنظيمي، ويمكن ابرازها في التالي:¹

✓ **الالتزام العاطفي:** يشير هذا الالتزام إلى درجة الارتباط الوجداني للعامل مع المؤسسة التي يعمل بها واندماجها في قيمها وسعيه لتحقيق أهدافها التنظيمية، ونتيجة لذلك يصبح من الطبيعي لدى الفرد الشعور بالراحة والأمن لاستمرارية عضويته في المؤسسة حيث أنّ هناك العديد من العوامل المساعدة على خلق هذا الشعور ولعل أهمها الخصائص الوظيفية المتوفرة للفرد كأهمية الوظيفة الاستقلالية في العمل، توفير الدعم التنظيمي... إلخ.

✓ **الالتزام المستمر:** يشير هذا الالتزام إلى الالتزام القائم على نظرة العامل وموقفه القائم على التكاليف الناجمة عن مغادرته للمؤسسة، فكلما كان للفرد حاجات يسعى لإشباعها عبر المؤسسة كلما أظهر مستوى مرتفع من الالتزام المستمر.

✓ **الالتزام المعياري:** يشير هذا الالتزام إلى ضرورة وأهمية مواصلة العمل لصالح المؤسسة والبقاء ضمن أعضائها وعدم التفكير بتغييرها، كما يشير إلى أي مدى يملك العاملون ذلك الالتزام الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة رغم الإجراءات الخارجية أو الظروف الداخلية غير المناسبة، فهو يحدث عندما يشعر الفرد بضرورة المعاملة بالمثل بعد تلقي الفوائد من المؤسسة.

وكنتيجة لما سبق سيتولد أنواع من العاملين حسب رغبتهم بالبقاء في المؤسسة، ذوي الالتزام العاطفي القوي يقون مع المؤسسة لأنهم يريدون ذلك، وأولئك الذين لديهم التزام قوي بالتعويضات الاجتماعية (التزام مستمر) يظلون لأنهم مضطرون لذلك، وأولئك الذين لديهم التزام معياري قوي يظلون لأنهم يشعرون أنّه يجب عليهم ذلك.

ومن خلال معرفة الالتزام التنظيمي يتضح أنّ للتمكين عامة والثقافة التنظيمية خاصة علاقة كبيرة بإثارة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فمن خلال تطابق القيم الفردية مع القيم التنظيمية وتوفير الاستقلالية والدعم التنظيمي سينشأ الالتزام العاطفي ومن خلال دعم نظام الحوافز سينشأ الالتزام المستمر، ومن خلال شعور الفرد بتحقيق ذاته في المؤسسة واهتمام المؤسسة بكل ما يخصه وبناء علاقات وطيدة معه قائمة على الثقة والاحترام سيتولد الالتزام المعياري، وبالتالي فالتمكين يدعم كل أنواع الالتزام التنظيمي.

ويمكن كذلك دعم ما سبق بأنّ توفرّ الوظيفة الهادفة الملائمة لمتطلبات العمل التنظيمي للفرد من جهة ونظام قيمه الشخصية من جهة سيولد له الإحساس بالكفاءة نتيجة اعتقاده بأنّه قادر على أداء عمله بمهارة ونجاح، مما يحفزّه على بذل جهد أكبر نيابة عن المؤسسة، وهذا ما يعزز التزامه التنظيمي.

¹ - طويهر طه مداني، شريفة رفاع، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، العدد 13، 2018، ص: 35.

ويؤدي أيضا تمكين الفريق إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، وبالمثل أظهرت العديد من الدراسات أنّ الالتزام له علاقة قوية بتمكين فرق العمل، وأظهرت دراسات أخرى أنّ المؤسسات القادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم على الرغم من الظروف الصعبة لديها هي مؤسسات تتبنى التمكين وما على المؤسسات إلا تنفيذ ممارساته كإحدى المبادرات لتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين فمن خلال تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين سوف تتحسن الفعالية التنظيمية وقد أثبتت الأبحاث أنّ الالتزام التنظيمي يرتفع عندما يرتفع مفهوم التمكين.

المبحث الثالث: الموارد الداخلية في ظل المؤسسة الممكّنة

على اعتبار أنّ الموارد الملموسة هي تلك الموارد الموجودة داخل المؤسسة وتتميز هذه الموارد بأنّ الميزة التي تحققها غير دائمة وذلك لقدرة المؤسسات على تقليدها أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، ومن هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين والباحثين إلى البحث عن كيف يتم خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكانت نتيجة البحث الانتقال إلى المورد اللاملموس الذي لا يمكن تقليده، وبالتالي انتقل اهتمام المؤسسات إلى هذا المورد الذي أصبح بدوره رهانا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع، إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات... إلخ، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية إدارة هذه العناصر التي تتمحور حول العنصر البشري. وقد ذهبت المؤسسات تبحث عن أساليب إدارية تضمن لها استغلال مواردها اللاملموسة أحسن استغلال، وكان من أبرز الأساليب وأكثرها توجهها أسلوب التمكين الذي يعمل على أساس استغلال الموارد اللاملموسة من خلال تكييف هذه الموارد والتغيير في ممارساتها على النحو الذي يتلاءم مع تطبيق هذا الأسلوب. وبالتالي فإنّ الموارد اللاملموسة تعتبر دعامة أو مقوما أساسيا ينبغي على المؤسسة الاهتمام به وتطويره على النحو الذي يضمن فعالية أسلوب التمكين، وعلى هذا الأساس سوف يتم في هذا المبحث تناول تلك الموارد والتي لها علاقة مباشرة بتطبيق أسلوب التمكين وسيكون من خلال المطالب الآتية:

- ✓ **المطلب الأول:** المعلومات في ظل المؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** التكنولوجيا في ظل المؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** المعرفة في ظل المؤسسة الممكّنة؛
- ✓ **المطلب الرابع:** الموارد البشرية في ظل المؤسسة الممكّنة.

المطلب الأول: المعلومات في ظل المؤسسة الممكّنة

تعتبر المعلومات من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات والتي تعد مصدرا لتمييزها، ومصدرا لبقائها واستمرارها ونموها فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أن تستغني عن المعلومات، فهي حصنها ضد عدم التأكد، وعند ممارسة المؤسسة أي نشاط فهي تحتاج إلى معلومات وعند اتخاذ أي قرار فهي تحتاج إلى معلومات، وبالتالي فإنّ المعلومات هي صمام الأمان لديجومة المؤسسة وتحقيق التطور. ولقد أدت التطورات في بيئة المؤسسة إلى زيادة نمو الاهتمام بالمعلومات خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشري، وأسلوب التمكين كغيره من الأساليب الإدارية أول ركيزة يركز عليها هي المعلومات وضمان المشاركة فيها، فكما رأينا سابقا فإنّ المشاركة بالمعلومات تعتبر أول بعد يقوم عليه التمكين، وبالتالي فهي تكتسي ضرورة قصوى في تطبيق هذا الأسلوب ولضمان المشاركة في المعلومات وتوفيرها تحتاج المؤسسة إلى وسيلة تضمن لها ذلك في مختلف المستويات، وتمثل هذه الوسيلة في الاتصال التنظيمي والذي يعتبر أسلوبا يضمن مشاركة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي فالمؤسسة الممكّنة تحتاج إلى هذا الأسلوب بالشكل المناسب الذي يضمن مشاركة المعلومات بين كافة الأفراد العاملين مما يجعلهم يثقون بها ومسؤولون تجاهها.

أولا: أهمية المعلومات في المؤسسة الممكّنة

أشار Lashely 2000 إلى أنّ المعلومات تلعب دورا محوريا في تمكين الأفراد¹، أي أنّها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التمكين. ويرجع ذلك إلى أن المعلومات هي الانطلاقة الأولى لجعل العاملين أكثر فهما لما يجري في المؤسسة ومختلف القرارات المتخذة، وتجعلهم على دراية بما كان وما سيكون في مؤسسته وبالتالي يصبح ملتزما تجاهها واتجاه تحقيق أهدافها. وقد توصل Appelbaum 1999 إلى حقيقة أنّ توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين²، وذلك لأنّه بمجرد امتلاك العامل المعلومة بشتى أنواعها يعني المتعلقة بجميع المستويات حتى الاستراتيجية سيمنحه ذلك الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة ويولد له شعورا بالمسؤولية تجاهها، ويجعله مجبرا على تقديم الأفكار والمعارف والمهارات التي يمتلكها ويوظفها لخدمة أهداف المؤسسة، وبالتالي يقود نحو اكتساب مزايا تنافسية.

وقد أشار Blanchard et al 1996 إلى أنّ المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام الجميع، ومدى تلاءم مواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية³، وهذا يعني أنّ التمكين يحتاج بالضرورة في أولى خطواته إلى توفر المعلومة والبحث عن الطريقة التي تضمن وصولها للأفراد في كافة المستويات، فلا

¹ - Lashely Cornard, **Empowerment through Involvement: A case study of TG1 Friday Restaurant**, *Personal Review*, Vol 29, N 6, p: 802.

² - Appelbaum Steven H et al, **Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or fad for Millennium**, *Journal of Work place Learning Employee Counseling Today*, Vol 11, N7,1999, p: 249.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 70.

يمكن أن يكون هناك مبادرة من طرف الأفراد أو تقديم مقترحات وأفكار في ظل عدم درايتهم بما يجري في المؤسسة والمعلومة هي أساس المبادرة الفردية أو الجماعية.

وبوجود المعلومة في المؤسسة يجب ضمان مشاركتها بين الأفراد وذلك لما تقدمه المشاركة بالمعلومات من فوائد وهي:¹

- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، لأن ضمان وصول المعلومة بالكمية المناسبة والوقت المناسب وبالدرجة الملائمة تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار وتزيد من صحة هذا القرار؛

- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم وذلك لأن أكثر الأفراد دراية باحتياجات الزبائن هم من يتعاملون معهم، فهم لديهم المعلومات الكافية عن تفضيلاتهم وميولاتهم واحتياجاتهم المتغيرة، وبالتالي فعن طريق تبادل المعلومات والمشاركة بين الأفراد في هذه المعلومات تصبح مختلف المستويات لها دراية بها وبالتالي فإن جهود العاملين تتجه نحوها، وهذا يكسب المؤسسة ميزة عن غيرها في قدرتها على مواكبة احتياجات زبائنها؛

- تحقق المشاركة في المعلومات التحسين المستمر للعمليات وهذا نابع من تقديم الأفراد للمقترحات لبعضهم وبشأن الأعمال التي يقومون بها والاستفادة قدر الإمكان من معارف وخبرات بعضهم البعض عن طريق مشاركتها فيما بينهم، وهذا ما يضمن التحسين المستمر والإبداع في إنجاز الأعمال؛

- يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج ايجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون بها، فعندما يكون العامل على دراية بما تملكه المؤسسة وما يجب أن تفعله يستطيع الموازنة بينهما، وبالتالي فهو يعمل على إنجاز الأعمال بأحسن الطرق مع مراعاة الموارد التي تمتلكها المؤسسة فلا يهدر فيها ولا يجعلها عرضة للضياع؛

- تستفيد المؤسسة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة، وذلك لأن توفر المعلومات يؤدي إلى نمو الالتزام الذاتي لدى الأفراد، ويجعلهم ملزمين على تقديم الأفضل لمؤسستهم فشعورهم بالانتماء يؤدي بهم إلى تقديم أفضل الأفكار والمقترحات والإبداع في أعمالهم، وكذلك عن طريق احتكاك الأفراد فيما بينهم والتواصل المستمر يستفيدون من مهارات وخبرات بعضهم البعض.

ويعتبر إشراك المؤسسة المعلومات لأفرادها رسالة منها لهم بأنهم تثق بهم وأنهم تريد منهم استغلال هذه المعلومات بالتوفيق مع مهاراتهم ومكتسباتهم لخدمة أهدافها وهذا الأمر يجعلهم مسؤولين.

وحتى تضمن المؤسسة مشاركة المعلومات فهي تحتاج إلى الوصول إلى كافة الأطراف التي تحتاج المعلومة، وهذا الأمر يستدعي منها ضمان الاتصال التنظيمي كدعم أساسية لضمان مشاركة المعلومة بين مختلف المستويات في المؤسسة.

²- DHENIN Jean –Francois, BRIGITTE Fournie, 50 thème d’initiation à l’économie de l’entreprise, édition breal, Paris –France-, 1998, p : 166.

ثانيا: الاتصال التنظيمي كدعامة لمشاركة المعلومات في المؤسسة الممكّنة

إنّ نجاح التمكين مرهون بقدرّة المؤسسة على إيصال المعلومات المطلوبة لصنع القرار، وهذه العملية تكون من خلال توفير اتصالات فاعلة تحقق ذلك، وقد أشار Hessel bein 1997 إلى أنّ الخطأ الذي تقع فيه المؤسسات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة وبين العاملين والزبائن من جهة أخرى، فضلا عن الاتصالات بين العاملين والإدارات¹. ويعتبر الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تتركز عليها المؤسسة من أجل ضمان العمل التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، فمن خلاله يتحقق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإدارية من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فنقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن إحداث التغييرات وتحقيق الأهداف. والاتصال هو موضوع متعدد الجوانب، ومن أهم جوانبه الاتصال التنظيمي، وقد تم التركيز على هذا الجانب باعتبار الدراسة تتمحور حول التمكين كأسلوب إداري، وهذا الأسلوب يحتاج للاتصال التنظيمي كدعامة أساسية في العملية الإدارية وذلك لأنّه يمكّن الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة، ويعد الوسيلة المناسبة لتحريك المعلومات الخاصة بأعمالهم، كما يساعد أيضا على تعزيز التعاون في العمل الجماعي، ويؤثر على سلوك العاملين وهذا ما تبحث عنه المؤسسة في ظل تبني التمكين.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي

لقي الاتصال التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في علم الإدارة وذلك لما يلعبه من دور مهم في نجاح العملية الإدارية. وقد برزت العديد من التعريفات الخاصة به بالإضافة إلى ما يحيطه من أهمية وعناصر أخرى، وهذا ما سيتم تناوله في هذا العنصر.

1-1- تعريف الاتصال التنظيمي: ظهرت العديد من التعاريف الخاصة بالاتصال التنظيمي من بينها نجد:

يعرّف الاتصال التنظيمي على أنّه: "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال"².

ويعرّف أيضا: "الاتصال التنظيمي يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها"³.

بالإضافة الى أنّه يعرّف: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الأساسية في المؤسسة"⁴.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 67.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2007، ص: 232.

³ - فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت -لبنان-، 2004، ص: 13.

⁴ - محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2010، ص: 191-192.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ الاتصال التنظيمي هو أداة من خلالها يتم التبادل بين الأفراد داخل المؤسسة ويكون هذا التبادل مرتبطاً بكل ما هو معلومة سواءً منطوقة أو مكتوبة أو حركة توحى بمعلومة، والهدف من ذلك هو بناء الثقة بين الأفراد العاملين وتحملهم لمسؤولية إنجاز مهامهم حسب ما هو متوقع من المعلومة المقدمة بما يساهم في تطوير العمل وتطوير العلاقات فيما بينهم.

1-2- أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي ذو أهمية بالغة في حياة المؤسسات لأنّه يلعب دوراً مهماً على مستوى جميع الوظائف الإدارية في المؤسسة بالإضافة إلى تأثيره المطلق على عملية اتخاذ القرار وهي عصب المؤسسة، وعليه فإنّه يمكن وصف أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال قدرته على:¹

- يساعد الاتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين؛
- تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض داخل المؤسسة وإنجاز الخطط في مواعيدها؛
- يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.
- وبالتالي فإنّ الاتصال التنظيمي له القدرة على التحكم في بناء وتنمية العلاقات في جميع المستويات في المؤسسة وله القدرة على تطوير الموارد البشرية فيها، أمّا بالنسبة لطريقة العمل فالالاتصال التنظيمي له القدرة على:²
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة؛
- توفير فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير مؤسستهم والرفق بها؛
- يعمل الاتصال التنظيمي على توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم؛
- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمؤسسة وتعزيز ولائهم لها.
- وبالتالي فالالاتصال التنظيمي له القدرة على تنمية المعرفة لدى العاملين من خلال الاحتكاكات فيما بينهم وتلقي الإرشاد والتوجيه مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وبالتالي يتمكنون من تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الولاء للمؤسسة.
- أمّا بالنسبة لتكامل وظائف المؤسسة فالالاتصال التنظيمي يعمل على:³

¹ - محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2009، ص: 231.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط8، الإسكندرية -مصر-، 2002، ص: 357.

³ - سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات والرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة -مصر-، 2007، ص: 338.

- تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات ومستويات البناء التنظيمي من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- حتمية الاتصالات التنظيمية للتنسيق بين أنشطة واختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام وإزالة الغموض والتناقض فيما بينها، مما يؤدي إلى تكوين علاقات طيبة داخل هذه الوحدات وتحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ ومنع التكرار أو الازدواجية في الاختصاص.

ومما سبق يتضح أنّ الاتصالات التنظيمية تبدأ أولاً بالتمهيد إلى بناء العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة لتشجيع تبادل مختلف أنواع المعلومات والمعارف ومن ثم تذهب إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية بفعل تنامي العلاقات التي تشجع على تبادل الأفكار والخبرات، وبالتالي تؤدي إلى تطوير الذات وتحسين الأداء الذي يؤدي إلى خلق ارتباط وثيق بين المؤسسة والعامل وهذا الأمر بدوره يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الوحدات الإدارية.

2- أنواع الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالتمكين

الاتصال التنظيمي أنواع تختلف باختلاف طريقة انسياب المعلومة، والتمكين يحتاج إلى مشاركة المعلومة بين كافة الاطراف في المؤسسة وبالتالي فهو يحتاج إلى دعم وتبني الاتصالات التنظيمية التي تشجع ذلك.

2-1- أنواع الاتصال التنظيمي:

تصف الاتصالات التنظيمية كيفية انسياب المعلومات داخل المؤسسة وكيف يستخدمها المدبرون في نشاط المؤسسة وللاتصالات التنظيمية (وهي الاتصالات المتعلقة بالعملية الإدارية) أنواع هي:

✓ **الاتصال التنظيمي الرسمي:** يعرّف الاتصال الرسمي بأنه ذلك الاتصال الذي تتم من خلاله شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المؤسسة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى¹.

من خلال هذا التعريف يتضح أنّ الاتصال الرسمي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمية التي تخضع للقوانين والقواعد التي تفرضها المؤسسة، وله أشكال مثل الاتصال الرسمي الرأسي وهو أبرز اتصال يتم في المؤسسات الرسمية ذات الطابع الهيكلي الرأسي ليس له علاقة بالعلاقات الشخصية، فهدفه هو تنفيذ الأوامر الصادرة بشأن تنفيذ المهام.

ويأخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال تتمثل في:

✓ **الاتصال النازل:** وهو ذلك الاتصال الذي تكون فيه حركة المعلومة من أعلى إلى أسفل أي تنطلق من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا متبّعة في ذلك التدرج الوظيفي الرسمي، وتكون في شكل أوامر وبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات

¹ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات-الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن- 2013، ص: 332.

أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس بنقلها إلى مرؤوسيه¹، وبالتالي فإنّ هذا الأسلوب هو أسلوب اتصالي للأمر والتوجيه بخصوص طبيعة العمل وكيفية أدائه.

ويستخدم هذا الاتصال الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، مجالات التنظيم مجالات الحائط، التقارير... إلخ. ويعتبر الاتصال النازل ضروري لإيصال المعلومة من طرف الإدارة العليا، فدونه لا يمكن إعطاء التعليمات لتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكن معرفة غايات وأهداف المؤسسة لذا ينبغي عليها أن تضمن فعالية هذا الاتصال من خلال ضمان وصول المعلومة كما هي دون تحريف أو تغيير لكي لا ينشأ سوء فهم لهذه المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا. ✓ **الاتصال الصاعد:** يعنى الاتصال الصاعد بانسياب المعلومة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، فالمستويات الدنيا أيضا لها انشغالاتها ويجب أن توصلها إلى الإدارة العليا للبحث فيها، فليست الإدارة فقط من ترسل المعلومات بل يجب أن تستقبل أيضا المعلومات من طرف المستويات الأدنى.

حيث يعرف الاتصال الصاعد على أنه: "رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء عما تم وما لم يتم إنجازها من الأعمال وكذلك الإبلاغ عن المشاكل أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب"².

وبالتالي فإنّ أهمية هذا الاتصال تنبع من مدى استيعاب الإدارة واهتمامها بهذا النوع من الاتصال، فعندما تكون الإدارة على دراية بكل انشغالات عاملها وتسعى للاهتمام بما هذا يولد الشعور لدى العامل بالأهمية في مؤسسته مما يدفعه إلى اتخاذ المبادرة والاهتمام بمهامه. كما يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين في المؤسسة لتحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم ووحداته الفرعية.

✓ **الاتصال الأفقي:** وهو ذلك الاتصال الذي يتم في نفس المستوى الإداري عن طريق مكاتب الارتباط والتنسيق، أو فريق العمل، أو اللجان... إلخ، ويسمح هذا الاتصال بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يؤدي إلى توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرار والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى تحقيق التلاحم وبناء العلاقات الإنسانية التعاونية الهادفة إلى استغلال المعارف المتوفرة.

وتهدف الاتصالات الأفقية إلى:³

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة؛
- تبادل المعلومات المتشارك فيها؛

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2007، ص: 419.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2010، ص: 40.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط1، جدة -السعودية-، 2004، ص: 367.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقدوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين حيث أنّ الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ويعتبر الاتصال الأفقي الأقرب إلى الاتصال غير الرسمي وذلك لاعتماده على الأحاديث الشفوية والمقابلات، وقد يتم استخدام في بعض الحالات المستندات الكتابية، ويعتبر هذا الاتجاه ضروري في نقل المعلومات لنجاح المؤسسة، كما تتجلى أهميته في التنسيق بين العاملين وتبادل المعلومات المختلفة، وهو أيضا وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها بأفكار الآخرين.

✓ **الاتصال التنظيمي غير الرسمي:** يقصد به ذلك النوع من الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات قانونية مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية¹.

ومن خلال هذا التعريف يظهر أنّ الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الغير خاضع للسلطة الرسمية، ولا يتم التحكم فيه فهو غالبا ما يكون في شكل شفوي أو تعابير وتكون سريعة الوصول، كما تحدث هذه الاتصالات بطرق غير مضبوطة وغير مقننة. وقد ظهر دعم هذا النوع من الاتصالات بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة وأهمية الاتصالات غير الرسمية في إيصال المعلومة بسرعة للمساعدة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب. ويعتبر وجود هذا النوع من الاتصالات ضروري في أي مؤسسة للتعايش جنب إلى جنب مع الاتصالات الرسمية لضمان فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة ككل.

وتشكل عملية الاتصال غير الرسمي استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي فهي منبعه والداعم الأساسي له. وتترجم هذه العملية في شكل علاقات تتمثل في:²

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل؛
- الحوار المتبادل داخل المكاتب؛
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2002، ص: 268.

² - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 59.

2-2- الاتصال التنظيمي الملائم للتمكين:

لم تكن تهتم المدرسة (النظرية) الكلاسيكية بالعنصر البشري في المؤسسة فهي كانت تراه مجرد آلة وأغفلت طبيعته الإنسانية والاجتماعية، وكانت تركز على البناء القانوني الرسمي والعلاقات المحددة وما على الأفراد سوى التكيف مع هذا البناء وهذه القواعد، فكانت طبيعة الاتصالات الممارسة اتصالات رسمية نازلة أي فرض الأوامر والتوجيهات على العاملين ومع على العامل إلا التنفيذ، مع غياب تام للاتصالات غير الرسمية.

ولكن بظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على هذه المدرسة ظهرت أولى الاهتمامات بالعنصر البشري، من خلال توجيه الاهتمام اللازم لهذا العنصر، بالتركيز على الجوانب الإنسانية للفرد، وبذلك فهي خطت ايجابية باتجاه العامل البشري، ودعمت أهمية العلاقات الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية ودور الجماعة في تحقيق أهداف التنظيم والأفراد معا وكذا العمل على تحسين تدفق الاتصال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات وهكذا النظريات التي بعدها كل منها أولى اهتمام أكثر بالعنصر البشري وأعطاه مجالا أوسع في المؤسسة لممارسة نشاطه، وذلك راجع للتطور البيئي الذي يثبت كل مرة أنّ المؤسسة تتميز من خلال ما تمتلكه من مورد بشري مميز يساهم في تحقيقها للتميز. وقد جاءت النظريات الحديثة لتثبت أنّ المؤسسة هي نظام اجتماعي هادف، يسعى إلى دفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالحركية والتغير المستمر.

وبظهور النظريات الحديثة الداعمة لأسلوب الإدارة عن طريق مشاركة العنصر البشري من خلال فتح المجال له لإبراز قدراته والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة، ظهر أسلوب التمكين القائم على أن يدير العامل نفسه بنفسه.

ويحتاج التمكين إلى نظام اتصال فعال يضمن وصول ومشاركة المعلومة بين جميع العاملين وبالتالي فهو يحتاج إلى دعم جميع أنواع الاتصالات، فالأفراد يحتاجون إلى التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المحددة لتوصيل مشكلات المهام التي يؤديها، حيث أشار Collins إلى أنّ أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تعبر عن التمكين لأنّ تلك الطرق تنقل شكاوي العاملين والتي ربما لا ينظر إليها، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين، وقد يطلب من العاملين جمع معلومات خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببعده الاتصالات الأفقية¹.

وبالتالي فإنّه في ظل المؤسسة الممكّنة يتم تبني الهياكل الأفقية (العضوية) ذات المرونة العالية التي تسمح للفرد بالتحرك بحرية، وعليه فهي تحتاج إلى دعم الاتصالات الأفقية لضمان وصول ومشاركة المعلومة في كل المستويات، كما لا ننسى أنّ هذا النوع من المؤسسات يحتاج بالإضافة إلى الاتصال الأفقي إلى الاتصالات التنظيمية غير الرسمية بقوة باعتبارها مجالا أوسع للاتصال بين العاملين أو القادة. وبالتالي لكي ينجح التمكين يجب على المؤسسة تبني نظام اتصال فعال تسوده علاقات غير رسمية واتصال

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الالفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 65.

يتم في جميع الاتجاهات التي تجعل من العامل يشعر أنه جزء من هذه المؤسسة فعلا وتؤدي به إلى المبادرة بإطلاق أفكاره ومهاراته ومعارفه واستغلالها في أداء عمله وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

المطلب الثاني: التكنولوجيا في ظل المؤسسة الممكّنة

تعتبر التكنولوجيا موردا أساسيا في المؤسسة فهي تساهم في تطور مختلف مجالات عملها وذلك لما تتضمنه من معارف أساسية وتطبيقية تساهم في حل المشكلات أو التعامل مع المواقف التي تواجه المؤسسة أو الفرد في إطار تحقيق الأهداف. ولقد انتشر استخدام التكنولوجيا في الآونة الأخيرة نظرا لتطور حاجة المؤسسة إليها في تطوير العمليات المختلفة خاصة في مجال المعلومات باعتبارها سلاح لغزو البيئة التنافسية، في ظل اقتصاد قائم على المعرفة. وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات والتي يطلق عليها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولقد ساهمت هذه الأخيرة في تفعيل الأنظمة الإدارية القائمة على مشاركة المعلومة ودعم العمل الجماعي مثل التمكين الذي يحتاج إلى المعلومة كأساس لممارسته.

أولا: أثر التكنولوجيا في سلوك المؤسسة

تعددت آراء الباحثين والمختصين بشأن التكنولوجيا وآثارها البيئية بين اتجاهين رئيسيين، فبعضها يؤكد على الآثار الإيجابية على الإنسان والبيئة، بينما يميل الآخر إلى الإشارة إلى آثارها السلبية. فقد أكد البعض على أثر التكنولوجيا في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار وكان أول من أشار لذلك كارل ماركس Karl Marx عند مهاجمته للرأسمالية ثم جاء بعض علماء الاجتماع مثل ماكس فيبر MAX Weber وميلر Miller ليعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن ومعالجة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفيا بسبب آثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، أي الرد على الآراء التي ركزت على الآثار السلبية للتكنولوجيا على الإنسان والبيئة.

ويمكن إيضاح بعض آثار التكنولوجيا في سلوك المؤسسة والفرد فيما يلي:¹

- تضع التكنولوجيا قيودا على توزيع المهمات والعمل بين الأفراد والجماعات؛
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية؛
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل؛
- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة، وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية، المادية المالية والمعلومات.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 341-342.

وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في مجمل فعاليات وأنشطة المؤسسات المختلفة ومن أشهر هذه الدراسات دراسة ودورد Woodward 1965 ودراسة أستو 1969 Aston Study وغيرها من الدراسات التي لازالت تؤكد الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا وآثارها في سلوك المؤسسة؛ حيث تؤثر التكنولوجيا في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال:¹

- تحسّن التكنولوجيا من الأداء الوظيفي من خلال إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وبتكلفة أقل؛
- يساعد استخدام التكنولوجيا في ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها البعض؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا في أداء عملياتها وأنشطتها، مما يساهم في تحسين نوعية الأداء وتقليل التعاون بين أداء الموظفين؛
- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على الإدارة العليا مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة ويسهم في رفع كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة.

ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمؤسسة المُمكّنة

تعمل المؤسسات الراهنة في ظل البيئة المتطورة على تكريس كل ما تملكه من قدرات لتحقيق النمو والتطور، الأمر الذي يحتم عليها اللجوء إلى أساليب وحلول جديدة تدعمها، حيث يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واحدا منها، فهذا الأخير يساعدها على مواكبة بيئتها المتغيرة والاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها التمكين، فهو يحتاج إلى هذه التكنولوجيا لدعم استقلالية وحرية الأفراد في ممارسة نشاطاتهم في ظل توفير ما يحتاجونه من معلومات واتصالات تشجع على ذلك.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يرجع أصل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أول ظهور لأجهزة الكمبيوتر في المؤسسات في سنوات الستينات انطلاقا من المبدأ التقني للمعالجة الإلكترونية للمعلومات، ومنذ ذلك الوقت ونظرا للتطورات الحاصلة في المجال فقد توسع المفهوم ليشمل العديد من الأمور المرتبطة بهذا المجال. وقد تعددت تعاريف هذا المفهوم وتباينت من باحث لآخر باختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم، وأبرز تعريفاته يمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ - عباس ميدون، كمال بوقرة، التكنولوجيا وضمان جودة الخدمات التعليمية في ضوء الحوكمة الرشيدة للجامعة، مجلة أنثروبولوجية الأديان، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، -، المجلد 17، العدد 02، 2021/06/05، ص: 438.

جدول رقم (4-2): تعاريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

البيان	تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
المجموعة 01: المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها تتضمن الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد. - يعرفها البعض على أنها: "مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية". - تعرف كذلك على أنها: "تقنيات المعلومات المستخدمة في جميع المجالات بدءاً من التجهيزات والبرمجيات ووصولاً إلى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصالات.
المجموعة 02: المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدمها	- يرى البعض أنّ مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، إرسال عرض، إدارة، تنظيم واسترجاع المعلومات.
المجموعة 03: المفاهيم التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنشطة التي تقوم بها.	- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "مكونات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المؤسسة". - تعرف أيضاً: "التكنولوجيا المبنية على الكهرونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة. - ويرى البعض أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنطوي على كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق وتخزين وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة.
المجموعة 04: المفاهيم التي تركز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في آن واحد.	- تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمؤسسة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك جميع المستفيدين منها.

المصدر: عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، مصر،

2008، ص ص: 25-27.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ كل مجموعة باحثين لهم وجهة نظر في مفهومهم للتكنولوجيا ويمكن استنتاج من هذه

التعاريف ما يلي:¹

- أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز على استخدام تقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي؛

¹ - صباح بلقيدوم، مرجع سابق، ص ص: 133-134.

- أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل جملة من المراحل، تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة وبعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عمليات المعالجة المعنية للاستفادة منها؛
- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحقق الاستفادة العظمى من عملياتها، يجب توفير مخرجاتها للمستفيدين في الوقت والشكل المناسبين؛
- تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرمجيات المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة، الذكاء الصناعي، قواعد البيانات، أتمتة المكاتب، الانترنت، البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الاتصالات.
- وبناء على ما سبق نستنتج أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والتقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التمكين

- من خلال التعرّف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتضح أنّ هذه التكنولوجيا مهمة جدا في البيئة الداخلية للمؤسسة إذا ما أرادت هذه الاخيرة أن تطبق التمكين كأسلوب إداري، وذلك لأنّ التمكين يقوم على أساس منح الحرية والاستقلالية للعاملين لأداء مهامهم مع توفير كافة المعلومات اللازمة لذلك وفتح أمامهم مجال الاتصال للوصول إليها في أي وقت يحتاجون إليها، ويتم تمكين العاملين بهدف إطلاق قدراتهم الذاتية لتشجيعهم على الإبداع والابتكار دون ممارسة ضغوط الرقابة الإدارية عليهم وبالتالي فإنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم التمكين من خلال:¹
- ✓ **تحسين إنتاجية ومردود العاملين:** حيث تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالسرعة وقدرة كبيرة على التخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وذلك بتخفيض الأخطاء والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بمعالجة المعلومة؛
 - ✓ **دعم عملية اتخاذ القرار:** وذلك من خلال توفير المعلومات المناسبة والملائمة للمسيرين ومتخذي القرار لنظم دعم القرار وتكنولوجيا المعلومات التي تنتمي إلى الذكاء الاصطناعي؛
 - ✓ **تحسين العمل الجماعي:** تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من دعم العمل الجماعي، ومن رفع مردودية وفعالية فرق العمل داخل المؤسسة عن طريق تسهيل وتحسين عملية الاتصال وتدقيق المعلومات ما بين أفراد الفرقة؛
 - ✓ **تسهيل التغيير التنظيمي:** حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تكون متواجدة فيها والاستجابة للرغبات المتنامية والمتغيرة للمستهلكين، وقد يكون هذا التغيير شاملا أو جزئيا، أي مرونة التغيير.

¹ - مريم قوراري وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبداع المؤسسة، *Les Cahiers du MECAS*، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، العدد 9، 2013، ص: 280.

3- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على بيئة التمكين

إنّ التدفق المتزايد للمعلومات والحاجة الماسة لمعالجتها داخل المؤسسة من ناحية وحجم ومبادلة هذه المعلومات مع بقية المصالح من ناحية أخرى دفعت بالمؤسسة إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما حل مشاكل التسيير، وخاصة في ظل تبني أنماط إدارية حديثة قائمة على أساس المشاركة في المعلومات، فأسلوب التمكين يحتاج إلى بيئة داخلية خاصة، وباعتبار أنّ التكنولوجيا عموماً وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خصوصاً تعتبر عمود استراتيجي للإدارة الحديثة، فهي لازمة ومؤثرة في بيئة التمكين أي توفر البيئة اللازمة له وذلك من خلال إضافتها للتغييرات التالية:

3-1- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على طبيعة العمل: يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على طبيعة العمل من خلال دعم التغييرات التالية:

✓ **مكان عمل افتراضي:** تعتبر فكرة العمل الافتراضي فكرة رائجة في الآونة الأخيرة خاصة مع ظهور الأوبئة مثل covid19 حيث أجبر هذا الأخير المؤسسات للجوء إلى العمل الافتراضي بدلا من الحضوري، فهذا المفهوم يعتمد على فكرة أن يكون العاملون قادرين على العمل بشكل مستقل عن طريق إمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم في أي وقت وهي فكرة صريحة تدل على عدم إلزامية أن يرتبط العاملون بأماكنهم للقيام بأعمالهم، وقد أصبحت هذه الفكرة حتمية لا بد منها في الوقت الحاضر فرضتها التغييرات البيئية.

✓ **درجة الاستقلالية:** في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الاستقلالية أمراً لا بد منه، لأنّ تدابير الأداء الوظيفي تغيرت ولم تعد تعتمد على التفاعل وجها لوجه، بل هي تعتمد على القدرة على إنجاز المهام المسندة، وبالتالي فالاستقلالية للعامل في أداء مهامه تعطى في أقصى قدر وذلك لضمان موضوعية مهامه واتجاهها نحو الأهداف.

✓ **طبيعة العلاقات الإشرافية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف تؤدي إلى تغيير العلاقات الإشرافية، حيث تسمح شبكات الكمبيوتر للأشخاص التواصل بسرعة، ومشاركة الأفكار، ونقل المعلومات دون النظر إلى المواقع أو إلى حد معين من كمية البيانات المنقولة، وحتى دون اعتبار للبعد الزمني لذلك سيكون المشرف قادراً على مراقبة أنشطة عدد أكبر من المرؤوسين دون الحاجة إلى إبلاغهم مباشرة. وهكذا تتأثر المؤسسة، لأنّ الثقافة تتغير الآن من خلال إعطاء الموظفين المزيد من السلطة والتوجيه الذاتي، ويلخص المنظم الإداري بيتر داركر استقلالية هذا الموظف الجديد بالقول: "سيعرف الموظفون في الشركة الجديدة ما يجب عليهم فعله دون وجود مجموعة من نواب الرئيس يزودونهم بالمعلومات والأوامر"¹.

✓ **عدم نمطية المهام:** تتأثر المهام التي يؤديها العاملون داخل المؤسسة تأثيراً شديداً باستخدام الماكينات بشكل متزايد وتطبيق التكنولوجيا كجزء في عملية الإنتاج، ففي العديد من الظروف يتم تنفيذ المهام التي يقوم بها بشكل مباشر بطريقة مباشرة من قبل

¹ - سمير فراطسة، أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحويلات التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، جامعة البليدة 2 - الجزائر -، المجلد 6، العدد 9، 2018، ص: 237.

العاملين، مما يؤدي إلى تغيير مهمة العامل إلى أحد عناصر الرقابة الإشرافية، والآن يجب أن تتغير توقعات العامل العادي في مثل هذه البيئة، لأنهم لم يعودوا يقومون بمهام متكررة، بل يجب أن يكونوا قادرين على التعرف على المشاكل والتفاعل معها¹.

3-2- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مشاركة المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قناة جديدة لنقل وبث المعلومة من خلال التأثير الإيجابي على طبيعة عمل المؤسسات (كما تم الإشارة إليه سابقاً). فهي تساهم في تسهيل نقل المعلومة، وتدعيم عملية البحث عليها بسهولة، وقد أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى دعم المشاركة في المعلومات بين جميع أطراف المؤسسة من خلال:²

- ضمان الاستفادة من مستوى جيد من المعلومات التشغيلية والاستراتيجية؛
- سهولة البحث عن المعلومة والسرعة في الوصول إليها؛
- تطوير بيئة الاتصالات والعمل المشترك من خلال الشبكات؛
- تسهيل الربط بين الموظفين المتباعدين جغرافياً؛
- كسر الحواجز بين الأشخاص والخدمات؛
- إدارة المعلومات ببساطة والاستفادة من تبادل المعارف.

3-3- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة الأفكار:

يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إدارة الأفكار من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للتحسين التي يقدمها العامل في المؤسسة والتي تساعد في توليد أفكار جديدة، قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان المنفعة المستقبلية. وبالتالي فإنّ المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأفكار³، بتوفير قاعدة قوية من المعلومات للمؤسسة (باستخدام الانترنت) ويتم طرح أفكارهم المتنوعة والاستفادة منها في الاجتماعات وعملية اتخاذ القرار.

3-4- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية اتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى عنصر مهم وهو المعلومات الموثوقة والتي وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكمية وطريقة مناسبة خاصة من خلال استخدام شبكة الانترنت التي تكون منفتحة على العديد من الأفراد والمؤسسات⁴. كما وقد

¹ - سمير فراطسة، مرجع سابق، ص: 237.

² - عباس لحمر، الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الاقتصادية، *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان -الجزائر-، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2017، ص: 12.

³ - سمير فراطسة، المرجع السابق، ص: 238.

⁴ - خيرة عبد الصدوق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته للمنظمات، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 -الجزائر-، المجلد 9، العدد 2، جويلية 2020، ص: 646.

أثرت أيضا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مركزية ولا مركزية القرارات فهي استطاعت أن تفتح المجال للعاملين في المشاركة في صنع القرار من خلال ما يوفره من معلومات وما يقدمونه من اقتراحات.

3-5- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية الاتصال:

إنّ خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أدت إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ الوسائل التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر ووضوح، ولقد استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات داخل الإدارة أو خارجها، للحصول على المعلومات التي تهمها، ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الأنترنت والإكسترنات وما تتيحه هذه الشبكات من مشاركة في الوقت، أو ما يطلق عليها بالمشاركة الزمنية بمعنى أنّ إمكانية الوصول إلى أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاحة لعدة أشخاص¹.

وبالتالي لا يمكن ممارسة التمكين الإداري إلا إذا كان الاتصال فعالا، وقد أدت التكنولوجيا إلى تغيير هذه العملية وإضفاء عليها صفة الفعالية من خلال الاتصال بسهولة أكبر والوصول إلى مصادر معلومات متنوعة بتكاليف قليلة وسرعة كبيرة.

المطلب الثالث: المعرفة في ظل المؤسسة الممكّنة

تعتبر المعرفة من أهم موارد المؤسسة الالاملموسة، ولقد تزايد الاهتمام بها في ظل التطورات البيئية المتسارعة وذلك لما تحقّقه من نجاح وتميز للمؤسسة في هذه البيئة، وقد أصبحت المؤسسات تبحث عن كيفية الاستفادة المطلقة من هذا المورد عن طريق إدارته.

ولقد جاءت إدارة المعرفة كاستجابة لحاجة المؤسسات إليها خاصة مع اشتداد المنافسة وتلاشي دور الموارد الملموسة لأنّ الوصول إليها أصبح سهل ويمكن تقليدها أو استبدالها أمّا الموارد غير الملموسة فقد تعاضم دورها، وتعتبر المعرفة من بينها، حيث أشار (هاليداي وجلاس 2002) إلى أنّ المعرفة هي الأصل الاستراتيجي الوحيد الذي ينشأ مع الاستخدام بدلا من التناقص وبالتالي فهذا الأصل بحاجة إلى إدارته من أجل الكشف عليه إلى غاية الوصول إليه وتطبيقه.

وتعتبر إدارة المعرفة من بين أكثر الموضوعات اهتماما في المؤسسة وتشكل تحديا بالنسبة لها ولقد انتشر تطبيقها في الآونة الأخيرة من خلال دمجها مع مواضيع أخرى متعلقة بالإدارة مثل التمكين.

وباعتبار التمكين كمفهوم إداري حديث فهو يعد من بين الممارسات الإدارية التي يجب على المؤسسة أن تنتهجها من خلال منح العاملين للسلطة والحرية الضرورية في ممارسة مهامهم مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاكهم للمعرفة لأنّها مفتاح التمكين وشرط أساسي أولي لتطبيقه.

¹ - خيرة عبد الصدوق، مرجع سابق، ص: 647.

أولاً: ماهية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المقومات الأساسية في تحقيق التطوير التنظيمي، وذلك باعتبار المعرفة موردا لا تنحصر أهميته في تحقيق الفاعلية التنظيمية وإنما أصبح موردا قائدا لبقية الموارد الأخرى، لدوره في توفير هذه الموارد من جهة وفي كيفية توظيفها لما يحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

1- تعريف إدارة المعرفة: هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة من بينها:¹

عرّف Devenport and Pursak 1998 إدارة المعرفة على النحو التالي: "تحاول إدارة المعرفة اكتشاف الكنز المخبأ في العقول وتحويل هذا الكنز المخفي إلى الأصل بحيث تكون مجموعة واسعة من الأشخاص المشاركين في صنع القرار في المؤسسة قادرة على استخدامها".

وحسب Balcome 1999 إدارة المعرفة هي: "اكتساب منهجي للمعرفة والمشاركة وخلق وتطبيق المعرفة لتعزيز قيمة المؤسسة".

أما Shan Hong 2000 إدارة المعرفة هي: "عبارة عن تشخيص فعلي، وإنشاء وتطوير، وحل واستخدام، وتخزين وتبادل المعرفة من أجل إنشاء نهج لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ إدارة المعرفة هي تلك الإدارة التي تعنى باكتشاف المعرفة أو توليدها ثم تخزينها ومشاركتها بهدف تطبيقها، أي أنّها تلك العملية التي تعنى بتحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

2- أهداف إدارة المعرفة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المؤسسات هو توفير ظروف تنظيمية لخلق، تخزين نشر، واستخدام فعال للمعرفة المؤسسة الضرورية لضمان تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة ولتوجيه البيئة نحو الاتجاه المرغوب.²

ويضيف (Turban, Rainer and Porter) أنّ هدف إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو أن تكون مدركة للمعرفة الفردية والجماعية حتى تتمكن من تحقيق الاستعمال الفعال للمعرفة التي تمتلك.³

أما King 2009 فيرى أنّ أهداف إدارة المعرفة هي رفع وتحسين الأصول المعرفية للمؤسسة لإنجاز أفضل ممارسات المعرفة تحسين السلوك التنظيمي، قرارات أفضل، وأداء تنظيمي أحسن.⁴

¹ - Alireza Moghaddam et al, **Prioritizing Knowledge Management System Components Related to Empowerment of Personnel (Case Study: Iranian National Tax Administration)**, *International Journal of Humanities and Cultural studies*, Special Issue, May2016, p: 354.

² - Gudas Sauliaus , **knowledge-based enterprise framework: a management control view- New- Research of knowledge Management Model and Méthods**, Prof-Huei Tse Hou (ed), 2012, p :179, <https://www.intechopen.com/chapters/33414> , 22/08/2021, 22h00.

³ - Turban, Rainer and Porter, **Introduction To information Technology**, John and sons, 3rd edition, USA, 2005, p:87.

⁴ - King Williams R, **knowledge Management and Organizational Learning**, Springer science + Business Media, 2009, p: 4, https://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf , 29/08/2021, 01h00.

3- عمليات إدارة المعرفة:

هناك العديد من النماذج المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة وتختلف في تقسيمها للمراحل من أنموذج لآخر، إلا أنّها تتفق في المعنى الأساسي لها، ومن بين أكثر النماذج استخداما في العلوم الإدارية لعمليات إدارة المعرفة نجد:

✓ **تشخيص المعرفة:** وهي أول مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وتعنى بتحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود فعلا وما يجب على المؤسسة معرفته، وتعنى هذه المرحلة بالبحث عن المعرفة وجمعها لتحديد الفجوة، ويتم التشخيص من خلال:¹

- تحديد مستوى المعرفة الحالية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المؤسسات؛

- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية لتشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة.

وتعود أهمية هذه المرحلة إلى طبيعة المعرفة فهي مورد غير ملموس يصعب اكتشافه خاصة المعرفة الضمنية، وبالتالي فإنّه على المؤسسة أن تقوم بإعداد خرائط للمعرفة تحدد فيها مكان ومسارات المعرفة، والتي من شأنها أن تسهل على العاملين استخدامها والاستثمار فيها لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **اكتساب المعرفة:** بعد عملية تشخيص المعرفة وتحديد الفجوة المعرفية، أي أنّ المؤسسة هنا تعلم ما هي المعارف التي تريد اكتسابها من مصادر مختلفة، قد تكون داخلية أو خارجية، داخلية مثل مستودعات المعرفة، والمشاركة في الخبرات، الحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، أما الخارجية فهي تأتي بها من خارج المؤسسة ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية².

✓ **توليد المعرفة:** تشير هذه المرحلة إلى قدرة المؤسسة على توليد معارف جديدة من خلال الدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة سواء كانت داخلية أو خارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين باكتسابهم معارف جديدة لم تكن لديهم من قبل وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الإبداع.

وتتضمن عملية توليد المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:³

✓ **أسر المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة من خلال شرائها من مختلف مصادرها؛

✓ **ابتكار المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنتجة؛

✓ **اكتشاف المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تحديد (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف؛

¹ - علي محمد جبران صالح، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث-فلسطين-، المجلد 10، العدد 02، 2015، ص: 08.

² - عتيقة بن طاعة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2017/2016، ص: 49.

³ - عمر الشريف، حياة قمري، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 -الجزائر-، المجلد 6، العدد 2، 2016، ص: 495-496.

✓ امتصاص المعرفة وتمثيلها: تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها وتمثيلها؛

✓ الاستحواذ على المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية.

ويتم توليد المعرفة من خلال مجموعتين تدفعان إلى توسيع المعرفة هما:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

✓ تخزين المعرفة: يقصد بتخزين المعرفة الاحتفاظ بها لضمان بقائها وتمكين الوصول إليها عند الحاجة للاستفادة منها قدر

الإمكان. ويشكل تخزين المعرفة أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن إدارة المعرفة بفعالية، فالمؤسسة لا تضمن بقاء

المعرفة المكتسبة دون تخزينها، لأنها قد تفقدتها وبالتالي فهي تحتاج إلى الذاكرة المنظمة التي تشمل على المعرفة الموجودة بأشكال

متعددة ومتنوعة وتساعد التكنولوجيا في بناء ذلك، كما تعمل أيضاً على بناء مستودعات المعرفة لتسهيل الوصول إليها¹.

✓ توزيع المعرفة: تشير هذه العملية إلى الطرق التي تضمن تدفق المعرفة في المؤسسة لكل من يحتاجها بطريقة سهلة وفي الوقت

المناسب، من خلال النقل والمشاركة والنشر على أوسع نطاق ولتسهيل هذه العملية خاصة فيما يتعلق بالمشاركة فإنّ المؤسسة هنا

تحتاج إلى تفعيل الاتصال بكل أنواعه وفي جميع المستويات في المؤسسة لتضمن تدفق المعرفة².

✓ تطبيق المعرفة: بعد عملية ضمان وصول المعرفة تأتي مرحلة تطبيق المعرفة حيث أنّ هذه المرحلة تسعى إلى استعمال، إعادة

استعمال، استفادة، تطبيق للمعرفة في الوقت المناسب للاستفادة منها بما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة³.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على التمكين في المؤسسة

تعتبر إدارة المعرفة في المجتمعات المتقدمة اليوم إحدى أدوات التقدم والتي يمكن أن تؤدي إلى نمو المواهب العاجزة وتحقيق

الكفاءات العالية في القوى العاملة، وتمكين المديرين ذوي ريادة الأعمال والموظفين الأقوياء لقيادة إدارة المعرفة. ومن ناحية أخرى

يقال إنّ ما يشغل المؤسسة حالياً هو استخدام الموارد البشرية كأهم موارد للمؤسسة للأغراض التنظيمية، ففي ظل العالم التنافسي

اليوم إذا لم تتمكن المؤسسات من إنشاء مجموعة ملتزمة وذات ضمير لتنظيمها فسوف يكون بالتأكيد مصيرها الهزيمة ضد

المؤسسات الأخرى، فالموارد البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة والأكثر حساسية.

ومن ناحية أخرى، فإنّ إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة التي تستخدم لإدارة التبادل أو الإنشاء أو التعزيز في رأس

المال الفكري على المستوى الكلي، وبالنظر إلى إدارة المعرفة على أنّها عمليات قادرة على توليد المعرفة وتحقيقها من أجل تلبية

توقعات المؤسسة والعملاء والمستخدمين في جميع أنحاء المؤسسة، لذلك فهي تعتبر ذات أهمية كبيرة. وبعبارة أخرى تحقق إدارة

¹ - بروس جلبرت وآخرون، ترجمة حازم حسن صبحي، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، ط1، القاهرة-مصر-، 2001، ص: 30.

² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان-الأردن-، 2006، ص: 240.

³ - المرجع السابق، ص: 245.

المعرفة قيمة من خلال تحويل رأس المال البشري إلى ملكية فكرية منظمة للمؤسسة، لذلك فإنّ التمكين بناء على ما يحققه من تحسين للمؤهلات وشروط الحصول على الفرصة، قادرا على تنفيذ أهداف العاملين والمؤسسة والتحكم في نتائجها كما يؤدي إلى الأداء الأمثل والاعتماد على الذات وإحلال الثقة بالنفس والمكافأة مما يؤدي إلى تسهيل الحرية الفكرية والحركة الجسدية والشعور بالفضول والبحث والتعلم واستفزاز الفعل.

وبناء على ما سبق يتضح أنّ التمكين القائم على إدارة المعرفة يشكل حولا جديدة لإدارة المؤسسات الحديثة، وذلك باعتبار أنّ إدارة المعرفة أحد مقومات تمكين العاملين، لأنّ تجسيد التمكين يتطلب توسيع معارف العاملين بشكل مستمر، وهذا التوسع لا يمكن أن يتحقق دون اهتمام الإدارة بإدارة المعرفة كعملية أساسية. فكلما زادت خبرة الفرد زادت مهاراته ومكتسباته المعرفية وزادت معها قدرته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن له المشاركة في صناعة القرار. وقد كشفت بعض الدراسات أنّ العاملين يتم تمكينهم عندما يشاركون بشكل كامل في إدارة المعرفة.

ويعرف 1992 Brown and Lawler التمكين على أنه: "مشاركة العاملين أربعة مكونات تنظيمية الأول المعلومات حول أداء المؤسسة، آخر هو المعرفة التي تمكن العاملين من فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه، والمكونان الآخران هما المكافآت المستندة إلى الأداء التنظيمي والقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على الاتجاه التنظيمي، وعلى ضوء هذا التعريف توصل الباحثان إلى أنّ التمكين موجود عندما تنفذ المؤسسات الممارسات التي توزع عن طريقها القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت في جميع أنحاء المؤسسة، أي أنّه إذا كان أي من العناصر غير موجود (صفر) سيكون التمكين صفر¹.

فدون المعرفة والمهارات المناسبة يكاد يكون من المستحيل على العاملين أداء وظائفهم بفعالية فإذا أرادت المؤسسة تبني التمكين وضمان شعور العاملين بتمكينهم، يجب أن توفر لهم المعرفة التي تمكنهم من فهم أداء المؤسسة والمساهمة فيه، هذا لأنّه عندما يتم تمكين العاملين فهم سيبدؤون بالشعور بتحمل المسؤولية أو مسؤوليات إضافية لحل المشكلات التنظيمية من خلال تعلّم مهارات جديدة في وظائفهم والتي ستقودهم في النهاية إلى أن يكونوا أكثر كفاءة وإبداع فيها.

ويشير Schon 1996 إلى أنّ الحاجة إلى خلق التفكير في العمل من العاملين، بالإضافة إلى توعيتهم بالمعرفة في الممارسة هي جزء من ممارسات إدارة المعرفة، وقد قدم حجة مماثلة لذلك Senge 1990 بقوله أنّه سوف يفشل الإبداع والمشاركة الفعالة للمعرفة إذا لم يكن لدى العاملين إحساس بالملكية في الهدف العام لنظام إدارة المعرفة التنظيمية وبعد ذلك تأتي معظم المعرفة من خبرة وتعلّم عاملها².

¹- Freyedon Ahmadi et al, **Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Rafah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol5, N12, April 2014, p: 76.**

²- **Ibid**, p:76.

- وبناء على ما سبق يتضح أنّ جوانب إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على جميع جوانب التمكين، وأنّه إذا كانت المؤسسات قادرة على تحسين أي جوانب من إدارة المعرفة فيمكنها تحسين تمكين عاملها، لذلك فإنّه في إطار ضمان دعم إدارة المعرفة للتمكين على المؤسسة أن تقوم بما يلي:¹
- تعليم العاملين في وظائفهم وتزويدهم بالمعرفة المتعلقة بمسؤولياتهم بطريقة تسمح لهم باتخاذ القرارات في واجباتهم المهنية بعد أن يحققوا المعرفة ذات الصلة والشعور بالتمكين؛
 - على المديرين أيضا نقل معارفهم إلى العاملين، بالإضافة إلى مشاركتها فيما بينهم؛
 - إلغاء القوانين والأحكام التي تقيد وصول العاملين إلى البيانات والمعرفة؛
 - تحسين سرعة الوصول إلى المعرفة ونقلها في المؤسسة على سبيل المثال من خلال استخدام التشغيل الآلي للمكاتب، إلى جانب ذلك من خلال تناوب وظائف العاملين داخل المؤسسة سيحدث نقل المعرفة وتعزيز التمكين؛
 - يمكن للمؤسسات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية أن توفر فرصة للعاملين لاكتساب المعرفة خارج المؤسسة.

ثالثا: تنمية الإبداع من خلال إدارة المعرفة في ظل المؤسسة المُمكنة

يعتبر الإبداع من أهم اهتمامات المؤسسة الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق شيء رائع في أحد المجالات الموجودة مستقبلا كالتفوق والتميز في مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الإداري، ويؤكد الباحثون أنّ الإبداع مرتبط بالمعرفة، فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليها التفكير ودون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه، وإدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة الذي يحتاجه الفرد للإبداع.

ويعرّف الإبداع في علم النفس على أنّه العامل الحيوي في المؤسسة. فحسب Hosseini 2001 فإنّ الإبداع يعرف على أنّه تطبيق القدرات العقلية في اقتراح العناصر القديمة لخلق فكرة أو حل ذي قيمة موجهة، وأعرب Luthans على أنّ الإبداع هو مزيج من الحلول من قبل الأفراد أو الجماعات بطريقة جديدة، أما Moorhead and Griffin (1989) فيرون أنّ الإبداع هو عملية إنشاء وجهات نظر وخيال أصلية حول المواقف، كما اعتقدوا أنّ الإبداع هو خلق وإنتاج العقول من خلال الخيال لتوضيح الموقف والمؤشر المهم له هو قوة العقل في ظل الظواهر والمواقف.²

ويعدّ الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد مختلفة حيث اختلف العلماء حول تعريف مفهوم الإبداع وقد يرجع عدم وجود تعريفا واضحا ومحددا إلى المجالات الكبيرة التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من ناحية، ومنهجيات الباحثين ومدرسة التفكير الفكري

¹- Saeed Sadeghi Boroujerdi, Kaveh Hasani, **Relationship Between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran**, *International journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol1, N4, 2013, p: 207.

²- Sohail Mazhar, Muhammad Saeed Akhtar, **Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore**, *Bulletin of Education and Research*, Vol 40, N2, August 2018, p: 92.

من ناحية أخرى وإجمالاً يمكن القول أنه لا يوجد إجماع على تعريف الإبداع وهذا ليس بالأمر الغريب، حيث يتفق الباحثون على أنّ محاولة التوصل إلى إجماع على تعريف واحد للإبداع، ربما يتعارض مع فكرة الإبداع نفسه، إلا أنّ هذه الصعوبة لا ينبغي أن تستثني أي باحث من الوقوف على بعض التعريفات التي استشهد بها الباحثون، حيث أشار Higgins 2001 إلى أنّ الإبداع في العملية التي يصنعون فيها شيئاً جديداً قد يميز قيمة الفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو المجتمع، كما عرّف Hejan 1999 الإبداع بأنه العملية التي تمكن المبدع الفردي من التعرف بسهولة على أوجه القصور والتناقضات في الأشياء، والتي قد تبدو غير منسقة تماماً في نظر الآخرين، والخروج بأفكار واستجابات تتميز بأنّها مناسبة وماهرة. ويظهر الإبداع في عدة مستويات منها الإبداع على المستوى الفردي بحيث يعمل العاملون المبدعون على التطوير الإبداعي، من خلال الخصائص الفطرية التي يتمتعون بها، مثل الذكاء والموهبة أو من خلال الخصائص المكتسبة كحل المشاكل، ويمكن التدريب على هذه الخصائص وتطويرها، لتساعد على ذكاء الفرد ونمو موهبته. الإبداع على مستوى المجموعات بحيث تكون هناك مجموعات محددة في العمل تتعاون مع بعضها البعض لتنفيذ الأفكار التي يجلبونها وتغيير شيء ما إلى الأفضل. الإبداع على المستوى التنظيمي يعني هناك مؤسسة متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات أمودجياً ومثالياً للمؤسسات الأخرى وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع يجب أن يكون هناك إبداع فردي وجماعي¹.

ومن خلال التعرف على مفهوم الإبداع يتضح أنّه قائم على وجود معرفة وبالتالي فإنّ عملية إدارة المعرفة سوف تقود ممارستها حتماً إلى تحقيق الإبداع، فحسب Takeuchi Nonaka فالمعارف الصريحة يمكن تحويلها بنجاح إلى إبداعات عكس المعارف الضمنية والتي تكون نتيجة خبرات ومهارات فهي صعبة التحويل، وهذا ما يتطلب تنظيم تشجيع التبادل واللقاءات الفجائية، مما يؤدي إلى نقل المعرفة من فرد إلى آخر وينتج إبداعات.

كما أكدت دراسة Druker تحت عنوان "التنوع في الإبداع" على أنّ عمل الإبداعات عبر التاريخ معتمداً على المعرفة الجديدة وعلى الرغم من أنّ تلك الإبداعات المعتمدة على المعرفة ليست كلها مهمة لكنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكان توقعها، وأكدت الدراسات أنّ الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق على الإبداعات الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأشارت الدراسة أنّ هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها في الاستخدام لإنتاج منتجات جديدة، وشدّدت أنّ تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع².

¹ - Bakir Ahmad Al Rahamnah, **The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation**, *International Journal of Academic Research in Business and social science*, Vol 6, N3, March 2016, p: 160.

² - فوزية فريد، دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع -دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر3)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الحلفة -الجزائر-، المجلد 18، العدد 1، 2007، ص: 208.

ويعتبر الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو الإبداع وتسهيله، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات وهذا الأمر يتحقق في ظل تبني المؤسسة لأسلوب التمكين، فهو فرصة للمؤسسات للمضي نحو الإبداع، باعتباره طريق يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية، وهذا ما يجعلهم يقدمون على الإبداع.

وقد بينت الدراسات أنّ هناك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل فعّال في السلوك الإبداعي، وكذلك أثبتت الدراسة التي قام بها Knight and Turvey 2006 بأنّ الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز الطاقة الإبداعية لدى العاملين كذلك أشارت أنّ العاملين الأكثر إبداعاً هم الذين يتولد لديهم نزعة أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلّم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر، بالإضافة إلى أنّه تتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ إدارة المعرفة تعتبر حجر أساس بالنسبة للتمكين فوجودها يعني إمكانية ممارسة التمكين وهذا الأخير بدوره يعزّز ويطوّر من معارف المؤسسة، وبالتالي في ظل تبني المؤسسة لأسلوب التمكين مع ممارسة فعاليات إدارة المعرفة فإنّها حتما ستؤدي إلى تحقيق الإبداع في المؤسسة وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية دائمة.

المطلب الرابع: الموارد البشرية في ظل المؤسسة المُمكنة

يتأثر التمكين باعتباره مدخلا للتغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها، ومدى استعدادها لهذه العملية، وهو في ذات الوقت يؤثر على تنمية وتطوير هذه الموارد، وعليه يجب على المؤسسة تحقيق الملاءمة بين التمكين والصفات الواجب توافرها في المورد البشري الذي سوف تعتمد عليه المؤسسة في عملية التمكين.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أنّ هذا التجانس (الملاءمة) لا يتحقق إلّا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالكفاءة والفعالية في استغلال الموارد البشرية وتطويرها.

أولاً: إدارة الكفاءات

يعتبر أسلوب إدارة الكفاءات من التوجهات الحديثة التي ساهمت في تغيير محتوى وشكل وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبار أنّ ارتكاز هذه الأخيرة على إدارة الكفاءات سيؤدي إلى التأثير على مختلف أوجه الإدارة بشكل عام وموضع التمكين بشكل خاص.

1- مفهوم إدارة الكفاءات:

ارتبطت نشأة وتطوير إدارة الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية بمقاربة الموارد والكفاءات في مجال الاستراتيجية من خلال أعمال Hamel and Prahalad، التي تركز على أنّ التصورات الفكرية الجديدة المعاصرة في مجال الاستراتيجية بشكل

عام والاستراتيجية التنافسية بشكل خاص تعتمد على استغلال كفاءتها من أجل تمويل شروط البيئة التنافسية التي تعيش فيها بما يتماشى واستراتيجيتها¹.

1-1- تعريف إدارة الكفاءات:

تعرف إدارة الكفاءات على أنّها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"².

ويمكن تعريفها على أنّها: "تلك الأنشطة التي تتضمن فهم وتكرار كفاءات أو سلوكيات الموظفين الأفضل أداء، وتطوير الكفاءة التنظيمية والاستفادة منها من خلال نشر نماذج الكفاءة المناسبة وتحديد الكفاءات الأساسية داخليا على المستوى التنظيمي التي يمكن الاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية"³.

وتعرف أيضا على أنّها: "كل الإجراءات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لغرض تأهيل وتطوير الكفاءات التي تحوز عليها، والعمل على حسن استغلالها حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها وغاياتها"⁴.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أنّ إدارة الكفاءات هي تلك العملية التي تنطوي على جملة من الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف الكفاءات الفردية أو الجماعية داخل المؤسسة بغرض استخدامها وتطويرها للوصول إلى أداء متميز لأفرادها ومن ثمة للمؤسسة، وتنطوي هذه العملية على ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في:⁵

- الاهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفها مع البيئة المحيطة وتحقيق لأهدافها؛

- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتمييزها بمنظمة العمل؛

- البحث المستمر للمؤسسة لتعظيم كفاءاتها.

¹ - مسعودة بوشليت، مباركة سواكري، التمكين المبني على إدارة الكفاءات -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3 -الجزائر- المجلد1، العدد1، 2012، ص 55.

² - Lou Van Beirendonck, **Tous compétents-le management des compétences dans l'entreprise-**, édition de boek, Belgique, 2006, p p: 33-34.

³ - Warier Sudhi, **Competency Management: The Conceptual Framework**, Creat espace Publisher, Avril 2014, https://www.researchgate.net/publication/264934868_Competency_Management_-_The_Conceptual_Framework, 07/08/2021, 23h00.

⁴ - نور الهدى بن الدين، مساهمة الكفاءات في مراقبة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة جيلالي ليايس -سيدي بلعباس-، الجزائر، 2020/2019، ص: 31.

⁵ - محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، *دفاتر السياسة والقانون*، جامعة قاصدي مرياح ورقلة -الجزائر-، العدد 14، جانفي 2016، ص: 338.

1-2- متطلبات إدارة الكفاءات:

إنّ عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم إدارتها تتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي (le savoir) وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا (le savoir être) مع حسن التصرف (le savoir faire) وتوفر القدرة على الأداء (le pouvoir d'agir) وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية¹. وبناء على ذلك فإنّه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية توفير متطلبات إدارة الكفاءة والتي تتمثل في:²

✓ **التدريب والتطوير المستمر:** يجب على المؤسسة توفير المعرفة والمعلومات اللازمة من خلال التدريب والتعليم والتعلّم المستمر من خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

✓ **المشاركة:** وتتضمن ما يلي:

- يجب مشاركة العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وإتاحة لهم الاستفادة مما هو متاح؛

- اعتبار الأفراد المميزين جزءا من المؤسسة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال توفير لهم الحرية والاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم وإدارتهم بكفاءة للحصول على مخرجات فعّالة؛

- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة عن ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار؛

- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة.

✓ **قيادة الإبداع والابتكار:** تتميز إدارة العقول والخبرات البشرية بحساسية شديدة لذلك فهي تحتاج لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة. وتعتبر عملية إدارة الكفاءات بالغة الأهمية، فلكي تنمو وتعظم الكفاءات لابد من ترسيخ ثقافة تنظيمية أساسية بين العاملين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء والأفكار وتقديم الانتقادات والتواصل والتعاون الجماعي.

¹ - عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة -مصر-، 2009، ص: 130.

² - قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن-، 2008، ص: 244-246.

2-3- انعكاسات إدارة الكفاءات على ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة للانتقال إلى إدارة الكفاءات إلى تغيير العديد من الممارسات القائمة وأهمها:¹

✓ **تغيير تصميم المؤسسة** إلى الهيكل العضوي في شكل فرق عمل، فهو الأنسب للمؤسسات التي ترغب بالاهتمام بالعمل والتنافس على أساس ميزة تنافسية قائمة على الكفاءات.

✓ **تغيير تصميم العمل**: ففي ظل التغيير السريع في بنية العمل، أصبحت المؤسسات تحتاج أكثر إلى وصف الأفراد بدل وصف الوظائف، وذلك من خلال وصف للمقدرات اللازم توفرها فيهم لمواجهة مختلف وضعيات العمل الممكنة، ويصبح التصميم الأفضل هو الإثراء الوظيفي، حيث تناط للفرد مهام متكاملة تمكنه من تطوير معارفه ومهاراته كلما تغيرت المهام المنوطة له.

✓ **تغيير معايير الاختيار**: فبعدما كان التركيز على إيجاد شخص يمكنه شغل وظيفة معينة، أصبح التركيز على كيفية حيازة أفراد ينشغلون بالأهداف العامة، ويمكنهم تعلّم المهارات التي يحتاجونها فالمؤسسة لا تحتاج لأفراد بمهارات جاهزة بقدر ما تحتاج لأفراد لديهم جاهزية لتعلّم المهارات المطلوبة.

✓ **تغيير السياسة التعويضية**: يتم تقييم الفرد وليس الوظيفة، انطلاقاً مما يملكه من تنوع في المعارف والمهارات التي تمكنه من التصرف في المواقف والوضعيات.

✓ **تغيير أساليب التدريب**: ويكمن التحدي هنا في كيفية تحديد المهارات والمعارف التي تمكن من التصرف في جميع المواقف والوضعيات.

✓ **تغيير طرق إدارة المسار الوظيفي**: ففي ظل اعتماد الكفاءات يصبح الفرد متعدد المعارف والمهارات أكثر حظاً في الترقية إلى الوظائف العليا.

ثانياً: أهمية إدارة الكفاءات لتفعيل التمكين

إنّ التمكين الإداري كأسلوب حديث يحتاج من المؤسسة عند تبنيه تقديم دعائمه والتي تساهم بدورها في المضي قدماً نحو ونحو حصاد نتائج مميزة، ومن بين هذه الدعائم تغيير في ممارسة إدارة الموارد البشرية نحو إدارة الكفاءات التي بدورها أضفت تغييرات كثيرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذه التغييرات هي مهمة جداً لأسلوب التمكين ودافعة نحو إتباعه. وبالتالي فإنّ إدارة الكفاءات بوصفها هي مقوم أساسي للتمكين فغياب الكفاءة لدى العاملين تعني عدم إمكانية تمكينهم لأنهم لا يملكون الكفاءة اللازمة لتأدية مهامهم بتميز. وتظهر أهمية إدارة الكفاءات في المؤسسة الممكّنة من خلال ما تقدمه لها حيث أنّها تساعد على:²

¹ - صليحة بوضودي، فتاح شباح، المنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات: المداخل الحديثة لتنمية الكفاءات "شركة 3M نموذجا"، مجلة الاقتصاد الصناعي (حزراتك)، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 - الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص: 525.

² - نور الهدى بن الدين، مرجع سابق، ص: 32-33.

✓ غرس ثقافة النتائج: فنظرا للتغيرات البيئية، فقد تحول اهتمام المؤسسات إلى البحث عن المجالات التي تخلق القيمة المضافة ومنه فإدارة الكفاءات أدخلت ثقافة النتائج في ميدان الموارد البشرية.

✓ حل المشاكل: تلعب إدارة الكفاءات دورا هاما في حل المشاكل في مجال الموارد البشرية من خلال إيجاد الحلول المتعلقة بمشاكل التوظيف، التكوين، حركية العامل، سياسة الإدارة، المنافسة... الخ.

✓ إدارة فرق العمل: إنّ إدارة الكفاءات لا تهتم فقط بالكفاءات الفردية، بل تهتم أيضا بتطوير كفاءة جماعية من خلال التنسيق بين فرق العمل في سياق إدارة المشاريع، وتقوم أيضا بتحديد لغة علمية مشتركة من أجل توحيد ملامح ونتائج المشروع.

✓ ضمان المرونة: تعمل إدارة الكفاءات على خلق التوافق بين أهداف صاحب العمل والعامل، فهي تسهل مرونة اليد العاملة من خلال الاستجابة لاحتياجات العامل من ضمان التوظيف، منَح خلال مسار التكوين الفردي، وضمان المرونة يأخذ عدة أشكال من بينها: ضمان منصب العمل، أمن الوظيفة، تأمين الدخل، تطوير الكفاءات.

✓ السماح بالتنبؤ والتعديل السريع لاحتياجات الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية والتنسيق بين البعد الكمي والنوعي للكفاءات.

✓ تسمح إدارة الكفاءات بتجاوز التناقض بين حالة عدم التأكد والتنبؤ، فسابقا كان تكوين الفرد من قبل المؤسسة من أجل التأقلم مع حالات عمل متوقعة ومعروفة، أما الإدارة الحديثة للكفاءات فهي تقوم على "الكفاءات السلوكية" والتي تمنح الفرد القدرة على إظهار السلوك الصحيح من أجل اتخاذ القرار الصحيح في مواجهة حالات العمل الغير متوقعة، فهدف مدير المؤسسة من المعرفة المسبقة باحتياجات الكفاءات يتمحور من خلال الإجابة على صعوبات التوظيف من أجل تحضير استخلاف العاملين المتقاعدين بالعاملين الجدد من أجل الحصول على وفاء العاملين من خلال إمدادهم بتطور وظيفي.

ثالثا: أهمية التمكين لتنمية الكفاءات

حسب ما تم التطرق إليه فإنّ المؤسسة من أجل أن تحقق الملاءمة بين أسلوب التمكين وإدارة الموارد البشرية فهي تحتاج إلى أساليب جديدة أو ممارسات جديدة تتمثل هذه الممارسة في إدارة الكفاءات، وكما لإدارة الكفاءات دور مهم في تمكين العاملين في المؤسسة فالتمكين أيضا له أثر على هذا الأسلوب فهو يؤدي إلى تنمية الكفاءات وتطويرها، فعدم وجود التمكين يعني عدم تنمية وتطوير الكفاءات وبقائها على حالها واضمحلالها مع الوقت، فالتمكين يحافظ على هذه الكفاءات من خلال ضمان استغلالها ومشاركتها بين العاملين.

وتعرّف تنمية الكفاءات بأنّها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني، التوظيف، والتحفيز، وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها"¹.

وبالتالي فإنّ تنمية الكفاءات البشرية تضم كل الأنشطة التعليمية التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الحالية والمستقبلية من خلال رفع قدرات الموارد البشرية عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم. وهناك عدة طرق لتنمية الكفاءات والتمكين من بينها، حيث يفتح هذا الأسلوب المجال للمورد البشري لإطلاق قدراته عن طريق منحه الحرية والاستقلالية المناسبة لممارسة مهامه كما أنّه يقدم له الدعم من طرف الإدارة العليا من خلال ما تقدمه من مزايا وتحفيزات، كما يشجع التمكين على الاتصال التنظيمي الفعّال وبالتالي ضمان مشاركة المعلومة على أوسع نطاق وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين من خلال مرونة العمل وتفعيل الاتصالات غير الرسمية، وكل ذلك يؤدي إلى تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، كما يقدم التمكين مزايا عديدة للعاملين تساعد على تنمية كفاءتهم مثل:²

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات للذات؛
 - ارتفاع ولاء العامل للمؤسسة؛
 - إحساس العامل بالرضا عن وظيفته؛
 - تنمية الشعور بالمسؤولية؛
 - ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
 - ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
 - تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب العقاب عليه إلى فرصة للتقدم والتطور لأنّ الفشل تجربة للتعلم.
- وكل هذه المميزات التي يضيفها التمكين على الفرد في المؤسسة تساعد على تنمية كفاءاته الفردية ومن خلال فتح المجال لعمل فرق العمل وتشجيع التعاون سيؤدي إلى تنمية الكفاءات الجماعية.

¹ - الشيخ طواهرية، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 03.

² - زهية قرامطية وآخرون، مرجع سابق، ص: 274.

يجب أن تضمن أي مؤسسة تسعى إلى ممارسة التمكين امتلاك التكنولوجيا المساعدة خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتفعيل الاتصالات التنظيمية المناسبة مثل الاتصالات الأفقية والاتصالات غير الرسمية لضمان مشاركة المعلومات بين العاملين. وباعتبار المؤسسة تنشط في ظل اقتصاد المعرفة فهي محبرة على توفير المعارف اللازمة للعاملين وإدارة هذه المعارف على النحو الذي يضمن الاستفادة منها قدر الإمكان في تحسين أداء العامل خاصة وأداء المؤسسة عامة. وكل هذه العناصر لا يمكن أن تتحقق في غياب العنصر البشري فهو محور كل موارد المؤسسة ويجب أيضا الحرص على تغيير المخرجات المتعلقة بإدارته نحو إدارة الكفاءات التي تضمن اكتساب المؤسسة أفراد مميزين يصعب تقليدهم أو تكرارهم أو تبادلهم. وتعتبر إدارة الكفاءات ممارسة مهمة نحو تبني التمكين والذي بدوره أيضا يساهم في تنمية الكفاءات وبالتالي تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

خلاصة الفصل

تحتاج المؤسسة التقليدية للانتقال من المؤسسة الهرمية إلى الممكّنة إلى إضافة تغييرات كثيرة من بينها أولاً تغييرات هيكلية أي الخروج من الهرمية إلى الهياكل الأفقية الأكثر انبساطاً والتي تعتمد على تبنى الفرق، كما تحتاج إلى تغييرات تنظيمية في إطار تغيير العلاقات الخاصة بالسلطة كأساس لذلك.

ويتميز الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة بجملة من الخصائص التي تجعله داعماً لأسلوب التمكين، وتمثل هذه الخصائص في انقلاب الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تقليص المستويات الإدارية، أي تحوّل الهيكل إلى هيكل أفقي وليس عمودي يعتمد في أساسه على المرونة التنظيمية، مع التقليل من وحدة الأمر أي لا يستلزم أن يكون كل عامل ينتمي لمسؤول واحد وإنما يتم التنوع في المهام الموكلة للعامل للاستفادة أكثر مما يمكن من خبراته أي توسيع نطاق الإشراف.

وتختلف أبعاد الهيكل التنظيمي في ظل المؤسسة الممكّنة في درجتها عن درجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التقليدية، حيث تتميز الهياكل الممكّنة بدرجة رسمية منخفضة جداً عكس الهياكل التقليدية، فالتمكين قائم على الحرية والاستقلالية وهو يحتاج الأنماط غير الرسمية أكثر من الرسمية، فالرسمية تستخدم لغرض توجيهي فقط. أمّا من حيث المركزية، فالهياكل التنظيمية للمؤسسة الممكّنة تتبنى اللامركزية المطلقة وهو أساس عملها، فإذا كانت هناك مركزية يعني لا وجود للحرية والاستقلالية. بالنسبة للتعقيد فالمؤسسة الممكّنة تعتمد على التمايز الأفقي وليس العمودي، أمّا التخصص فهي تنبذه لأنه يضيء الجمود وتترك المجال للتنوع والاستفادة قدر الإمكان من الطاقات الكامنة، أمّا نطاق الإشراف فهو واسع بحيث يزيد عدد الموظفين ويقل عدد المديرين. وهناك العديد من نماذج الهياكل التي تتلاءم مع التمكين ويطلق عليها بالهياكل العضوية مثل الهيكل بواسطة الفرق، الهيكل الدائري والهيكل الهايبراركي.

وتماشياً مع المؤسسة الممكّنة فهي تحتاج أيضاً ثقافة تنظيمية خاصة كالثقافة القوية التي تنبع من التفاهم المشترك بين أعضاء المؤسسة صفاتها العدل والمساواة والولاء والانتماء والصدق والإخلاص للمؤسسة حيث يكون التمكين متاح للجميع دون تمييز لأي اعتبار كان.

وتحتاج المؤسسة عند محاولة تبني التمكين إلى القيام بالتغيير الثقافي عن طريق تبني قيم المشاركة واعتبارها جزءاً من ثقافة المؤسسة، وترسيخ قيم المسؤولية لأنها الطريق للاستفادة من ثقافة قوية. كما يجب على المؤسسة أن تلائم قيمها التنظيمية مع القيم التنظيمية المشجعة على التمكين مثل تشجيع قيم الإبداع والتميز وتنمية القيم الذاتية لديهم لضمان الالتفاف حول قيم المؤسسة. أيضاً الأمر بالنسبة للمعتقدات التنظيمية من خلال تشجيع العمل الجماعي وبناء الفرق، ودعم تقديم الأفكار، أي دعم المبادرة الفردية والجماعية، وتشجيع تحمل المخاطرة وغيرها من المعتقدات التي تساهم في فعالية التمكين. كذلك الأمر بالنسبة للأعراف والتوقعات التنظيمية، والأنظمة والسياسات والإجراءات يجب أن تكون كلها كفيلاً بنشر ثقافة التمكين.

وعند تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية تشجع على ممارسة التمكين فهذا الأمر سيكون له أثر على المؤسسة عامة والعاملين خاصة حيث ستولد لديهم الرضا الوظيفي الذي يعتبر الأساس، فإن شعر العامل بالرضا سينمى لديه الولاء، بالإضافة أنّ هذه الثقافة أيضا سوف تخلق لدى العامل التزام تنظيمي وهو ما يجعله مرتبطا ارتباطا قويا بمؤسسته.

أمّا بالنسبة للموارد الداخلية فيمكن القول أنّ أهم الموارد التي لها علاقة بالتمكين بحيث لا يمكن الاستغناء عنها تتمثل في المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة والمورد البشري، حيث أنّ المعلومات هي أساس التمكين، فالتمكين يبني على أساس المشاركة في المعلومات ولضمان المشاركة الفاعلة في المعلومات يجب على المؤسسة أن تتبنى اتصالات تنظيمية في جميع الاتجاهات من تشجيع للاتصالات الأفقية بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية لقدرتها في إيصال المعلومة بسرعة، لأنّ نجاح التمكين مرهون بقدرة المؤسسة على إيصال المعلومات بسرعة وبدقة لصنع القرار المناسب.

بالنسبة للتكنولوجيا فلها أثر كبير على الممارسات المختلفة للمؤسسة لذلك فإنّ أبرز استفادة لها في ممارسة التمكين هو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تحسين مردودية العاملين، دعم عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تسهيل عملية التغيير التنظيمي، كما تساهم التكنولوجيا أيضا في تغيير طبيعة العمل وجعلها أكثر ملاءمة للبيئة المتطورة، وأخيرا الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في تفعيل مشاركة المعلومات.

فيما يخص مورد المعرفة فهو مورد مهم جدا بالنسبة للمؤسسة الممكّنة، فالعامل يجب أن يكون لديه المعارف اللازمة لتمكينه وإلا فإنّه لن تكون هناك فائدة من عملية التمكين، وتحتاج المعرفة للاستفادة منها إلى إدارتها بالشكل الذي يضمن للمؤسسة الانتفاع بها، ويحتاج التمكين إلى إدارة المعرفة من خلال حاجته إلى توسيع معارف العاملين بشكل مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية معارفهم. وتعتبر إدارة المعرفة قائد حتميا إلى تحقيق الإبداع في ظل تبني المؤسسة لأسلوب التمكين.

وأما المورد البشري فلا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يقلّ أو يضمحل دوره لأي سبب كان فهو محور كل العناصر السابقة، ويتجسد المورد البشري في ظل المؤسسة الممكّنة في الكفاءات التي تحتاج إلى إدارة، وتعتبر كمفهوم أساسي للتمكين فغياب الكفاءة لدى العاملين يعني عدم إمكانية تمكينهم، ومن خلال تبني إدارة الكفاءات في ظل انتهاز أسلوب التمكين سوف يؤدي الأمر إلى تنمية الكفاءات.

الفصل الخامس: الإطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الأول: ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية حسب مراحل تطورها

المبحث الثاني: قطاع الخدمات بالجزائر

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

تم من خلال الجانب النظري التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في البيئة الداخلية والتمكين وتم تحديد العلاقة فيما بينهما نظريا، ولكن لا يمكن الاكتفاء بإثباتها نظريا فقط، وإنما يتوجب علينا التوجه إلى الميدان للتأكد من مدى مطابقة النظري لما هو واقعي.

ومن أجل الدراسة الميدانية للموضوع تم اختيار قطاع الخدمات، وذلك باعتبار أنّ هذا الأخير من جهة يعتبر أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة، حيث أثبتت التطورات البيئية أنّ الاقتصاديات التي تقاوم الأزمات هي الاقتصاديات القائمة على قطاع الخدمات، وخير دليل ما أثبتته جائحة كورونا. حيث عرف هذا القطاع نموا متسارعا وذلك بسبب ارتكازه على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أصبحت السمة الأساسية للبيئة، مما أدى إلى وجوب رقمنة كل القطاعات.

ومن جهة أخرى تلاءم القطاع مع موضوع التمكين، فالعامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون (متلقي الخدمة)، وبالتالي فالتمكين سيكون له طابع خاص في قطاع الخدمات؛ حيث أنه يمكن للمؤسسة أن تهتم بتطوير خدماتها والاهتمام بأماكن تقديمها، لكن إذا لم يؤدي مقدم الخدمة عمله كما يجب فإنه سيكون له تأثيرا سلبيا على الخدمة رغم العوامل سابقة الذكر. وبالتالي فإنه يمكن القول أنّ قطاع الخدمات يقوم على قدرات وكفاءات موارده البشرية؛ حيث أنه إذا اهتمت المؤسسة الخدمية بالعامل وقامت بتمكينه أي منحه حرية واستقلالية في أداء عمله مع توفير المقومات اللازمة لذلك مثل مشاركة المعلومات معه، سيكون ذلك له أثرا إيجابيا على جودة الخدمات ومنه تحقيق رضا المستفيد من الخدمة.

فعلى سبيل المثال نذكر تجربة فندق "ماريوت" حيث أنّ أحد العاملين في أحد فروع فنادق "ماريوت" قام بحجز تذكرة طيران للبحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبه في الفندق، وقد استطاع هذا العامل تحريّ مكان إقامته من خلال قاعدة البيانات المخزنة في الحاسوب التابع للفندق، وسافر إلى مكان إقامة هذا الرجل وتمكن من تسليمه حقيبه، وكانت تلك مبادرة خاصة لذلك العامل كشكل من أشكال التمكين وتحول صاحب القصة إلى بطل، ولو حصلت هذه القصة في مؤسسات بيروقراطية أخرى لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى¹.

ويعتبر هذا المثال خير دليل على أهمية التمكين في قطاع الخدمات، فهو يؤدي إلى خلق شعور بالالتزام لدى العاملين مما يجعلهم متفانين في أداء أعمالهم وتقديم خدمات المؤسسة بأفضل الطرق، والمؤسسات الخدمية أكثر من غيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى استغلال الطاقات الإبداعية لدى عاملها والتي لا تنمى إلا عن طريق التمكين.

لذلك وجب معرفة درجة ملاءمة البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمية في الجزائر لتطبيق التمكين من خلال الدراسة الميدانية على عينة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة، حيث وجب أولا التعرف على طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية

¹ - حمزة كواديك، دور التمكين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، المجلد 4، العدد 1، جوان 2021، ص: 134.

عموما، ثم التعرف على قطاع الخدمات بالجزائر وأهميته بالنسبة لهذه الأخيرة، ومن ثم رسم الخطوط العريضة للدراسة الميدانية لاختبار الظاهرة المدروسة في مجموعة المؤسسات محل الدراسة، وسيكون ذلك من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية حسب مراحل تطورها؛

✓ المبحث الثاني: قطاع الخدمات في الجزائر؛

✓ المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الأول: ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية حسب مراحل تطورها

تمثل المؤسسة الجزائرية المحرك الأساسي لتحقيق التنمية، وهذا ما أوجب الاهتمام بها من خلال تطوير إدارتها وضمان استغلال مواردها برشادة اقتصادية. وقد ارتبط تطور المؤسسة الجزائرية بالتوجهات السياسية والاقتصادية للبلاد؛ حيث مرت بالعديد من المراحل مواكبة لتغيرات البيئة، حيث أنه بعد الاستقلال اتجهت المؤسسة لبناء قاعدة اقتصادية مستقلة عن السياسة الاستعمارية، ثم لم تأت هذه المرحلة بشمارها، فكانت تحولات نحو المؤسسة الاشتراكية، والتي بدورها كانت تعاني من العراقيل البيئية خاصة البيئة الداخلية للمؤسسة التي أحالت دون تطور المؤسسات، ثم بعد ذلك وفي كل مرة كانت تبحث الدولة الجزائرية عن سبل للارتقاء بالمؤسسات الجزائرية وضمان فعاليتها في تحقيق التنمية بقيامها بالعديد من الإصلاحات والتي كان لها الأثر أيضا على نمط إدارة المؤسسة الجزائرية ومختلف الوظائف الإدارية وملامح بيئتها الداخلية بصفة عامة، ويمكن إظهار هذه الملامح حسب مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول:** مرحلة التسيير الذاتي؛

✓ **المطلب الثاني:** مرحلة التسيير الاشتراكي؛

✓ **المطلب الثالث:** مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية؛

✓ **المطلب الرابع:** مرحلة الخصوصية.

المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي

يعتبر التسيير الذاتي أول أسلوب تسيير للمؤسسة الجزائرية، وقد جاء كحتمية للانتقال من تنظيم اقتصادي استعماري قائم على الاستغلال إلى تنظيم اقتصادي جديد تسيير فيه المؤسسة من طرف العاملين بأنفسهم.

أولاً: تقديم لمرحلة التسيير الذاتي

يعرف التسيير الذاتي في الجزائر على أنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة والمستثمرات التي هجرها الأوربيون"¹.

وقد جاء هذا التسيير كحتمية نتيجة لخروج الاستعمار من الدولة الجزائرية؛ حيث ترك هذا الاستعمار المؤسسات شاغرة وتحتاج من يقوم بتسييرها، إلا أنّ هذا الشكل من التسيير لم يشمل إلا الوحدات الصغيرة. ولقد جاء الاعتراف الرسمي للدولة بالتسيير الذاتي في القرار الصادر في 23 أكتوبر 1963 في حين أنّ تنظيمه كان في المرسوم رقم 63-95 الصادر في 22 مارس 1963.

وقد اعتمد التسيير الذاتي في الوحدات الصغيرة فقط، أما المؤسسات الصناعية المعطلة والتجارية الهامة فتم وضعها تحت وصاية الدولة، وبهذا الإجراء فقد ظهرت بوادر التناقض في هذا النظام التسييري بين مركزية ولا مركزية التسيير في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى العديد من التناقضات التي أفضت إلى بروز بوادر الفكر الاشتراكي والذي تجسد أكثر في ميثاق الجزائر 1964 وبدأ التقليل من المؤسسات المسيرة ذاتيا؛ حيث تم استرجاع المناجم والمصارف وشركات التأمين وشرع في إجراء سلسلة من التأميمات منذ سنة 1966، وآخرها تأميم للمحروقات سنة 1971 وعلى غرار ذلك تأسست سنة 1965 على سبيل المثال الشركة الوطنية للغاز SONATRACK والشركة الوطنية للحديد والصلب SNS والشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX والشركة الوطنية للتأمين SAA².

ثانياً: ملامح البيئة الداخلية أثناء مرحلة التسيير الذاتي

تميزت البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي بالعناصر التالية:

1- **الهيكل التنظيمي:** استمد التنظيم في المؤسسة الجزائرية أثناء مرحلة التسيير الذاتي من النموذج اليوغسلافي أين يشكل التسيير الذاتي قطاعاً أساسياً في الاقتصاد. ولقد تم وضع وفق هذا التنظيم خمس أجهزة منظمة للعمل في المؤسسة، أربعة منها تختص بالتسيير والإدارة داخل المؤسسة، والجهاز الخامس يختص بمتابعة وترقية المؤسسات المسيرة ذاتيا على المستوى البلدي.

تبعاً لهذا يمكن التمييز بين جهازين للتسيير هما:³

¹ - محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980، ص: 139.

² - سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 34.

³ - عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02-، الجزائر، 2016/2015، ص: 195-197.

✓ أجهزة التسيير والإدارة: وتتكون من:

- الجمعية العامة للعمال؛
- مجلس العمال؛
- لجنة التسيير.

✓ أجهزة التنشيط والإنعاش:

قامت الدولة في ظل التسيير الذاتي بإنشاء هيئة محلية مكلفة بتنشيط القطاع المسير ذاتيا في إطار التنظيم الذي وضعته له وهذه الهيئة هي: المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي.

2- الثقافة التنظيمية:

في ظل التسيير الذاتي لم تكن هناك ثقافة تنظيمية بارزة تتميز بها المؤسسات آنذاك ويلتف حولها العاملين فقد كانت هذه المؤسسات في حقيقتها مؤسسات هجينة لأنها ليست حكومية فقط تماما، ولا تعاونية وبالتالي فإنه لا توجد لها ثقافة أساسية خاصة بها ولا رؤية واضحة تستند إليها وذلك نتيجة ل:¹

- ظهور المؤسسات الكبيرة مع بروز فئة أوتوقراطية تسيطر على تسيير المؤسسات وتهمش العمال؛
- شعور العامل بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعه منذ أمد بعيد؛
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي؛
- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء؛
- احتكار السلطة من طرف البيروقراطيين؛
- احتكار المعلومات وضمان عدم تدفقها في أي اتجاه؛
- ظهور الصراعات بين العمال والمسيرين وعدم القدرة على التحكم في الإنتاج.

3- الموارد: يظهر جليا من خلال هذا الأسلوب التسييري أو في هذه المرحلة التسييرية أنّ جل اهتمام المؤسسة والأجهزة القائمة عليها بالموارد المالية والمادية فقط دون الاهتمام أو الالتفات حتى البسيط إلى الموارد غير الملموسة كالمعرفة التي كان من الأجدر خلقها في المؤسسات، والمعلومات التي هي أساس أي نمط إداري فهي محتكرة كليا لدى السلطات العليا.

¹ - عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1992، ص: 230.

المطلب الثاني: مرحلة التسيير الاشتراكي

إنّ التناقضات الموجودة في أسلوب التسيير الذاتي أدت إلى ظهور بوادر الفكرة الاشتراكي، ولو أنّ التسيير الذاتي في حد ذاته لم يكن حقيقة وإنما كان تمهيدا للتسيير الاشتراكي، حيث تجسدت بوادر هذا الفكر في ميثاق الجزائر 1964 حينما بدأت الدولة في التقليل من انتشار التسيير الذاتي.

أولا: تقديم حول مرحلة التسيير الاشتراكي

يعتبر الهدف من إصدار قانون التسيير الاشتراكي منح العامل صفة المسير والمنتج في ذات الوقت ويمارس هذه الصفة داخل مجلس العمال المنتخب، ويتم إعطاء هذا المجلس صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي كنتيجة لظروف اجتماعية واقتصادية وسياسة معينة فرضتها الأقلية المسيطرة على الأغلبية؛ حيث امتاز نمط الإدارة في المؤسسات الجزائرية خلال المرحلة الممتدة من 1965-1971 بسيطرة أعوان الدولة المعينين من قبلها على جميع مصادر القرارات داخل المؤسسة، مع تمهيش كبير لمشاركة العمال في الإدارة والتسيير مما نتج عنه حالة من الاستياء والضجر لدى العمال زادت من تعميق الفجوة بينهم وبين الإداريين خاصة مع بروز السلوكيات البيروقراطية وصعوبة الاتصال والتحاور مع العمال¹.

وهذا الأمر الذي أدى إلى تبني التسيير الاشتراكي سنة 1971 وذلك بهدف تحقيق التغيير النوعي في العلاقات الإنتاجية والتي تعد من أهداف الاشتراكية.

ثانيا: ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة في ظل التسيير الاشتراكي

تميزت عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في مرحلة التسيير الاشتراكي بما يلي:

1- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهدف الأساسي من تبني التسيير الاشتراكي هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى جانب الإداريين مع مراعاة الأجهزة التنظيمية الموضوعة والمتمثلة في:²

✓ مجلس العمال: ويتكون هذا المجلس من اللجان الفرعية الآتية:

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية؛
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية؛
- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين؛
- لجنة الشؤون التأديبية؛
- لجنة حفظ الصحة والأمن.

¹ - إسماعيل عرابي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص: 21.

² - عادل غزالي، مرجع سابق، ص: 198-201.

✓ مجلس الإدارة

✓ المدير

ويظهر من خلال هذا التنظيم أنّ هناك تعدد في مراكز اتخاذ القرار في ظل المؤسسة الاشتراكية أدى إلى ظهور التوترات في تسيير المؤسسة ترجع هذه التوترات إلى:¹

- جهل العامل لأسس التسيير وتدهور معارفه وتكوينه التقني والسياسي؛
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال؛
- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط.

كما يظهر أيضا تعدد في المهام والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى تبعثر مجهودات المؤسسة صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي إذ حظيت مشاكل الصحة، السكن، النقل، الرياضة والترفيه دور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة الأثر بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية.

ويعبر هذا التنظيم أيضا على ضخامة المؤسسة؛ حيث يوجد العديد من المهام الثانوية والتقليدية من تموين، توزيع وإنتاج مما يفرز تضخما في الجهاز الإداري وفي هيكلها ووسائلها مما يسبب تذبذبا في الجهود وتكرارا في العمل وتشابك المسؤوليات، كما يؤدي التشعب المفرط لوحدة المؤسسة ووظائفها إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط التكاليف، واختلاف وقصور نظام المعلومات مع مركزية القرار.

2- الثقافة التنظيمية: يتبين من المؤسسة الاشتراكية أنّها تحوي على انتماءين للسلطات في المؤسسة انتماء العمل وانتماء الوصية (التي تجسد الدولة) وهذا النوع من التشتت في الانتماء يعرقل تكوين ثقافة تنظيمية قوية يلتف حولها كل أطراف المؤسسة سواء الطاقم الإداري أو العمال، فالثقافة التنظيمية تحتاج إلى تقاسم نفس القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التي تدفع بالعاملين إلى الالتفاف حول مؤسستهم ونلاحظ غيابا تاما لذلك في المؤسسة الاشتراكية. صحيح أنّ الإصلاح كان هدفه هو التغيير في العلاقات بين العمال وأصحاب السلطة في المؤسسة، إلا أنّ عدم توازن السلطة وعدم تقاسم قيم ورؤية مشتركة حال دون تكون ثقافة تنظيمية تدعم المؤسسة وتدعم العلاقات بين جميع الأطراف الفاعلة فيها.

3- الموارد: تميزت المؤسسة الاشتراكية باهتمامها بجانب الموارد الملموسة للمؤسسة، حيث تعتمد على ثروات تتكون من مجموع الأموال العامة -ملك للدولة-، إذ تحرص الدولة على توفير الأموال اللازمة كما تحرص أيضا على توفير الموارد المادية لضمان ممارسة المؤسسة نشاطها، أما الموارد غير الملموسة فلم يكن لها حظ الاهتمام، حتى أنّ المؤسسة الاشتراكية لم تكن تهتم لا بالجانب

¹ - مهدية هامل، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدة من المؤسسات الصناعية الخدمية، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2009/2008، ص: 130-131.

المعربي ولا بالكفاءات حيث تتميز المؤسسات الاشتراكية بتضخم مفرط للعمالة دون الاهتمام بالنوع، كما كانت تتميز بنقص تأطير الكفاءات وعدم استيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، كما تقوم بالتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي كي لا يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية. كذلك بالنسبة للمعلومات فقد كانت تتميز باحتكارها من طرف مالكي السلطة في المؤسسة ولا يوجد تدفق لهذه المعلومات مما أدى إلى زيادة مشاكل التسيير.

المطلب الثالث: مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية

بالرغم من محاولة الدولة في تفعيل المؤسسة لتحريك عجلة التنمية، إلا أن التناقضات الناتجة عن الإصلاحات حالت دون ذلك. حيث لم يتمكن التسيير الاشتراكي من بلوغ أهدافه وقد ظهرت عيوبه نتيجة إلى تراجع عائدات البترول والعجز في ميزانية الدولة، الأمر الذي أوضح عجز مؤسسات الدولة في تنمية مداخيلها لذلك قررت الدولة التحول إلى إعادة هيكلة ثم المضيء نحو الاستقلالية.

أولا: إعادة الهيكلة

تميزت المؤسسات الاشتراكية بضعف المردودية، وسيطرت الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على أعمالها ووظائفها. لذلك قررت الجهات المسؤولة إعادة النظر حول هذه المؤسسات من ناحية التنظيم، وشكلت لهذا الغرض لجنة مؤقتة سنة 1979 على مستوى اللجنة المركزية لجهة التحرير الوطني.

وقد توصلت هذه اللجنة إلى ضرورة قيام الدولة بتدابير تنظيمية تمس المؤسسة ولقد تأكد هذا التوجه مع انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980 الذي كان بمثابة نقطة تحول في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، فهو يهدف للقيام بتقييم عام للإنجازات والسياسات المنتهجة في العشرية السابقة وكذا وضع الخطوط العريضة للمخطط الخماسي الأول (80-84) الذي يضع أداة الهيكلة للمؤسسات من أولى أولوياته، إضافة للسعي لتخفيض قيمة المديونية الخارجية وتوفير الحاجات الاجتماعية والاقتصادية للشعب، وكذا العمل على محاربة الاختلالات الاقتصادية الناتجة عن تركز الوظائف¹.

وتعرف إعادة الهيكلة أيضا على أنها: "عملية تفكيك المؤسسات التي تمتاز بالتمركز العالي من أجل تحقيق اللامركزية والانتشار الجهوي العادل، ولقد سمحت هذه العملية بمضاعفة عدد المؤسسات بخمس مرات دون إنشاء أي مؤسسة جديدة"².

¹-عادل غزالي، مرجع سابق، ص: 202.

²- المرجع السابق، ص: 203.

ولقد جاء في المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات حسب ما جاء في المادة الثانية بهدف إعادة تنظيم المؤسسات العمومية مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها ودعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة، وذلك بالموازاة مع القيام بتطهير مالي للمؤسسات¹.

ولقد مرت إعادة هيكلة المؤسسات بمرحلتين:²

الأولى: تمتد من فيفري 1981 حتى نهاية 1982، تميزت بتنظيم العملية وكيفية تحقيقها لأهدافها خاصة الفعالية واللامركزية وتحديد المسؤوليات، ولقد تعلقت هذه الإجراءات بكيفيات تسيير المؤسسات الجديدة المنبثقة عن العملية وتمويلها وتحويل المقرات وغيرها.

الثانية: تنطلق من ماي 1982 وتعلق بمتابعة تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات وتحضير شروط نشاط عادية للمؤسسات مثل التنظيمات الإدارية وتكوين المقرات الاجتماعية، وفي هذا الإطار كانت عملية البحث عن حلول واقعية للمشاكل التي تتعرض إليها عملية إعادة الهيكلة، في إطار لقاءات دورية بين اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة ومختلف اللجان القطاعية.

وكانت في الأخير نتيجة إعادة الهيكلة تنوعا في نماذج وأحجام وأماكن المؤسسات الجديدة المنبثقة عن العملية، ففي ظرف سنتين أدى إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة عام 1982، كما امتدت العملية للمؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة وإلى المؤسسات البلدية ليلعب عددها 1079 مؤسسة³.

✓ **ملامح البيئة الداخلية في مرحلة إعادة الهيكلة:** لم تكن عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الجزائرية ذات جدوى من حيث زيادة فعالية المؤسسة أو القضاء على البيئة البيروقراطية التي تميزت بها المؤسسات آنذاك، بقدر ما كانت ذات جدوى من ناحية التغيير القانوني والنمط التنظيمي للمؤسسة، لكن الخارجية منها فقط والمتمثلة في الحجم والتمركز الجغرافي والوظيفي، ولم تمس هذه العملية التنظيم الداخلي للمؤسسة باستثناء التقليل من قوة الإداريين والبيروقراطية، في حين استمرت المشاركة العمالية الحقيقية في الانعدام.

وقد أشار مصطفى عشوي أنّ: "... تحسين المردودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة، بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة وبالأهداف البعيدة والقريبة لها، والموجودة في أذهان جميع المستخدمين"⁴.

واستنادا إلى ما سبق فإنّ هذه المرحلة لم تتميز بتغيير إيجابي في بيئة المؤسسة الجزائرية الداخلية، نتيجة الاهتمام بالجانب الشكلي للمؤسسة على حساب تدعيم أسلوب اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والعلاقات داخل المؤسسة.

¹ - عادل غزالي، مرجع سابق، ص: 203.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 189.

³ - محمد بلقاسم حسن بلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، منشورات دحلب، الجزائر، 1993، ص: 38.

⁴ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 236-237.

فبالنسبة للتنظيم الهيكلي الداخلي فبقي على حاله يخضع لسلطة المدير والأجهزة الأخرى التابعة للجهة الوصية دون أن يكون العامل طرفاً فعالاً في اتخاذ القرار، وما يدعم ذلك صدور القانون الأساسي للعامل إلا في 29 مارس 1985. وفيما يخص التنظيم الإداري وعلاقة الوحدات والمؤسسات الجديدة بالمؤسسة الأم، فرغم تقليص حجم المؤسسات فإن صغر حجمها لم يكن له التأثير المرغوب فيه نتيجة سوء متابعة العمال لعملية إعادة الهيكلة وإجراءاتها بطرق غير واضحة كما لم ينجم عليه تغيير في ذهنيات العمال، اتجاه الإدارة وطريقة التعامل معها¹. كما أثرت أيضاً عملية إعادة الهيكلة على الإطارات فلم يتمكن الكثير منهم من التكيف مع بيئة عملهم الجديد، كما أن عملية إعادة توزيع التجهيزات والإمكانات المادية بين المؤسسات أدت إلى وجود وحدات تعاني من نقص في إمكانياتها. وبهذا فإن عملية إعادة الهيكلة لم تدعم الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعدّ المحرك الرئيسي لأي مؤسسة، ممّا أسفر على عدم قدرة هذه الأخيرة على تحقيق المدروية الفعلية، فالمسألة لا تتعلق بكبر أو صغر حجم المؤسسة بقدر ما تتعلق بمجال التسيير وفك الخناق عن المؤسسة الجزائرية بتحريرها من قيود المركزية والتوجه نحو الاستقلالية.

ثانياً: مرحلة الاستقلالية

جاءت هذه المرحلة نتيجة لفشل التسيير الاشتراكي في تحقيق فعالية المؤسسة الجزائرية وقيادتها نحو تحقيق التنمية بالإضافة إلى إعادة الهيكلة والتي لم تمس سوى الجانب الخارجي، وبهذا فقد أصبح التوجه نحو الاستقلالية أمر لا بد منه بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات البيئية الخارجية.

1- تقديم حول مرحلة الاستقلالية:

أدى تدهور الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم الذي بلغ حداً يثير القلق في منتصف الثمانيات وزيادة حدته في بداية التسعينات، خاصة منذ الاتفاق مع صندوق النقد الدولي حول إعادة الجدولة (أفريل 1994)، وما تبعها من إجراءات في مجال السياسة المالية والنقدية مثل تخفيض العملة بـ 50% وتحرير الأسعار وتجميد الأجور، إلى شلل تام في كثير من المؤسسات الاشتراكية الضخمة، الأمر الذي استدعى من الدولة الجزائرية إلى التفكير وإعادة النظر الكلي في النظام الاشتراكي، والبحث عن تغييره نحو نظام أكثر حرية واستقلالية، وبذلك فقد أصدرت القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية 88-01 بتاريخ 12 جانفي 1988، والغاية منه جعل المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها إما بإعطاء صلاحيات لمجلس الإدارة أو توجيه المؤسسات وكذلك المدراء العاملين على اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الاستقلالية².

ولقد انطوت الاستقلالية على مبدأ أساسي وهو إقرار ضرورة انتهاج اللامركزية في التسيير ومنح حرية للمؤسسات في إدارة شؤونها، إلا أنّ القانون رقم 88-01 المؤرخ في جانفي 1988 يؤكد على أنّه قد أصبحت المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 239.

² مهدي هامل، مرجع سابق، ص: 133-134.

الدولة، مع اعتبار الدولة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تتدخل في تسييرها، كما أنّ المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية وعن مردوديتها إلى جانب أنّها تعمل تحت تصرف القانون التجاري رقم 88-04 المؤرخ في 12-01-1988 والذي يحتمل المؤسسة المسؤولية التامة في حالة عجزها¹.

وقد أنشئت في هذه المرحلة مؤسسة يطلق عليها بصناديق المساهمة لتمثل الوسيط بين الدولة كمالكة وبين المؤسسات العمومية المعنية بإجراء الاستقلالية.

2- ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية أثناء مرحلة الاستقلالية

تمثلت ملامح عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية أثناء مرحلة الاستقلالية فيما يلي:

2-1- الهيكل التنظيمي: تميزت مرحلة الاستقلالية بظهور طرف ثالث يلعب دور الوسيط بين الدولة والمؤسسة، حيث يمثل الدولة في المؤسسات من خلال أجهزته، وهذا النوع من العلاقة بين المؤسسة والدولة لقي العديد من الانتقادات حول تخلي الدولة عن المؤسسات الاقتصادية وتجميدها للمساعدات لها وقد ردّ عليها السيد عبد الحميد الإبراهيمي رئيس وزراء سابق: "أنّ مشكل مساعدة الدولة للمؤسسات العمومية لم يتغير مقارنة بالسابق، ولكن ما تغير هو طريقة التدخل ... عن طريق شركات مالية متمثلة في صناديق المساهمة"².

وبهذا فإنّ الدولة حافظت على تدخلها في المؤسسات ولم تنسحب منها؛ حيث جاءت الاستقلالية بهيكل تنظيمي جديد للمؤسسات العمومية المستقلة، وقسمت الأجهزة المسيرة للمؤسسة إلى قسمين: القسم الأول تابع للمؤسسة، والقسم الثاني تابع لصناديق المساهمة وهذا الأمر أدى إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار، وتداخل في الصلاحيات والمهام، إضافة إلى أنّ هذا التنظيم لم يهتم بصورة كبيرة بمكانة العمال ودورهم في عملية التسيير رغم أهداف الاستقلالية التي كانت تدعم زيادة فعالية دور العامل في العملية التسييرية لكن المؤسسات المستقلة لم تعتمد ذلك وبالتالي فشلت في تحقيقه، نتيجة عدم وجود هيكل للمؤسسة يستجيب للبيئة الجديدة.

2-2- الثقافة التنظيمية: فشلت المؤسسة الجزائرية المستقلة كذلك في بناء ثقافة تجمع حولها كافة أطراف المؤسسة، حيث أنّها لم تهتم ببناء قيم تشاركية تجعل من العامل يشعر أنّه ينتمي إلى المؤسسة التي يعمل بها، فالمؤسسة تغيرت طبيعتها بإعطائها الاستقلالية في التسيير إلا أنّ الجهات الممثلة للدولة بقيت مهيمنة على السلطة، بالإضافة إلى الجهات المسيرة للمؤسسة التي جعلت تعدد في عملية اتخاذ القرار وإحساس العامل بالتشتت وضغوط تعددية الأوامر، فرغم أهداف الاستقلالية بالنسبة لزرع اللامركزية في القرار إلا أنّها جسدتها في أطراف ممثلة لها، ولم تجعل من العامل في المؤسسة يشارك في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى غياب استراتيجية واضحة يعمل في إطارها العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - عادل غزالي، مرجع سابق، ص: 205.

² - Abdelhamid Brahimi, L'économie Algérienne d'hier a demain, édition Dahlab, 1991, p : 229.

فقد عانى العامل الجزائري في حقبة الاستعمار من ضغوطات عديدة ومتنوعة، وبمجرد خروج الاستعمار وجد العامل نفسه مجبرا على العمل من أجل ضمان رفايته واستغلال ثروات بلاده التي كان محروما منها، وبالتالي فهو خرج بذهنية مستعمرة وثقافة مجتمعية لا تحفز على الالتزام والانتماء للمؤسسته، وبالتالي كان لا بد من خلق ثقافة تعيد له بناء تفكيره حول أهميته بالنسبة للمؤسسة وأهمية المؤسسة بالنسبة إليه. كذلك تميز المؤسسات المستقلة بغياب سلم الاستحقاق داخلها مما أدى إلى القضاء على فرص الإبداع والابتكار.

2-3- الموارد: تميزت المؤسسة المستقلة بالاهتمام بالموارد المالية والإنتاجية على حساب الموارد اللاملموسة خاصة مع الاستقلالية المالية باعتبار أنّ المؤسسة مسؤولة عن التزاماتها، فلقد جسدت المؤسسة المستقلة كل إمكانياتها لأداء مهامها حتى إمكانياتها البشرية التي كانت تبحث عن استغلال كل طاقاتها في المقابل عدم الاهتمام بها من خلال تنمية معارفها وكفاءاتها، كما تميزت أيضا المؤسسات المستقلة بشلل تام في نظام المعلومات كلف ومازال يكلف أكثر الدولة الجزائرية بسبب جهل المسيرين للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الرابع: مرحلة الخصخصة

تعتبر مرحلة الاستقلالية مرحلة تمهيدية للانتقال إلى عملية الخصخصة، عن طريق تدعيم وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي، بصيغة أخرى محاولة لدفع القطاع الخاص لتحمل مسؤولية النهوض بالتنمية الشاملة عوضا أن تتكفل بها الدولة لوحدها.

أولا: تقديم حول مرحلة الخصخصة

لجأت الدولة الجزائرية إلى خصخصة مؤسساتها نتيجة لتبني نظام اقتصاد السوق بداية من التسعينات، ولقد جاءت هذه المبادرة كنتيجة لعاملين الأول يتمثل في وضعية الاقتصاد الوطني والثاني هو البرامج من طرف المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي.

وتعرّف الخصخصة حسب الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: "أنّ مفهوم الخصخصة في القانون الاقتصادي الجزائري يعني التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص معنويين أو طبيعيين تابعين للقطاع الخاص، وهذا التحول في الملكية يعني كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو في تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحويل التسيير وممارسة شروطه"¹.

وبذلك فقد بين القانون الجزائري مفهوم الخصخصة وإجراءاتها وشروطها من خلال الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية.

وتعتبر مرحلة الخصخصة أهم مرحلة في مراحل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر تفترض أن يكون إطارها القانوني واضحا وهو ما تم العمل به فعلا في سنة 1995 حيث اكتمل تقريبا الجهاز المتعلق بمرحلة السوق.

¹ - الأمر رقم 59-22 المؤرخ في 26/08/1995، الجريدة الرسمية، العدد 48.

- وهناك عدة مبررات يسعى مساندي الخوصصة الترويج لها وتحقيقها من خلال هذه العملية وأهمها:¹
- رفع كفاءة المؤسسة المخصصة بإدخالها في وسط تنافسي، وهذا بهدف الخروج من الحلقة المفرغة التي تعيشها المؤسسات في البلدان النامية عموما والجزائر خصوصا بسبب السياسات الفاشلة والإجراءات البيروقراطية؛
 - تجديد أساليب التسيير والإدارة وجعلها مواكبة لأحسن وأحدث الأساليب، وهو ما يمكن للشراكة تحقيقه؛
 - الفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الحد من التدخل السياسي في المؤسسات العمومية الشيء الذي يسمح لها بالخروج من الصراعات والانشغال بنشاطها الأساسي؛
 - جلب رؤوس الأموال الخاصة بالمستثمرين الأجانب لاستثمارها محليا عن طريق تمليكهم لبعض المشروعات الاقتصادية التي سيتم خوصصتها، وذلك بهدف زيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية؛
 - تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالجو التنافسي لاقتصاد السوق يجعل النوعية تتحسن فالمؤسسة مجبرة على تقديم الأفضل من السلع والخدمات للنجاح.

وتتمثل القطاعات التي تم فيها فتح مجال الخوصصة في:²

- دراسات الإنجاز في قطاعات البناء والأشغال العمومية والأشغال الهيدروليكية؛
- الفنادق والسياحة؛
- التجارة والتوزيع؛
- صناعة النسيج والصناعات الغذائية والزراعية؛
- الصناعات التحويلية؛
- النقل البري للمسافرين والبضائع؛
- التأمينات؛
- الخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات؛
- الصناعات المتوسطة والصغيرة الوطنية والمحلية.

ثانيا: ملامح البيئة الداخلية في ظل الخوصصة

جاءت الخوصصة كما تم الإشارة سابقا بناء على عاملين أحدهما كان فرضها على الدول النامية خاصة بعد أزمة الديون التي عرفتها هذه الدول سنة 1982، ولكن مع بداية الألفية الثالثة بدا واضحا أنّ الخوصصة أصبحت هي ذاتها مطلبا أساسيا لتحقيق التنمية من خلال دعم القطاع الخاص لها.

¹ - عادل غزالي، مرجع سابق، ص: 209.

² - المرجع السابق، ص: 209-210.

وتجدر الإشارة أنّ البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية في ظل هذه الحقبة تطورت بالنسبة للقطاعات التي تم فتح فيها عملية الخوصصة، ففي ظل المنافسة لا تجد المؤسسة نفسها إلا وهي مجبرة على تطوير نفسها بنفسها.

1- بالنسبة للهيكلة التنظيمية:

تميزت المؤسسات العامة في هذه المرحلة بالمركزية؛ أي تتبنى دائما الهياكل التنظيمية الرأسية لتبقى السلطة في يد الإدارة العليا، أما المؤسسات التي فتحت مجالها للخوصصة، فكل مؤسسة حسب طبيعة البيئية التي تنشط فيها، هل هي بيئة تنافسية تفرض عليها تغيير نمطها التنظيمي بما يتواءم مع هذه البيئة أم هي بيئة ضعيفة المنافسة لا تحتاج فيها إلى مواكبة التطورات لكسب حصتها السوقية.

2- بالنسبة للثقافة التنظيمية:

اهتمت الخوصصة برفع كفاءة المؤسسة المخصوصة، ولكي يتم الرفع من كفاءة المؤسسة، يجب الرفع من كفاءة العامل ويجب ضمان التزام العامل بالمهام الموكلة إليه وضمان الاستفادة من كافة قدراته، عن طريق نشر ثقافات تحفيزية تشعر العامل بأهميته لدى المؤسسة، ولكن مع ظهور الخوصصة أصبح العامل يشعر أنّه مهدد بالخروج من المؤسسة لأنّ عملية الخوصصة كانت من نتائجها تسريح العمال، وهذا الأمر يجعل العامل لا يشعر بالارتياح أثناء تأدية مهامه وبالتالي يفقده كفاءته، كذلك بالنسبة للشراكة الأجنبية فهي تلجأ إلى الخبرات الأجنبية وبالتالي فإنّ العامل الجزائري يشعر أنّه مهمش في هذه المؤسسات، كذلك انتشار ظواهر أخرى في المؤسسات الجزائرية كالغش والمحسوبية والفساد والتدليس وكل هذه الأمور تعتبر مورثات للعامل في المؤسسة التي ينتمي إليها.

وبناء على ما سبق لا يمكن القول أنّ الخوصصة لم تولد ثقافة تنظيمية جيدة للمؤسسة في جميع المؤسسات، فهناك مؤسسات استطاعت كسب عمالها من خلال النمط الإداري المعتمد، إلا أنّه عموما لا يمكن القول أنّ كافة المؤسسات الجزائرية اكتسبت ثقافات قوية تدعم شعور العامل بالانتماء إليها، وبالتالي فأسلوب الخوصصة عموما يشجع بناء مؤسسات فعّالة تتبنى أنظمة إدارية متطورة، إلا أنّه دائما في غالب الأحيان تصطدم هذه الأساليب مع الطبيعة البشرية التي تحول دون نجاحها إذا لم يتم الاهتمام بها ومحاولة تغييرها بما يتلاءم مع الأسلوب.

3- بالنسبة للموارد:

كان للخوصصة أثر على موارد المؤسسة من حيث القدرة على جلب رؤوس الأموال من خلال جلب المؤسسة مداخيل وفيرة بعدما تنازلت عنها الدولة للقطاع الخاص بعد تطهيرها ماليا، فالقطاع الخاص (المستثمر) يعمل بأمواله الخاصة في هذه المؤسسات لأجل تطوير الربح فهو يسير المؤسسة وينظمها ويعمل على تحسين مردوديتها.

وكذلك أيضا غزو التكنولوجيا المتطورة للمؤسسات مما أدى إلى زيادة نجاعتها الاقتصادية خاصة بعد تسريح فائض العمالة، مما يخفف على المؤسسة أعباء إضافية، إضافة إلى الصرامة في العمل مع الإلتقان وكذلك المنافسة، وهو ما يتطلب من المؤسسة أن تكون ذات فعالية على مستوى الإنتاج أو التسيير أو التنظيم.

أما بالنسبة للمورد البشري فقد اهتمت به الخصوصية من حيث أنّ هذه المرحلة تتطلب تسيير علمي وفعال، خاصة وأنّ القطاع الخاص يعتمد على كفاءة التسيير والخبرة الضرورية.

من خلال ما سبق من سرد لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية والنمط الإداري، يمكن القول أنّ المؤسسة الجزائرية لم تهتم عموماً بتطوير بيئتها الداخلية التي تعتمد عليها في النشاط، فمعظم المراحل كانت تتغير مع تغير الإصلاحات التي كانت ترمي إلى تفعيل المؤسسة الجزائرية بمشاركتها في تحقيق التنمية والنهوض بالاقتصاد الوطني، إلا أنه وفي كل مرة تبوء المؤسسة بالفشل وتحتاج إلى التغيير إلى أن وصلت إلى الخصوصية التي أصبحت ضرورة حتمية للنهوض بالاقتصاد، من خلال القطاع الخاص الذي لا يرضى بالإهمال أو التسبب في مؤسساته. والملاحظ للملامح البيئة الداخلية للمؤسسة يجد أنّه لا يوجد اهتمام كبير بها، وهذا الاهتمام ينبع من الاهتمام بالعنصر الأساسي فيها، والذي يعد محور نشاط المؤسسة به ترتقي وتتقدم المؤسسة ومن دونه تتعثر وتتلاشى ويسودها المظاهر السلبية، وبالتالي فإنّ المؤسسة الجزائرية مطالبة بتبني الأساليب الإدارية التي تدعم من خلالها أهمية العنصر البشري.

المبحث الثاني: قطاع الخدمات بالجزائر

يلعب قطاع الخدمات دورا هاما في جميع أنحاء العالم في عملية النمو الاقتصادي من خلال مساهمته في تحقيق مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية، وقد نمى وتطور هذا القطاع نتيجة تطور الاحتياجات البيئية ومع استخدام التكنولوجيا الحديثة خاصة ما يطلق عليه بتكنولوجيا الاتصالات، مما زاد من أهمية قطاع الخدمات خاصة في التجارة الدولية فتكنولوجيا الاتصالات أدت إلى موت المسافات مما دعم من عملية التجارة في الخدمات في مختلف أنحاء العالم.

والجزائر كغيرها من الدول فهي تعمل على تكريس الكثير من الجهد لتنمية وتطوير هذا القطاع الذي لا يزال يعاني من التخلف، ولا زال لا يعترف بأهميته مثل أهمية قطاع الصناعة. فقطاع الصناعة والزراعة هما الأولان ثم بعد ذلك يأتي القطاع الثالث بالنسبة إليها وهو قطاع الخدمات، وسيتم من خلال هذا المبحث التعرف على قطاع الخدمات عامة، وفي الجزائر خاصة وذلك من خلال المطالب الآتية:

✓ **المطلب الأول:** مفهوم قطاع الخدمات؛

✓ **المطلب الثاني:** أهمية قطاع الخدمات في الجزائر؛

المطلب الأول: مفهوم قطاع الخدمات

يعتبر قطاع الخدمات المرآة العاكسة لتقدم الدول وتطور اقتصادها باعتباره أكبر قطاع ساهم في الناتج المحلي للدول المتقدمة والدول النامية، ففي الولايات المتحدة يقدم القطاع نحو ثلثي الناتج المحلي الإجمالي. وفي الصين التي تعد ثاني اقتصاديات العالم من حيث الحجم يمثل قطاع الخدمات على ما يزيد عن ثلث الاقتصاد وهو القطاع الأول من حيث المساهمة في الناتج المحلي للإجمالي للدولة يأتي من بعده قطاع الصناعة ثم الزراعة، وكذلك الأمر بالنسبة للدول النامية؛ حيث يشكل قطاع الخدمات ارتفاع في متوسط الناتج المحلي في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل من 48.5% عام 2007 إلى 54.3% في عام 2017¹. وبهذا فإن قطاع الخدمات يلعب دورا حاسما في اقتصاديات الدول، فأثره يمتد للقطاعات الأخرى نظرا لتقدمه خدمات وسيطة لا يمكن الاستغناء عنها مثل قطاع الصناعة وغيرها.

أولا: المنظر التاريخي لنمو قطاع الخدمات

عرف قطاع الخدمات اهتماما متأخرا من طرف الاقتصاديين، حيث اعتبر هؤلاء الخدمات غير مثمرة ولا تضيف قيمة للاقتصاد. حيث قام "آدم سميث" في كتاباته في القرن الثامن عشر بالترقية بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة مثل الزراعة والتصنيع وبين الإنتاج عديم المخرجات الملموسة. ولقد وصف "آدم سميث" الإنتاج عديم المخرجات الملموسة، مثل جهود الأطباء والمحامين والقوات المسلحة بأنه فاقد للقيمة، وقد ساد هذا الاعتقاد إلى أن قام "ألفيد مارشال" في الربع الأخير من القرن التاسع عشر بالاعتراف بأنّ المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات التي تؤدي لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلكين².

وابتداء من 1930 ظهر عدد من المؤلفين (فيشر 1935، كلارك 1940) في أبحاث تهتم بقطاع الخدمات حيث لاحظ "آلان فيشر" أنّ انسياب فرص العمل والاستثمار في القطاع الأولي (الزراعة والتعدين) إلى الصناعات التحويلية الثانوية وأخيرا إلى قطاع الخدمات وبالتالي فهذا المؤلف كان له الفضل في إظهار القطاع الثالث، وابتداء من 1960 ظهرت أعمال موجهة نحو قطاع الخدمات وديناميكية نموه الخاصة³.

أما من ناحية الاتفاقيات المتعددة الأطراف داخل اللجان فقد عرف قطاع الخدمات استبعادا لمدة طويلة انطلاقا من اعتباره قطاعا لا يقدم أي فرص لإنعاش التجارة الدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى (الزراعة، الصناعة)، لتأتي الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS والتي تعتبر من النتائج الهامة التي أسفرت عنها مجلة الأورجواي، والتي كشفت بعد مفاوضات شاقة

¹ - عزة علي فرج إبراهيم، الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - مصر، - المجلد 50، العدد 1، 2020، ص: 522.

² - مراد إسماعيل، رديف مصطفى، الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات على المستوى الدولي والمحلي، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله - الجزائر، - المجلد 04، العدد 1، جوان 2018، ص: 496.

³ - سفيان بوضالح، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الحلفة - الجزائر، - المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2015، ص: 82.

استمرت حوالي 8 سنوات عن إنشاء المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995، ليتم بعد ذلك التوقيع على الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات من طرف 70 دولة سنة 1997 على أن يبدأ سريان العمل بها سنة 1999¹.

وتتمثل أسباب تنامي قطاع الخدمات فيما يلي:²

- دخول التكنولوجيا واستخدامها في تطوير السلع الملموسة مما أدى إلى الحاجة إلى أنشطة خدمية مرافقة لهذه العملية مثل التركيب، الصيانة... الخ؛

- التقليل من ساعات العمل بالنسبة للعمال نتيجة الاستخدام الآلي للعمليات الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور خدمات ترفيهية؛

- تطور الطلب والاستهلاك حيث يعتبر قانون Engel أنّ تطور القدرة الشرائية يؤدي إلى زيادة الطلب في السلع الضرورية ثم إلى السلع الثانوية، وأخيرا يتجه نحو الخدمات، وبناء على ذلك استنتج Bell أنّ التطور الاقتصادي يتسبب في جعل الطلب النهائي خدمي؛

- دخول المرأة إلى مجال العمل، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى الخدمات التي كانت تقوم بها هي، دون غيرها مثل خدمات التنظيف، الحضانة، الأكل السريع... الخ؛

- زيادة النمو السكاني مما أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات مثل خدمات التعليم والصحة وغيرها... الخ؛

- تحرير التجارة في قطاع الخدمات نتيجة زيادة أهمية هذا القطاع في الاقتصاد.

1- تعريف قطاع الخدمات:

من أجل تعريف قطاع الخدمات يجب التعرض إلى نظريات تعريف الخدمات³، لأن قطاع الخدمات يركز أساسا على

مؤسسات تقديم الخدمات، ومن أجل تحديد تعريف دقيق للخدمات فهو أمر صعب يحتاج إلى تحليل القطاع وتحديد حدوده.

1-1- نظرية القطاع الثالث: تعتمد هذه النظرية على عزل كل الوظائف والنشاطات التي لا يمكن أن تكون خدمات كمرحلة

أولى. ثم بعد ذلك يتم تحليل وفحص النشاطات المتبقية لغرض تحديد النقاط المشتركة، وقد أدت هذه الطريقة إلى التقسيم إلى

ثلاثة قطاعات، وتصنف الخدمات ضمن القطاع الثالث وأعتبر قطاع الزراعة الأول، والقطاع الصناعي الثاني، وبهذا التصنيف

أصبح قطاع الخدمات يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتوجا ماديا ولا منشآت ولا فلاحيا. وما يميز الخدمة هو آنية

الإنتاج والاستهلاك مع صفة اللاملموسية.

¹ - مراد إسماعيل، رديف مصطفى، مرجع سابق، ص: 496-497.

² - سفيان بوصالح، مرجع سابق، ص: 500-501.

³ - عبد القادر برابيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص: 24-40.

1-2- نظرية براونينغ - سانقلمان classification browning – singlemann

اعتمدت هذه النظرية على التقسيم إلى ستة قطاعات مختلفة تتمثل في:

- الصناعات الاستخراجية (الفلاحة، المناجم)؛
- الصناعات التحويلية (البناء، الصناعات اليدوية، السلع الضرورية، الصناعات الغذائية)؛
- التوزيع (تجارة الجملة والتجزئة، الاتصالات، التموين والنقل)؛
- الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك؛ التأمين، العقار، الخدمات الموجهة للمؤسسات)؛
- الخدمات الاجتماعية للمستهلكين (الصحة، الاحتياط، الإدارة... الخ)؛
- خدمات شخصية للأفراد (فندق، تصليح، صباغة، ترفيه... الخ).

واستنادا إلى هذا التقسيم فقد قام browning – singlemann بعرض قطاع الخدمات من خلال تقسيمه إلى ثلاثة

قطاعات هي:

- الخدمات الموجهة للمنتج؛

- الخدمات الموجهة للمستهلك؛

- الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية.

✓ **الخدمات الموجهة للمنتج:** وهي تلك الخدمات الوسيطة، وقد انتشرت هذه الخدمات نتيجة حاجة المؤسسات إلى خدمات متخصصة كالإعلام الآلي، الاستشارة القانونية، الإشهار، الدراسات، النظافة الأمن... الخ. ومن العوامل التي حفزت على هذا التوجه هو الرغبة في الاستفادة من اليد العاملة المتخصصة وذلك لضمان نوعية وجودة الخدمة، إضافة إلى إمكانية تخفيض التكاليف عوض أن تقوم بها هي بنفسها ستكون التكلفة كبيرة تلجأ إلى المتخصصين أفضل.

✓ **الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي:** وهي تلك الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي لاستعماله الشخصي، سواء كانت هذه الخدمات تجارية (بنك، تأمين) أو غير تجارية (صحة، تعليم...) أو خدمات توزيع وعادة ما تتطلب هذه الخدمات اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين مقدم الخدمة والمستهلك، لذلك لا يمكن أن تكون موضع الإنتاج الضخم المبرمج، ولا يمكنها الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم.

✓ **الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية:** تعبر هذه الخدمات عن قيام الفرد باللجوء إلى الغير في أداء خدمات يمكن له أن يقوم بها هو بذاته (الترفيه، الفنادق، التصليح، التنظيف، المطاعم...).

ويلجأ الفرد إلى هذه الخدمة للاستفادة أيضا من الجودة وتخفيض التكاليف، رغم أنّ معدلات تحسين الإنتاجية في هذه

الخدمات بقيت جدّ محدودة.

1-3- النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية: جاءت هذه النظرية لتحديد مفهوم دقيق للخدمة ومفهوم للمنتج، ثم بناء

على ذلك القيام بتصنيف الخدمات، حيث اعتمدت هذه النظرية على المنهجية التالية:

- أحسن أسلوب للفصل بين الخدمة والمنتج هو تحديد الحدود المتعارضة القسوى بين المنتج الخالص والخدمة الخالصة.

وللقيام بذلك سيعتمد على عاملين:

- الخدمة الصافية تتطلب اتصالاً مباشراً، وتبادلاً بين مقدم الخدمة والزبون، ويعتبر الزبون عنصراً من عناصر تقديم وإنتاج الخدمة

ويمكن أن يشارك في إنتاجها ويؤثر على نوعيتها وجودتها وفي الصناعة لا مجال لهذا النوع من التداخل؛

- المنتج عبارة عن مادة، جهاز، شيء ملموس، أما الخدمة فهي عبارة عن عرض فريد ورغم أن اعتماد الخدمة في عرضها على

العناصر المادية إلا أن المهم هو ما يشتري ويبيع هو الأداء أو العروض التي يقدمها طرف إلى آخر.

ومن هنا جاء تعريف C.Gronroos للخدمة: " الخدمة هي مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين

الزبون من جهة والمهاكل، الموارد البشرية، السلع والأساليب المهياة للاستجابة إلى رغبات هذا الزبون من جهة أخرى¹."

ومن هذا التعريف تظهر علاقة يمكن توضيحها ب "علبة سوداء" لها مدخل ومخرج، ما يدخل فيها هو الزبون برغبته

ومشاكلته، وما يخرج منها في أحسن الحالات هو نفس الزبون لكنه متشبع.

وتتحقق الخدمة حسب هذا المنظور في الواجهة الأمامية، ويتم عرضها بصفة غير مادية وغير ملموسة حتى وإن تطلب

الأمر استخدام عناصر مادية ملموسة كالأجهزة والمعلومات.

1-4- نظرية تعميم الخدمة La servicilisation: جاءت هذه النظرية لتغطية النقص في النظرية السابقة فالنظرية السابقة

تعتبر الخدمة تحقق في الواجهة الأمامية فقط. وبينت أن كل أسلوب إنتاج صناعي أو خدمي يتطلب نشاطات ومهام تنقسم بين

الواجهة الأمامية والخلفية، فلا يوجد دائماً صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتج وطورت هذه الفكرة

حسب T.Levitt سنة 1972 كما يلي: "لا توجد صناعة الخدمة يوجد فقط صناعة يكون فيها بعد الخدمات أقل أو أكثر

أهمية فكل العالم في الخدمات²".

ولم يتوقف T.Levitt عند هذا الحد، بل ذهب لأبعد من ذلك حينما أكد على أن الكل في الخدمات، وسنصبح أكثر

في الخدمات في المستقبل القريب، لأنّ الكل يعيش في مجتمع خدمة يتطور في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة القوية والزيادة المستمرة

لمتطلبات وشروط المستهلكين مع ارتفاع مستوى الحياة، ولذلك سيحتاج كل شيء للخدمات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى

هذه النظرية لا تعترف بالخدمة الصافية المطلقة، وتؤكد على أن كل نشاط أو إنتاج خدمي يتطلب مهاماً تنقسم بين الواجهة

¹- James Tiboul, **le temps des services**, édition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris- France, 2002, p: 22.

²- عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص: 34.

الأمامية والخلفية، فمثلا ينحصر نشاط المطعم في عنصرين: قاعة الأكل والمطبخ، قاعة الأكل هي الواجهة الأمامية للمطعم وبالتالي هي منطقة الخدمة لأنها موجهة نحو الزبون وتتطلب اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين البائع والمشتري.

أما المطبخ فهو الواجهة الخلفية للمطعم، وهو بالتالي منطقة المنتج لأنه موجه نحو الإنتاج، ويتم في معزل عن حضور الزبون ولا يتطلب اتصالا مباشرا ولا علاقة تبادلية معه، ويتلخص نشاطه في تحول مادي إلى منتج، وبنفس المنطق تحلل الأنشطة الخدمية الأخرى، ففي البنك مثلا: في مصلحة الشبايك يجب الموظف عن الاستعلامات ويؤدي تحويلات مالية ووظائف أخرى ويكون له اتصالا مباشرا بالزبائن وتأثيرا متبادلا معهم، ولذلك يصنف بنشاطه ضمن الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة)، أما عندما يؤدي البنك بعض الخدمات بصفة غير مباشرة وغير آنية كتحويل طلب الزبون إلى وثيقة مكتوبة أو ملف في الإعلام الآلي فإنه يتجه إلى الواجهة الخلفية (منطقة المصنع).

واستنادا إلى ما سبق من نظريات تفسر نمو الخدمات والتي جاءت الواحدة تلوى الأخرى لتغطي النقائص في بعضها البعض، يتضح أنّ مفهوم الخدمات قد لقي تحليلا كبيرا للوصول إلى معرفة الأنشطة الخدمية من غيرها، وقد توصلت هذه النظريات في الأخير أنه يصعب تحديد دقيق لقطاع الخدمات وذلك بسبب تداخل هذا القطاع مع باقي القطاعات الأخرى.

المطلب الثاني: أهمية قطاع الخدمات في الجزائر

تبحث الجزائر منذ سنوات كغيرها من دول العالم إلى تحقيق نمو اقتصاديا من خلال الاستغلال الجيد لإمكاناتها البشرية والمادية، ومع تدهور قطاع المحروقات في الفترة الأخيرة والذي يعتبر مقوم الاقتصاد الجزائري، وجدت الجزائر نفسها مجبرة على تفعيل القطاعات الأخرى، حيث أولت اهتمام بقطاع الخدمات الذي كان مصدرا لاهتمام وتطوير الدول المتقدمة والتي أصبح يحقق فيها معدلات نمو معتبرة مقارنة بالقطاعات الأخرى.

فعلى الصعيد العالمي شكلت الخدمات حوالي 50% من الاستثمارات العالمية سنة 2018، حوالي 59% من الوظائف والخدمات حوالي 56% من الإنتاج وحوالي 54% من العمالة في الدول النامية. وبالنظر إلى هذه المؤشرات يتضح أنّ قطاع الخدمات يتفوق على الدور الحقيقي له، وذلك ناتج عن تقديمه للعديد من المدخلات الوسيطة التي يحتاجها قطاع الصناعة مع لعبه دورا مركزيا في تنسيق عمليات الإنتاج، وبالتالي فإنّ الخدمات أصبحت المحرك الرئيسي للتنوع الاقتصادي، وأصبحت التجارة في الخدمات تنمو بشكل أسرع من التجارة في البضائع¹.

وبالنسبة للجزائر فقطاع الخدمات أيضا يساهم في تحريك عجلة التنمية من خلال مساهمته في خفض معدلات الفقر والبطالة بما يوفره من مناصب شغل أو تحسينه للبيئة الاستثمارية ومساهمته في تركيب الناتج المحلي الإجمالي².

¹ - Nacera Bakreti, *Analyse économique du secteur des services en Algérie, Revue finance et marchés*, Vol 5, N 10, 2019, p : 61.

² - شريفة فوغالي، لزه شين، تأثير القطاع الخدمي على النمو الاقتصادي بالجزائر (1980-2018) باستخدام مقاربة Toda and Yamamoto، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر-، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص ص: 129-131.

أولاً: مساهمة قطاع الخدمات في خلق مناصب الشغل

احتل قطاع الخدمات في الجزائر المرتبة الأولى في استيعاب النسبة الأكبر من العمالة، حيث أعطت إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات المتعلقة بالشغل للفترة الممتدة من 2015 إلى 2018 أنّ نسبة التشغيل تجاوزت 60% من إجمالي اليد العاملة، إذ ارتفع من 6524 ألف منصب شغل سنة 2015 ليصل إلى 6620 ألف منصب شغل كأعلى نسبة في سنة 2016، وبالتالي يعتبر قطاع الخدمات في الجزائر أكثر قطاع توليدا للشغل، والجدول الموالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (5-1): تطور اليد العاملة (2015-2018) الوحدة: آلاف الأشخاص

2018	2017	2016	2015	
12426	12277	10845	105494	اليد العاملة النشطة
1146	928	865	917	الزراعة
1489	1501	1465	1377	الصناعة
1901	1805	1895	1776	البناءات والأشغال العمومية
6518	6536	6620	6524	التجارة والخدمات

Source : Département Fédérale des affaire étrangère DFAE, **Rapport économique Algérie**,

Confédération suisse, Aout 2019- juillet 2020, p : 14.

أما بالنسبة لسنتي 2019 و2020 فإنّ المعطيات غير متوفرة إلا أنّ نسبة مساهمة قطاع الخدمات بلغت 59% من اليد العاملة.

ثانياً: مساهمة قطاع الخدمات في خلق القيمة المضافة

يساهم قطاع الخدمات في مجمله بحوالي 75% من القيمة المضافة الإجمالية، 83% منها قطاع خدمي خاص، حيث أثبت هذا الأخير قدرته الكبيرة على خلق القيمة المضافة في الاقتصاد¹.

¹ - شرفة فوغالي، لزه شين، مرجع سابق، ص: 130.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-2): مساهمة قطاع الخدمات في خلق القيمة المضافة خلال الفترة (2015-2018)

السنوات	النقل والاتصالات	خدمات أخرى	المجموع
2015	1665379.8	628403.7	2293783.5
2016	1800357	699632.3	2499989.3
2017	1965158	777700.5	2742858
2018	21398992	815926.7	2955819

المصدر: شريفة فوغالي، لزه شين، مرجع سابق، ص: 130-131.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قطاع الخدمات يساهم في خلق القيمة المضافة خاصة النقل والاتصالات، كما نلاحظ تطور في هذه القيمة، وهذا إن دل فإنه يدل على اهتمام الدولة بتطوير هذا القطاع، لكن رغم ذلك لازالت هذه المساهمة ضعيفة مقارنة مع المبالغ الهائلة التي صرفتها الدولة في سبيل النهوض بهذا القطاع¹.

ثالثا: مساهمة قطاع الخدمات في الاستثمارات والتجارة

يساهم أيضا قطاع الخدمات في الجزائر في خلق الاستثمارات؛ حيث أنّ الجزائر في الآونة الأخيرة تعمل على تطوير قطاع السياحة الفندقية للترحيب بعدة ملايين من السائحين في عام 2025 معلنة عن إنشاء 3250 مشروعا جديدا في عام 2019 رغم وجود العقبات فيما يتعلق بسياسة التأشيرات وثقافة الخدمة وقبول السكان المحليين، وفي هذا الصدد تسعى الدولة إلى التعاون في التدريب الفندقي المهني مع المشغلين الأجانب. كذلك تطور ميدان الاتصالات حيث بلغ عدد مستخدمي الأنترنت 3.6 مليون مقابل 3.2 مليون بنهاية عام 2018².

بالنسبة للتجارة في الخدمات فإنه كجزء من تنوع الاقتصاد من المتوقع أن تلعب التجارة في الخدمات دورا أكثر أهمية في المستقبل على وجه الخصوص في قطاع التجارة المالية، الذي يظهر إمكانيات تنموية كبيرة من حيث أنّ البنوك الحكومية والخاصة وكذلك بورصة الجزائر لا تزال دون إمكانياتها، على سبيل المثال في سياق الخوصصة والرقمنة مع إطلاق منتجات التمويل الإسلامي في عام 2020 لأول مرة في البنوك العامة، تعتزم الحكومة جذب جزء كبير من السيولة المتاحة في السوق الموازية، كما يتمتع سوق التأمين على الحياة بإمكانيات نمو قوية³.

¹ - شريفة فوغالي، لزه شين، مرجع سابق، ص: 131.

² - Département Fédérale des affaire étrangère DFAE, op-cit, p : 05.

³ - Ibid, p : 06.

من خلال ما سبق يتضح أنّ قطاع الخدمات يعتبر مقوما أساسيا للنهوض باقتصاديات الدول وذلك من خلال الاهتمام به وتطويره من شتى النواحي، سواء في هياكله أو داخل مؤسساته، ولقد لقي هذا القطاع مؤخرا اهتماما كبيرا من طرف الدول بسبب الظروف البيئية التي أثبتت نجاعة تجارة الخدمات حتى في ظل إغلاق الحدود وهذا ما أثبتته جائحة كورونا. ففي فترة الجائحة حصل ما يطلق عليه بالإغلاق الكبير، ووجدت الدول نفسها مجبرة على التعايش مع الأمر، وكان السبيل قطاع الخدمات الذي فرض نفسه بقوة خاصة بعد تنامي الاتصالات، واستخدام التكنولوجيا في جميع الميادين والتوجه نحو رقمته معظم القطاعات. ولقد لقي مفهوم قطاع الخدمات صعوبة من ناحية تحديد الأنشطة التي تدخل في إطاره نتيجة تداخله مع جل القطاعات، وقد جاءت النظريات لتفسر ذلك من خلال تفسير معنى الخدمة.

وتعتبر الجزائر أيضا كغيرها من دول العالم يلعب فيها قطاع الخدمات دورا مهما وقد تنامي هذا الدور خاصة في السنوات الأخيرة مع تراجع قطاع الصناعة، ووجدت الدولة الجزائرية نفسها مجبرة على الاهتمام بهذا القطاع، لما له من أهمية في خلق فرص العمل، والمساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى الاستثمار فيه وأهميته للتجارة الدولية، على ضوء التطور التكنولوجي السريع لقطاع الاتصالات.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية نحتاج إلى تخطيط مجمل الخطوات التي ستتبع لإنجاز الدراسة والوصول إلى اختبار فرضياتها، فلا يمكن السير عشوائيا في الدراسات العلمية وإنما هي تحتاج إلى مخطط يشرح جميع المراحل التي سيتم تنفيذها لإنجاز الدراسة، فأى دراسة تحتاج إلى معرفة من أين ستأتي بالبيانات اللازمة، كيف ستحصل على هذه البيانات وبماذا سيتم تحليل هذه البيانات لتصبح صالحة للدراسة، وعليه فإنه في دراستنا هذه سنقوم من خلال هذا المبحث بوضع المخطط الذي سوف نعتمده في الدراسة الميدانية من خلال المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** مجتمع وعينة الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** بيانات الدراسة والأدوات المناسبة لجمعها؛
- ✓ **المطلب الثالث:** أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تحتاج الدراسة الميدانية إلى تحديد من أين سنأتي بالبيانات، أي من هو المجتمع المراد دراسته وما هي العينة الممثلة له.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع جميع الأفراد موضوع البحث، أي أن يشمل جميع مفردات البحث التي تتوفر فيها خصائص البحث، وفي إطار دراستنا يتمثل مجتمع البحث (أي المجتمع المبحوث) في الأفراد العاملين في عينة من مؤسسات قطاع الخدمات في ولاية تبسة لأنه نظراً لصعوبة إحصاء مؤسسات قطاع الخدمات ككل في ولاية تبسة لكبر عددها بالإضافة إلى أنها تتداخل مع مؤسسات القطاعات الأخرى وبالتالي يصعب حصرها، تم الاعتماد على اختبار عينة من المؤسسات.

1- عينة مؤسسات قطاع الخدمات لولاية تبسة:

نظراً لتعقيد الخدمة وتصنيفها، لطبيعتها وكذلك طبيعة تداخلها مع باقي الأنشطة خاصة الإنتاجية منها، وبالتالي اتساع مجالها، صعب حصر المؤسسات الخدمية لولاية تبسة مع غياب هذه المعلومة حتى لدى الجهات الوصية، وبالتالي لجأ الباحث إلى الاعتماد على العينة المتاحة للوصول إلى المؤسسات محل الدراسة والتي يمكن لها أن تمثل قطاع الخدمات، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من العينة بسبب صعوبة حصر مجتمع المؤسسات التي تتبع قطاع الخدمات في ولاية تبسة؛ حيث كان الهدف من اختيار المؤسسات محل الدراسة هو الوصول إلى المؤسسات التي تكون مناسبة للدراسة (الموضوع) كما أنّها تمثل قطاع الخدمات، إذ أنّها تكون محل اهتمام الجهة القائمة عليها، ومحل اهتمام الدولة ككل بسبب ارتكاز باقي القطاعات عليها، وتعتبر خدماتها ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال مثل مؤسسات الاتصالات، التأمينات، التعليم، الصحة، النقل، الضمان الاجتماعي.

ونظراً لأهمية هذه المؤسسات يكون الاهتمام بتطويرها ومواكبتها للتطورات من خلال أساليب الإدارة الحديثة (التمكين) للوصول بها إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة وبالتالي دفع عجلة التنمية، فالجزائر عامة تحوي على إمكانات هائلة في قطاع الخدمات إلا أنّها لازالت بعيدة عن التطور وتحقيق معدلات النمو كباقي الدول المتقدمة التي تركز اقتصادياتها عليها.

وتمثل عينة المؤسسات التي وقع عليها الاختيار فيما يلي:

- 1- جامعة العربي التبسي -تبسة-؛
- 2- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تبسة؛
- 3- صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة تبسة؛
- 4- مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة؛
- 5- المؤسسة الاستشفائية علية صالح تبسة؛
- 6- المؤسسة الاستشفائية سكانسكا تبسة؛

- 7- العيادات متعددة الخدمات 4 مارس تبسة؛
- 8- بريد الجزائر تبسة؛
- 9- شركة جيزي للاتصالات تبسة؛
- 10- شركة موبيليس للاتصالات تبسة؛
- 11- شركة أوريدو للاتصالات تبسة؛
- 12- اتصالات الجزائر تبسة؛
- 13- محطة السكك الحديدية ولاية تبسة؛
- 14- المحطة البرية لنقل المسافرين تبسة؛
- 15- المؤسسة الوطنية للنقل الحضري والشبه حضري تبسة؛
- 16- وكالة الخطوط الجوية الجزائرية ولاية تبسة؛
- 17- مطار الشيخ العربي التبسي ولاية تبسة؛
- 18- القرض الشعبي الجزائري وكالة تبسة؛
- 19- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة؛
- 20- بنك الخليج مصرف تبسة؛
- 21- البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة؛
- 22- البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة؛
- 23- صندوق التأمين CAAT تبسة؛
- 24- وكالة التأمين CIAR تبسة؛
- 25- وكالة التأمين ALLIAXI تبسة؛
- 26- وكالة التأمين SAA تبسة؛
- 27- غرفة الصناعة التقليدية والحرف تبسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثمة استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع¹.

¹ - نبيل جمعة صالح النجار، الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برنامج SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص: 90.

وتتمثل عينة الدراسة الحالية في عينة عشوائية تضم جزء من العاملين في المؤسسات محل الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ولتحديد حجم العينة الواجب سحبها من المجتمع، أخذنا بعين الاعتبار الموازنة بين نسبة الخطأ والتكلفة المتمثلة في حجم العينة المسحوب، وللحصول على حجم العينة المعقول لتحقيق الهدف المرجو من البحث تم تطبيق القانون التالي:¹

$$N = z^2 p(1-p) / e^2$$

حيث أن:

N: حجم العينة الملائم إحصائياً.

Z: تمثل قيمة التوزيع الطبيعي عند مستوى الثقة المطلوب في النتائج التي ستوفرها العينة المختارة، حيث أن مستوى الثقة في

الدراسة 95% والذي تعبر عنه القيمة الاعتدالية للتوزيع الطبيعي $z=1.96$.

P: تمثل القيمة الاحتمالية لتواجد خصائص المجتمع المدروس في العينة الممثلة له، حيث سنقبل بها عند نسبة 50%.

E: الخطأ المسموح به عند تقدير مدى تمثيل العينة للمجتمع، والتي سنفرضها 5%.

وبتعويض المعطيات السابقة في العلاقة تكون النتيجة:

$$N = (1.96)^2 0.5(1-0.05) / (0.05)^2 = 384.$$

أي أن الحجم المقبول لعينة الدراسة هو: 384.

وفي إطار دراستنا فقد تم الاعتماد على حجم عينة تتمثل في 404 وحدة، وذلك بعد عملية الاسترجاع واستبعاد

الاستبيانات الغير صالحة للتحليل، وحجم العينة 404 أكبر من 384 وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع.

والجدول الموالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسات محل الدراسة، والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (5-3): الاستبيانات الموزعة على العينة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
800	625	404

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: بيانات الدراسة والأدوات المناسبة لجمعها

تحتاج أي دراسة إلى بيانات وتنقسم هذه البيانات إلى نوعين هما بيانات ثانوية وبيانات أولية.

أولاً: البيانات الثانوية

تعبر البيانات الثانوية عن تلك البيانات التي تم جمعها لغرض يختلف عن غرض الدراسة الحالية، وسيتم الاستعانة بها في

الدراسة الحالية.

¹ - أحمد علموي، مرجع سابق، ص ص: 197- 198.

ويمكن الحصول على البيانات الثانوية من مصادر مختلفة قد تكون داخلية أي من داخل المؤسسة مثل التقارير التي تنجزها الأقسام المختلفة، وقد تكون خارجية أي مصادر خارج المؤسسة مثل مؤسسات البحث أو مراكز البحث، الكتب... إلخ وفي إطار الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية الخارجية المصدر وتمثل في الكتب، المجلات العلمية المحكمة الملتقيات ورسائل الدكتوراه.

ثانيا: البيانات الأولية

تمثل البيانات الأولية تلك البيانات التي يتم التوجه إلى مكان الدراسة وجمعها لغرض الدراسة الحالية، ولغرض جمع هذه البيانات يحتاج الباحث إلى أدوات مساعدة في ذلك وتختلف هذه الأدوات باختلاف نوع وطبيعة الظاهرة المدروسة، فإذا كانت دراسة نوعية فهي تحتاج إلى أساليب نوعية لجمع البيانات مثل المقابلة، وإذا كانت دراسة كمية فهي تحتاج إلى أدوات كمية أي أدوات تخضع للقياس، وفي إطار الدراسة الحالية فقد كانت الأداة المناسبة للدراسة هي الاستبيان وقد تم تصميمه وتطويره من طرف الباحث بالاعتماد على البيانات الثانوية التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

1- تعريف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات التي يطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستمارة بطرق مختلفة¹. وفي إطار الدراسة الحالية قد تم صياغة مجموعة من العبارات الإيجابية والتي تهدف إلى وصف متغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لتحديد إجابات هذه العبارات ويمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-4): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتم الحكم على درجة الموافقة من عدمها من خلال حساب المجال الذي يقع فيه متوسط الإجابة، وذلك بالاستعانة بالخطوات الآتية:

- تحديد المدى: وهو عبارة عن الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى لدرجات الإجابات: $5-1=4$

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية، منظور إحصائي، مطبوعة مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 28، <http://dspaceancien.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/320/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B7%D9%8A%2C+%D9%85%D8%B5%D8%B7%D9%81%D9%89> ، 2020/05/11

- تحديد طول خلايا المقياس: ويحسب بقسمة المدى على عدد الفئات: $1.33 = 4/3$ أي أن طول الخلية هو 1.33، ويمكن توضيح الفئات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-5): درجة الموافقة بالنسبة للعبارات

درجة الموافقة	مجال المتوسط
منخفضة	[2.33-1]
متوسطة	[3.66-2.34]
مرتفعة	[5-3.67]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة.

2- هيكل الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين هما: قسم خاص بالبيانات الشخصية وقسم خاص بمتغيرات الدراسة.

✓ **القسم الأول:** هذا القسم خصص للبيانات الشخصية لمعرفة خصائص المؤسسة المدروسة وخصائص العينة؛ حيث قسم بدوره إلى محورين.

✓ **المحور الأول:** يضم بيانات عن المؤسسة ويشمل ثلاث أسئلة (طبيعة ملكية المؤسسة، نوع الخدمة المقدمة، حجم النشاط).

✓ **المحور الثاني:** يضم بيانات عن الأفراد المبحوثين ويشمل 4 أسئلة (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الانتماء الوظيفي).

✓ **القسم الثاني:** ويشمل البيانات حول متغيرات الدراسة وتم تقسيمه بدوره إلى:

✓ **المحور الأول:** البيئة الداخلية وهي تمثل المتغير المستقل وبدورها قسمت إلى 3 عناصر وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل 15 عبارة هدفها قياس الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.

- **الثقافة التنظيمية:** وتشمل 21 عبارة هدفها قياس الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.

- **الموارد الداخلية:** وتشمل 15 عبارة هدفها قياس الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة.

✓ **المحور الثاني:** التمكين وهو يمثل المتغير التابع في الدراسة ويتكون من 19 عبارة هدفها قياس مستوى التمكين في

المؤسسات محل الدراسة، وهو ينقسم بدوره إلى قسمين:

- **التمكين الهيكلي:** ويتكون من 14 عبارة هدفها قياس مستوى التمكين الهيكلي؛

- **التمكين النفسي:** ويتكون من 5 عبارات هدفها قياس مستوى التمكين النفسي.

3- صدق وثبات الاستبيان:

✓ صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان مدى صحة الاستبيان في قياس ما وضع من أجله، أي مدى صلاحية أداة القياس للغرض الذي استخدمت له، والصدق أنواع:

✓ الصدق الظاهري: يعبر هذا الصدق على مدى تناسب الاستبيان لقياس الخاصية المطلوب قياسها وقد تم وضع عبارات في استبيان الدراسة الحالية تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في البيئة الداخلية والتمكين قد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية (أنظر الملحق 3) للتأكد من ذلك، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بملاحظاتهم والقيام بالتصحيحات اللازمة.

✓ الصدق البنائي: يهدف الصدق البنائي إلى معرفة المدى الذي تحقق فيه الأداة أهدافها، وذلك من خلال معرفة درجة ارتباط كل عنصر أو بعد بالدرجة الكلية لجميع العبارات المكونة للمحور الذي ينتمي إليه في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم (5-6): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للعنصر

أبعاد الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط مع الهيكل التنظيمي
الرسمية	0.797**
المركزية	0.829**
التعقيد	0.701**
التخصص	0.608**
نطاق الإشراف	0.698**

** : الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي هي معاملات دالة إحصائياً عند المستوى 0.01، وبالتالي يمكن القول أنّ هناك صدق بنائي في أبعاد الهيكل التنظيمي نظراً لدرجة الترابط القوية بينه وبين أبعاده.

جدول رقم (5-7): معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للعنصر

معامل الارتباط مع الثقافة التنظيمية	عناصر الثقافة التنظيمية
0.836**	القيم التنظيمية
0.925**	المعتقدات التنظيمية
0.771**	الأعراف التنظيمية
0.857**	التوقعات التنظيمية
0.612**	الأنظمة والسياسات والإجراءات

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ كل معاملات الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية ككل ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01، وهذا الأمر يدل على الترابط القوي والانسجام في الثقافة التنظيمية وعناصرها وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي.

جدول رقم (5-8): معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الموارد الداخلية والدرجة الكلية للعنصر

معامل الارتباط مع الموارد الداخلية	عناصر الموارد الداخلية
0.859**	المعلومات
0.895**	التكنولوجيا
0.884**	المعرفة
0.764**	الكفاءات

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك ارتباط قوي بين عناصر الموارد الداخلية ودرجة الموارد الداخلية ككل، حيث أنّ معاملات الارتباط كانت قريبة من الواحد وذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01، وبالتالي يمكن القول أنّ هناك صدق بنائي في عنصر الموارد الداخلية.

جدول رقم (5-9): معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية ودرجة المحور ككل

معامل الارتباط مع البيئة الداخلية	عناصر البيئة الداخلية
0.817**	الهيكل التنظيمي
0.938**	الثقافة التنظيمية
0.869**	الموارد الداخلية

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أنّ هناك علاقة قوية بين عناصر البيئة الداخلية الثلاثة والبيئة الداخلية ككل حيث كانت معاملات الارتباط موجبة وقريبة من الواحد وبالتالي وجود صدق بنائي في البيئة الداخلية.

جدول رقم (5-10): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المشاركة بالمعلومات والدرجة الكلية للبعد

أبعاد المشاركة بالمعلومات	معامل الارتباط مع المشاركة بالمعلومات
الثقة	0.890**
المسؤولية	0.787**
الاتصال	0.878**

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك ارتباط قوي بين المشاركة بالمعلومات وأبعادها، فكل المعاملات ذات دلالة إحصائية عند 0.01 وهذا يعبر عن وجود صدق بنائي في المشاركة بالمعلومات.

جدول رقم (5-11): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الحرية والاستقلالية والدرجة الكلية للبعد

أبعاد الحرية والاستقلالية	معامل الارتباط مع الحرية والاستقلالية
الحرية	0.905**
الاستقلالية	0.757**

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد الحرية والاستقلالية ودرجة البعد ككل ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01، وبالتالي فهي تعبر عن وجود ارتباط طردي قوي، ومنه يعبر عن صدق بنائي في بعد الحرية والاستقلالية.

جدول رقم (5-12): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي والدرجة الكلية له

أبعاد التمكين الهيكلي	معامل الارتباط مع التمكين الهيكلي
المشاركة بالمعلومات	0.949**
الحرية والاستقلالية	0.769**
التوجه نحو فرق العمل	0.866**

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أنّ معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الهيكلي ودرجة التمكين الهيكلي ككل مرتفع جدا ومعنوي عند المستوى 0.01، وبالتالي فهو يعبر عن علاقة قوية وبالتالي صدق بنائي.

جدول رقم (5-13): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي والدرجة الكلية له

أبعاد التمكين النفسي	معامل الارتباط مع التمكين النفسي
التأثير	0.850**
المقدرة	0.792**

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي والتمكين النفسي ككل عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني وجود علاقة قوية جدا ومنه صدق بنائي في التمكين النفسي.

جدول رقم (5-14): معامل الارتباط بين كل جانب من جوانب التمكين والدرجة الكلية للمحور ككل

جوانب التمكين	معامل الارتباط مع التمكين
التمكين الهيكلي	0.984**
التمكين النفسي	0.799**

** : الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط قوية عند مستوى الدلالة 0.01 بين جانبي التمكين والتمكين

ككل، وهذا الامر يدل على وجود صدق بنائي في محور التمكين.

✓ **ثبات الاستبيان:** يقصد بالثبات الخلو من الأخطاء العشوائية أي أنه يمكننا الحصول على نفس النتائج عند قياس الظاهرة المدروسة في العديد من المرات وبنفس الأداة، وهناك نوعين من الثبات:

✓ **الثبات الداخلي:** وهو يقيس مدى اتصاف عبارات الاستبيان بالتناسق الداخلي وهناك عدة طرق لاختبار الثبات الداخلي من بينها طريقة Cronbach's Alpha، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل وأكثر الطرق المستخدمة لقياس الثبات الداخلي

حيث تعمل على قياس الارتباط بين أسئلة الاستبيان التي تقيس نفس الخاصية، وبحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \delta_i^2}{\sum_{i,j} \delta_{ij}^2} \right]$$

حيث أن:

n : يمثل عدد الأسئلة أو بنود السؤال.

δ_i^2 : يمثل تباين البنود (الخطأ العشوائي).

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص: 60.

δ_{ij}^2 : يمثل البند المشترك بين البندين والبندين.

فإذا كان معامل ألفا كرونباخ قريب من الواحد كانت بنود السؤال متماسكة داخليا وكانت الأسئلة التي تقيس نفس الخاصية عالية الارتباط والعكس، فحينما يقترب المعامل من الصفر يكون التماسك الداخلي ضعيف. ويهدف التأكد من ثبات الاستبيان محل الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع الإجابات وكانت النتائج في الجداول الموالية:

الجدول (5-15): معامل ألفا كرونباخ للمحاور الجزئية

العناصر	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	0.815
الثقافة التنظيمية	0.938
الموارد الداخلية	0.945
التمكين الهيكلي	0.912
التمكين النفسي	0.718

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أنّ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الجزئية يقترب من الواحد وبالتالي فهو يدل على ثبات داخلي قوي ويمكن الاعتماد عليه.

الجدول (5-16): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والاستبيان ككل

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
البيئة الداخلية (المتغير المستقل)	0.961
التمكين (المتغير التابع)	0.921
الإجمالي	0.971

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ أداة القياس تتميز بمعدل ثبات داخلي مرتفع أكبر 0.6 وهو يدل على الثبات الداخلي لأداة الدراسة؛ حيث أنّ جميع محاورها تتميز هي أيضا بالثبات الداخلي لارتفاع معامل ألفا كرونباخ عن 0.6، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأداة في قياس الظاهرة المدروسة نظرا لاتصاف عباراتها بالتناسق الداخلي.

✓ **الثبات الخارجي:** وهو ثبات يتعلق بثبات أداة القياس بمرور الوقت، وهناك عدة طرق مستخدمة لقياس الثبات الخارجي من بينها طريقة الاختبار وإعادة الاختبار في نفس الظروف للاختبار الأول، حيث تم اللجوء إلى عينة صغيرة من المبحوثين تتكون من 20 عامل وتم الاختبار عليهم في المرة الأولى وبعد مدة زمنية (شهر) تم إعادة الاختبار عليهم وتم الوصول تقريبا إلى نفس الإجابات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحليل البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لحساب المؤشرات الإحصائية والقيام بالاختبارات اللازمة وذلك حسب نوعين من الأساليب الإحصائية، أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي.

أولا: أساليب الإحصاء الوصفي

يتم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة إحصائيا حيث سيتم الاستعانة ب:

✓ **المتوسط الحسابي:** يعبر المتوسط الحسابي عن تلك القيمة التي لو اتخذتها كل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة هو نفسه مجموع القيم الأصلية¹ ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

حيث أن:

\bar{x} : المتوسط الحسابي.

$\sum xi$: مجموع قيم X.

N: عدد قيم X.

✓ **الانحراف المعياري:** يقيس درجة التشتت، ويقاس بالجلذر التربيعي للتباين الذي يحسب بالعلاقة:²

$$v(x) = \frac{\sum fi(xi - \bar{x})^2}{\sum fi}$$

حيث أن:

$v(x)$: التباين.

\bar{x} : المتوسط الحسابي.

$(xi - \bar{x})^2$: مربع الفرق بين قيم X ومتوسطها الحسابي.

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص: 64.

² - المرجع السابق، ص: 67.

f_i : عدد تكرارات القيم x .

أما الانحراف المعياري فيكون: $\sigma(x) = \sqrt{v(x)}$

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

يستخدم هذا النوع من الأساليب في المساعدة في اختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات ومن بين الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (Z): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كان توزيع المتغير أو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي والذي على أساسه يتم اختيار الاختبارات المناسبة، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية. ومن أجل القيام بهذا الاختبار يجب توفر شروط تتمثل في:

- أن يكون الانحراف المعياري للمجتمع معروف؛

- أن يكون المجتمع الأصلي يتصف بالسواء؛

- أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 30.

بالنسبة للشروط الأول فهو غير معروف وبالتالي نلجأ إلى اختبار آخر لمعرفة إذا كان التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي وهو اختبار حسن المطابقة لكولموجروف-سميرنوف.

✓ معامل الارتباط: وهو مؤشر إحصائي يقيس درجة قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين، ويحسب بالعلاقة التالية:¹

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n \delta_x \delta_y}$$

✓ تحليل الانحدار البسيط: وهو يقيس العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل، ويستخدم هذا التحليل لمعرفة هل يوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار المتعدد: وهو يقيس العلاقة الخطية بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة، أي معرفة أثر هذه المتغيرات على المتغير التابع.

✓ اختبار فيشر F: يستخدم للتحقق من معنوية الانحدار الخطي.

✓ اختبار ستودنت t: للتحقيق من معنوية معاملات الانحدار.

✓ معامل التحديد: لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مرجع سابق، ص: 78.

✓ اختبار **T.Test**: لقياس دلالة الفروق في استجابات الأفراد لعينيتين مستقلتين لمعرفة هل يوجد اختلاف بين المجموعتين أم لا.
✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): لمعرفة الاختلافات بين مجموعات في الاستجابة للوصول إلى وجود اختلاف أم لا بين المجموعات.

من خلال هذا المبحث نكون قد قمنا بوضع الخطة التي سيتم اتباعها في الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج الدراسة واختيار فرضياتها. حيث تم تحديد المجتمع والعينة ثم تحديد نوع البيانات التي تحتاج إليها الدراسة مع تحديد أداة الدراسة وإجراء الاختبارات اللازمة عليها لمعرفة مدى صدقها وثباتها في قياس الظاهرة المدروسة، ثم بعد ذلك تم التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي سيتم اتباعها في التحليل واختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل

استنادا إلى ما سبق عرضه في هذا الفصل فقد تم التعرف على ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية تبعا لمراحل تطورها، حيث عرفت هذه الأخيرة خمسة مراحل أساسية، بداية من المرحلة الأولى المتمثلة في مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة التي تميزت فيها البيئة الداخلية بعدم التماسك والبيروقراطية الشديدة، وصولا إلى مرحلة الخصوصية والتي تعتبر من أهم مراحل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر التي تدعو فيها الدولة إلى اللجوء إلى القطاع الخاص لمساعدتها في دفع عجلة التنمية وتكون جاهزة للدخول إلى اقتصاد السوق، وقد أدخلت الدولة الخصوصية في كثير من القطاعات الخدمية مثل الفنادق والسياحة، النقل التأمينات... الخ، وتميزت البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية بالاختلاف بين المؤسسات.

ويعتبر قطاع الخدمات من بين القطاعات التي فتحت فيها الدولة الجزائرية المجال للخصوصية وقد أصبح هذا القطاع مقوما أساسيا لنجاح اقتصاديات الدول، حيث يعبر هذا القطاع عن جملة من المؤسسات التي تعمل على تقديم الخدمة أي أنّ أساس قطاع الخدمات هو الخدمة وبالتالي لفهم طبيعة هذا القطاع يجب فهم ما معنى الخدمة. ولقد جاءت العديد من النظريات التي تفسر الخدمة وكيفية تقسيم الأنشطة للوصول إلى قطاع الخدمات، وقد خلصت إلى أنّ قطاع الخدمات لا يمكن فصله عن القطاعات الأخرى بسبب التداخلات معها، فكل القطاعات تحتاج إلى خدمات لضمان الوصول إلى أهدافها ولا يمكن لها الاستغناء عنها، فمثلا قطاع الصناعة وقطاع الخدمات يتعايشان معا ولا يمكن فصل قطاع عن الآخر بسبب الحاجة لبعضهما وهذا الأمر الذي أبرز أنّ قطاع الخدمات يعتبر مقوما أساسيا لاقتصاد أي دولة يجب عليها الاهتمام بتطويره وضمان تحقيق أهدافه.

ويمثل أيضا قطاع الخدمات في الجزائر ركيزة أساسية تستند عليها الدولة الجزائرية وذلك لما له من أهمية في دعم وخلق مناصب الشغل وخلق القيمة المضافة، بالإضافة إلى مساهمته في الاستثمار والتجارة. فلو لاحظنا مؤخرا أنّ التجارة في الخدمات أصبحت أساسا للتنوع في الاقتصاد، وقد تنامت هذه التجارة مؤخرا بسبب الظروف البيئية المعاشية، والجزائر تسعى إلى تطوير هذا القطاع.

ومن أجل القيام بالدراسة الميدانية قمنا باللجوء إلى عينة من مؤسسات قطاع الخدمات في ولاية تبسة وحددنا عينة من عمالي هذه المؤسسات لتكون عينة الدراسة. كما قمنا بإعداد أداة الدراسة والاختبارات اللازمة عليها، وحددنا أيضا الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة ثم بعد ذلك سنتوجه إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها بعد جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان واسترجاعه، ومعالجته وتفريغه في برنامج SPSS، وسيتم في الفصل الموالي مناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل خصائص العينة

المبحث الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

بعد عملية تصميم الدراسة الميدانية عن طريق تحديد كافة الإجراءات المنهجية التي تقودنا إلى جمع البيانات الأولية حول الظاهرة المدروسة، تأتي مرحلة التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات المطلوبة عن طريق استخدام أدوات جمع البيانات التي تم تحديدها وبنائها.

وبعد عملية الجمع تأتي مرحلة المعالجة، أي معالجة البيانات بتحديد الصالحة منها للدراسة والاحتفاظ بها وإبعاد غير الصالحة، مثلاً (الاستمارات غير المكتملة)، وبعد عملية المعالجة تأتي مرحلة التفرغ أي تفرغ هذه البيانات يدوياً أو عن طريق الاستعانة بالبرامج الآلية المناسبة وبعد عملية التفرغ تكون هنا البيانات جاهزة ويمكن استخراج النتائج اللازمة للتحليل، وبعد كل هذه الخطوات تأتي المرحلة الحاسمة في الدراسة وهي مرحلة تحليل النتائج، حيث أنه لا يهمنا النتائج بحد ذاتها بقدر ما يهمنا كيفية قراءة هذه النتائج لتفسير الظاهرة المدروسة.

وسيتم الاستعانة في تحليل هذه النتائج بالبرامج المتخصصة مثل برنامج SPSS التي لها إمكانية استخراج النتائج الإحصائية والقيام بالاختبارات اللازمة التي تساعد في اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وهي آخر مرحلة بعد عملية وصف الظاهرة المدروسة ميدانياً، وعليه سيتم في هذا الفصل تحليل النتائج المتوصل إليها وإجراء الاختبارات اللازمة للفرضيات وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تحليل خصائص العينة؛

✓ المبحث الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة؛

✓ المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تحليل خصائص العينة

تحتاج كل دراسة ميدانية يجريها الباحث لجمع بيانات أولية حول الظاهرة المراد دراستها إلى مجتمع تنتقى منه عينة تتوفر فيها خصائص الظاهرة المدروسة، هذه العينة لها خصائص شخصية أي تعود لمفردات العينة في حد ذاتها تساعد هذه الخصائص في إعطاء فكرة عن الملامح الشخصية للعينة، وهذه الملامح تساعد في تفسير الظاهرة، فقد تختلف مثلا الظاهرة المدروسة عند الذكور عنها عند الإناث وهذا الأمر يساعد الباحث في التحليل والخروج بنتائج مقبولة.

وفي دراستنا الحالية نحتاج إلى تحديد خصائص العينة المدروسة لمساعدتنا في التحليل وسيكون ذلك خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول بيانات المؤسسة التي ينتمون إليها، وتحليل إجابات أفراد العينة حول البيانات الشخصية الخاصة بهم، وقد اعتمد على هذين الجزأين من البيانات الشخصية في الدراسة لأنّ الدراسة تناولت من جهة عينة من مؤسسات قطاع الخدمات لولاية تبسة، وهذه المؤسسات تختلف عن بعضها من ناحية الملكية أو الخدمة المقدمة... الخ، وبالتالي وجب معرفة خصائص هذه العينة من المؤسسات لأنّها تمكننا من تحديد إذا كان هناك فروق في متغيرات الدراسة تعود إلى هذه الخصائص أم لا، وكذلك الأمر بالنسبة للبيانات الشخصية للأفراد وعليه سيتم من خلال هذا المبحث تناول هذين الجزأين من البيانات الشخصية من خلال مطلبين هما:

✓ **المطلب الأول:** تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمؤسسة؛

✓ **المطلب الثاني:** تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمؤسسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في طبيعة ملكية المؤسسة، نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بملكية المؤسسة

سيتم توضيح البيانات الخاصة بملكية المؤسسة في إطار هذا الجزء ومن ثم تحليلها، حيث كانت البيانات المستخرجة من برنامج SPSS ممثلة في الجدول الموالي.

جدول (6-1): البيانات الخاصة بملكية المؤسسة

الإجابات (نوع الملكية)	التكرارات	النسبة المئوية
مؤسسة خاصة	35	8.7%
مؤسسة عمومية	355	87.9%
مؤسسة مختلطة	14	3.5%
المجموع	404	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

يوضح الجدول السابق أنّ العدد الأكبر لأفراد العينة ينتمي إلى مؤسسات عمومية، حيث يمثل 355 فرد بنسبة 87.9%، أي أنّ المؤسسة العمومية هي المسيطرة على عينة المؤسسات محل الدراسة وهذا راجع طبعاً إلى سيطرة الدولة على هذا القطاع، فرغم تبني الدولة الخوصصة في قطاع الخدمات إلا أنّ هذا القطاع لا يزال مشلولاً من ناحية المؤسسات الخاصة، وخاصة في ولاية تبسة؛ إذ نجد أنّ معظم المؤسسات المقدمة للخدمات الهامة هي ملك الدولة. ثم نجد أنّ المؤسسة التي تلي المؤسسة العمومية هي المؤسسة الخاصة، حيث كان عدد أفراد العينة الذين ينتمون إليها 35 فرداً بنسبة 8.7% وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بنسبة المؤسسة العمومية، وكذلك نجد المؤسسة المختلطة عدد الأفراد الذين ينتمون إليها 14 بنسبة 3.5% وهي نسبة ضعيفة جداً أيضاً، وبالتالي فإنّ المؤسسة العمومية هي المسيطرة على عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بنوع الخدمة المقدمة

تختلف المؤسسات الخدمية باختلاف نوع الخدمة المقدمة والجدول الموالي يوضح نتائج نوع الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

جدول (6-2): البيانات الخاصة بنوع الخدمة المقدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (نوع الخدمة)
19.6%	79	خدمات مالية
20.8%	84	خدمات صحية
9.2%	37	خدمات تعليمية
14.9%	60	خدمات اتصال
12.6%	51	خدمات نقل
22%	89	خدمات أخرى
1%	4	أفراد لم يجيبوا على السؤال
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول السابق مختلف أنواع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة، وما يلاحظ على هذه الخدمات أولاً هو التنوع؛ حيث هناك تنوع مقبول من ناحية نوع الخدمة، وهذا أمر جيد ومفيد في التحليل، كما أنّ هذه الخدمات تعتبر أبرز الخدمات التي يقوم عليها قطاع الخدمات وتعتبر خدمات أساسية ولا يمكن الاستغناء عنها من طرف الزبون. كما أنّها أيضاً خدمات تحتاجها باقي القطاعات، حيث تمثلت النسبة الأكبر من أفراد العينة في الخدمات الأخرى بنسبة 22% وهي خدمات خارج الخدمات الأساسية المذكورة سابقاً، مثل خدمات الضمان الاجتماعي للأجراء ولغير الأجراء... الخ، تليها الخدمات الصحية 20.8%، ثم الخدمات المالية 19.6%، ثم الاتصالات 14.9%، ثم النقل 12.6% ثم الخدمات التعليمية 9.2%، وبالتالي فهناك تنوع وتقارب في النسب بين أنواع الخدمات بالإضافة أنّ هناك 4 من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

ثالثا: تحليل البيانات الخاصة بحجم نشاط المؤسسة

يمكن توضيح النتائج الخاصة بحجم النشاط من خلال الجدول الموالي:

جدول (6-3): البيانات الخاصة بحجم نشاط المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (حجم النشاط)
60.1%	243	حجم نشاط كبير
36.9%	149	حجم نشاط متوسط
2.7%	11	حجم نشاط صغير
0.2%	01	أفراد لم يجيبوا على السؤال
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

استنادا إلى الجدول السابق، نستنتج أنّ هناك تنوع في حجم نشاط المؤسسات محل الدراسة وهذا الأمر مفيد في الدراسة حيث تظهر النتائج أنّ حجم النشاط الكبير يحتل المرتبة الأولى بنسبة 60.1% وهذا راجع إلى أهمية الخدمات المقدمة، حيث توصلنا من خلال نتائج نوع الخدمة إلى احتواء عينة المؤسسات المقدمة للخدمة على أهم الخدمات أو الركيزة من الخدمات التي يركز عليها قطاع الخدمات وباقي القطاعات، وبالتالي فهي مؤسسات كبيرة الحجم وعادة تكون الملكية للدولة، وهذا ما أثبتته النتائج الخاصة بملكية المؤسسة. ثم تلي المؤسسة ذات الحجم الكبير المؤسسة المتوسطة بنسبة 36.9% أما المؤسسات الصغيرة فكانت نسبة الأفراد فيها 2.7% وهي نسبة ضعيفة جدا، كما أنّ هناك فرد لم يقدم الإجابة الخاصة بهذا السؤال.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد

سيتناول هذا المطلب تحليلا للبيانات الخاصة بالأفراد والمتمثلة في الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي.

أولا: تحليل البيانات الخاصة بالجنس

تمثلت نتائج إجابات أفراد العينة حول الجنس فيما يلي:

جدول (6-4): البيانات الخاصة بالجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (الجنس)
49%	198	ذكر
50.5%	204	أنثى
0.5%	2	أفراد لم يجيبوا
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يظهر الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر لأفراد العينة كانت من الإناث متمثلة في 50.5% وهي نسبة ليست بعيدة عن نسبة الذكور 49%، وعليه فإنّ العينة عموماً تتكون من نصف إناث ونصف ذكور، وذلك يعود ممكناً إلى أنّ تقديم الخدمة يحتاج إلى الجنسين، فالخطوط الأمامية تحتاج إلى الإناث وهذا ما نشاهده أثناء الذهاب لتلقي الخدمة، فطبيعة المرأة لينة في المعاملة وبالتالي توضع للتعامل مع الزبون، فلو ذهبنا إلى شبائيك البريد أو البنوك نجد أنّ العنصر المسيطر هناك هن إناث، أمّا الذكور فينتمون أكثر إلى الإدارات الوسطى، وهناك أيضاً فردين لم يجيبا على هذا السؤال.

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالتحصيل العلمي

يمكن توضيح نتائج إجابات الأفراد الخاصة بالتحصيل العلمي من خلال الجدول التالي:

جدول (6-5): البيانات الخاصة بالتحصيل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (التحصيل العلمي)
8.9%	36	دراسات عليا
47.3%	191	ليسانس
7.4%	30	ثانوي
4.2%	17	أقل من ثانوي
32.2%	130	شهادات متخصصة
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج التحصيل العلمي لأفراد العينة؛ حيث تميزت العينة بالتنوع في المستويات فالمرتبة الأولى كانت لمستوى ليسانس بنسبة 47.3% بالتقريب نصف العينة، وهذا يعود إلى أنّ المؤسسات تطلب في مختلف الوظائف الخاصة بها مستوى ليسانس، بالإضافة إلى المستوى الذي يعادله وهو شهادات متخصصة والذي احتل المرتبة الثانية بنسبة 32.2%، وهذا يفسر بأنّ المؤسسات محل الدراسة في العادة تعتمد في عملية التوظيف على طلب ذوي هذه الشهادات، أمّا ذوي الشهادات العليا فهي في العادة لا تطلبها إلا إذا تطلب المنصب ذلك أو أنّ ذوي شهادة الليسانس أثناء مسيرتهم العملية يكملون مسارهم التعليمي، لذلك كانت نسبتها 8.9%، أمّا المستوى الثانوي والأقل فهم مطلوبون من طرف المؤسسات في مناصب خاصة كأعوان مثلاً، ولذلك نسبتهم كانت ضعيفة، وعموماً يمكن القول أنّ عينة الدراسة تحوي جميع المستويات وترتكز على ذوي شهادة الليسانس والشهادات المتخصصة.

ثالثا: تحليل البيانات الخاصة بالخبرة المهنية

سيتم توضيح النتائج الخاصة بالخبرة المهنية من خلال الجدول الموالي:

جدول (6-6): البيانات الخاصة بالخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (الخبرة المهنية)
36.6%	148	من 1-5 سنوات
46%	186	من 6-15 سنة
17.3%	70	أكثر من 15 سنة
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال نتائج الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة أنّها تتكون من ذوي خبرة مقبولة، حيث كانت النسبة الأكبر لذوي الخبرة من 6 إلى 15 سنة بنسبة 46% وهي نسبة تبين أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على ذوي الخبرة، أمّا المرتبة الثانية فكانت للمستوى من 1-5 سنوات بنسبة 36.6% وهذا يدل على أنّ المؤسسات أيضا محل الدراسة تعتمد على تحديد عاملها باستمرار لذلك نجد أنّ النسبة لأكثر من 15 سنة هي الأقل 17.3%. وعموما فالمؤسسات محل الدراسة تتكون من ذوي الخبرة المهنية المقبولة الناتجة عن الأقدمية في العمل.

رابعا: تحليل البيانات الخاصة بالانتماء الوظيفي

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالانتماء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (6-7): البيانات الخاصة بالانتماء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات (الانتماء الوظيفي)
5%	20	إدارة عليا
70.5%	285	إدارة وسطي
24%	97	المستويات الدنيا
0.5%	02	أفراد لم يجيبوا
100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول السابق أنّ أغلبية العينة كانت من الإدارات الوسطى؛ حيث مثلت 70.5% وذلك راجع إلى إتاحة الأفراد أثناء فترة التوزيع فما يلاحظ أنّ هناك نقص في المؤسسات للأفراد في المستويات الدنيا جراء إصابتهم بفيروس كورونا وذلك ناتج عن احتكاكهم بالزبائن وسهولة نقلهم للفيروس لذلك كانت هذه المستويات غير حاضرة بكثرة في العينة محل الدراسة، أمّا

فئة المستويات الدنيا فكانت الثانية بنسبة 24% أما بالنسبة للإدارة العليا فكانت الأقل بسبب عدم إتاحة هذه الفئة في المؤسسات.

وعموما يمكن القول أنّ عينة الدراسة عينة متنوعة من ناحية الانتماء الوظيفي فجميع المستويات حاضرة إلا أنّ الفئة الأكبر هي الإدارة الوسطى، وهناك فردين لم يجيبا على هذا السؤال.

استنادا لما سبق يتضح أنّ عينة الدراسة تتميز بخصائص مقبولة لخدمة موضوع الدراسة سواء بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة أو عينة الأفراد المبحوثين، حيث تميزت عينة المؤسسات محل الدراسة بانتماء أغلبها إلى الدولة، إذ سيطرت المؤسسة العمومية على العينة، وذلك راجع أصلا إلى أنّ المجتمع ككل تسيطر عليه المؤسسات العمومية.

أما من ناحية الخدمة المقدمة فالعينة تتميز بالتنوع بين الخدمات، حيث نجد أنّ الخدمات الأساسية لقطاع الخدمات ممثلة في العينة وهذا ما جعل فئة المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر في العينة المدروسة.

أما من ناحية الأفراد فهم يتميزون بالاختلاف في الجنس، حيث يتقاسم الجنسين العينة، كما أنّهم ذوي مستويات علمية مختلفة وأبرز فئتين هما ذوي شهادة ليسانس وذوي الشهادات المتخصصة، أما الخبرة فهي أيضا مقبولة حيث تتركز جل العينة في المستوى المتوسط للخبرة المهنية الناتجة عن الأقدمية. وبالنسبة للانتماء الوظيفي فالإدارات الوسطى حاضرة أكثر من المستويات الأخرى، وذلك راجع كما قلنا إلى الفترة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية عامة وهي انتشار فيروس كورونا والذي سبب الكثير من المشاكل في المؤسسات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

بعد القيام بتوصيف للعينة المدروسة تأتي مرحلة وصف متغيرات الدراسة بناء على إجابات أفراد العينة؛ حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في التحليل، فمن خلالها يتم إعطاء وصف دقيق وشامل لمتغيرات الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها من الباحثين، وتساعد هذه الدراسة الوصفية في فهم طبيعة الظاهرة المدروسة.

وبالنسبة للدراسة الحالية فإنّ متغيرات الدراسة تتمثل في البيئة الداخلية والتمكين، حيث سيتم من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة تقديم وصف دقيق للبيئة الداخلية التي تتميز بها المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى تحديد مستوى التمكين فيها، وهذا ما سنقوم به من خلال هذا المبحث عن طريق المطالبين التاليين:

✓ **المطلب الأول:** تحليل نتائج البيئة الداخلية؛

✓ **المطلب الثاني:** تحليل نتائج التمكين.

المطلب الأول: تحليل نتائج البيئة الداخلية

تم تقسيم البيئة الداخلية للمؤسسة في الدراسة الحالية إلى ثلاثة عناصر متمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد الداخلية وسيتم تحليل كل عنصر على حدى.

أولاً: تحليل نتائج الهيكل التنظيمي

تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد في هذه الدراسة لقياس الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وقد جاءت عبارات هذا العنصر مبنية على أساس المتغير التابع (التمكين)، أي خصائص الأبعاد كيف تكون في ظل التمكين وسيتم من خلال هذا الجزء تحليل الإجابات حول العبارات المختلفة لأبعاد الهيكل التنظيمي للخروج بنتائج مدى ملاءمته للتمكين. والجدول الموالي يوضح النتائج:

جدول (6-8): الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	الإجابات												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة							
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار						
1	42.1	170	8.2	33	1.5	6	6.2	25	13.4	54	3.36	1.536	متوسط	2		
2	65.8	266	17.1	69	0.5	2	13.9	56	20	81	4.26	1.249	مرتفع	1		
3	8.9	36	5.4	22	0.5	2	30.9	125	30.7	124	1.85	1.241	منخفض	3		
بعد الرسمية												3.15	0.95482			
4	13.4	54	6.2	25	2	8	6.2	25	13.4	54	2.38	1.223	متوسط	3		
5	20	81	13.9	56	3	12	13.9	56	20	81	2.71	1.445	متوسط	2		
6	30.9	125	30	121	3	12	30.9	125	30.9	125	3.45	1.428	متوسط	1		
بعد المركزية												2.84	1.1454			
7	35.6	144	44.1	178	3.2	13	44.1	178	35.6	144	3.95	1.121	مرتفع	3		
8	42.1	170	49.8	201	2.5	10	49.8	201	42.1	170	4.26	0.832	مرتفع	2		
9	57.7	233	30.4	123	2.0	8	30.4	123	57.7	233	4.33	1.004	مرتفع	1		
بعد التعقيد												4.18	0.75074			
10	45.3	183	20	81	3.5	14	20	81	45.3	183	3.68	1.493	مرتفع	2		
11	23.5	25	15.3	62	2.7	11	15.3	62	23.5	25	2.73	1.592	متوسط	3		
12	48.5	196	20.5	83	2.5	10	20.5	83	48.5	196	3.84	1.365	مرتفع	1		
بعد التخصص												3.41	0.70138			
13	61.4	248	19.3	78	2.7	11	19.3	78	61.4	248	4.21	1.225	مرتفع	1		
14	46	186	23.5	95	1.7	7	23.5	95	46	186	3.81	1.400	مرتفع	2		
15	35.9	145	15.6	63	1.5	6	15.6	63	35.9	145	3.25	1.573	متوسط	3		
بعد نطاق الإشراف												3.75	1.1421			
الهيكل التنظيمي												3.4706	0.70244			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق نتائج عبارات الهيكل التنظيمي وأبعاده حيث كانت على النحو التالي:

1- بعد الرسمية: من خلال الجدول يظهر بعد الرسمية للهيكل التنظيمي بدرجة موافقة متوسطة، يمثلها متوسطه الحسابي 3.47 أي أنّ درجة الرسمية التي تتلاءم مع التمكين متوسطة؛ حيث مثل هذا البعد 3 عبارات، احتلت المرتبة الأولى العبارة 2 والتي تخص "ممارسة العامل لوظيفته بالطريقة التي يراها مناسبة"؛ حيث كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة بمتوسط 4.26 وانحراف معياري 1.24 وهذا أمر جيد أي أنّ المؤسسات محل الدراسة تترك مرونة في أداء الوظائف حسب ما يراه القائم عليها وهذا أمر يحفز العامل على العمل، أمّا المرتبة الثانية فكانت للعبارة الأولى المتمثلة في "لك الحرية في أداء مهامك دون وجود ضغوط للقواعد" بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 1.53 وهذه الدرجة المتوسطة تدل على أنّ هناك عاملين في بعض المؤسسات لهم الحرية في أداء المهام دون وجود ضغوط للقواعد التي تكبح من الابداع وهناك عاملين في مؤسسات لا يمكنهم ذلك هذا ما تبينه التكرارات المتعلقة بالإجابات، وفيما يخص المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الثالثة والمتمثلة في: "تعمل ما تراه مناسباً في الاوقات الحرجة دون الرجوع إلى القوانين" بدرجة موافقة منخفضة بمتوسط 1.85 وانحراف معياري 1.24 وهي تدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تترك المجال لعاملها لممارسة أعمالهم دون احترام القوانين المعمول بها في المؤسسة مهما كانت الأحوال. وعليه فإنّ الرسمية في المؤسسات محل الدراسة مجسدة في عدم اختراق القوانين والعمل في إطارها، أمّا باقي الإجراءات فهي تترك فيها مرونة نوعاً ما.

2- بعد المركزية: يظهر بعد المركزية بدرجة موافقة متوسطة من خلال متوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 1.145؛ أي أنّ المركزية تتجسد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، وقد جاءت هذه الدرجة نتيجة الدرجة المتوسطة لمختلف عباراته حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 6 "تشارك في صنع القرار في مؤسستك" بمتوسط 3.45 وانحراف معياري 1.42 أي أنّ هناك عاملين من أفراد العينة يشاركون في عملية صنع القرار، وهذا يمكن أن يعود للمناصب التي يشغلونها كرؤساء مصالح مثلاً فأغلبية العينة كانت من الإدارة الوسطى، كما يوجد عاملين لا يمكن لهم المشاركة في صنع القرار وبالتالي فالمؤسسات محل الدراسة لا تترك المجال لكافة العاملين في صنع القرار، وهذا ما يوضحه تكرار الإجابات، أمّا المرتبة الثانية فكانت للعبارة 5 "لك الحق في التدخل في شؤون العمل داخل مؤسستك" بمتوسط 2.71 وانحراف معياري 1.445 أي أنّ هناك تدخل متوسط في شؤون العمل وهذا التدخل أيضاً يمكن أن يعود إلى أصحاب السلطة في العمل وهذا ما تثبته عدد التكرارات في جانب غير الموافقة.

والمرتبة الأخيرة كانت للعبارة 4 "تمنحك مؤسستك اتخاذ القرارات التي تتماشى مع عملك ومؤهلاتك" بمتوسط 2.38 وانحراف معياري 1.223، وكانت أغلبية الإجابات ممثلة في جانب عدم الموافقة وبالتالي فإنّ عملية اتخاذ القرار لا تعود للجميع في المؤسسات محل الدراسة ولا تتجانس مع عمل ومؤهلات العامل.

وعموماً حسب تحليل العبارات واتجاه إجاباتها يمكن القول أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تتخلى عن المركزية في اتخاذ

القرارات.

3- بعد التعقيد: يظهر بعد التعقيد بدرجة موافقة مرتفعة من خلال متوسط 4.18 وانحراف معياري 0.750 وهذه النتيجة تعبر على أنّ التعقيد في الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة الموافق للتمكين بدرجة عالية، أي أنّ سمة التعقيد في حد ذاتها منخفضة في الهياكل التنظيمية، حيث مثلت المرتبة الأولى العبارة 9 "تحتاج وظيفتك إلى مهارات ومعارف مختلفة" وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة بمتوسط 4.33 وانحراف معياري 1.004، أي إجماع تقريبا على أنّ الوظائف التي يشغلها العاملون محل الدراسة تحتاج إلى مهارات ومعارف مختلفة وليست مركزة في معرفة متخصصة بحد ذاتها وهذا أمر جيد، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 8 "تنتشر مكاتب وأقسام وفروع مؤسستك جغرافيا" بدرجة موافقة مرتفعة مع متوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.832 وكانت أغلبية الإجابات مركزة في جانب الموافقة؛ أي أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد على تجزئة نفسها جغرافيا وعدم التركيز في مركز واحد مما يؤدي إلى التعقيد في العمل، وبخصوص المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 7 "تعتمد مؤسستك على التقسيم الأفقي أكثر من العمودي" بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.121 وتدل هذه العبارة على أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على التسلسل الهرمي الكبير، وإنما تعتمد على التقسيم الوظيفي أكثر.

4- بعد التخصص: جاء بعد التخصص بدرجة موافقة متوسطة نتيجة لمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.701 وهذا الأمر يدل على أنّ المؤسسات لا تعتمد على التخصص العالي (أي كل فرد يؤدي وظيفته دون إمكانية شغل وظيفة أخرى) وهذا ما تفسره عبارات البعد، فكانت المرتبة 1 للعبارة 12 "هناك مرونة في حركة عمالك داخل مؤسستك" بدرجة موافقة مرتفعة مع متوسط 3.84 وانحراف معياري 1.365 أي أنّه هناك مجال للتنقل بين الوظائف في العمل، وعند ملاحظة التكرارات نجد أنّ هناك عاملين لا يتمتعون بهذه الخاصية في مؤسساتهم، بالنسبة للمرتبة الثانية فكانت للعبارة 10 "تعتمد مؤسستك على العمل الجماعي أكثر من الفردي" بدرجة موافقة مرتفعة مع متوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.493؛ أي أنّ العاملين يتعاونون فيما بينهم أي هناك عمل جماعي وليس عمل فردي فقط، ولكن أيضا بملاحظة التكرارات نجد أنّ بعض العاملين ينفون تواجد هذه الخاصية في مؤسساتهم.

وفيما يخص المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 11 "تبتعد مؤسستك عن مبدأ تقسيم العمل" بدرجة موافقة متوسطة، وبالنظر إلى التكرارات نجد أنّ أغلبية الإجابات كانت في اتجاه عدم الموافقة أي أنّ المؤسسات محل الدراسة لازالت تعتمد على فكرة تقسيم العمل.

وعموما فإنّ التخصص في المؤسسات محل الدراسة ليس بالتخصص البحت وإنما هناك مؤشرات إيجابية تشجع على التمكين مثل العمل الجماعي ومرونة الحركة.

5- بعد نطاق الإشراف: يظهر بعد نطاق الإشراف بدرجة موافقة مرتفعة مع متوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 1.1421 وتدل هذه النتائج على أنّ نطاق الإشراف مقبول للمساعدة في تمكين العاملين فهو نطاق واسع نوعا ما، وهذا ما تفسره عباراته حيث كانت المرتبة الأولى للعبارة 13 "يتميز عمالك بالتجديد المستمر" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي

4.21 وانحراف معياري 1.225؛ أي خاصية الجمود في العمل ضعيفة، وهذا الأمر يشجع على اكتساب المعارف من طرف العاملين، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 14 "يتميز رؤساءك بالتميز والقدرة" بدرجة موافقة مرتفعة مع متوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.400 أي أنّ أغلبية العينة تتفق على أن رؤسائهم يتميزون بالقدرة وهذا أمر إيجابي يعزز الثقة فيما بينهم ولكن هناك جزء من الأفراد المبحوثين يلغون هذه الصفة في رؤسائهم، وأخيرا بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت للعبارة 15 "يعتبر عدد المشرف عليهم في وظيفتك كاف" بدرجة موافقة متوسطة نتيجة متوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.573، وهذه النتائج تدل على أنّ هناك عدم تجانس في عدد المشرف عليهم من شخص لآخر، وعند النظر إلى التكرارات نلاحظ انقسام أفراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة ويمكن أن يرجع هذا الاختلاف إلى أنّ العاملين المسؤولين في المؤسسات لهم عدد كاف من العاملين الذين يشرفون عليهم، أما العاملين في الوظائف العادية فلا ويمكن أن تعود إلى الاختلاف بين المؤسسات.

وعموما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة فقد جاء بدرجة موافقة متوسطة نتيجة متوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.702، ويمكن القول أنّ الهيكل التنظيمي لا يتميز بالبيروقراطية البحتة فهناك خصائص لا يمكن التغافل عنها فهي مساعدة نوعا ما على تشجيع التمكين إلا أنّ هذا الهيكل لا يتخلى عن صفة المركزية، ولا يترك الحرية الكاملة للعاملين لأداء عملهم وإنما هم ملزمون بأداء عملهم في إطار ما تضعه المؤسسة من قواعد وقوانين وتحت مسؤولية رؤسائهم.

ثانيا: تحليل نتائج الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية تلك القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتقاسمها كل العاملين في المؤسسة ويلتفون حولها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها وذلك في ظل أنظمة وإجراءات وسياسات مشجعة على ذلك، وقد تم قياس الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة من خلال عناصرها الخمسة والتي تظهر نتائجها من خلال الجدول الموالي.

جدول (6-9): الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										رقم العبارة
				غ موافق بشدة		غ موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3	مرتفع	1.388	3.93	5.9	24	20.8	84	2	8	17.1	69	54.2	219	16
2	مرتفع	1.246	4.09	6.7	27	10.4	42	2	8	29	117	52	210	17
5	مرتفع	1.458	3.84	9.9	40	18.1	73	2	8	18.6	70	51.5	208	18
4	مرتفع	1.435	3.88	10.6	43	14.4	58	2.5	10	21.3	86	51.2	207	19
1	مرتفع	1.296	4.13	6.4	26	12.6	51	1.5	6	20	81	59.4	240	20
	مرتفع	1.145	3.974	القيم التنظيمية										
1	مرتفع	1.291	4.06	3.7	15	18.8	76	1.5	6	19.6	79	56.4	228	21
2	مرتفع	1.420	3.81	7.2	29	22.5	91	1.5	6	20.0	81	48.8	197	22
3	مرتفع	1.456	3.67	6.9	28	28	113	2.5	10	16.8	68	45.8	185	23
5	متوسط	1.546	3.31	12.1	49	33.7	136	2.5	10	13.4	54	37.9	153	24
4	متوسط	1.546	3.51	9.2	37	30	121	3.5	14	15.8	64	41.6	168	25
	مرتفع	1.253	3.67	المعتقدات التنظيمية										
1	مرتفع	2.759	3.90	8.2	33	21.8	88	3.2	13	16.8	68	49.8	201	26
3	متوسط	1.528	2.38	40.6	164	27	109	4	16	10.6	43	17.8	72	27
2	متوسط	1.511	3.26	13.4	54	33.4	135	2.5	10	15.1	61	35.6	144	28
	متوسط	1.449	3.18	الأعراف التنظيمية										
4	متوسط	1.486	3.06	10.9	44	44.3	179	2.5	10	12.1	49	30.2	122	29
3	متوسط	1.494	3.36	9.4	38	34.9	141	2.5	10	16.6	67	36.6	148	30
2	متوسط	1.471	3.42	8.2	33	34.2	138	2.5	10	18.1	73	37.1	150	31
1	متوسط	1.494	3.45	9.2	37	32.2	130	2.2	9	17.1	69	39.4	159	32
	متوسط	1.355	3.32	التوقعات التنظيمية										
1	مرتفع	0.959	4.53	2.7	11	4.7	19	3	12	16.3	66	73.3	296	33
4	مرتفع	1.173	4.25	4	16	10.6	43	3.5	14	19.6	80	62.9	251	34
2	مرتفع	1.116	4.28	2.7	11	10.9	44	3	12	22.3	90	61.1	247	35
3	مرتفع	1.203	4.27	4.2	17	11.6	47	2.2	9	17.1	69	64.9	262	36
	مرتفع	0.905	4.33	الأنظمة والإجراءات والسياسات										
	مرتفع	0.9906	3.7332	الثقافة التنظيمية										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق، إجابات أفراد العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية وعناصرها حيث كانت كالتالي:

- 1- القيم التنظيمية: تظهر القيم التنظيمية في الجدول بدرجة موافقة مرتفعة ناتجة عن متوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.145، وهذه النتيجة تدل على اتجاه أغلبية عينة الدراسة نحو الموافقة على وجود قيم تنظيمية قوية يلتفون حولها. وهذا ما تثبته عباراتها؛ حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 20 "يعتبر الالتزام بمواعيد العمل من القيم السائدة في مؤسستكم" بدرجة موافقة

مرتفعة لمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 1.296 تدل على سيادة الالتزام بمواعيد العمل في أذهان العاملين وهذا أمر إيجابي ومهم جدا في فكر العامل، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 17 "تحظى مؤسستكم باحترام وتقدير عامليلها" بدرجة موافقة مرتفعة لمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 1.246 وهذا يعني أنّ العاملين في المؤسسات محل الدراسة يحترمون كثيرا مؤسساتهم وهذا أمر يعود بالالتزام من طرف العامل تجاه مؤسسته، فيما يخص المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 16 "تظهر مؤسستك سلوكا رفيعا اتجاه عامليلها" بدرجة موافقة مرتفعة لمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.388 وهذه العبارة أيضا تدل على أنّ المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد العينة تظهر لهم شعورا متبادلا بالمؤسسة هي التي تبادر وتزرع في عامليلها حب العمل واحترامه والتفاني فيه بإظهار السلوكات الرفيعة الإيجابية نحوهم وفي النتيجة تحصد بالمثل من احترام وحب العمل كما أظهرته العبارات السابقة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة 19 "تلتزم مؤسستكم بالقيم المثلى (الصدق، الأمانة، الإخلاص) في سلوكها مع عامليلها" بدرجة موافقة مرتفعة لمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.435 ومن خلال هذه العبارة يتضح أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ مؤسساتهم تلتزم بالقيم المثلى وإذا كانت المؤسسة تلتزم بالقيم المثلى اتجاه عامليلها فهذا يؤدي إلى سيادة هذه القيم في أذهانهم وتبادلهم معها وعدم الحياد عنها، وأخيرا كانت المرتبة الأخيرة للعبارة 18 "تتميز مؤسستكم بمهارات قيادية تعزز الثقة فيها" بدرجة موافقة مرتفعة لمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.458 وهذه النتائج تدل على الموافقة لأغلبية العينة على وجود قيادة تشجعهم وتزرع الثقة فيهم.

وبالنسبة للانحراف المعياري للعبارات فهو كان متقارب ويدل على وجود تشتت في الإجابات عن المتوسط، وهذا ما يدل عليه وجود الإجابات في جميع خانات الإجابات المقترحة وهذا مؤشر على وجود فروق فيها تعود إلى أسباب معينة خاصة بالعينة. وعموما يمكن القول أنّ القيم السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي قيم رفيعة جدا وقوية تشجع العاملين على الالتفاف حول مؤسساتهم وسعيهم نحو تحقيق أهدافها.

2- المعتقدات التنظيمية: تمثلت درجة الموافقة بالنسبة للمعتقدات التنظيمية في درجة مرتفعة، لمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.253 وتدل هذه النتائج أنّ أغلبية العينة المبحوثة توافق على تبني مؤسساتهم لمعتقدات قوية تسهل من عملهم وتجعلهم يحبونه، وما يدعم ذلك هو عبارات البعد حيث جاءت المرتبة الأولى للعبارة 21 "معتقدات مؤسستك سهلت من تكيفك مع العمل" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.291، وتدل هذه العبارة على أنّ السائد في المؤسسات محل الدراسة من معتقدات تشجع العاملين على العمل وتمكنهم من التكيف معه بسهولة، وهذا أمر ضروري لأنه إذا لم يتمكن العامل من التكيف مع المحيط الذي يعمل فيه فإنّ مردوده في العمل سوف يضعف. بالنسبة للمرتبة الثانية فكانت للعبارة 22 "تشجع مؤسستك العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين العاملين" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 1.420، وتدل هذه العبارة على تبني فكرة العمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة ممّا يسهل من تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين.

أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 23 "تدعم مؤسستك العاملين لتقدم الأفكار والحلول والمشاكل" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.420، وتظهر هذه العبارة فكرة الدعم الذي يتلقاه العامل من طرف المؤسسة لتقدم الأفكار والحلول مما يشجع على الإبداع داخل مؤسستهم.

فيما يخص المرتبة الرابعة فكانت للعبارة 24 "تحرص مؤسستك على المساواة بين كافة العاملين في الفرص" بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.546، وتدلل هذه العبارة أنّ هناك انقسام في عينة الدراسة فمنهم من يوافقون على هذه العبارة أي أنّهم يتحصلون على فرص متساوية في مؤسستهم والجزء الآخر لم يوافق على هذه العبارة وبالتالي لا يمكن التعميم على كل العاملين في العينة المبحوثة بأنّ لهم نفس الفرص، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يدل على وجود تشتت في الإجابات، وأخيرا العبارة الأخيرة تمثلت في العبارة 25 "تشجع مؤسستك على المبادرة وتحمل المخاطرة" كانت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.546، تدل هذه العبارة على أنّ هناك موافقة متوسطة على تشجيع المؤسسة للمبادرة وتحمل المخاطرة ولكن كانت أكثرية الإجابات في اتجاه الموافقة، وهناك عدد أيضا لا بأس به يؤكد على عدم الموافقة وبالتالي فإنّ المؤسسة لا تترك المجال لكل العاملين المبحوثين للمبادرة وتحمل المخاطرة.

وعموما فإنّ المعتقدات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة مقبولة لأنّها تشجع على العمل الجيد والاستفادة من خبرات العاملين.

3- الأعراف التنظيمية: تظهر الأعراف التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.449 ويدل هذا البعد على أنّ الأعراف التي يتبناها العاملون ومؤسساتهم نوعا ما متوسطة نتيجة لممارسات هذا العنصر؛ حيث تظهر العبارات هذه الممارسات، فالعبارة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة هي العبارة 26 "الطقوس والتقاليد والاحتفالات تساعد على التعلّم واكتساب المعارف" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 2.759 مرتفع نوعا ما يدل على التشتت عن المتوسط، وتدلل هذه العبارة على أنّ العاملين في المؤسسات محل الدراسة يستفيدون من الطقوس والتقاليد والاحتفالات التي تقوم بها مؤسساتهم وهذا يؤدي إلى تنمية معارفهم وكفاءتهم، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 28 "تشجع مؤسستك الاتجاه الإيجابي نحو التميز والتألق" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة مع متوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.544، وتدلل هذه العبارة على وجود نوع من التشجيع على التميز والتألق حتى وإن كان غير متاح لجميع أفراد العينة إلا أنّه عموما أمر إيجابي أن يوجد هذا التوجه في المؤسسات محل الدراسة. بالنسبة للعبارة الأخيرة فهي تتمثل في العبارة 17 "يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه عدم الموافقة، مع متوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري 1.528 وتدلل هذه العبارة على عدم تكافؤ الفرص في الحصول على الحوافز لدى العاملين لذلك كانت الأغلبية تتجه نحو عدم الموافقة أي أنّ جانب التحفيز المادي والمعنوي ضعيف لا يلي جميع احتياجات العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

وعموماً بالنسبة للأعراف التنظيمية فهي غير محفزة مقارنة بالقيم والمعتقدات، خاصة فيما يخص الحوافز وهي أهم شيء بالنسبة للعاملين لأنها تدفعهم لمزيد من العطاء في العمل.

4- التوقعات التنظيمية: جاءت التوقعات التنظيمية حسب نتائج إجابات أفراد العينة حول عباراتها بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.355، ويدل هذا البعد على ما يتوقعه العاملون من مؤسستهم وهذا الأمر يعتبر متوسط وما يدعم ويفسر ذلك هو نتائج العبارات المكونة له، حيث ظهرت العبارة 32 "تشجع مؤسستك المنافسة الإيجابية بين العاملين" بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.494 وكان الاتجاه الأكبر للإجابات حسب ما هو موضح في التكرارات في جانب الموافقة، أي أنّ هناك اختلاف في آراء العاملين بشأن تشجيع المنافسة في مؤسستهم فمنها التي تشجع ومنها التي لا تشجع على ذلك. فيما يخص المرتبة الثانية فكانت للعبارة 31 "تشارك مؤسستك عاملها في تحمل المسؤولية وتثق بهم" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.471 وتفسر هذه العبارة أنّ هناك فروق بين المؤسسات في تقاسم المسؤولية والثقة في عاملها، لذلك جاءت هذه العبارة متوسطة ولكن عموماً وجود اتجاه نحو الموافقة (العدد الأكبر من التكرارات) يدل على إيجابية هذا التصرف. أمّا المرتبة الثالثة فجاءت للعبارة 30 "تشجع مؤسستك عاملها على الإبداع والابتكار" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.494، وهذه العبارة تدل أيضاً على عدم عموم تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ولكن أيضاً الاتجاه الإيجابي (الموافقة الأكبر) يجعل من هذا السلوك إيجابياً ومدعم للمؤسسات محل الدراسة. وأخيراً المرتبة الأخيرة للعبارة 29 "تقوم مؤسستك باطلاع العاملين على أهدافها الاستراتيجية" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه عدم الموافقة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.486 وهذه العبارة تدل على ضعف وصول أهداف المؤسسة الاستراتيجية لكافة العاملين وهو أمر غير مقبول، فالمؤسسة كي تضمن أن تحقق أهدافها يجب أن يكون العامل على دراية بهذه الأهداف وإلا فإنه سوف يرى أنّ كافة مجهوداته تسيّر في اتجاه غير معروف.

واستناداً إلى ما سبق فإنّ عنصر التوقعات يوجد فيه نوع من عدم التوازن بين أفراد العينة جعل من هذا العنصر متوسط ولكن لضمان فعالية المؤسسات يجب أن تكون التوقعات تشمل كافة العاملين، وقد يكون هذا الاختلال داخل كل مؤسسة بحدها ذاتها أو قد يكون بسبب اختلاف المؤسسات محل الدراسة.

5- الأنظمة والإجراءات وسياسات العمل: فيما يخص هذا العنصر فقد ظهر بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.905 وهو انحراف صغير يدل على ضعف تشتت الإجابات عن متوسطها، وتدلل هذه النتائج على موافقة أغلبية العينة على الأنظمة والسياسات والإجراءات الواضحة التي من شأنها أن توضح العمل داخل المؤسسة، وهذا ما تتبته عبارات العنصر؛ حيث جاءت المرتبة الأولى للعبارة 33 "تعمل في مؤسستك في إطار أنظمة وسياسات واضحة" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط 4.53 وانحراف معياري 0.959 يدل على تشتت ضعيف، وبالتالي هناك إجماع من طرف العاملين على وضوح أنظمة وسياسات المؤسسات محل الدراسة، أمّا المرتبة الثانية فكانت للعبارة 35 "تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عندما تحدث

مشكلات في عملك" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 1.116؛ أي أنّ هناك إجماع على التصرف السريع للمؤسسة في حالة حدوث مشاكل، فيما يخص العبارة ذات الترتيب الثالث فكانت للعبارة 36 "تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عندما تحدث نزاعات بين العاملين" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 1.302، وتدل أيضا هذه العبارة على إجماع العاملين بالتصرف السريع للمؤسسة في حالة حدوث النزاعات. وأخيرا المرتبة الرابعة كانت للعبارة 34 "تتوفر مؤسستك على سياسات تساعد في اختيار واستغلال مواردها بشكل متميز" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 1.171، وتدل أيضا على موافقة أغلبية العاملين على توفر سياسات فعّالة في المؤسسة لاستغلال مواردها. وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ الأنظمة والإجراءات والسياسات في المؤسسات محل الدراسة واضحة وفعّالة وسريعة. واستنادا إلى نتائج عناصر الثقافة التنظيمية فقد جاءت هذه الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط 3.73 وانحراف معياري 0.990، تدل على ثقافة مقبولة جدا لدى المؤسسات محل الدراسة نابعة من قوة قيمها ومعتقداتها وبفعالية أنظمتها وسياساتها وإجراءاتها.

ثالثا: تحليل نتائج الموارد الداخلية

تتمثل الموارد الداخلية للمؤسسة في تلك الإمكانيات التي تملكها المؤسسة وتمكنها من ممارسة نشاطها، وقد تم التركيز في الدراسة على 4 عناصر من الموارد غير الملموسة نظرا لأهميتها البالغة في تطبيق التمكين كأسلوب إداري في المؤسسة، لذلك وجب معرفة خصائصها في المؤسسات محل الدراسة لمعرفة درجة علاقتها بمفهوم التمكين أي هل تشجع التمكين أم لا؟. وفيما يلي نتائج إجابات أفراد العينة حول الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول (6-10): الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول الموارد الداخلية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										رقم العبارة
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	مرتفع	1.299	3.98	5.2	21	17.6	71	1.5	6	26	105	49.8	201	37
2	مرتفع	1.330	3.81	4	16	25	101	1	4	26.5	107	43.6	176	38
3	متوسط	1.469	3.21	12.1	49	34.9	141	1.5	6	23.3	94	28.2	114	39
4	متوسط	1.503	3.19	15.6	63	30	121	2.5	10	23.8	96	28.2	114	40
	متوسط	1.138	3.54	المعلومات										
1	مرتفع	1.408	3.68	7.4	30	24.3	98	3	12	24	97	41.3	167	41
2	مرتفع	1.425	3.68	7.4	30	25.2	102	2.5	10	22	89	42.8	173	42
3	متوسط	1.494	3.50	10.6	43	28	113	1.5	6	21	85	38.9	157	43
	متوسط	1.325	3.61	التكنولوجيا										
1	مرتفع	1.288	3.80	2.7	11	25	101	2.2	9	28.2	114	40.3	163	44
2	متوسط	1.370	3.43	5.7	23	33.9	137	2.7	11	27.2	110	30.4	123	45
5	متوسط	1.431	3.34	7.7	31	35.9	145	2.7	11	21.8	88	31.9	129	46
4	متوسط	1.362	3.38	5.2	21	36.1	146	3.2	13	26.5	107	29	117	47
3	متوسط	1.407	3.58	6.4	26	28.5	115	4	16	22.3	90	38.6	156	48
	متوسط	1.230	3.50	المعرفة										
3	متوسط	1.355	3.33	5.2	21	35.9	145	8.4	34	21.5	87	29	117	49
1	متوسط	1.381	3.42	7.4	30	29	117	9.9	40	22	89	31.7	128	50
2	متوسط	1.462	3.35	8.7	35	31.4	127	7.4	30	23.3	94	29	117	51
	متوسط	1.292	3.36	الكفاءة										
	متوسط	1.059	3.51	الموارد الداخلية										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول السابق النتائج الخاصة بعناصر الموارد الداخلية، ويمكن تحليلها كما يلي:

1- المعلومات: يظهر عنصر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.138، وتدل هذه النتائج على أنّ عنصر توفر المعلومات وإتاحتها متوسط وهذا يعيق نوعاً ما ممارسة المؤسسات لأنشطتها كما ينبغي، فلضمان ممارسة العاملين لمهامهم على أكمل وجه وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ينبغي أن تضمن لهم هذه الأخيرة عنصر المعلومات والذي يعد ارتكازاً يستند عليه في ممارسة أي مهام كانت صغيرة أو كبيرة، ويفسر ذلك النتائج المتعلقة بالعبارة؛ حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 37 "تحوي مؤسستك على مصادر عديد ومتنوعة للمعلومات" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.299 تدل على توفر أغلبية المؤسسات محل الدراسة على

مصادر عديدة للمعلومات، وهذا أمر إيجابي ومميز. أما المرتبة الثانية كانت للعبارة 38 "تعتمد مؤسستك على نظم معلومات متطورة" بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط 3.81 وانحراف معياري 1.330 وتدل على أنّ أغلبية المؤسسات تعتمد على نظم معلومات متطورة، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 39 "سيرورة المعلومات داخل مؤسستك واضحة وفعّالة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.469 وتدل على أنّه توجد مؤسسات سيرورة المعلومات واضحة فيها كما توجد أخرى تنعدم فيها هذه الخاصية. وأخيرا المرتبة الرابعة والأخيرة كانت للعبارة 40 "تعتمد مؤسستكم على الطرق غير الرسمية لإيصال المعلومات بسرعة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة وبمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.503 تدل على الاعتماد الجزئي على القنوات غير الرسمية لإيصال المعلومات، رغم أهمية هذه الأخيرة ودورها الفعّال.

وعموما يمكن القول أنّ المؤسسات محل الدراسة تحوي العديد من مصادر المعلومات وتعتمد على نظم معلومات متطورة إلّا أنّ سيرورة إيصال المعلومة والاعتماد على القنوات غير الرسمية يعدّ أمرا جزئيا في ظل هذه المؤسسات.

2- التكنولوجيا: تمثلت نتائج عنصر التكنولوجيا في درجة موافقة متوسطة بمتوسط 3.61 وانحراف معياري 1.325 وهو يدل على أنّ عنصر التكنولوجيا متوفر إلّا أنّه يمكن أن يكون غير مستغل كما ينبغي في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال نتائج العبارات التي تعود إليه حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 41 "تستفيد مؤسستك من التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصال" بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.408 وتدل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف جل المؤسسات محل الدراسة. أمّا فيما يخص المرتبة الثانية فكانت للعبارة 42 "تستفيد مؤسستك من التطور التكنولوجي في مجال تطوير عاملها" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.425 معبرة على استفادة أكثرية المؤسسات محل الدراسة من التكنولوجيا لتطوير عاملها عن طريق مثلا الدورات التدريبية، التكوين... الخ، أي فتح المجال للعاملين للتعايش مع التكنولوجيا والاستفادة منها. وأخيرا المرتبة الثالثة للعبارة 43 "تستخدم مؤسستك التكنولوجيا في جميع أنشطتها وتشجع عاملها على ذلك" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.494 تدل على استخدام متوسط أو جزئي للمؤسسات محل الدراسة للتكنولوجيا في جميع أنشطتها ويمكن أن يعود ذلك إلى ضعف البنى التحتية اللازمة للتكنولوجيا الفعّالة في هذه المؤسسات.

وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ التكنولوجيا متوفرة في أغلبية المؤسسات محل الدراسة في مجال المعلومات والاتصالات وفي مجال تطوير عاملها، وعدم اعتمادها كليا في جميع أنشطتها.

3- المعرفة: ظهر مستوى المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.230 يدل على سيطرة جزئية لعنصر المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، رغم أننا في عصر المعرفة وعصر مؤسسات المعرفة، وعنصر المعرفة لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة فهو الذي يؤدي إلى الفارق بين المؤسسات من خلال حسن استغلاله وتنميته ويمكن تفسير نتيجة هذا العنصر بعباراته التي كانت على النحو التالي:

المرتبة الأولى للعبارة 44 "يتميز العاملون في مؤسستك بالمعرفة" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.288، تدل على إجماع أغلبية عينة الدراسة أنّ العاملين في المؤسسات محل الدراسة يتميزون بالمعرفة وهو أمر إيجابي ومميز لهذه المؤسسات، أي أنّ عنصر المعرفة مبدئياً متوفر لدى العامل. أما المرتبة الثانية فهي للعبارة 45 "ترتكز مؤسستك في اختيار عاملها على عنصر المعرفة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.370، تدل على اختيار أكثرية المؤسسات محل الدراسة العاملون فيها بناء على عنصر المعرفة، إلا أنّه يوجد عدد أيضاً من العاملين لا يوافقون على ذلك أي أنّ مؤسساتهم لا تعتمد على المعرفة في الاختيار. بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت للعبارة 48 "تبحث مؤسستك على الاستفادة قدر الإمكان من معارف العاملين" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.407، تدل على الموافقة الجزئية على الاستفادة من معارف العاملين من طرف المؤسسات محل الدراسة. فيما يخص المرتبة الرابعة فكانت للعبارة 47 "تشجع مؤسستك على نشر المعرفة بين كافة العاملين" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.362، تدل على أنّ هناك مؤسسات تعمل على نشر المعرفة لتضمن وصولها للجميع، وهناك مؤسسات لا تهتم لهذا الأمر. وأخير المرتبة الأخيرة للعبارة 46 "تشجع مؤسستك على تطوير معارفك واكتساب معارف جديدة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة لمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.431، تدل على الاعتماد الجزئي للمؤسسات محل الدراسة على تطوير المعارف أي أنّ هناك أفراد ينتمون لمؤسسات يوافقون على هذه العبارة وهناك أفراد لا يوافقون نظراً لعدم اهتمام مؤسساتهم بتطوير معارفهم.

وعموماً يمكن القول أنّ عنصر المعرفة في المؤسسات محل الدراسة متوفر إلا أنّ عملية نشره وتطويره للاستفادة منه قدر الإمكان لم تصل بعد إلى الحد الكامل.

4- الكفاءة: يتميز عنصر الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة من خلال متوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.059، يدل على عدم البروز الكلي للكفاءات في المؤسسات محل الدراسة والاعتماد عليها لتطوير مواردها البشرية وتنميتها، وتفسر نتيجة هذا العنصر من خلال عباراته؛ حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 50 "تستفيد مؤسستك من الكفاءات وتسعى إلى تطويرها" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة لمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.381، وتدلل على أنّ هناك استفادة جزئية متوسطة للمؤسسات محل الدراسة من الكفاءات التي تنتمي إليها. أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 51 "تفصح مؤسستك المجال للكفاءات لتحقيق التميز" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة، إذ أنّ العدد الأكبر من العاملين المبحوثين يوافقون على أنّ مؤسساتهم تسعى إلى تحقيق التميز عن طريق استغلال كفاءاتها، وهناك عدد أيضاً كبير نسبياً لا يوافقون على ذلك وبالتالي فإنّ فكرة الاستفادة من الكفاءات لتحقيق التميز ليست مهمة في جميع المؤسسات محل الدراسة. وأخيراً المرتبة الثالثة كانت للعبارة 49 "تختار مؤسستك العاملون بناء على عنصر الكفاءة" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي

3.33 وانحراف معياري 1.355 تفسر أنّ هناك مؤسسات تختار العاملون فيها بناء على عنصر الكفاءة وأخرى لا، يمكن أن يعود السبب إلى إتباع قوانين جامدة في عملية التوظيف.

وما يلاحظ على جميع العبارات المكونة لعنصر الكفاءة أنّ اختيار الإجابة محايد متوفر بقوة أكثر من العبارات الأخرى. وهذا إن دل على شيء فإنّه يدل على غياب هذا المفهوم في أذهان بعض العاملين وعموماً فإنّ عنصر الكفاءة متوفر في المؤسسات محل الدراسة، إلّا أنّ عملية الاستفادة منه وتطويره وترك له المجال لتحقيق التميز يعدّ أمراً جزئياً ولم يصل أيضاً إلى حد العموم.

واستناداً إلى عناصر الموارد الداخلية فقد ظهرت هذه الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.059 ناتجة عن توسط كل عناصرها؛ أي أنّ كل عناصرها تتميز بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، وهذه الدرجة توحي بالاختلاف بين المؤسسات محل الدراسة؛ أي أنّ هناك فروق في البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة نابعة من اختلاف خصائص معينة وسيتم اختبار صحة ذلك من خلال فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج التمكين

يتجسد مفهوم التمكين في المؤسسات من خلال جانبين، جانب هيكلية خاص بالتمكين الهيكلي وجانب نفسي خاص بالتمكين النفسي، ولقياس مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على أبعاد التمكين والتي تفسر الجانبين.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتمكين الهيكلي

يهتم التمكين الهيكلي بالجانب الخاص بالمؤسسة أي ما توفره المؤسسة لكي تتم عملية التمكين ويقاس في إطار الدراسة الحالية من خلال ثلاث أبعاد (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل) والجدول الموالي يظهر نتائج هذا العنصر.

جدول (6-11): الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول التمكين الهيكلي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										رقم العبارة
				بشدة موافق		غير موافق		الأيدي		موافق		بشدة موافق		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	متوسط	1.446	3.31	6.7	27	39.6	160	3.5	14	16.3	66	33.9	137	52
2	متوسط	1.436	3.31	7.4	30	37.4	151	4	16	18.8	76	32.4	131	53
	متوسط	1.406	3.31	الثقة										
1	متوسط	1.584	3.50	16.6	67	19.6	79	4.2	17	16.3	66	31.1	174	54
2	متوسط	1.506	3.47	13.1	53	23.5	95	4.7	19	20.8	84	37.9	153	55
	متوسط	1.426	3.48	المسؤولية										
3	متوسط	1.455	3.25	7.7	31	40.6	164	4	16	15.1	61	32.7	132	56
2	متوسط	1.429	3.65	7.9	32	24.8	100	4	16	21.5	87	41.8	189	57
1	مرتفع	1.393	3.99	8.2	33	15.1	61	3	12	17.1	69	56.7	229	58
	متوسط	1.157	3.62	الاتصال										
	متوسط	1.113	3.49	المشاركة بالمعلومات										
2	متوسط	1.535	3.08	15.1	61	37.4	151	2.5	10	14.1	57	30.9	125	59
1	متوسط	1.551	3.34	14.1	57	29	117	3	12	16.6	67	37.4	151	60
	متوسط	1.348	3.21	الحرية										
2	منخفض	1.451	2.19	48.5	196	21.5	87	3.5	14	15.3	61	11.1	45	61
1	مرتفع	1.279	4.19	6.4	26	10.1	41	5	20	15.3	62	63.1	255	62
	متوسط	0.878	3.18	الاستقلالية										
	متوسط	0.942	3.20	الحرية والاستقلالية										
1	متوسط	1.412	3.62	5.7	23	30	121	2	8	21.8	88	40.6	164	63
3	متوسط	1.506	3.42	12.4	50	27.5	111	1.5	6	22.3	90	35.9	145	64
2	متوسط	1.468	50.	9.7	39	28.7	116	1.5	6	22.8	92	37.4	151	65
	متوسط	1.406	3.51	التوجه نحو فرق العمل										
	متوسط	0.996	3.41	التمكين الهيكلي										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق النتائج التالية:

- 1- المشاركة بالمعلومات: يظهر بعد المشاركة بالمعلومات بدرجة موافقة متوسطة لمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.113، يدل على مشاركة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة نابعة من عناصر متوسطة الدرجة والمتمثلة في:
- 1-1 الثقة: تتميز الثقة في المؤسسات محل الدراسة بأنها متوسطة الموافقة نتيجة عبارات متوسطة حيث تمثلت العبارة الأولى في العبارة 52 "تحرص الإدارة بتزويدك بأحداث المعلومات" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة لمتوسط حسابي 3.31 وانحراف

معياري 1.446 مع وجود انقسام بين العاملين المبحوثين من حيث تزويدهم بالمعلومات الحديثة، وهذا الأمر يؤدي إلى ضعف الثقة من طرف العاملين في مؤسستهم ففسح المجال لكل للحصول على المعلومة يجعل الأفراد يشعرون بقيمتهم لدى مؤسساتهم ومن ثم يثقون فيها ويدعمونها، أما إذا شعروا أنّ هناك تباين في الحصول على المعلومة فسوف يؤدي إلى فقدانهم الثقة بها وإحساسهم بعدم أهميتهم لديها. أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 53 "هناك تعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.436، تدل على عدم الإجماع من طرف كل أفراد العينة على تعاون رؤسائهم معهم لمشاركتهم بالمعلومات، إذ نجد أنّ العدد الأكبر منهم موافق ولكن هناك عدد قريب منه غير موافق وبالتالي فهناك عدم تكافؤ في الفرص للحصول على المعلومة، وواجب الرئيس نحو رؤوسيه عامة الالتزام بمشاركتهم بالمعلومات دون التحيز لطرف على الآخر.

وعموما تتبع الثقة من التشارك في المعلومة، وبالنسبة للمؤسسات محل الدراسة هناك نوع من التشارك الذي يؤدي إلى الثقة ولكنه ليس عام.

1-2- المسؤولية: تتميز المسؤولية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.426 تدل على وجود شعور متوسط بالمسؤولية لأفراد العينة المبحوثة نابع من عباراتها والمتمثلة في المرتبة الأولى للعبارة 54 "تناسب مسؤولياتك مع السلطة الممنوحة إليك" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.584، تدل على تناسب العدد الأكبر من أفراد العينة لمسؤولياتهم وسلطاتهم ويمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها، وهناك عدد قريب منه من الأفراد لا يوافقون ذلك، ربما يشعرون أنّ مسؤولياتهم أكبر من السلطة الممنوحة لهم مقارنة مع رؤسائهم وبعض الوظائف الأخرى، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 55 "هناك احترام وتقدير يجعلك تشعر بأنك مسؤولا في مؤسستك" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.506 تدل هذه العبارة أيضا مثل العبارة التي تسبقها على أنّ هناك من يجد الاحترام مما يجعله مسؤولا وهناك من لا يجد هذا الاحترام؛ أي أنّ هناك فروق بين أفراد العينة من حيث الحصول على الاحترام الذي يجعل الفرد مسؤولا أمام مؤسسته.

وعموما فإنّ عنصر المسؤولية يتوفر لدى الجزء الأكبر من العينة ولكن جزء قريب منه لا يشعر بهذه المسؤولية في مؤسسته.

1-3- الاتصال: يظهر عنصر الاتصال بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.157 يدل على اتصال متوسط في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير هذا العنصر من خلال عباراته؛ حيث احتلت المرتبة الأولى للعبارة 58 "تستفيد مؤسستك من التطور التكنولوجي لعرض المعلومات" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.393 تدل على أنّ هناك استفادة من التطور التكنولوجي في عرض المعلومات وهو المعمول به حاليا في المؤسسات، حيث أصبح للمؤسسات مواقع خاصة للانترنت كما أصبح لها صفحات خاصة بالتواصل الاجتماعي وكل ذلك يؤدي إلى عرض المعلومات. أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 57 "تتوفر مؤسستك على آليات اتصال فعالة لتوصيل المعلومة من المستويات الدنيا

إلى المستويات العليا والعكس" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.429 تدل على موافقة جزء كبير من العينة على أنّ مؤسساتهم تتبنى الاتصالات الصاعدة والنازلة وهذا أمر جد مميز في هذه المؤسسات، إلا أنه يوجد أيضا جزء من أفراد العينة ليس بالقليل لا يوافق على وجود هذا النوع من الاتصالات وبالتالي فإنّ هناك فروق في المؤسسات محل الدراسة من حيث أنواع الاتصالات الممارسة فيها. وأخيرا بالنسبة للمرتبة الأخيرة فكانت للعبارة 56 "تصل إلى المعلومات التي تحتاجها بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه عدم الموافقة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.455 وتدلل على أنّ الجزء الأكبر من العينة لا يوافقون على وصولهم إلى المعلومات التي يحتاجونها بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية التي يكون لها الدور الفعّال في هذا الأمر، وهناك جزء آخر قريب من الجزء الأكبر يوافق على هذه العبارة وذلك لفعالية الاتصالات عامة لديهم والاتصالات غير الرسمية خاصة.

وعموما فعنصر الاتصالات متباين بين المؤسسات محل الدراسة نتيجة التباين بين أفراد العينة فهناك من يوافقون على وجود اتصالات فعّالة تؤدي إلى المشاركة بالمعلومات وهناك من لا يوافقون.

واستنادا إلى العناصر الثلاث المكونة للمشاركة بالمعلومات فإنّ هذا العنصر فعّال في ظل المؤسسات التي تسودها الثقة المسؤولة والاتصالات الفعّالة، وغير فعّال في ظل غياب هذه العناصر.

2- الحرية والاستقلالية: تتميز الحرية والاستقلالية في ظل المؤسسات محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.942 يدل على وجود متوسط في المؤسسات محل الدراسة للحرية والاستقلالية وعدم سيادتها في جميع المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك من خلال عنصري الحرية والاستقلالية.

2-1- الحرية: تظهر الحرية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.348 تدل على حرية متوسطة في المؤسسات محل الدراسة للعاملين، حيث ظهرت العبارة الأولى وهي العبارة 60 "لك الحرية في التواصل مع كافة الأطراف في المؤسسة لتوصيل انشغالاتك عن العمل" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.551 تبين أنّ هناك عدد كبير من الأفراد المبحوثين يمكنهم توصيل انشغالهم لأي طرف يريدونه وهناك أفراد لا يستطيعون ذلك وبالتالي فهناك تباين بين أفراد العينة يمكن أن يعود ذلك إلى اختلاف وظائفهم ودرجة قربهم من الإدارة العليا أو يمكن أن يعود ذلك لاختلاف المؤسسة في حد ذاتها، فهناك مؤسسات تشجع على ذلك وهناك مؤسسات لا تشجع على ذلك من بين المؤسسات محل الدراسة، أمّا المرتبة الثانية فكانت للعبارة 59 "لك الحرية في اختيار الوسيلة والأسلوب المناسب لأداء عملك" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه عدم الموافقة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.535 تدل على أنّ أكثرية أفراد العينة لا يمكن لهم اختيار المسؤولية والأسلوب المناسب لأداء العمل في مؤسساتهم، بينما هناك أفراد من العينة يوافقون على ذلك ويمكن أن يعود الأمر إلى تشجيع مؤسسته أو طبيعة وظيفته.

وعموماً فإن الحرية متباينة بين أفراد العينة المبحوثة فهناك من تتوفر لديهم هذه الحرية في مؤسساتهم وهناك من لا يتحصلون عليها في مؤسساتهم.

2-2- الاستقلالية: ظهرت الاستقلالية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.878، تدل على وجود استقلالية متوسطة في المؤسسات محل الدراسة ويمكن تفسير ذلك من خلال العبارات المكونة للاستقلالية، حيث كانت العبارة 62 في المرتبة الأولى "تقدم مقترحات واستفسارات دون الخوف من النتائج" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 1.279، تدل على إجماع أفراد العينة على استقلاليتهم من حيث تقديم المقترحات والاستفسارات دون الخوف من ردود الأفعال والنتائج، وبالتالي فالمؤسسات محل الدراسة تشجع على ذلك ولا تردعه من خلال ممارسة العقوبات. أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 61 "لك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الوصول إلى الرئيس المباشر" بدرجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 1.451، تدل على عدم وجود مجال لاستقلالية العامل عن رؤوسيه وهذا ما أثبت أيضاً في الهيكل التنظيمي؛ أي أنّ مركزية القرارات تبقى قائمة ولا يمكن أن يستقل العامل بقراراته دون الرجوع إلى رؤوسيه. وعموماً فالاستقلالية في المؤسسات محل الدراسة ممثلة فقط في إمكانية تقديم المقترحات والاستفسارات، لكن استقلالية العمل غير واردة فالعامل يبقى تابعاً لرئيسه ويعود إليه في كل أمر؛ أي أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تشجع نمط الرقابة الذاتية وإنما تتبنى الرقابة من طرف الرؤساء.

واستناداً لعنصري الحرية والاستقلالية فإنّ هذا البعد متوفر من ناحية جوانب معينة مثل حرية التواصل وحرية تقديم المقترحات والاستفسارات وغائب من ناحية ترك المجال لاختيار طريقة العمل أو تصحيح الانحرافات دون الرجوع إلى المسؤولين (الرؤساء)؛ أي أنّ هيمنة الرؤساء تبقى قائمة في المؤسسات محل الدراسة.

3- التوجه نحو فرق العمل: تميز هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة تعود إلى متوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.406 يدل على توجه متوسط للمؤسسات محل الدراسة نحو تبني فكرة العمل وفق فرق العمل، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عبارات البعد، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 63 "تعتمد مؤسستك على وضع فرق عمل مستمرة تدير نفسها بنفسها" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.412 وتدل على أنّ أكثر أفراد العينة يوافقون على تبني مؤسساتهم لفكرة فرق العمل وهو ما أثبتته عبارات سابقة تدعم العمل الجماعي، بينما هناك عدد أيضاً لا بأس به من أفراد العينة لا يوافقون على ذلك؛ أي أنّ مؤسساتهم لا تعتمد على هذا النمط من الهيكل. أما العبارة التي احتلت المرتبة الثانية فهي العبارة 65 "تطرح الأفكار الجديدة من قبل فرق العمل" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.468، تدل على أنّ المؤسسات التي تعتمد على التوجه نحو فرق العمل يتم فيها طرح الأفكار من طرفهم. أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة 64 "تمتلك المؤسسة فرق عمل مؤهلة وتتبنى التدريب الجماعي" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة

بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.506، تدل على أنّ المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل تتميز هذه الأخيرة بالأهلية كما أنّها تتبنى التدريب الجماعي.

وعموماً بالنسبة للتوجه نحو فرق العمل هناك مؤسسات محل الدراسة تتبنى هذا التوجه وتدعمه وتدعمه فعاليته، وهناك مؤسسات يمثلها الأفراد غير الموافقين على هذا التوجه لا تدعم العمل الفرقي.

واستناداً لما سبق من أبعاد فالتمكين الهيكلي تميز هو أيضاً بدرجة قبول متوسطة من أفراد العينة المبحوثة بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.996، يدل على وجود توجه ضمني متوسط في المؤسسات محل الدراسة نحو التمكين الهيكلي.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالتمكين النفسي

يمثل التمكين النفسي الجانب المتعلق بالعامل بحد ذاته، وقد تم تمثيله في الدراسة الحالية بواسطة بعدين وهما التأثير (مدى شعور العامل بأنه مؤثر في مؤسسته) والمقدرة (مدى شعور العامل بالمقدرة في إنجاز أعماله)، وتتمثل النتائج الخاصة بهذا العنصر في الجدول الموالي:

جدول (6-12): الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول التمكين النفسي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										رقم العبارة
				موافق غير		موافق غير		معيّد		موافق		موافق بشدة		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
2	متوسط	1.470	3.23	11.4	46	34.7	140	4	16	19.8	80	30.2	122	66
1	متوسط	1.500	3.28	12.6	51	31.9	129	3	12	20	81	32.4	131	67
	متوسط	1.355	3.25	التأثير										
3	مرتفع	1.242	4.16	4	16	14.9	60	1.7	7	19.8	80	59.7	241	68
1	مرتفع	0.739	4.61	0.7	3	3.2	12	1.2	5	24.0	97	70.8	286	69
2	مرتفع	0.917	4.50	2.5	10	4.5	18	1.2	5	23.8	96	68.1	275	70
	مرتفع	0.778	4.42	المقدرة										
	مرتفع	0.830	3.95	التمكين النفسي										
	متوسط	0.897	3.55	التمكين (هيكلي، نفسي)										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين النفسي ويمكن تحليلها على النحو التالي:

1- التأثير: يتميز التأثير في المؤسسات محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.355 وهذا يدل على شعور العاملين المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة بتأثير متوسط ويمكن تفسير ذلك من خلال عبارات البعد حيث كانت المرتبة الأولى للعبارة 67 "لك الحق في الوصول الى المعلومات حول تقييم الأداء الخاص بوحدةك" بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.500، تدل على أنّ أكثر أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة

أي يمكنهم الحصول على التقييم الخاص بهم وبوحداتهم وهذا أمر من شأنه أن يمكّن العامل من معرفة التقييم وتحسينه إن كان ضعيفا، وبالتالي يؤدي إلى شعوره بالتأثير، وهناك أفراد عددهم قريب من الأكثر لا يوافقون على ذلك وبالتالي فإنّ هذا الأمر سيلغي معرفتهم بمدى تأثيرهم في مؤسساتهم. أما العبارة 66 "تعتقد أنّك تبدع في عملك ولك تأثير على عمل الآخرين" احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.470، تدل على أنّ أكثرية أفراد العينة وافقوا على ابداعهم وتأثيرهم على العمل في مؤسساتهم والجزء الآخر من أفراد العينة لم يوافقوا على ذلك؛ أي ليس لديهم أي تأثير على العمل في مؤسساتهم.

وبالتالي من خلال ما سبق يتضح أنّ هناك فروق أو تباين بين أفراد العينة من حيث التأثير، فالأكثرية يشعرون بالتأثير في مؤسساتهم ويمكن أن يكون ذلك نابع من طبيعة مؤسساتهم في حد ذاتها التي تشجعهم على ذلك والعكس.

2- المقدرة: تتميز المقدرة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.778 تدل على إجماع أفراد العينة المبحوثين على امتلاك المقدرة؛ أي أنّهم أخذوا الخاصية متوفرة وقوة في أفراد العينة المبحوثة ويمكن تفسير ذلك من خلال عبارات البعد، حيث كانت المرتبة الأولى للعبارة 69 "عند تكليفك بعمل ما تحاول القيام به بمهارة ولا تمتنع عنه" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.61 وانحراف معياري 0.739، تدل على إجماع تقريبا كل أفراد العينة على أنّهم عندما يكلفون بمهمة يسعون إلى تنفيذها بمهارة ولا يمتنعون عنها، وهذا يوحي بشعور العاملين بقدرتهم على تأدية أي مهام يكلفون بها أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 70 "تميل إلى المبادرة والإصرار وبذل الجهد العالي في مواجهة العقبات" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.917، تدل على توفر خصائص المقدرة في كافة العاملين المبحوثين من حب المبادرة وبذل الجهد في مواجهة العقبات. وأخيرا العبارة 68 "تشعر أنّك تؤدي عملا بمهارة وتجد ذلك فعلا" بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 1.242، تدل على موافقة إجمالية لأفراد العينة على أنّهم يؤدون عملهم بمهارة ويجيدون ذلك، وبالتالي ومن خلال العبارات السابقة يتضح أنّ عنصر المقدرة متوفر بدرجة عالية لدى الأفراد المبحوثين.

واستنادا إلى عنصري التأثير والمقدرة يظهر التمكين النفسي بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.830 نابع من المقدرة المرتفعة للعاملين؛ حيث أنّ العاملين يميزون بمقدرة عالية جدا إلا أنّ هذه المقدرة لا تساهم في التأثير لدى كل أفراد العينة ويمكن أن يعود ذلك إلى المؤسسة في حد ذاتها التي تعرقل من هذا التأثير.

وبناء على نتائج جانبي التمكين فقد ظهر مستوى هذا الأخير في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.879 دعمته الدرجة المرتفعة للتمكين النفسي.

من خلال ما سبق تم وصف البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين فيها، وذلك من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات المكونة لمتغيري الدراسة، وقد تم التوصل إلى أنّ البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة التي تشجع على التمكين تتميز بدرجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة وذلك ناتج عن نتائج عناصرها، حيث تميز الهيكل التنظيمي بدرجة موافقة متوسطة توحى بعدم الإجماع على أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة ملائم للتمكين فهو يتميز بالمركزية التي لم تتخل عنها جل المؤسسات ولا يترك الحرية الكاملة للعاملين لأداء أعمالهم، وإنما هم خاضعون لرقابة رؤسائهم ولقوانين المؤسسة، أما الثقافة التنظيمية فقد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة تدل على وجود ثقافة تنظيمية مقبولة وإيجابية تشجع على التمكين.

وفيما يخص الموارد فقد ظهرت بدرجة موافقة متوسطة ناتجة عن الاختلاف في مكوناتها بين المؤسسات محل الدراسة، فكل عناصرها كانت نتائجها متوسطة معبرة على عدم الإجماع على الموافقة أو عدم الموافقة على فعالية الموارد الداخلية في جميع المؤسسات محل الدراسة، بل إنّه كان هناك تباين بين المؤسسات من خلال التباين الذي يظهر في إجابات أفراد العينة. وفيما يتعلق بالتمكين فقد جاء هو أيضا بدرجة متوسطة ناتجة عن مستوى تمكين هيكلي متوسط وتمكين نفسي مرتفع نابغ عن إجماع العاملين على امتلاكهم المقدرة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تقوم أي دراسة بحثية على مجموعة من الفرضيات، ينطلق الباحث منها للبحث في حيثيات الدراسة لإثبات صحتها أو نفيها، حيث يستند إلى الجانب النظري لتكوين الإطار المعرفي الذي يمكنه من اختبار الفرضيات، ثم يتوجه بناء على ما وجد في الجانب النظري لاختباره ميدانياً، وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب الواقعي للمؤسسات التي يتم الاستعانة بها لإجراء الدراسة الميدانية.

وبما أنّ الدراسة الميدانية تعتمد في تفسيرها للظاهرة المدروسة على الأساليب الإحصائية، فهي إذن تحتاج إلى وضع فرضيات إحصائية لاختبارها من خلال أساليب الإحصاء الاستدلالي وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية؛
- ✓ **المطلب الثاني:** اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية؛
- ✓ **المطلب الثالث:** اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سوف نستعين بالانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج؛ وبما أنّ هذه الفرضية مجزأة إلى فرضيات فرعية سوف يتم اختبارها من خلال هذا المطلب ولكن أولاً يجب التأكد من أنّ متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي حسب اختبار كولموكروف-سميرنوف Teste kolmogrov-simirnov سيتم الانطلاق من الفرضيات الإحصائية التالية:

H0: المتغيران البيئة الداخلية والتمكين يتبعان التوزيع الطبيعي

H1: المتغيران البيئة الداخلية والتمكين لا يتبعان التوزيع الطبيعي

وكانت النتائج حسب برنامج SPSS على النحو التالي:

جدول (6-13): اختبار kolmogrov-Simirnov

التمكين	البيئة الداخلية	
404	404	عدد أفراد العينة N
3.5572	3.5905	المعلومات الطبيعية } - المتوسط
0.89737	0.82210	الانحراف المعياري } -
0.763	1.096	قيمة Z لـ kolmogrov-Simirnov
0.606	0.181	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يظهر الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة لقيمة Z لكلى المتغيرين (0.181، 0.606) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 أي أنّ المتغيران (البيئة الداخلية، التمكين) يتبعان التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية H1: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة.

من أجل اختبار العلاقة بين المتغيرين الكليين للدراسة وهما البيئة الداخلية والتمكين سوف نستعين بتحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج.

1- تحليل الانحدار البسيط:

الهدف من هذا التحليل هو معرفة العلاقة الترابطية والتأثيرية لمتغير البيئة الداخلية ككل على مستوى التمكين ككل دون تجزئة بانطلاق أولية، والجدول الموالي يوضح النتائج.

جدول (6-14): نتائج الانحدار البسيط بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
البيئة الداخلية	0.846	0.716	0.716	1015.256	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين فيها هو 0.846 وهو معامل دال إحصائيا وقوي يدل على العلاقة الارتباطية القوية والموجبة بين المتغيرين، وما يدعم ذلك هو معامل التحديد والذي يدل على أنّ نسبة تفسير البيئة الداخلية للمتغير التابع التمكين هو 71.6% وهي نسبة جد مرتفعة وتدل على التأثير القوي للبيئة الداخلية على مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة، وبالنسبة لاختبار F فقد كانت قيمته 1015.256 بدلالة معنوية 0.000 أي أنّ نموذج الانحدار هو نموذج دال إحصائيا أي يوجد أثر للبيئة الداخلية على مستوى التمكين، ولتحديد معاملات النموذج نستعين بالجدول الموالي.

جدول (6-15): معاملات نموذج الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Béta	الخطأ المعياري	A	
0.025	2.247	0.846	0.107	0.240	الثابت
0.000	31.863	0.846	0.029	0.924	البيئة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يمكن تحديد نموذج الانحدار البسيط:

$$\text{مستوى التمكين} = 0.924 + 0.240 (\text{البيئة الداخلية})$$

أي أنه كلما تغيرت البيئة الداخلية بوحدة سوف يتغير مستوى التمكين بـ 0.924

ويعتبر هذا النموذج الكلي الذي يربط بين المتغيرين معا مباشرة، ولكن في إطار الدراسة فإنّ المتغيرين مقسمين إلى عناصر لذلك وجب معرفة أثر عناصر البيئة الداخلية على مستوى التمكين، وسيكون ذلك من خلال الانحدار المتعدد المتدرج.

2- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج:

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يعتمد هذا التحليل على إظهار المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع فقط وحذف تلك المتغيرات التي لا تؤثر وليست لها دلالة احصائية، وسيتم هنا اختبار أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الموارد الداخلية) على مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة وقد كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (6-16): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بين عناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعياري Adj-R ²	التغير في قيمة معامل التحديد R ² change	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الموارد الداخلية	0.806 ^a	0.650	0.649	0.650	746.804	0.000
الثقافة التنظيمية	0.852 ^b	0.727	0.725	0.077	112.243	0.000
الهيكلة التنظيمية	0.858 ^c	0.737	0.735	0.010	15.430	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

حيث تدل:

a: النموذج متكون من المتغير المستقل الموارد الداخلية فقط.

b: النموذج متكون من المتغيرين المستقلين الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية.

c: النموذج متكون من المتغيرات المستقلة (الموارد الداخلية، الثقافة التنظيمية، الهيكلة التنظيمية).

ومن خلال الجدول السابق يتضح أنّ ترتيب العناصر من ناحية الأثر جاء للموارد الداخلية ثم الثقافة التنظيمية وأخيرا الهيكلة التنظيمية، حيث أنّ معامل الارتباط بين الموارد الداخلية فقط ومستوى التمكين بلغ 0.806 وهو معامل ارتباط موجب قوي يدل على العلاقة القوية بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت نسبة تفسير الموارد الداخلية للتغير في مستوى التمكين تقدر بـ 65% والباقي يعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، أمّا بالنسبة للثقافة التنظيمية فقوّت كذلك من العلاقة بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين؛ حيث يظهر الجدول أنّ معامل الارتباط المتعدد (للمتغيرين الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية معا) 0.852 وهو معامل ارتباط قوي موجب يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المفسرين ومستوى التمكين، حيث أنّ الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته 7.7% من التغير في مستوى التمكين والموارد الداخلية 65% والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

وبإضافة الهيكل التنظيمي للنموذج فقد أدى أيضا إلى الرفع من معامل الارتباط المتعدد إلى 0.858 يدل على علاقة ارتباطية موجبة قوية بين العناصر الثلاث للبيئة الداخلية ومستوى التمكين، وقد تمثلت نسبة تفسير الهيكل التنظيمي للتغير في مستوى التمكين بـ1% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسبة الموارد والثقافة التنظيمية، وعليه فإنّ المؤثر الأكبر للتغيرات في مستوى التمكين هو الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة.

وقد كانت قيمة F لنموذج الانحدار المتعدد حسب الجدول السابق بمستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر متعدد لعناصر البيئة الداخلية في مستوى التمكين ويمكن تحديد معاملات النموذج من خلال الجدول الموالي:

جدول (6-17): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	
0.001	3.197	-	0.114	الثابت
0.000	14.139	0.514	0.031	الموارد الداخلية
0.000	7.163	0.301	0.038	الثقافة التنظيمية
0.000	3.928	0.144	0.047	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لقيم t لمختلف عناصر البيئة الداخلية $\text{Sig} < 0.05$ ، وبالتالي فهي تؤثر في المتغير التابع ويمكن بناء نموذج الانحدار استنادا على الجدول السابق كما يلي:

$$\text{مستوى التمكين} = 0.374 + 0.435 \text{الموارد الداخلية} + 0.273 \text{الثقافة التنظيمية} + 0.184 \text{الهيكل التنظيمي}$$

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية H11: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الانحدار المتعدد المتدرج والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدوا (6-18): الانحدار المتعدد المتدرج بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ² -deux	معامل التحديد المعياري adj-R ²	التغير في قيمة معامل التحديد R ² -change	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الموارد الداخلية	0.809 ^a	0.654	0.654	0.654	761.276	0.000
الثقافة التنظيمية	0.857 ^b	0.734	0.733	0.080	119.933	0.000
الهيكل التنظيمي	0.863 ^c	0.745	0.743	0.011	17.244	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

حيث أنّ:

a: النموذج يضم الموارد الداخلية فقط.

b: النموذج يضم الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية.

c: النموذج يضم الموارد الداخلية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة احتلت المرتبة الأولى من ناحية الارتباط والأثر على مستوى التمكين الهيكلي، حيث مثل معامل الارتباط 0.809 وهو معامل ارتباط قوي وموجب يدل على العلاقة الارتباطية الموجبة القوية بين الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين الهيكلي فيها، وما ثبت ذلك هو نسبة التفسير؛ حيث أنّ الموارد الداخلية تفسر ما نسبته 65.4% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي والباقي تفسره متغيرات أخرى. وبالنسبة للمرتبة الثانية من ناحية الارتباط والأثر فكانت للثقافة التنظيمية والتي أدت إلى الرفع من معامل الارتباط إلى 0.857 يدل على ارتباط متعدد قوي للموارد والثقافة معا مع مستوى التمكين الهيكلي، وما يؤكد ذلك هو نسبة تفسير الثقافة التنظيمية 8% للتغير في مستوى التمكين الهيكلي إضافة إلى نسبة الموارد الداخلية والباقي تفسره متغيرات أخرى. وأخيرا كانت المرتبة الثالثة للهيكل التنظيمي الذي أدى إلى الرفع من معامل الارتباط المتعدد إلى 0.863 يدل على وجود ارتباط قوي بين العناصر الثلاث للبيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة، وما يدعم ذلك نسبة تفسير الهيكل التنظيمي 1.1% للتغير في مستوى التمكين الهيكلي، إضافة إلى نسبة الثقافة والموارد والباقي تفسره عوامل أخرى. أمّا بالنسبة لقيم F لنموذج الانحدار المتعدد فتظهر بمستوى دلالة Sig=0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقول أنّ هناك أثر لعناصر البيئة الداخلية الثلاث على مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن استخراج معادلة الانحدار من خلال الجدول الموالي:

الجدول (6-19): معاملات نموذج الانحدار المتعدد للبيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	
0.227	1.210	-	0.128	الثابت
0.000	14.267	0.150	0.034	الموارد الداخلية
0.000	7.380	0.305	0.042	الثقافة التنظيمية
0.000	4.153	0.149	0.051	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

بناءً على الجدول السابق يتضح أنّ جميع معاملات معادلة الانحدار المتعدد هي معنوية عند مستوى الدلالة 5%، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

مستوى التمكين الهيكلي = 0.155 + 0.480 الموارد الداخلية + 0.307 الثقافة التنظيمية + 0.212 الهيكل التنظيمي.

2- اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الأولى:

2-1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية H111: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نستعين بتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وذلك بهدف معرفة علاقة الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده مع مستوى التمكين الهيكلي، وقد كانت نتائج الاختبار على النحو التالي:

جدول (6-20): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين الهيكلي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ² -deux	معامل التحديد المعياري adj-R ²	التغير في R ²	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
نطاق الإشراف	0.604 ^a	0.365	0.363	0.365	230.591	0.000
الرسمية	0.683 ^b	0.467	0.464	0.102	76.805	0.000
التخصص	0.698 ^c	0.487	0.483	0.021	16.113	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أنّ أبعاد الهيكل التنظيمي التي كان لها علاقة ارتباط وأثر مع مستوى التمكين الهيكلي هي على التوالي نطاق الإشراف، الرسمية والتخصص، أما باقي الأبعاد فهي لا تربطها علاقة على مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في (المركزية، التعقيد).

حيث أنّ المرتبة الأولى من ناحية الارتباط والأثر كانت لبعده نطاق الإشراف بمعامل ارتباط 0.604 وهو معامل موجب ومقبول، ونسبة تفسيره 36.5% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي والباقي فهو يعود لعوامل أخرى.

أما المرتبة الثانية فكانت لبعده الرسمية بمعامل ارتباط متعدد لنطاق الإشراف والرسمية مع مستوى التمكين الهيكلي 0.683 أي أنّ دخول الرسمية رفع من معامل الارتباط وهو يمثل معامل موجب ومقبول يدل على العلاقة الترابطية الموجبة، ويدعم ذلك نسبة التفسير حيث أنّ الرسمية تفسر 10.2% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي، إضافة إلى نسبة نطاق الإشراف والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده التخصص الذي أدى إلى الرفع من معامل الارتباط المتعدد إلى 0.698 يدل بذلك على الارتباط المعنوي بين نطاق الإشراف، الرسمية والتخصص معاً مع مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة، وما يدعم ذلك نسبة تفسير التخصص 2.1% (وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالبعدين الآخرين)، أي أنّ نسبة التفسير الإجمالية للأبعاد الثلاثة 48.7% والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

ومن خلال الجدول يظهر مستوى الدلالة لقيم F دالا احصائياً عند مستوى 5% وبالتالي يمكن القول أنّه يوجد أثر لأبعاد الهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف، الرسمية، التخصص) على مستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن استخراج معادلة الانحدار من خلال الجدول الموالي:

جدول (6-21): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين الهيكلي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.222	1.223	-	0.188	0.230	الثابت
0.000	10.989	0.439	0.035	0.383	نطاق الإشراف
0.000	6.885	0.281	0.043	0.293	الرسمية
0.000	4.014	0.169	0.060	0.240	التخصص

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ مستوى الدلالة لاختبار t لجميع معاملات أبعاد الهيكل التنظيمي المؤثرة دالا احصائياً، وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين الهيكلي} = 0.230 + 0.383 \text{ نطاق الإشراف} + 0.293 \text{ الرسمية} + 0.240 \text{ التخصص}.$$

2-2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية H112: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نلجأ إلى تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحليل علاقة الارتباط والأثر بين الثقافة التنظيمية (من خلال أبعادها) ومستوى التمكين الهيكلي، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6-22): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين الهيكلي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ² -deux	معامل التحديد المعياري adj-R ²	التغير في R ² في	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التوقعات التنظيمية	0.765 ^a	0.585	0.584	0.585	567.072	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.795 ^b	0.632	0.630	0.047	51.309	0.000
الأنظمة والإجراءات والسياسات	0.798 ^c	0.636	0.634	0.004	4.592	0.033

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنّ عناصر الثقافة التنظيمية التي لها علاقة مع مستوى التمكين الهيكلي تتمثل في (التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأنظمة والإجراءات والسياسات)، أما باقي العناصر ليست لها علاقة ارتباط وأثر مع التمكين الهيكلي والمتمثلة في (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) للمؤسسات محل الدراسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى التوقعات التنظيمية بمعامل ارتباط 0.765 وهو معامل ارتباط موجب قوي يوحي بالعلاقة الترابطية القوية بين التوقعات التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة مع مستوى التمكين الهيكلي، وما يدعم ذلك هو نسبة تفسير التوقعات التنظيمية والتي تقدر بـ 58.5% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

أما المرتبة الثانية فكانت للمعتقدات التنظيمية حيث أدت هذه الأخيرة إلى الرفع من معامل الارتباط إلى 0.795 وهو معامل ارتباط متعدد يوحي بالعلاقة التعددية القوية للتوقعات والمعتقدات التنظيمية مع مستوى التمكين الهيكلي حيث فسرت المعتقدات ما نسبته 4.7% من التغير في التمكين الهيكلي وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة التوقعات.

وأخيراً المرتبة الأخيرة كانت للأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أدت إلى الرفع من معامل الارتباط إلى 0.798 ليبقى معامل الارتباط كمعامل قوي يدل على قوة العلاقة الترابطية التعددية بين المتغيرات المستقلة (التوقعات والمعتقدات التنظيمية إضافة إلى الأنظمة والإجراءات والسياسات) مع مستوى التمكين الهيكلي، إضافة إلى أنّ نسبة التفسير للعنصر الأخير هي 0.4% للتغير في مستوى التمكين الهيكلي وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تنعدم، إلا أنّها تؤثر حتى

ولو كان أثراً ضعيفاً، وعليه فإن نسبة التفسير للعناصر الثلاث معا هي 63.3% للتغير في مستوى التمكين الهيكلي والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

ومن خلال مستوى الدلالة لقيم F فهو يظهر دالا احصائيا لأنه أقل من 0.05، وبالتالي فإنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية من خلال التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والأنظمة والإجراءات والسياسات على مستوى التمكين الهيكلي ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالاستعانة بالجدول الموالي:

جدول (6-23): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين الهيكلي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.00	6.354	-	0.149	0.946	الثابت
0.000	9.924	0.485	0.036	0.356	التوقعات التنظيمية
0.000	6.295	0.320	0.040	0.255	المعتقدات التنظيمية
0.033	2.143	0.073	0.038	0.081	الأنظمة والإجراءات والسياسات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة لجميع العناصر المكونة لنموذج الانحدار أقل من 0.05 وبالتالي فهي التي تكون معادلة الانحدار والتي تكون على النحو التالي:

مستوى التمكين الهيكلي = 0.946 + 0.356 التوقعات التنظيمية + 0.255 المعتقدات التنظيمية + 0.08 الأنظمة والإجراءات والسياسات.

والإجراءات والسياسات.

2-3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية H113: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين الهيكلي.

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، لأن الموارد الداخلية متكونة من مجموعة من العناصر وهذا التحليل يساعد في معرفة أي العناصر لها علاقة مع مستوى التمكين، والنتائج توضح من خلال الجدول الموالي:

جدول (6-24): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين الهيكلي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ² -deux	معامل التحديد المعياري adj-R ²	التغير في R ² في	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاءة	0.757 ^a	0.573	0.572	0.573	539.234	0.000
المعلومات	0.820 ^b	0.673	0.671	0.100	122.589	0.000
المعرفة	0.825 ^c	0.681	0.679	0.008	10.600	0.001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

حيث أن:

a: النموذج يشمل الكفاءة فقط.

b: النموذج يشمل الكفاءة والمعلومات فقط.

c: النموذج يشمل الكفاءة، المعلومات والمعرفة.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ عناصر الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة التي لها علاقة مع التمكين الهيكلي هي الكفاءة، المعلومات والمعرفة، أما التكنولوجيا فليس لها علاقة لذا تم حذفها من النموذج.

وفيما يخص العناصر التي لها علاقة، فكانت المرتبة الأولى للكفاءة بمعامل ارتباط 0.757 يدل على علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الكفاءة ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة، وما يدعم ذلك نسبة تفسير الكفاءة للمتغير التابع والتي تتمثل في 57.3% وهي نسبة مرتفعة وباقي التغير يعود لعوامل أخرى.

أما المرتبة الثانية فكانت لعنصر المعلومات حيث أدى هذا العنصر إلى الرفع من معامل الارتباط المتعدد إلى 0.820 وهو معامل ارتباط قوي جدا يدل قوة العلاقة التعددية بين المتغيرين المستقلين (الكفاءة والمعلومات) ومستوى التمكين الهيكلي، وقد فسّر عنصر المعلومات ما نسبته 10% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي.

وأخيرا المرتبة الأخيرة كانت لعنصر المعرفة حيث أدى إلى الرفع من معامل الارتباط المتعدد إلى 0.825 وهو معامل ارتباط قوي جدا، وقد فسّر عنصر المعرفة ما نسبته 0.8%، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسبتي العنصرين الآخرين، وعليه فإنّ ما تفسره العناصر الثلاث للموارد الداخلية يتمثل في 68.1% من التغير في مستوى التمكين الهيكلي والباقي يعود لعوامل أخرى.

وحسب قيم F في الجدول فهي ذات دلالة احصائية أقل من 0.05، وبالتالي فالعناصر الثلاثة (الكفاءة، المعلومات والمعرفة) المكونة للموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة لها أثر على مستوى التمكين الهيكلي، ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد بالاستعانة بالجدول الموالي:

جدول (6-25): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين الهيكلي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.00	7.743	-	0.099	0.763	الثابت
0.000	5.220	0.335	0.050	0.259	الكفاءة
0.000	10.632	0.385	0.337	0.337	المعلومات
0.001	3.256	0.206	0.161	0.167	المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ معاملات الانحدار لها مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي فهي تكوّن معادلة الانحدار والذي تكون معادلته على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين الهيكلي} = 0.763 + 0.259 \text{ الكفاءة} + 0.337 \text{ المعلومات} + 0.167 \text{ المعرفة}$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية H12: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وذلك لأن البيئة الداخلية ممثلة من قبل ثلاث عناصر سيتم من خلال هذا التحليل تحديد أي العناصر لها علاقة مع مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة، وقد تمتثلت نتائج هذا التحليل في الجدول الموالي:

جدول (6-26): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر البيئة الداخلية مع مستوى التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	التغير في قيمة F	التغير في R ²	معامل التحديد المعياري adj-R ²	معامل التحديد R ² -deux	معامل الارتباط R	متغيرات النموذج
0.000	216.504	0.350	0.348	0.350	0.592 ^a	الموارد الداخلية
0.000	22.940	0.035	0.382	0.385	0.621 ^b	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

حيث أنّ:

a: النموذج يشمل الموارد الداخلية فقط كمتغير مستقل.

b: النموذج يشمل الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية متغيران مستقلان.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ عناصر البيئة الداخلية التي لها علاقة مع التمكين النفسي هي الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية فقط، أمّا الهيكل التنظيمي فليس له أثر على مستوى التمكين النفسي لذلك تم حذفه من النموذج.

وبالتالي فإنّ عنصري الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية هما المؤثران على مستوى التمكين النفسي؛ حيث جاء في المرتبة الأولى عنصر الموارد الداخلية بمعامل ارتباط 0.592 يدل على وجود ارتباط مقبول بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة، كما أنّ الموارد الداخلية تفسر ما نسبته 35% من التغير في مستوى التمكين النفسي، أمّا المرتبة الثانية فقد جاءت لعنصر الثقافة التنظيمية حيث أدى إلى رفع معامل الارتباط المتعدد إلى 0.621% يدل على علاقة تعددية قوية لعناصر البيئة الداخلية (الموارد والثقافة) مع مستوى التمكين النفسي، وقد فسّر عنصر الثقافة التنظيمية لوحده 3.5% من التغير في مستوى التمكين النفسي، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الموارد الداخلية، وعليه فإنّ الموارد والثقافة التنظيمية معا يفسران ما نسبته 38.5% من التغير في مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة والباقي يعود لمغيرات أخرى.

وحسب مستوى الدلالة لقيم F فهو يظهر دالا احصائيا وبالتالي يوجد أثر متعدد لعناصر البيئة الداخلية (الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية معا) على مستوى التمكين النفسي ويمكن تكوين معادلة الانحدار بالاستعانة بالجدول الموالي:

جدول رقم (6-27): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر البيئة الداخلية مع مستوى التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.000	15.400	-	0.131	2.011	الثابت
0.000	7.447	0.408	0.043	0.320	الموارد الداخلية
0.000	4.790	0.262	0.046	0.220	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج الاستبيان SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى الدلالة لمعاملات نموذج الانحدار المتعدد أقل من 0.05، وبالتالي فهي تدخل في إطار النموذج الذي تكون معادلته على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين النفسي} = 2.011 + 0.320 \text{ موارد داخلية} + 0.22 \text{ ثقافة تنظيمية.}$$

4- اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الثانية

4-1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية H121: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وذلك لأنّ الهيكل التنظيمي مقاس من خلال مجموعة من الأبعاد يجب معرفة علاقتها مع التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة. ولقد كانت نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول (6-28): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد الهيكل التنظيمي مع مستوى التمكين النفسي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعياري adj- R ²	التغير في R ²	التغير في F	مستوى الدلالة Sig
نطاق الإشراف	0.469 ^a	0.220	0.218	0.220	113.510	0.000
الرسمية	0.500 ^b	0.250	0.247	0.030	16.208	0.000
التخصص	0.514 ^c	0.264	0.259	0.014	7.468	0.007

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج الاستبيان SPSS.

حيث أنّ:

a: النموذج يشمل نطاق الإشراف كمتغير مستقل فقط.

b: النموذج يشمل نطاق الإشراف والرسمية كمتغيران مستقلان فقط.

c: النموذج يشمل نطاق الإشراف، الرسمية والتخصص كمتغيرات مستقلة فقط.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ الأبعاد التي تؤثر على التمكين النفسي هي نطاق الإشراف، الرسمية والتخصص. أما باقي الأبعاد فهي لا تؤثر على مستوى التمكين النفسي لذلك تم حذفها.

وعليه فإنّ الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي التي ظهرت في الجدول هي التي لها علاقة (ارتباط وأثر) مع مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أنّ المرتبة الأولى كانت لنطاق الإشراف بمعامل ارتباط 0.469 وهو معامل ارتباط متوسط يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين نطاق الإشراف ومستوى التمكين النفسي. أما نسبة تفسيره فكانت 22% للتغير في مستوى التمكين النفسي وهي نسبة قليلة، أما المرتبة الثانية فكانت لبعد الرسمية حيث أدى إلى رفع معامل الارتباط إلى 0.500 وهو معامل ارتباط متوسط يدل على الارتباط التعددي المتوسط بين نطاق الإشراف والرسمية كمتغيران مستقلان ومستوى التمكين النفسي كمتغير تابع. وقد فسّر بعد الرسمية ما نسبته 3% من التغير في مستوى التمكين النفسي وهي نسبة ضعيفة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد التخصص والذي رفع معامل الارتباط إلى 0.514 ليبقى ارتباط متوسط بين نطاق الإشراف، الرسمية والتخصص كمتغيرات مستقلة ومستوى التمكين النفسي كمتغير تابع، وقد كانت نسبة تفسير التخصص 1.4% وهي نسبة ضعيفة جدا. وإجمالا فإنّ الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 26.4% من التغير في التمكين النفسي.

وبالنظر إلى مستوى الدلالة لقيم F فهو ذو دلالة احصائية لأنه أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنّ هناك أثر متعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف، الرسمية، التخصص) على مستوى التمكين النفسي ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالجدول الموالي:

جدول (6-29): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.000	10.766	-	0.188	2.022	الثابت
0.000	7.655	0.366	0.035	0.267	الكفاءة
0.005	2.803	0.137	0.043	0.119	المعلومات
0.007	2.733	0.138	0.060	0.163	المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ مستوى الدلالة لمعاملات الانحدار ذات دلالة احصائية لأقل من 0.05 وبالتالي

يمكن بناء معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين النفسي} = 2.022 + 0.267 \text{ نطاق الإشراف} + 0.119 \text{ الرسمية} + 0.163 \text{ التخصص}.$$

4-2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية H122: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية ومستوى

التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نحتاج إلى تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأنّ الثقافة التنظيمية تم قياسها من خلال مجموعة من

العناصر وبالتالي وجب معرفة علاقة (ارتباط، أثر) هذه العناصر مع مستوى التمكين النفسي. وقد كانت النتائج على النحو

التالي:

جدول (6-30): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الثقافة التنظيمية مع مستوى التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	التغير في قيمة F	التغير في R ²	معامل التحديد المعياري adj-R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	متغيرات النموذج
0.000	167.624	0.294	0.293	0.294	0.542 ^a	المعتقدات التنظيمية
0.000	18.019	0.030	0.321	0.325	0.570 ^b	التوقعات التنظيمية
0.009	6.857	0.011	0.331	0.336	0.580 ^c	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ عناصر الثقافة التنظيمية التي لها علاقة مع مستوى التمكين النفسي تتمثل في المعتقدات

التنظيمية، التوقعات التنظيمية والقيم التنظيمية. أما باقي العناصر (الأعراف التنظيمية، الأنظمة والإجراءات والسياسات) فهي

ليست لها علاقة مع التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة، ولذلك تم حذفها من قبل النموذج.

واستنادا إلى الجدول فإنّ المعتقدات التنظيمية هي المؤثر الرئيسي على التمكين النفسي؛ حيث أنّ معامل الارتباط كان 0.542 وهو معامل ارتباط متوسط يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى التمكين النفسي. وقد تمثلت نسبة تفسير المتغير التابع من طرف المعتقدات التنظيمية في 29.3%، أمّا المرتبة الثانية فكانت لعنصر التوقعات التنظيمية الذي أدى إلى رفع معامل الارتباط إلى 0.580 وهو معامل ارتباط متوسط يدل على الارتباط المتوسط التعددي بين المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية كمتغيران مستقلان ومستوى التمكين النفسي كمتغير تابع. وقد فسّر عنصر التوقعات التنظيمية ما نسبته 03% من التغير في التمكين النفسي وهي نسبة ضعيفة.

أمّا المرتبة الأخيرة فكانت للقيم التنظيمية التي أدت إلى رفع معامل الارتباط إلى 0.580 يدل على علاقة ارتباطية متوسطة بين المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والقيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة والتمكين النفسي كمتغير تابع. وقد فسّرت القيم التنظيمية ما نسبته 1.1% وهي نسبة ضعيفة جدا وإجمالا فقد فسّرت المتغيرات المستقلة الثلاثة 33.6% من التغير في مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

وبالنظر إلى مستوى الدلالة لقيم F نجد أنه ذو دلالة احصائية وبالتالي يمكن القول أنّه يوجد أثر متعدد لعناصر الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية) على مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة ولبناء معادلة الانحدار المتعدد نستعين بالجدول الموالي:

جدول (6-31): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.000	19.588	-	0.124	2.429	الثابت
0.022	2.301	0.190	0.055	0.120	المعتقدات التنظيمية
0.000	4.445	0.294	0.041	0.180	التوقعات التنظيمية
0.009	2.619	0.162	0.045	0.117	القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ مستوى الدلالة لمعاملات نموذج الانحدار المتعدد ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين النفسي} = 2.429 + 0.126 \text{ معتقدات تنظيمية} + 0.180 \text{ توقعات تنظيمية} + 0.117 \text{ قيم تنظيمية}.$$

4-3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية H123: توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نستعين بتحليل الانحدار المتعدد المتدرج وذلك لأنّ الموارد الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تم قياسها من خلال مجموعة من العناصر، لذلك وجب معرفة علاقة (ارتباط أثر) هذه العناصر على مستوى التمكين النفسي وقد كانت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (6-32): تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين النفسي

متغيرات النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعياري adj-R ²	التغير في R ² في	التغير في قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاءة	0.554 ^a	0.307	0.305	0.307	177.908	0.000
المعلومات	0.604 ^b	0.368	0.365	0.061	38.840	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ عنصري الكفاءة والمعلومات هما العنصران اللذان تربطهما علاقة (ارتباط، أثر) مع مستوى التمكين النفسي، وباقي العناصر (المعرفة، التكنولوجيا) فقد تم حذفها من طرف النموذج لأنها لا تؤثر على مستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

ويتمثل العنصر الأول الذي له الأثر الكبير في الكفاءة حيث أنّ معامل الارتباط مثل 0.544 وهو معامل ارتباط متوسط يدل على علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الكفاءة في المؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين النفسي. وقد فسّرت الكفاءة ما نسبته 30.7% من التغير في مستوى التمكين النفسي. أمّا المرتبة الثانية فجاءت لعنصر المعلومات الذي أدى إلى رفع معامل الارتباط إلى 0.604 وهو معامل ارتباط قوي نوعاً ما يوحي بالعلاقة الارتباطية القوية بين المتغيران المستقلان الكفاءة والمعلومات والمتغير التابع مستوى التمكين النفسي، وقد فسّرت عنصر المعلومات ما نسبته 6.1% من التغير في مستوى التمكين النفسي وهي نسبة ضعيفة، وإجمالاً فإنّ المتغيران الكفاءة والمعلومات يفسران ما نسبته 36.5% من التغير في مستوى التمكين النفسي والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

وبالنظر إلى مستوى الدلالة لقيم F نجده ذو دلالة احصائية فهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنّه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموارد الداخلية (الكفاءة، المعلومات) على مستوى التمكين النفسي، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد بالاستعانة بالجدول الموالي:

جدول (6-33): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لعناصر الموارد الداخلية مع مستوى التمكين النفسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية Béta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
0.000	21.196	-	0.112	2.365	الثابت
0.000	7.129	0.360	0.032	0.231	الكفاءة
0.000	6.232	0.314	0.037	0.229	المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى الدلالة لمعاملات الانحدار المتعدد أقل من 0.05 وبالتالي فهو ذو دلالة احصائية

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\text{مستوى التمكين النفسي} = 2.365 + 0.231 \text{ كفاءة} + 0.229 \text{ معلومات.}$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج إلى اختبار فرضياتها الفرعية، أولاً ومن خلال اختبار فرضياتها الفرعية يمكن

الحكم على صحة أو نفي الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية H21: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% بين إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود

إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة.

تتمثل المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة في طبيعة الملكية، نوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط وسيتم الاستعانة بتحليل

التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروقات حسب هذه المتغيرات.

وسيتم قبل إجراء الاختبار تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية داخل المجموعات الجزئية المقسمة حسب

متغيرات (الملكية، نوع الخدمة المقدمة، وحجم النشاط) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (6-34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة		
0.93136	3.5835	35	خاصة	طبيعة ملكية المؤسسة	مستوى التمكين
0.89688	3.5570	355	عمومية		
0.88593	3.4962	14	مختلطة		
0.90624	3.5388	79	مالية	نوع الخدمة المقدمة	مستوى التمكين
0.99604	3.5276	84	صحية		
0.80103	3.46.09	37	تعليمية		
0.93805	3.5281	60	اتصال		
0.59135	3.2105	51	نقل		
0.88306	3.8116	89	أخرى		
0.90147	3.5956	243	كبير	حجم النشاط	مستوى التمكين
0.88865	3.4530	149	متوسط		
0.49281	4.49281	11	صغير		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ متوسط مستوى التمكين حسب طبيعة الملكية متقارب بين المجموعات، وهذا يوحي بعدم وجود فروق في الإجابات بين هذه المجموعات، أي لا يوجد فروق في مستوى التمكين حسب طبيعة الملكية وبالنسبة للانحراف المعياري فهو أقل من واحد يدل على وجود تشتت ضعيف داخل هذه المجموعات.

أما المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين حسب نوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط، فنلاحظ اختلاف بين المجموعات الجزئية المكونة لهذين المتغيرين، أما الانحراف المعياري فهو أقل من 1 يوحي بتشتت ضعيف بقيم هذه المجموعات، وبالتالي يمكن القول مبدئياً أنّ هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة وللتأكد من ذلك سوف يتم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة هذه الفروقات والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (6-35): تحليل التباين الأحادي في مستوى التمكين حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.954	0.047	0.038	2	0.076	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.008	3.162	2.248	5	12.339	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	
					المجموع	
0.013	3.613	2.854	3	8.562	بين المجموعات	
					داخل المجموعات	
					المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه قد تم إثبات ما تم التوصل إليه من الجدول الذي يسبقه الخاص بالمتوسطات، حيث يتضح من خلال الجدول السابق أنّ قيمة الاختبار F بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig = 0.954$ وهو أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود لطبيعة الملكية.

أما المتغيرين نوع الخدمة المقدمة، حجم نشاط المؤسسة فنلاحظ أنّ قيمة الاختبار F لكليهما دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.008، 0.0136) على التوالي، وهو أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 تعود إلى نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة.

وعليه فإنّ الفرضية الفرعية الأولى محققة جزئياً؛ حيث توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 تعود للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثلة في نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة فقط.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية H22: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد.

تتمثل المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد في الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي، وسيتم الاستعانة باختبار T.Test لعينتين مستقلتين فيما يخص اختبار الفروق الخاصة بالجنس، وباقي المتغيرات سيتم الاستعانة بتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروقات حسب هذه المتغيرات، والجداول الموالية توضح ذلك.

1- الجنس:

الجدول (6-36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	مستوى التمكين
0.92016	3.5552	198	ذكر	
0.87270	3.5713	204	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ هناك فارق ضئيل جدا بين متوسطي الجنس، وقد يكون هذا مؤشرا على أنّ الفرق غير دال إحصائيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (3.5552) والانحراف المعياري 0.92016، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث (3.5713)، وانحراف معياري 0.87270.

ولاختبار صحة ما توصلنا إليه من الجدول السابق نستخدم اختبار T.Test لعينتين مستقلتين من أجل معرفة دلالة الفروقات بالنسبة للجنس، وقد جاءت النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (6-37): اختبار T لمعرفة دلالة الفروق حسب الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لتساوي التباين		افتراض تساوي التباين
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
0.857	400	-0.180	0.415	0.667	افتراض تساوي التباين
0.857	397.277	-0.180	-	-	افتراض عدم تساوي التباين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ التجانس بين المجموعتين غير دال إحصائيا، حيث أنّ $Sig = 0.415$ لاختبار F وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإنّ التباين متجانس بين مجموعتي الجنس، وبما أنّ T.Test غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق في مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة تعود إلى الجنس.

2- التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي:

قبل إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي سيتم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المجموعات الجزئية للمتغيرات (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الانتماء الوظيفي) لمتغير التمكين، والجدول الموالي يوضح النتائج.

جدول (6-38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين حسب التحصيل العلمي، الخبرة

المهنية والانتماء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات الشخصية للأفراد		
0.9673	3.0761	36	دراسات عليا	التحصيل العلمي	مستوى للتمكين
0.83872	3.7225	191	ليسانس		
0.76532	3.2604	30	ثانوي		
0.90345	2.8328	17	أقل من ثانوي		
0.91940	3.4364	130	شهادات متخصصة		
0.80844	3.3199	148	من 1-5 سنوات	الخبرة المهنية	مستوى للتمكين
0.91718	3.5913	186	من 6-15 سنة		
0.87173	3.9684	70	أكثر من 15 سنة		
0.76833	4.0890	20	إدارة عليا	الانتماء الوظيفي	مستوى للتمكين
0.86794	3.5266	285	إدارة وسطى		
0.87426	3.0112	97	المستويات الدنيا		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية للمجموعات الجزئية التي تنتمي إلى المتغيرات الشخصية هي مختلفة عن بعضها البعض، تدل على وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين، ولكن نلاحظ أيضا أنّ هناك تجانس داخل هذه المجموعات، حيث أنّ الانحرافات المعيارية ضعيفة أقل من واحد، تدل على ضعف تشتت الإجابات عن متوسطاتها واختبار معنوية هذه الفروقات نستعين باختبار التباين الأحادي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول (6-39): تحليل التباين الأحادي في مستوى التمكين حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	6.368	4.868	4	19.473	بين المجموعات	التحصيل العلمي
		0.765	399	305.053	داخل المجموعات	
		-	403	324.526	المجموع	
0.000	13.443	10.195	2	20.391	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		0.758	401	304.135	داخل المجموعات	
		-	403	324.526	المجموع	
0.000	15.781	11.448	3	34.345	بين المجموعات	الانتماء الوظيفي
		0.725	400	290.181	داخل المجموعات	
		-	403	324.526	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة لقيم F لكل من التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي ذو دلالة احصائية حيث يساوي 0.000 لجميع العناصر وهو أقل من 0.05. يعني ذلك أنّ هناك فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والوصول لإثباتها أو نفيها وجب اختبار الفرضيات الفرعية لها.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية H31: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة.

تتكون المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة من طبيعة الملكية، نوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط، ولمعرفة دلالة الفروق حسب هذه المتغيرات سوف نستعين بتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ولكن قبل ذلك سوف نتعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب المجموعات الجزئية المكونة للمتغيرات الشخصية والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (6-40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة		
0.85240	3.6634	35	خاصة	طبيعة ملكية المؤسسة	البيئة الداخلية
0.82677	3.5820	355	عامة		
0.64779	3.6261	14	مختلطة		
0.85370	3.4311	79	مالية	نوع الخدمة المقدمة	البيئة الداخلية
0.87747	3.6005	84	صحية		
0.75654	3.1648	37	تعليمية		
0.78956	3.6886	60	اتصال		
0.52418	3.5732	51	نقل		
0.84231	3.7927	89	أخرى		
0.78995	3.6620	243	كبير	حجم النشاط	البيئة الداخلية
0.86566	3.4492	149	متوسط		
0.62826	3.9939	11	صغير		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للبيئة الداخلية الخاص بالمجموعات الجزئية المكونة لمتغير طبيعة الملكية متقارب جداً فيما بينهم، أي لا يوجد اختلاف كبير، أما الانحراف المعياري فهو أقل من 1 يدل على تشتت ضعيف للقيم حول متوسطاتها؛ أي أنّ هناك تجانس كبير حتى داخل المجموعات، وبالتالي يمكن القول مبدئياً أنّه لا توجد فروق في البيئة الداخلية تعود لطبيعة الملكية، أما بالنسبة لنوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط فنلاحظ أنّ هناك اختلافاً بين متوسطات المجموعات المكونة لهذين المتغيرين، وبالتالي هذا يدل على وجود فروق في البيئة الداخلية تعود لمتغير نوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط، وللتأكد من هذه النتيجة الأولية سنجري اختبار تحليل التباين الأحادي والذي تمثلت نتائجه في الجدول الموالي:

جدول (6-41): تحليل نتائج التباين الأحادي في البيئة الداخلية حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.844	0.169	0.115	2	0.230	بين المجموعات	طبيعة
		0.679	401	272.137	داخل المجموعات	ملكية
		-	403	272.366	المجموع	المؤسسة
0.002	3.998	2.580	5	12.901	بين المجموعات	نوع الخدمة المقدمة
		0.645	394	254.311	داخل المجموعات	
		-	399	267.212	المجموع	
0.022	3.260	2.167	3	6.500	بين المجموعات	حجم النشاط
		0.665	400	265.866	داخل المجموعات	
		-	403	272.366	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ النتائج تؤكد النتيجة الأولية التي تم التوصل إليها من الجدول الخاص بالمتوسطات حيث أنّ مستوى الدلالة لقيمة F الخاصة بمتغير طبيعة الملكية يساوي 0.844 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فهو غير دال إحصائياً، أي لا توجد فروق في البيئة الداخلية تعود لطبيعة ملكية المؤسسة.

أما المتغيرين نوع الخدمة وحجم النشاط فمستوى الدلالة الخاص بهما على التوالي (0.022، 0.002)، وهو أقل من 0.05 وبالتالي فهو دال إحصائياً ويعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تعود لنوع الخدمة المقدمة وحجم النشاط.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية H32: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد.

تتمثل المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد في الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي، ولاختبار معنوية الفروق التي تعود لهذه المتغيرات سيتم استخدام اختبار T.Test لعينتين مستقلتين بالنسبة للجنس، وباقي المتغيرات سوف نستخدم تحليل التباين الأحادي.

1- الجنس:

قبل معرفة دلالة الفروقات التي تعود إلى الجنس نقوم بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينتين المستقلتين حول البيئة الداخلية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (6-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	البيئة الداخلية
0.78625	3.5925	198	ذكر	
0.85805	3.5960	204	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق أنّ متوسط العينتين تقريبا متساوي وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق في الإجابات تعود إلى الجنس، وللتأكد من دلالة هذه الفروق نستعين باختبار T.Test، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (6-43): اختبار T-test لمعرفة دلالة الفروق في البيئة الداخلية حسب الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات		اختبار Levene لتساوي التباين		افتراض تساوي التباين
مستوى الدالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	
0.966	400	-0.42	0.022	5.250
0.966	398.68	-0.42	-	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ التجانس بين المجموعتين غير دال إحصائياً، حيث أنّ $Sig = 0.022$ لاختبار F وهي دالة إحصائياً لأنها أقل من 0.05 وبالتالي فإنّ التباين غير متجانس بين المجموعتين، ولكن اختبار T.Test غير دال إحصائياً في حالة تساوي التباين؛ حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig = 0.966$ وهو أكبر من 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس عن مستوى الدلالة 5%.

2- التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي

من أجل معرفة وجود فروق في البيئة الداخلية تعود إلى التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي نقوم أولاً بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعات الجزئية الخاصة بهذه المتغيرات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (6-44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيئة الداخلية حسب التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد		
1.0164	3.4744	36	دراسات عليا		البيئة الداخلية
0.74657	3.7423	191	ليسانس		
0.75120	3.2158	30	ثانوي		
0.75613	2.9562	17	أقل من ثانوي		
0.82966	3.5692	130	شهادات متخصصة		
0.71311	3.3954	148	من 1-5 سنوات		البيئة الداخلية
0.87776	3.5720	186	من 6-15 سنة		
0.70637	4.0526	70	أكثر من 15 سنة		
0.71841	4.0349	20	إدارة عليا		البيئة الداخلية
0.79992	3.5495	285	إدارة وسطى		
0.83889	3.1865	97	المستويات الدنيا		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية للمجموعات الجزئية المكونة للمتغيرات الشخصية (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الانتماء الوظيفي) تختلف عن بعضها البعض، أمّا الانحرافات المعيارية فهي تختلف عن بعضها البعض ولكنها عموماً أقل من 1 تدل على تشتت ضعيف داخل المجموعات، وعليه يمكن القول أنّ هناك فروق في البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة تعود للتحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي وللتأكد من دلالة هذه الفروق سوف نقوم بتحليل التباين الأحادي والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول (6-45): تحليل التباين الأحادي في البيئة الداخلية حسب التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	6.224	3.999	4	15.997	بين المجموعات	التحصيل العلمي
		0.643	399	256.369	داخل المجموعات	
		-	403	272.366	المجموع	
0.000	16.448	10.325	2	20.649	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		0.628	401	251.717	داخل المجموعات	
		-	403	272.366	المجموع	
0.000	12.144	7.579	3	22.736	بين المجموعات	الانتماء الوظيفي
		0.624	400	249.630	داخل المجموعات	
		-	403	272.366	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يظهر الجدول السابق مستوى الدلالة لقيم F الخاصة بالمتغيرات الثلاثة أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه توجد

فروق في البيئة الداخلية تعود إلى التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي.

وبالنسبة للفرضية الفرعية فهي صحيحة جزئياً أي وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية للمؤسسات

محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الانتماء الوظيفي) عند مستوى الدلالة 5%.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (6-46): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	نتيجة الاختبار	النتيجة من حيث المحتوى
الفرضية الرئيسية الأولى H1	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة	محققة	مستوى التمكين = $0.924 + 0.240$ البيئة الداخلية أو مستوى التمكين = $0.374 + 0.435$ الموارد الداخلية + 0.273 الثقافة التنظيمية + 0.184 الهيكل التنظيمي
الفرضية الفرعية الأولى H11	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة	محققة	مستوى التمكين الهيكلي = $0.480 + 0.155$ الموارد الداخلية + 0.307 الثقافة التنظيمية + 0.212 الهيكل التنظيمي
الفرضية الجزئية الأولى H111	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين الهيكلي = $0.383 + 0.230$ نطاق الإشراف + 0.293 الرسمية + 0.240 التخصص
الفرضية الجزئية الثانية H112	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة التنظيمية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين الهيكلي = $0.946 + 0.356$ التوقعات التنظيمية + 0.255 المعتقدات التنظيمية + 0.081 الأنظمة والسياسات والإجراءات
الفرضية الجزئية الثالثة H113	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين الهيكلي = $0.763 + 0.259$ الكفاءة + 0.337 المعلومات + 0.167 المعرفة
الفرضية الفرعية الثانية H12	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين النفسي = $2.011 + 0.259$ الموارد الداخلية + 0.22 الثقافة التنظيمية
الفرضية الجزئية الأولى H121	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الهيكل التنظيمي ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين النفسي = $2.022 + 0.267$ نطاق الإشراف + 0.119 الرسمية + 0.163 التخصص
الفرضية الجزئية الثانية H122	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الثقافة ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين النفسي = $2.429 + 0.126$ معتقدات تنظيمية + 0.180 توقعات تنظيمية + 0.117 قيم تنظيمية
الفرضية الجزئية الثالثة H123	توجد علاقة (ارتباط، أثر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الموارد الداخلية ومستوى التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة	محققة جزئياً	مستوى التمكين النفسي = $2.365 + 0.231$ الكفاءة + 0.229 المعلومات

توجد فروق ما عدا في ملكية المؤسسة والجنس	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية	الفرضية الرئيسية الثانية H2
الفروق تعود إلى نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة فقط	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة	الفرضية الفرعية الأولى H21
الفروق تعود إلى التحصيل العلمي الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي فقط	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين تعود إلى المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد	الفرضية الفرعية الثانية H22
توجد فروق ما عدا في ملكية المؤسسة والجنس	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود إلى المتغيرات الشخصية	الفرضية الرئيسية الثالثة H3
الفروق تعود إلى نوع الخدمة المقدمة وحجم نشاط المؤسسة فقط	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة	الفرضية الفرعية الأولى H31
الفروق تعود للتحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي	محققة جزئياً	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية تعود للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد	الفرضية الفرعية الثانية H32

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار الفرضيات، حيث نجد فيه فرضيات محققة كلياً؛ أي كل العناصر الفرعية للمتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع، وفرضيات محققة جزئياً؛ أي أنّ بعض العناصر الفرعية فقط للمتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع. استناداً لما سبق من اختبار لكل فرضيات الدراسة سواء الرئيسية أو الفرعية أو الجزئية، يتضح أنّ هناك علاقة وطيدة بين البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ومستوى التمكين فيها، إذ أنّ طبيعة البيئة الداخلية لهذه المؤسسات هي التي ساهمت في وجود مستوى متوسط من التمكين الضمني، وقد ساهم في دعم هذه النتيجة أيضاً الفروق الموجودة بين أفراد العينة من حيث المؤسسة التي يعملون فيها أو من حيث خصائصهم الشخصية، حيث أنّ نوع الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وحجم نشاطها يؤثران على إجابات أفراد العينة في كلى المتغيرين ويحدثان فروقا فيها، وكذلك التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي للأفراد لهم أثر في إحداث فروق في إجابات أفراد العينة حول المتغيرين، وبالتالي هذا يؤكد أنّ طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة تتحكم في مدى توفر مستوى التمكين فيها ومدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري في هذه المؤسسات.

خلاصة الفصل

من خلال تحليل نتائج الدراسة المتعلقة أولاً بالبيانات الشخصية تبين أنّ المؤسسات محل الدراسة تتنوع من ناحية الملكية إلا أنّ المؤسسة العمومية مسيطرة على الحصة الكبرى، وتنوع من ناحية نوع الخدمة المقدمة فقد شملت العديد من الخدمات المهمة سواء للأفراد أو للمؤسسات على حد سواء، أو من ناحية حجم النشاط فقد تنوعت أيضاً إلا أنّ المؤسسات الكبرى لها الحصة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة، وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد تميزت بالتنوع كذلك من ناحية الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية والانتماء الوظيفي.

أمّا من خلال تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد توصلنا إلى بيئة داخلية متوسطة يسودها مستوى متوسط من التمكين الممارس ضمناً؛ حيث أنّ العنصر الأول من عناصر البيئة الداخلية والمتمثل في الهيكل التنظيمي كان متوسط نظراً لارتفاع بعض أبعاده وانخفاض بعضها الآخر، أمّا العنصر الثاني الثقافة التنظيمية فقد كان مرتفعاً يعود إلى ارتفاع أكثرية عناصره وتوسط الباقي. وأخيراً العنصر الثالث الموارد الداخلية فقد تميز بتوسط كل عناصره وبالتالي كانت نتيجته موارد داخلية متوسطة من حيث خصائص عناصرها، أمّا فيما يخص جوانب التمكين فقد كان التمكين الهيكلي متوسط يعود الأمر إلى أنّ جميع أبعاده ذات خصائص متوسطة، أمّا التمكين النفسي فقد تميز بالارتفاع في خصائص أبعاده وبالتالي كان مرتفعاً في المؤسسات محل الدراسة. وأخيراً فيما يخص الفرضيات فقد تم اختبارها على المستوى الكلي أو الجزئي وقد تميزت بتحققها كلياً وأخرى جزئياً.

الخاتمة العامة

يعد العثور على طرق وأساليب إدارية إبداعية لزيادة الكفاءة أحد الشواغل الرئيسية للمؤسسة الحالية خاصة في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة، وقد توجهت المفاهيم الإدارية الحديثة إلى تنمية الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعدّ أهم عامل للإنتاج ورأس مال أي مؤسسة، وقد أثبتت أنّ العامل مصدر الإبداع في المؤسسة وهو الذي يؤدي إلى تحقيقها ميزة تنافسية مستدامة إذا توصلت إلى استغلال كافة طاقاته الكامنة.

ويعدّ أسلوب التمكين من الأساليب الإدارية التي تشجع المؤسسات على تنمية مواردها البشرية والاستفادة من قدراتها الإبداعية، عن طريق فسح المجال لها لأداء عملها كما تراه مناسباً دون وجود أي قيود تعيق ذلك؛ حيث أنّ التمكين يعبر عن نقل طوعي للسلطة لمجموعة من الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في ظل بيئة مُمكنة. وعليه فإنّ المؤسسة التي تتوجه إلى التمكين يجب عليها تغيير من بيئتها لكي تتلاءم مع هذا الأسلوب وهذا الأمر الذي تناولناه في دراستنا الحالية.

فقد تناولنا في هذه الدراسة العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والتمكين كأسلوب إداري معاصر حيث حاولنا قدر الإمكان تبسيط العلاقة وتوضيح ملامحها من خلال الجانب النظري، الذي تم فيه دراسة العلاقة بينهما من خلال إبراز ملامح البيئة الداخلية في ظل المؤسسة المُمكنة؛ أي المؤسسة التي تنتهج التمكين كأسلوب إداري، وهذه الملامح تظهر من خلال ملامح العناصر المكونة للبيئة الداخلية، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث عناصر للبيئة الداخلية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية، الموارد الداخلية). أمّا بالنسبة للتمكين فقد تم تقسيمه إلى جانبين جانب خاص بالتمكين الهيكلي والذي تم قياسه من خلال أبعاد المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والتوجه نحو فرق العمل، وجانب آخر خاص بالتمكين النفسي والذي تم قياسه من خلال بعدين هما التأثير والمقدرة.

✓ نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في نتائج نظرية ونتائج خاصة بالدراسة الميدانية وهي كالتالي:

✓ نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة النظرية إلى أنّ التمكين يحتاج إلى بيئة داخلية خاصة تساعد في عملية تطبيقه ففي ظل هذه البيئة تتحقق متطلبات التمكين، حيث يحتاج:

- هيكل تنظيمي عضوي يتميز بالمرونة والديناميكية من خلال درجة رسمية منخفضة جداً؛ أي وجود اللوائح والقوانين للتوجيه فقط، ولا مركزية مطلقة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى درجة تعقيد منخفضة مع تخصص ضعيف ونطاق إشراف واسع؛
- ثقافة تنظيمية قوية يلتفت حولها جميع العاملين، تتميز بقيم ومعتقدات، أعراف وتوقعات تنظيمية وأنظمة وإجراءات وسياسات تشجع على تمكين العاملين وترك لهم المجال للإبداع من خلال خلق كل ما هو مشجع على ذلك من رؤية مشتركة، نظام حوافز مشجع، دعم معنوي... إلخ والتي بدورها تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي وتحقيق الالتزام التنظيمي؛
- موارد داخلية تتمحور حول المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة والكفاءة، فكل هذه العناصر تعتبر أساس التمكين، فبدون المعلومات لا وجود للتمكين ولمشاركة هذه المعلومات نحتاج إلى وجود اتصالات تنظيمية في جميع الاتجاهات مع دعم الاتصالات

الخاتمة العامة

الأفقية وغير الرسمية، أما التكنولوجيا فهي تساعد في تطوير المؤسسة ككل والعاملين بصفة خاصة كما توفر الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات خاصة في مجال نشر المعلومات ومشاركتها، ولكي يُمكن العامل يجب أن يملك المعرفة والكفاءة اللتان يجب إدارتهما من أجل ضمان الاستفادة الجماعية منهما كما أنّ تبني التمكين يساعد في تنميتها.

✓ نتائج الدراسة الميدانية:

جاءت الدراسة في شقها الميداني لمعرفة هل تتلاءم البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية للتمكين كأسلوب إداري معاصر حيث أنّ المؤسسة الجزائرية عرفت تغييرات كبيرة أثناء مراحل تطورها بانتهاج العديد من الأساليب الإدارية، وقد كان لها أثر كبير على البيئة الداخلية لهذه المؤسسات، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة ما هي الملامح الحالية السائدة على البيئة الداخلية لهذه المؤسسات باللجوء إلى قطاع الخدمات الذي يعتبر محور اهتمام الدولة في الفترة الأخيرة، وذلك لما له من دور في دفع عجلة التنمية. ونظرا لارتباط الخدمة المقدمة بمقدمها فإنّ أسلوب التمكين أصبح من الضروريات الملحة في هذا القطاع لأنه يعطي المجال للعامل للتصرف في الوقت الحقيقي، دون انتظار اللجوء إلى المسؤولين.

وقد تم اللجوء لإجراء الدراسة الميدانية إلى عينة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة للوقوف على ملامح بيئتها الداخلية ومعرفة هل تتلاءم مع إمكانية تطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر أم لا، حيث تمت الدراسة على عينة من أفراد هذه المؤسسات، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تتميز البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة بارتباطها الوثيق مع التمكين، حيث أظهرت النتائج أنّ البيئة الداخلية لها علاقة ارتباط وأثر كبير بمستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة، حيث ساهمت البيئة الداخلية من خلال عناصرها في حدوث مستوى متوسط من التمكين، حتى وإن كان ليس منهجا إداريا معتمدا، إلا أنّ ممارساته حتى ولو كانت متوسطة فهي متوفرة وساهمت فيها ملامح البيئة الداخلية والتي كانت على النحو التالي:

■ تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط، ومن ملامحه العامة سيطرة المركزية في القرار مع غياب الاستقلالية، وهذا ما جعله يؤثر تأثيرا ضعيفا في مستوى التمكين الموجود في المؤسسات محل الدراسة مقارنة بالعناصر الأخرى حيث أنّ هذا الهيكل ساهم من جهة مستوى التمكين الهيكلي لكنه لم يكن له مع باقي العناصر أثر في مستوى التمكين النفسي؛

■ تميزت الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة كونها ثقافة قوية نابعة عن مجموعة من العناصر القوية، وقد ساهمت هذه الأخيرة في حدوث مستوى من التمكين في المؤسسات محل الدراسة سواء من جانبه الهيكلي أو الجانب النفسي، وهذا راجع كما قلنا إلى عناصرها؛

الخاتمة العامة

■ تميزت الموارد الداخلية في المؤسسات محل الدراسة بارتباطها الوثيق مع مستوى التمكين، حيث كان لهذه الأخيرة الفضل الأول في حدوث نوع من التمكين في المؤسسات محل الدراسة، فالتمكين يقوم بالدرجة الأولى على وجود مختلف الموارد غير الملموسة الأساسية والتي في ظل غيابها لا يمكن ممارسة أي نوع من التمكين حتى في ظل وجود هيكل وثقافة مشجعة على ذلك.

- بالنسبة للتمكين في المؤسسات محل الدراسة، فهذه الأخيرة لا تعتمد على التمكين كأسلوب إداري منبثق من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، ولكنها تميزت بوجود مستوى من التمكين الناتج عن ممارسات البيئة الداخلية التي كان لها الدور الأساسي في حدوث هذا المستوى من التمكين، والتمكين له جانبين جانب هيكلي وجانب نفسي، وقد تمثلت ملامح الجانبين فيما يلي:

■ تميز التمكين الهيكلي بمستوى متوسط ناتج عن البيئة الداخلية عموماً وعناصرها خصوصاً، حيث ساهم فيه العناصر الثلاث من خلال ملاحظتهم المشجعة على هذا المستوى، وقد تميز هذا التمكين بوجود مشاركة متوسطة للمعلومات، نابعة من وجود ثقة متوسطة أي ليست عامة، وشعور بالمسؤولية متوسط نابع من عدم وصوله إلى المستويات المطلوبة أي تعزيره لدى كافة العاملين بالإضافة إلى وجود اتصال إلا أن آلياته لم تكن مفعلة لتضمن مشاركة المعلومات في جميع المستويات. وبالنسبة لعنصر الحرية والاستقلالية فهو الجزء الذي كان مغيباً تماماً خاصة الاستقلالية، فالمؤسسات محل الدراسة لا تتبنى فكرة منح الاستقلالية الكاملة للعاملين لأداء مهامهم، وإنما تتبنى الرجوع الدائم للرئيس وبالتالي فإن فكرة الرقابة الذاتية مغيبة تماماً في مثل هذه المؤسسات. وفيما يخص التوجه نحو فرق العمل فقد كانت فكرة العمل الجماعي موجودة لدى البعض من الأفراد الباحثين وغايتها لدى البعض؛

■ تميز التمكين النفسي في المؤسسات محل الدراسة بارتفاع مستواه لدى العاملين وهو ناتج عن ارتفاع مستوى المقدرة لديهم وقد ساهم في وجوده تميز العاملين بالكفاءة، إلا أن شعورهم بالتأثير يختلف حسب مكائهم الوظيفية. وعموماً فقد ساهم في حدوث هذا التمكين كل من عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في الموارد الداخلية والثقافة التنظيمية، أما الهيكل ففي ظل الأثر التعددي لم يكن له أثر على التمكين النفسي إلا أنه عند محاولة معرفة أثره منفرداً باستخدام أبعاده وجدنا أن هناك أبعاد تساهم في هذا النوع من التمكين.

- بالنسبة لنتائج الفروقات فقد وجدنا أن المتغيرات الشخصية سواء الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد تحدث فروقا في إجابات الأفراد وذلك لأن البيئة الداخلية والتمكين يتأثران بكل الجزئيات حتى ولو كانت صغيرة.

✓ التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، ومن أجل وصول المؤسسات محل الدراسة إلى تلك الدرجة من البيئة الداخلية التي تتلاءم مع التمكين وتدعم من فعاليته يجب عليها:

- تبني الهياكل التنظيمية العضوية والابتعاد عن الهياكل التنظيمية الرأسية البيروقراطية ذات المركزية العالية والتي تحاول إفشال أي محاولة للتمكين؛

الخاتمة العامة

- مراعاة التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، فلا يمكن أن يكون نطاق الإشراف واسع وخطوط الاتصال قصيرة فهذا يؤدي إلى العجز عن القيام بالواجبات؛
 - دعم الثقافة التنظيمية القوية القائمة على التشاركية بين العاملين ونبد الانفرادية سواء للمؤسسة أو العاملين بها؛
 - دعم المعلومات ومشاركتها من خلال توفير اتصال تنظيمي في جميع الاتجاهات وتفعيل الاتصالات الأفقية مع دعم الاتصالات غير الرسمية؛
 - تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها ومن إيجابياتها في نشر ومشاركة المعلومات وعدم حصرها في عملية العرض فقط؛
 - دعم إدارة المعرفة؛ حيث أنّ السمة الأساسية للمؤسسات الحالية هي المعرفة وأصبحت تعرف بمؤسسات المعرفة لأنها أساس الإبداع، فلا يكفي أن تحوي المؤسسات المعرفة بل يجب إدارتها لضمان تبادلها والاستفادة منها قدر الإمكان، كما أنّ وجود إدارة المعرفة مع وجود التمكين سوف يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين؛
 - دعم إدارة الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة فلا يكفي امتلاك الكفاءة لضمان فعاليتها بل يجب الاهتمام بها وإدارتها وتنميتها من خلال أسلوب التمكين الذي يقوم أساساً على الكفاءات، فغياب الكفاءة لدى العامل يعني عدم إمكانية تمكينه.
- ✓ آفاق الدراسة
- بعد دراستنا لموضوع البحث والتوصل إلى النتائج السابقة ظهرت لنا عدة نقاط ما زالت تحتاج إلى دراسة، هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة، نذكر من بينها:
- التمكين كمدخل لتطوير وتنمية الموارد اللاملموسة في المؤسسة؛
 - مؤشرات الفعالية التنظيمية ودورها في تعزيز ممارسة التمكين؛
 - العلاقات غير الرسمية ودورها في تعزيز ممارسة التمكين.

قائمة المصادر والمراجع

✓ الكتب

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الإمام مسلم، صحيح مسلم، كتاب المقدمة، باب تغليظ الكذب على رسول الله صل الله عليه وسلم، حديث رقم 04.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، فصل الياء، حرف الهمزة، دار المعارف، القاهرة-مصر، 2007.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية الإسكندرية-مصر، 2007.
- 5- أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000.
- 6- أبو الخير كامل حميد، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين استراتيجية التغيير واستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس، القاهرة -مصر-، 2000.
- 7- أبو نصر مدحت محمد، تنمية الموارد البشرية، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة -مصر-، 2009.
- 8- أحمد سميرة، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 9- إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2005.
- 10- إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر- 2005.
- 11- إدريس وائل محمد، الغالي طاهر محسن، الادارة الاستراتيجية -المفاهيم والعمليات-، دار وائل للنشر، ط1، عمان -الأردن-، 2011.
- 12- إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 13- الأفندي عطية حسين، مدخل تمكين العاملين كمدخل للتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر-، 2003.
- 14- أندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15- أوكيل سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 16- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009.
- 17- البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي "أسلوب كمي تحليلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2013.
- 18- البنا حسين موسى قاسم، الخفاجي نعمة عباس، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، ط1، عمان -الأردن-، 2014.
- 19- بن عبد الكريم محمد، الثقافة ومآسي رجالها، شركة الشهاب، الجزائر، د.س.

قائمة المصادر والمراجع

- 20- البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 1999.
- 21- بلال محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية -مصر-، 1999.
- 22- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي عمان -الأردن-، 2008.
- 23- بوخولوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001.
- 24- بملول محمد بلقاسم حسن، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار حلب، الجزائر 1993.
- 25- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2009.
- 26- جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية" دار الفكر العربي، ط1، عمان -الأردن-، 2009.
- 27- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009.
- 28- الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2005.
- 29- الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2013.
- 30- جبلي عبد الله عبد الرزاق، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 1996.
- 31- جرشوش عادل أحمد، صالح أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياس وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 32- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، بسيوني إسماعيل علي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط1، جدة -السعودية-، 2004.
- 33- جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2011.
- 34- جلبرت بروست وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، ط1، القاهرة -مصر-، 2001.
- 35- جمعة فايز، النجار صالح، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2007.
- 36- جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2010.
- 37- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان -الأردن-، 2008.
- 38- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2004.
- 39- الحريري رافدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2014.
- 40- حريم حسين محمود، إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2009.
- 41- حريم حسين محمود، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للطباعة، ط1، عمان -الأردن-، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- 42- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2000.
- 43- حسان محمد أحمد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2008.
- 44- حلمي يحيى مصطفى، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر-، 1998.
- 45- الحلو ماجد راغب، قانون حماية المستهلك في ضوء الشريعة، منشأة المعارف، الإسكندرية -مصر-، 2002.
- 46- حلوة محمود فوزي، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2007.
- 47- حمزاوي محمد سيد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض -السعودية-، 2008.
- 48- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان -الأردن-، 2010.
- 49- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1 الإسكندرية -مصر-، 2007.
- 50- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 51- خطاب عايذة سيد، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
- 52- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998.
- 53- درة عبد الباري ابراهيم وآخرون، الإدارة الحديثة -المفاهيم والعمليات-، المركز العربي، عمان -الأردن-، 1994.
- 54- دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2012.
- 55- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، الأردن، 2009.
- 56- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة - في منظمات أعمال الألفية الثالثة-، دار اليازوري للنشر، عمان -الأردن-، 2000.
- 57- الدهان أميمة، نظريات منظمة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 1992.
- 58- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان -الأردن-، 2005.
- 59- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان -الأردن-، 2007.
- 60- السعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2003.
- 61- السكرانة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن- 2009.
- 62- سلاطونية بلقاسم، قيزة إسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة -الجزائر-، 2008.
- 63- السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1980.
- 64- سويسي عبد الوهاب، المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2009.
- 65- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 66- شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 1998.
- 67- الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان -الأردن-، 1999.
- 68- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية -مصر-، 1994.
- 69- الصباغ عماد، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2000.
- 70- الصيرفي محمد، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2009.
- 71- الطائي رعد عبد الله، قداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان -الأردن-، 2008.
- 72- الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2012.
- 73- الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة - المبادئ والتنظيمات الحديثة-، عالم المكتب الحديث ط1، الأردن، 2009.
- 74- العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة ألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر- 2000.
- 75- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2011.
- 76- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر-، 2002.
- 77- عبد الله جمال محمد، إدارة الأعمال - مبادئ ومفاهيم-، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2015.
- 78- عبد المقصود زين الدين، قضايا بيئية معاصرة - المواجهة والمصالحة بين الإنسان وبيئته-، دار البحوث العلمية، ط2، الكويت، 1998.
- 79- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- 80- العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان -الأردن-، 2008.
- 81- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1992.
- 82- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2003.
- 83- عقيلي عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات-الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2013.
- 84- العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2008.
- 85- علي سعيد السيد، الاصول الحديثة في علم الادارة العامة: العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم القيادة، التنسيق، الاتصالات والرقابة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة -مصر-، 2007.
- 86- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان -الأردن- 2006.
- 87- عليان رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن- 2007.
- 88- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 89- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2003.
- 90- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2004.
- 91- غراب كامل السيد، حجازي فادية محمد، نظم المعلومات الإدارية مدخل نظري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1999.
- 92- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2007.
- 93- غياث بوفلحة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1998.
- 94- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، إدارة التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة -مصر-، 2003.
- 95- الفريجات خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار ثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 96- فياض محمود أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2010.
- 97- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2000.
- 98- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة العامة - النظريات، العمليات، الوظائف-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن-، 2004.
- 99- مارشال جوردون، ترجمة الجوهرى محمد وآخرون، موسوعة علم الاجتماع، مجلد 1، ط1، القاهرة -مصر-، 2000.
- 100- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط8، الإسكندرية -مصر-، 2002.
- 101- ماهر أحمد، الدليل العلمى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر-، 2004.
- 102- المرسي نبيل محمد، سليم أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 103- مروة فاطمة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2004.
- 104- مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013.
- 105- المغربي عبد المجيد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية فى المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة -مصر-، 2009.
- 106- المغربي كامل محمد، الإدارة والسياسة العامة، مكتبة بغدادى للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 107- ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة -مصر-، 2009.
- 108- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم-، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1 عمان -الأردن-، 2007.
- 109- المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 110- موسى عبد الله فرغلي علي، تكنولوجيا المعلومات ودورها فى التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 111- النجار نبيل جمعة صالح، الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برنامج SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015.
- 112- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة-، عالم الكتب الحديث، ط1 الأردن، 2009.
- 113- النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، ط7، الرياض -السعودية-، 2011.
- 114- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2012.
- 115- ياسين سعيد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

✓ الأطروحات والمذكرات

- 1- أبو رحمة أحمد يوسف، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا)، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية -غزة-، فلسطين، 2017.
- 2- بارني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015/2014.
- 3- برسولي فوزية، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2017/2018.
- 4- براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 / 2007.
- 5- بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012/2013.
- 6- بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة جيلالي ليابس -سيدي بلعباس-، الجزائر، 2019/2020.
- 7- بن طاولة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2016/2017.
- 8- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- 9- عبد العال عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، ماي 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 10- علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي لباس -سيدي بلعباس-، الجزائر، 2016/2015.
- 11- علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة -الجزائر-، الجزائر، 2006/2005.
- 12- غزالي عادل، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف-، الجزائر، 2016/2015.
- 13- قاسمي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2012/ 2011.
- 14- قديح أماني حسام، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية -غزة- فلسطين، 2014.
- 15- المعاني أحمد إسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.
- 16- مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر-، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد أبوقرة-بومرداس-، الجزائر، 2016/2015.
- 17- هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية الخدمية، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2009/2008.

✓ المجالات

- 1- إبراهيم عزة علي فرج، الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس -مصر-، المجلد 50، العدد 1، 2020، (567-610).
- 2- إسماعيل مراد، مصطفى رديف، الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات على المستوى الدولي والمحلي، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لميلة -الجزائر-، المجلد 04، العدد 1، جوان 2018، (495-512).
- 3- إسماعيل نسرين، يحيوي إلهام، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة وحدة قارورات الغاز باتنة، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت -الجزائر-، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، (18-37).
- 4- بقة الشريف، محلب فايزة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، المجلد 2، عدد 2، جوان 2015، (131-159).
- 5- بوشليت مسعودة، سواكري مباركة، التمكين المبني على إدارة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3 -الجزائر-، المجلد 1، العدد 1، 2012، (53-63).

قائمة المصادر والمراجع

- 6- بوصالح سفيان، دور قطاع الخدمات في التنمية المستدامة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الخلفة - الجزائر،-، المجلد 2 العدد 2، ديسمبر 2015، (81-93).
- 7- بوضوردي صليحة، شباح فتاح، المنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات: المداخل الحديثة لتنمية الكفاءات "شركة 3M أنموذجا"، مجلة الاقتصاد الصناعي (حزراتك)، جامعة الحاج لخضر باتنة -الجزائر-، المجلد 11، العدد 01، 2021، (516-546).
- 8- التلباني نهاية عبد القادر وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة الأدوية في غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة -فلسطين-، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2012، (209-248).
- 9- ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديتيرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، المجلد 3، العدد 2، 2014، (127-138).
- 10- جمال الدين نجوى يوسف وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة -مصر-، المجلد 1، العدد 3، جويلية 2014، (495-532).
- 11- الحاج مداح عربي، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف -الجزائر-، العدد 5، جانفي 2008، (199-220).
- 12- الحراشنة محمد، الهيتي صلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية -دراسة ميدانية-، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الاردن، المجلد 33 العدد 02، 2006، (240-266).
- 13- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، العدد 14، جانفي 2016، (327-346).
- 14- حريم حسين محمود، الخشالي شاكرا جار الله، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء -الاردن-، المجلد 8، العدد 1، 2006، (141-171).
- 15- حسن عبد الله كاظم، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة -العراق-، المجلد 5، العدد 14، 2009، (151-164).
- 16- الحميدي منال، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب -الاردن-، المجلد 5، العدد 4، 2016، (236-266).
- 17- الحميري بشير عباس، برس أحمد كاظم، أثر الهيكل التنظيمي في التعليم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية الحلة، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت كربلاء -العراق-، العدد 19، جانفي 2016، (17-58).
- 18- الحميري عباس حسين جواد، حسن عبد السلام علي، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت كربلاء -العراق-، المجلد 1، العدد 5، 2007، (8-45).

قائمة المصادر والمراجع

- 19- دداش آمنة، بوزيان عثمان، ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة ابن باديس مستغانم -الجزائر-، المجلد 7، العدد 13، 2017/06/30، (192-215).
- 20- دغريز فتحي، تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة -الجزائر-، المجلد 30، العدد 2، 2015، (270-280).
- 21- ربيع مسعود، وادة راضية، دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي لميلة -الجزائر-، المجلد 3 العدد 4، جانفي 2020، (191-207).
- 22- سنوسي علي، أثر المتغيرات البيئية والفعالية التنظيمية على كفاءة أداء المستشفيات العمومية-دراسة حالة الجزائر-، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد درايا أدرار -الجزائر-، المجلد 12، العدد 1، 2013، (122-171).
- 23- الشريف عمر، قمري حياة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 -الجزائر-، المجلد 6، العدد 2، 2016، (488-509).
- 24- شريف سفيان، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-، المجلد 16، العدد 1، جوان 2020، (77-90).
- 25- صالح علي محمد جبران، المنصوري أحمد بن محمد، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث -فلسطين-، المجلد 10، العدد 02، 2015، (1-27).
- 26- عبد الصدوق خيرة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته للمنظمات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 -الجزائر-، المجلد 9، العدد 2، جويلية 2020، (637-650).
- 27- العطوي عامر علي، الشيباني إلهام ناظم، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية -العراق-، المجلد 12، العدد 4، 2010، (37-65).
- 28- عيسان فطيمة الزهراء وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بيرج بوغريج، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، (365-380).
- 29- فراطسة سمير، أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحويلات التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 2 -الجزائر-، المجلد 6، العدد 9، 2018، (245-254).
- 30- فريد فوزية، دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع -دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر 3)-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة -الجزائر-، المجلد 18، العدد 1، 2007، (198-216).
- 31- فوغالي شريفة، شين زهر، تأثير القطاع الخدمي على النمو الاقتصادي بالجزائر (1980-2018) باستخدام مقارنة Toda and Yamamoto، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر-، المجلد 5، العدد 1، 2021، (126-145).

قائمة المصادر والمراجع

- 32- قرامطية زهية وآخرون، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2020، (268-281).
- 33- قريشي محمد، سبتي لطيفة، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس المدية - الجزائر، العدد 4، جوان 2015، (113-147).
- 34- قوراري مريم وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبداع المؤسسة، *Les Cahiers du MECAS*، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، العدد 9، 2013، (279-288).
- 35- كواديك حمزة، دور التمكين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، المجلد 4، العدد 1، جوان 2021، (125-140).
- 36- كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، المجلد 7، العدد 11، ماي 2007، (263-291).
- 37- لحر عباس، الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الاقتصادية، *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2017، (1-22).
- 38- محمود سماح مؤيد، محمود أسيل هادي، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - العراق، العدد 67، 2007، (195-211).
- 39- مداني طويهر طه، رفاع شريفة، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، العدد 13، 2018، (29-48).
- 40- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 - الجزائر، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2017، (163-187).
- 41- معمر قوادري فضيلة، دور التمكين في إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - الشلف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2020، (459-476).
- 42- معمر قوادري فضيلة، تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسية بن بوعلي الشلف - الجزائر، المجلد 6، العدد 3، 2020، (288-307).
- 43- موسى أمال علي، أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة - الجزائر، المجلد 2، العدد 4، ديسمبر 2018، (356-377).
- 44- ميدون عباس، بوقرة كمال، التكنولوجيا وضمان جودة الخدمات التعليمية في ضوء الحوكمة الرشيدة للجامعة، مجلة أنثروبولوجية الأديان، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2021/06/05، (429-443).
- 45- ناصري نفيسة وآخرون، ثقافة المنظمة ومدى فعالية التغيير الثقافي في تطبيق الجودة الشاملة، مجلة البدر، جامعة بشار - الجزائر، المجلد 3، العدد 10، أكتوبر 2011، (133-146).

قائمة المصادر والمراجع

- 46- نجم نجيب عبد المجيد، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة-دراسة ميدانية-، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد -العراق- المجلد1، العدد 204، 2013، (627-658).
- 47- النعمة عادل ذaker، الطائي آمال سرحان سليمان، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي-، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل -العراق-، المجلد 34، العدد 108، 2012، (165-187).
- 48- هزرشي طارق، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحثوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور الجلفة -الجزائر-، المجلد 28، العدد02، أكتوبر 2014، (1-15).

✓ الملتقيات والمؤتمرات

- 1- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة -الإبداع والتجديد-، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ -مصر-، 27-29 نوفمبر 2004.
- 2- طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 3- فراج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
- 4- العشيرى هشام أحمد، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور الرابع: رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، 11 مارس 2015.
- 5- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 6- يحيى ملحم، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، أربد-الأردن-، 25-27 أبريل 2006.

✓ القوانين

- 1- الجريدة الرسمية، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد 101، 1971، ص: 1738.
- 2- الجريدة الرسمية، الأمر رقم 59-22 المؤرخ في 26/08/1995، العدد 48.

✓ المواقع الإلكترونية

- 1- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية، منظور إحصائي، مطبوعة مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2013/2014،

<http://dspaceancien.univ->

bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/320/browse?type=author&order=ASC&rp=20&value=%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B7%D9%8A%2C+%D9%85%D8%B5%D8%B7%D9%81%D9%89 ، 2020/05/11 ، 00h19.

2- مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف2-، 2017/2016 ، ص13 <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1169/%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%B3%D9%8A%20%D9%86%D9%88%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%86.pdf?sequence=1&isAllowed=y> ، 2021/09/15 ، 21h30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

✓ Les ouvrages

- 1- Abdelhamid Brahim, **L'économie Algérienne d'hier a demain**, édition Dahlab, 1991.
- 2- Arrégl J.L, Quélin. B, **L'approche fondée sur les ressources**, Vuibert, Paris-France, 2001.
- 3- Daft Richard L, **Organization Theory and Design**, South Wastern, 8th ed, New York, 2004.
- 4- Daft Richard L, **Organization Theory and Design**, West publishing company, Third edition, 1998.
- 5- Dhenin Jean, François et Brigitte Fournie, **50 thème d'initiation à l'économie l'entreprise**, édition breal, Paris-France-, 1998.
- 6- Gilles Bressy, Christina Kankoyt, **Economie d'entreprise**, Dalloz, 4^{ème} édition, Paris-France, 1998.
- 7- Hamel Gary, Prahalad CK, **La Conquet du future**, Dunod, Paris-France, 1999.
- 8- Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, Edition d'organisation, 18^{ème} édition, Paris-France, 2005.
- 9- James Tiboul, **le temps des services**, édition d'organisation, 4^{ème} édition, Paris- France, 2002.
- 10- Jean Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, Presses Universitaires de France, Paris -France-, 2002.
- 11- John P. Kotter, James L Heskett, **Culture et performance: le second souffle de l'entreprise**, Edition d'organisation, France, 1993.
- 12- Lou Van Beirendonck, **Tous compétents- le management des compétences dans l'Enterprise-**, édition de boek, Belgique, 2006.
- 13- NarayananVK, NathRaghu, **Organisation Theory and Strategic Approach**, Homewood RD irwin, Inc, 1993.
- 14- North K, Kumta G, **Knowledge management**, springer international publishing, 2nd edition, Switzerland, 2014.
- 15- Philippe Guillermic, **La gestion d'entreprise pas à pas**, Vuibert, Paris-France-, 2015.
- 16- Roger Mills, **The competences Pocket Book**, Management Pocket Book, UK, 2004.
- 17- Robins SP & Couter M, **Management**, New Jersey Prentic hall, 6th ed, New york, 1999.
- 18- Thomas H Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Harvard Business School Press, January 1998.
- 19- Turban, Rainer and Porter, **Introduction To information Technology**, John and sons, 3rd edition, USA, 2005.

✓ Les thèses

- 1- Lanlan Cao, **Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : Le cas des distributeurs internationaux en chine**, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université Paris, France, 2008.
- 2- Radolphe Durand, **Management stratégique des ressources et performances des firmes: Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)**, Thèse pour l'obtention du titre de docteur, science de gestion, école des hautes études commerciales, JOUY-EN- JOSAS, Paris-France-, 1997.

✓ Les conférences et les séminaires

- 1- Hamid Saremi, **Empowerment As a New Approach in the Management**, Proceeding of the International Conference on Global Business, Economics Finance and Social Sciences, Bangkok, Thailand, 20-22 February, 2015.
- 2- Jean François Lévy, **état de l'art sur la notion de compétence**, texte introductif au séminaire national, Institut National de Recherche Pédagogique France, janvier 2000.

✓ Les journals

- 1- Adnan Celik et al, **The effects of employee empowerment application on organizational creativity and innovativeness in Enterprises: The case of Oiz**, *European Scientific Journal*, Vol10, N10, April 2014, (99-107).
- 2- Ali Abdul-Fattah Alshaher, **The Mackinsey 7S Model Framework for E-learning System Readiness Assessment**, *international journal of advances in Engineering and Technology*, Vol 6, N 5, Nov 2013, (1948-1966).
- 3- Alireza Moghaddam et al, **Prioritizing Knowledge Management System Components Related to Empowerment of Personnel (Case Study: Iranian National Tax Administration)**, *International Journal of Humanities and Cultural studies*, Special Issue, May 2016, (349-368).
- 4- Alvi M, Leidner D E, **Knowledge management and Knowledge management systems, conceptual Foundation and research Issues**, *MISQ review*, Vol25, N1,2001, (107-136).
- 5- Appelbaum Steven H et al, **Empowerment: Power, culture and Leadership A strategy or fad for Millennium**, *Journal of Work place Learning*, Vol 11, N7,1999, (233-255).
- 6- Bakir Ahmad AlRahamnah, **The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation**, *International Journal of Academic Research in Business and social science*, Vol 6, N3, March 2016, (158-165).
- 7- Barney J.B, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, Vol 17, N1, 1991, (99-120).
- 8- Conger Jay.A, Kanungo Rabindra .N, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, *The Academy of Management Review* Vol13, N 3, 1988, (471-482).
- 9- Dilip Kumar, Rajeev P.V, **Value chain: A conceptual Framework**, *International journal of Engineering and management sciences*, Vol 7, N1, 2016, (74-77).
- 10- Dyck C et al, **Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance**, *Journal of Applied Psychology*, Vol 90, N 6, 2005, (1228-1240).
- 11- Elvira A Zamora, **Value Chain Analysis: A Brief Review**, *Asian journal of Innovation and policy*, Vol5, N2, 2016, (116-128).
- 12- Eric Lamarque, **Avantage concurrentiel et compétence clés : expérience d'une recherche sur secteur bancaire**, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 4, N1, mars 2001, (63-88).

- 13- Freyedon Ahmadi et al, **Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Rafah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran,** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol5, N12, April 2014, (75-87).
- 14- Grant Robert M, **The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation,** *California Management Review*, Vol 33, N 3, 1991, (114-135).
- 15- Isaiah Ugboro, **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing,** *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol 7, N 3, 2006, (232-257).
- 16- Khadra Dahou, Ishaq Hacini, **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context,** *Eurasian journal of Business and Economics*, Vol 11, N21, 2018, (49-68).
- 17- Kimberly S Anderson, Lorilee Sandmann, **Toward a Model of Empowering Practice in Youth-Adult Partnerships,** *Journal of Extension*, Vol 47, N2, May 2009, (1-8).
- 18- Lashely Cornard, **Empowerment through Involvement: A Case Study of TGI Friday Restaurants,** *Personal Review*, V29, N 6, December 2000, (791-815).
- 19- Lim Lee Ling et al, **The Effect of Psychological Empowerment and Job Satisfaction towards Organizational Commitment among Malaysian Employees in Small and Medium Enterprises,** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 9, N 11, 2019, (176-184).
- 20- Mehmet ULUTAS, **The Effect of Empowerment on Employees Job Satisfaction: A Research On Konya Industrial Zone,** *MANAS Journal of Social Studies*, Vol 7, N 1, 2018, (589-600).
- 21- Mohammad Ali Haghghi et al, **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources,** *Global Journal of Management Studies and Researches*, Vol1, N2 2014, (122-130).
- 22- Mohammad Mehdi Ravanfar, **Analyzing organizational Structure based on 7S Model of Mckinsey,** *Global journal of management and Business Research*, Vol 15, N10, 2015, (7-12).
- 23- Mohammed Saleem Khelif Alshura, Abdalla Hussain Al Assuli, **Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View,** *International Journal of Business and Social Science*, Vol 8, N1, January 2017, (45-57).
- 24- Nacera Bakreti, **Analyse économique du secteur des services en Algérie,** *Revue finance et marchés*, Vol 5, N 10, 2019, (60-73).
- 25- Nassem M Aburuman, **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administrative Institute,** *International Journal of Business and Social Science*, Vol 7, N1, January 2016, (182-190).
- 26- Neuville J.P, **La Qualité en question,** *Revue Française de Gestion*, N 108, Mai 1996, (37-48).
- 27- Niehoff Brian et al, **The Influence of Empowerment and Job Enrichment in Loyalty in a Downsizing Environment,** *Group and Organization Management*, Vol 26, N1, 2001, (93-113).
- 28- Okechukwu Elizabeth et al, **Employee Empowerment and Team-Work in Management of Change: Techniques, Challenges and Prospects,** *Journal of Policy and Development Studies*, Vol 9, N3, May 2015, (126-141).
- 29- ONNE JANSSEN, **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment,** *WORK and STRESS*, Vol 18, N 1, 2004, (56-65).

- 30- Robert S kaplon, **How the balanced scorecard complements the McKinsey7S model**, *Review of Strategy and Leadership*, Vol 33, N 3, 2005, (41-46).
- 31- Saeed Sadeghi Boroujerdi, Kaveh Hasani, **Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran**, *International journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol11, N4, 2013 (195-209).
- 32- Shakeela Saleem et al, **The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance as Intervening Variable**, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol 1, N9, May 2012, (145-165).
- 33- Sohail Mazhar, Muhammad Saeed Akhtar, **Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore**, *Bulletin of Education and Research*, Vol 40, N 2, August 2018, (91-104).
- 34- Surekha Rana, Vandana Singh, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical Study in IT Industry**, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 11, N10, October 2016, (23-29).
- 35- Tabet Aoul Wassila, Zerrouki Mohammed Amine, **Culture et performance de l'entreprise Algérienne : Cas de L'entreprise NAFTAL**, *Revue de science économique et Gestion et sciences commerciales*, Vol 7, N11, 2014, (1-16).
- 36- Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization : Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanian Context**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol 3, N 9, Septembre 2013, (87-103).
- 37- Yousef Ravanpykar et al, **Examine the Relationship Between Knowledge Management With Organizational Learning and Employee Empowerment in National Companies of South Oil Producing**, *Indian J.Sci.Res*, Vol 5, N1, 2014, (284-295).

✓ Les sites d'internet

- 1- Dubey S.K et al, **A Brief Study of Value Chain and Supply Chain**, Agriculture Technology Application Research Institute Kanpur, (177-183), https://www.researchgate.net/publication/344374264_A_BRIEF_STUDY_OF_VALUE_CHAIN_AND_SUPPLY_CHAIN , 22/08/2021, 23h00 .
- 2- Gudas Sauliaus, **knowledge-based enterprise framework: a management control view- New- Research of knowledge Management Model and Méthods**, Prof-Huei Tse Hou (ed), 2012, <https://www.intechopen.com/chapters/33414> , 22/08/2021, 22h00.
- 3- King Williams R, **knowledge Management and Organizational Learning** Springer science + Business Media, 2009, https://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf , 29/08/2021, 01h00.
- 4- Jean Daniel Kant, **Industrie informatique et son environnement économique**, cours posé pour licence informatique, Université Pierre et Marie Curie, Paris –France-, 2015/2016, p:01, <https://www.yumpu.com/fr/document/view/17319954/cours-6-structures-de-marche-1-ia-lip6> , 15/07/2018, 00h00.
- 5- Philippe Norigeon, **les fonctions de l'entreprise**, cour magistral, <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf> , 14/10/2019, 23h00.
- 6- Warier Sudhir, **Competency Management: The Conceptual Framework**, Creat espace Publisher, Avril 2014 https://www.researchgate.net/publication/264934868_Compentency_Management_-_The_Conceptual_Framework , 07/08/2021, 23h00.

الملاحق

الاستبيان

نتائج SPSS

قائمة المحكمين

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بدراسة موسومة ب ملاءمة البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لتطبيق التمكين كأسلوب إداري معاصر دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الخدمات - ولاية تبسة-، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للحصول على معلومات الغرض منها البحث العلمي حصرا وللمساعدة في الوصول الى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في تطور المستقبل.

ونود أن نتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير سلفا لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، وبما يتفق مع مواقفكم الصريحة التي ستساهم في الوصول الى نتائج حقيقية وواقعية.

ولا داعي للذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة من دون إجابة. وتفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم.

إشراف الاستاذ الدكتور:

مراد كواشي

من اعداد الطالبة:

آمال عبدي

الملاحق

القسم الاول: البيانات الشخصية

المحور الأول: بيانات عن المؤسسة

- أ- طبيعة ملكية المؤسسة: خاصة عمومية مختلطة
- ب- نوع الخدمة المقدمة: مالية صحية تعليمية سياحية اتصال نقل أخرى
- ج- حجم نشاط المؤسسة: كبير متوسط صغير

المحور الثاني: بيانات عن الافراد

- د- الجنس: ذكر أنثى
- هـ- التحصيل العلمي: دراسات عليا ليسانس ثانوي أقل من ثانوي شهادات متخصصة
- و- الخبرة المهنية: 1-5 سنوات 6 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- ي- الانتماء الوظيفي: إدارة عليا إدارة وسطى المستويات الدنيا

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الاول: البيئة الداخلية

1- الهيكل التنظيمي

الأبعاد	الفقرات	الاجابات المقترحة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
الرسمية	1- لك الحرية في أداء مهامك دون وجود ضغوط للقواعد؛ 2- تمارس وظيفتك بالطريقة التي تراها مناسبة؛ 3- تعمل ما تراه مناسباً في الأوقات المرحجة دون الرجوع للقوانين؛				
المركزية	4- تمنحك مؤسستك اتخاذ القرارات التي تتماشى مع عما ومؤهلاتك؛ 5- لك الحق في التدخل في شؤون العمل داخل مؤسستك؛ 6- تشارك في صنع القرار في مؤسستك؛				
التعقيد	7- تعتمد مؤسستك على التقسيم الأفقي أكثر من العمودي؛ 8- تنتشر مكاتب وأقسام وفروع مؤسستك جغرافياً؛				

الملاحق

					9- تحتاج وظيفتك الى مهارات ومعارف مختلفة؟
					التخصص 10- تعتمد مؤسستك على العمل الجماعي أكثر من الفردي؟ 11- تبعد مؤسستك عن مبدأ تقسيم العمل؟ 12- هناك مرونة في حركة عملك داخل مؤسستك؟
					نطاق الاشراف 13- يتميز عملك بالتحديد المستمر؟ 14- يتمتع رؤسائك بالتميز والقدرة؟ 15- يعتبر عدد المشرف عليهم في وظيفتك كاف؟

2- الثقافة التنظيمية

الاجابات المقترحة					الفقرات	الابعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					16- تظهر مؤسستك سلوكا رفيعا تجاه عاملها؛ 17- تحظى مؤسستكم باحترام وتقدير عاملها؛ 18- تتميز مؤسستكم بمهارات قيادية تعزز الثقة فيها؛ 19- تلتزم مؤسستكم بالقيم المثلى (الصدق، الامانة، الاخلاص) سلوكها مع عاملها؛ 20- يعتبر الالتزام بمواعيد العمل من القيم السائدة في مؤسستكم؟	القيم التنظيمية
					21- معتقدات مؤسستك سهلت من تكيفك مع العمل؛ 22- تشجع مؤسستك العمل الجماعي وتبادل الافكار بين العاملين؛ 23- تدعم مؤسستك العاملين لتقدم الافكار والحلول للمشاكل؛ 24- تحرص مؤسستك على المساواة بين كافة العاملين في الفرص؛ 25- تشجع مؤسستك على المبادرة وتحمل المخاطرة؟	المعتقدات التنظيمية
					26- الطقوس والتقاليد والاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف 27- يتم تقديم حوافر مادية ومعنوية تساعد على انجاز العمل بكفاءة؛ 28- تشجع مؤسستك الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق؟	الاعراف التنظيمية
					29- تقوم مؤسستك باطلاع العاملين على أهدافها الاستراتيجية؛ 30- تشجع مؤسستك العاملين على الابداع والابتكار؛ 31- تشارك مؤسستك العاملين في تحمل المسؤولية وتنق بهم؛ 32- تشجع مؤسستك المنافسة الايجابية بين العاملين؛	التوقعات التنظيمية
					33- تعمل في مؤسستك في اطار أنظمة وسياسات واضحة؛ 34- تتوفر مؤسستك على السياسات اللازمة والتي تساعد على اختيار واستغلال مواردها بشكل متميز؛	الانظمة والسياسات والاجراءات

الملاحق

					35- تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عندما تحدث مشكلات في عملك
					36- تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عندما تحدث نزاعات بين العمال

3- الموارد الداخلية

الأنواع	الفقرات	الاجابات المقترحة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
المعلومات	37- تحوي مؤسستك على مصادر عديدة ومتنوعة للمعلومات؛ 38- تعتمد مؤسستك على نظم للمعلومات متطورة؛ 39- سيرورة المعلومة داخل مؤسستك واضحة وفعالة؛ 40- تعتمد مؤسستك على الطرق غير الرسمية لإيصال المعلومات بسرعة؛					
التكنولوجيا	41- تستفيد مؤسستك من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ 42- تستفيد مؤسستك من التطور التكنولوجي في تطوير عملياتها؛ 43- تستخدم مؤسستك التكنولوجيا في جميع أنشطتها وتشجع عاملها على ذلك؛					
المعرفة	44- يتميز العاملون في مؤسستك بالمعرفة؛ 45- تركز مؤسستك في اختيار العاملين على عنصر المعرفة؛ 46- تشجعك مؤسستك على تطوير معارفك واكتساب معارف جديدة؛ 47- تشجع مؤسستك على نشر المعرفة بين كافة العاملين؛ 48- تبحث مؤسستك على الاستفادة قدر الامكان من معارف العاملين في					
الكفاءة	49- تختار مؤسستك العاملين بناء على عنصر الكفاءة؛ 50- تستفيد مؤسستك من الكفاءات وتسعى الى تطويرها؛ 51- تفسح مؤسستك المجال للكفاءات لتحقيق التميز؛					

المحور الثاني: مستوى التمكين

يمثل تمكين العاملين نقل طوعي للملكية الاعمال الى مجموعة الافراد الذين لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والادارة الصادقة في محيط لا يجمع العمل المناسب والاتاحة الكافية لهم لإطلاق ابداعاتهم وطاقاتهم. ويتم قياس مستوى التمكين في المؤسسة من خلال قياس مدى توفر كل بعد من ابعاده.

الأبعاد	الفقرات	الاجابات المقترحة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمكين المشاركة لهيكلية المعلومات	52- تحرص الادارة بتزويدك بأحدث المعلومات؛ 53- هناك تعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات؛					
	54- تتناسب مسؤولياتك مع السلطة الممنوحة اليك؛ 55- هناك احترام وتقدير يجعلك تشعر بانك مسؤولا في مؤسستك؛					
الاتصال	56- تصل إلى المعلومات التي تحتاجها بالسرعة المطلوبة وفي الوقت					

الملاحق

				المحدد؛ 57- تتوفر المؤسسة على آليات اتصال فعالة لتوصيل المعلومة المستويات الدنيا الى المستويات العليا والعكس؛ 58- تستفيد مؤسستك من التطور التكنولوجي لعرض المعلومات؛			
				59- لك الحرية في اختيار الوسيلة والاسلوب المناسب لأداء عملك؛ 60- لك الحرية في التواصل مع كافة الاطراف في المؤسسة لتوصيل انشغالاتك عن العمل؛	الحرية	الحرية لاستقلالية	
				61- لك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الوصول الرئيس المباشر؛ 62- تقدم مقترحات واستفسارات دون الخوف من النتائج؛	الاستقلالية		
				63- تعتمد المؤسسة على وضع فرق عمل مستمرة تدير نفسها بنفسها 64- تملك المؤسسة فرق عمل مؤهلة وتتبنى التدريب الجماعي؛ 65- تطرح الافكار الجديدة من قبل فرق العمل؛	لتوجه نحو فرق العمل		
				66- تعتقد أنك تبذل في عملك ولك تأثير على عمل الآخرين؛ 67- لك الحق في الوصول الى المعلومات حول تقييم الاداء الخاص بوحدةك؛	التأثير	لتمكن النفسي	
				68- تشعر أنك تؤدي عملك بمهارة عالية وتجد ذلك فعلا؛ 69- عند تكليفك بعمل ما تحاول القيام به بمهارة ولا تمتنع عنه؛ 70- تميل إلى المبادرة والاصرار وبذل الجهد العالي في مواجهة العقبات	المقدرة		

الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

المؤسسة_ملكية_طبيعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
خاصة	35	8,7	8,7	8,7
عامة	355	87,9	87,9	96,5
مختلطة	14	3,5	3,5	100,0
Total	404	100,0	100,0	

نوع_الخدمة_المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مالية	79	19,6	19,6	19,8
صحية	84	20,8	21,0	40,8
تعليمية	37	9,2	9,3	50,0
اتصال	60	14,9	15,0	65,0
أخرى	89	22,0	22,3	87,3
نقل	51	12,6	12,8	100,0
Total	400	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	4	1,0	
Total		404	100,0	

حجم_نشاط_المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبير	243	60,1	60,1	60,1
متوسط	149	36,9	36,9	97,0
صغير	11	2,7	2,7	99,8
5	1	,2	,2	100,0
Total	404	100,0	100,0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	198	49,0	49,0	49,0
أنثى	204	50,5	50,5	99,5
5	2	,5	,5	100,0
Total	404	100,0	100,0	

التحصيل_العلمي

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دراسات عليا	36	8,9	8,9	8,9
ليسانس	191	47,3	47,3	56,2
ثانوي	30	7,4	7,4	63,6
أقل من ثانوي	17	4,2	4,2	67,8
شهادات متخصصة	130	32,2	32,2	100,0
Total	404	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1-5 سنوات	148	36,6	36,6	36,6
6-15 سنة	186	46,0	46,0	82,7
أكثر من 15 سنة	70	17,3	17,3	100,0
Total	404	100,0	100,0	

الإنتماء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة عليا	20	5	5	5
إدارة وسطى	285	70,5	70,5	75,5
المستويات الدنيا	97	24	24	99,5
5	2	,5	,5	100,0
Total	404	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	388	96,0
Observations Exclues ^a	16	4,0
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	70

الملاحق

معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل: البيئة الداخلية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	391	96,8
Observations Exclus ^a	13	3,2
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	51

معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل الجزئي الأول: الهيكل التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	400	99,0
Observations Exclus ^a	4	1,0
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	15

معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل الجزئي الثاني: الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	402	99,5
Observations Exclus ^a	2	,5
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	21

معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل الجزئي الثالث: موارد المؤسسة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	397	98,3
Observations Exclus ^a	7	1,7
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	15

معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع: مستوى التمكين

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	401	99,3
Observations Exclus ^a	3	,7
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	19

معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع الجزئي الأول: التمكين الهيكلي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	401	99,3
Observations Exclus ^a	3	,7
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	14

الملاحق

معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع الجزئي الثاني: التمكين النفسي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	404	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	404	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	5

المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المحور الأول: البيئة الداخلية

العنصر الأول: الهيكل التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
لك الحرية في أداء مهامك دون وجود ضغوط للقواعد؛	404	3,36	1,536	2,360
تمارس وظيفتك بالطريقة التي تراها مناسبة؛	404	4,26	1,249	1,559
تعمل ما تراه مناسباً في الاوقات المرحجة دون الرجوع الى القوانين؛	404	1,85	1,241	1,540
تتمتعك مؤسستك اتخاذ القرارات التي تتماشى مع عملك ومؤهلتيك؛	404	2,38	1,223	1,496
لك الحق في التدخل في شؤون العمل داخل مؤسستك؛	404	2,71	1,445	2,087
تشارك في صنع القرار في مؤسستك؛	404	3,45	1,428	2,039
تعتمد مؤسستك على التقسيم الافقي أكثر من العمودي؛	404	3,95	1,121	1,258
تنتشر مكاتب وأقسام وفروع مؤسستك جغرافياً؛	404	4,26	,832	,691
تحتاج وظيفتك الى مهارات ومعارف مختلفة؛	404	4,33	1,004	1,007
تعتمد مؤسستك على العمل الجماعي أكثر من الفردي؛	404	3,68	1,493	2,230
تبتعد مؤسستك عن مبدأ تقسيم العمل؛	404	2,73	1,592	2,534
هناك مرونة في حركة عملك داخل مؤسستك؛	404	3,84	1,365	1,864
يتميز عملك بالتجديد المستمر؛	404	4,21	1,225	1,500
يتمتع رؤسائك بالتميز والقدرة؛	400	3,81	1,400	1,959
يعتبر عدد المشرف عليهم في وظيفتك كاف؛	404	3,25	1,573	2,475

الملاحق

N valide (listwise)	400			
---------------------	-----	--	--	--

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
تظهر مؤسستك سلوكاً ربيعاً تجاه عاملينها؛	404	3,93	1,388	1,928
تخطى مؤسستك باحترام وتقدير عاملينها؛	404	4,09	1,246	1,552
تميز مؤسستك بمهارات قيادية تعزز الثقة فيها؛	404	3,84	1,458	2,127
تلتزم مؤسستك بالقيم المثلى (الصدق، الأمانة، الاخلاص (في سلوكها مع عاملينها؛	404	3,88	1,435	2,060
يعتبر الالتزام بمواعيد العمل من القيم السائدة في مؤسستكم؛	404	4,13	1,296	1,679
معتقدات مؤسستك سهلت من تكيفك مع العمل؛	404	4,06	1,291	1,666
تشجع مؤسستك العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين العاملين؛	404	3,81	1,420	2,017
تدعم مؤسستك العاملين لتقديم الأفكار والحلول للمشاكل؛	404	3,67	1,456	2,119
تحرص مؤسستك على المساواة بين كافة العاملين في الفرص؛	402	3,31	1,546	2,390
تشجع مؤسستك على المبادرة وتحمل المخاطرة؛	404	3,51	1,495	2,236
الطقوس والتقاليد والاحتفالات تساعد على التعلم واكتساب المعارف؛	404	3,90	2,759	7,613
يتم تقديم حوافر مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة؛	404	2,38	1,528	2,336
تشجع مؤسستك الاتجاه الايجابي نحو التميز والتألق؛	404	3,26	1,544	2,383
تقوم مؤسستك باطلاع العاملين على أهدافها الاستراتيجية؛	404	3,06	1,486	2,209
تشجع مؤسستك عاملينها على الابداع والابتكار؛	404	3,36	1,494	2,231
تشارك مؤسستك عاملينها في تحمل المسؤولية وتثقيهم؛	404	3,42	1,471	2,165
تشجع مؤسستك المنافسة الايجابية بين العاملين؛	404	3,45	1,494	2,234
تعمل مؤسستك في اطار أنظمة وسياسات واضحة؛	404	4,53	,959	,920
تتوفر مؤسستك على السياسات اللازمة والتي تساعد على اختيار واستغلال مواردها بشكل متميز؛	404	4,25	1,173	1,377
تتخذ مؤسستك اجراءات سريعة عندما تحدث مشكلات في عملك؛	404	4,28	1,116	1,245
تتخذ مؤسستك اجراءات سريعة عندما تحدث نزاعات بين العمال؛	404	4,27	1,203	1,447
N valide (listwise)	402			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
تحتوي مؤسستك على مصادر عديدة ومتنوعة للمعلومات؛	404	3,98	1,299	1,687
تعتمد مؤسستك على نظم للمعلومات متطورة؛	404	3,81	1,330	1,769
تعتمد مؤسستك على الاتصالات غير الرسمية لإيصال المعلومة بسرعة؛	404	3,21	1,469	2,159
تعتمد مؤسستك على الطرق غير الرسمية لإيصال المعلومات بسرعة؛	404	3,19	1,503	2,259
تستفيد مؤسستك من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛	404	3,68	1,408	1,981
تستفيد مؤسستك من التطور التكنولوجي في مجال المعلومات	404	3,68	1,425	2,031
تستخدم مؤسستك التكنولوجيا في جميع أنشطتها وتشجع عاملها على ذلك؛	404	3,50	1,494	2,231
يتميز عمالي مؤسستك بالمعرفة؛	398	3,80	1,288	1,659
ترتكز مؤسستك في اختيار عاملها على عنصر المعرفة؛	404	3,43	1,370	1,878
تشجعك مؤسستك على تطوير معارفك واكتساب معارف جديدة؛	404	3,34	1,431	2,048
تشجع مؤسستك على نشر المعرفة بين كافة العاملين؛	404	3,38	1,362	1,854
تبحث مؤسستك على الاستفادة قدر الامكان من معارف عاملها؛	403	3,58	1,407	1,980
تختار مؤسستك عاملها بناء على عنصر الكفاءة؛	404	3,33	1,355	1,835
تستفيد مؤسستك من الكفاءات وتسعى الى تطويرها؛	404	3,42	1,381	1,906
تفسح مؤسستك المجال للكفاءات لتحقيق التميز؛	404	3,35	1,462	2,138
N valide (listwise)	397			

المحور الثاني: مستوى التمكين

البعد الأول: التمكين الهيكلي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
تحرص الادارة بتزويدك بأحدث المعلومات؛	404	3,31	1,446	2,091
هناك تعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات؛	404	3,31	1,436	2,062
تناسب مسؤولياتك مع السلطة الممنوحة اليك؛	403	3,50	1,584	2,509
هناك احترام وتقدير يجعلك تشعر بانك مسؤولا في مؤسستك؛	404	3,47	1,506	2,269
تصل الى المعلومات التي تحتاجها بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد؛	404	3,25	1,455	2,116

الملاحق

تتوفر المؤسسة على آليات اتصال فعالة لتوصيل	404	3,65	1,429	2,041
المعلومة من المستويات الدنيا الى المستويات العليا				
والعكس؛				
تستفيد مؤسسة من التطور التكنولوجي لعرض	404	3,99	1,393	1,940
المعلومات؛				
لك الحرية في اختيار الوسيلة والاسلوب المناسب	404	3,08	1,535	2,355
لأداء عملك؛				
لك الحرية في التواصل مع كافة الاطراف في	404	3,34	1,551	2,404
المؤسسة لتوصيل انشغالاتك عن العمل؛				
لك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون	404	2,19	1,451	2,105
الوصول الى الرئيس المباشر؛				
تقدم مقترحات واستفسارات دون الخوف من	404	4,19	1,279	1,635
النتائج؛				
تعتمد المؤسسة على وضع فرق عمل مستمرة تدير	404	3,62	1,412	1,994
نفسها بنفسها؛				
تملك المؤسسة فرق عمل مؤهلة وتبني التدريب	402	3,42	1,506	2,269
الجماعي؛				
تطرح الافكار الجديدة من قبل فرق العمل؛	404	3,50	1,468	2,156
N valide (listwise)	401			

البعد الثاني: التمكين النفسي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
تعقد انك تبدع في عملك ولك تأثير على عمل	404	3,23	1,470	2,161
الآخرين وعلى القرارات المتخذة في كل المستويات؛				
لك الحق في الوصول الى المعلومات حول تقييم	404	3,28	1,500	2,250
الاداء الخاص بوحدةك؛				
تعقد أنك تؤدي عملك بمهارة عالية وتجد ذلك	404	4,16	1,242	1,541
فعالاً؛				
عند تكليفك بعمل ما تحاول القيام به بمهارة ولا	404	4,61	,739	,546
تتمتع عنه؛				
تميل الى المبادرة والاصرار وبذل الجهد العالي في	404	4,50	,917	,841
مواجهة العقبات؛				
N valide (listwise)	404			

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
الاجمالي	404	3,5815	,81551	,665
N valide (listwise)	404			

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
الداخلية_البيئة_الأول_المحور	404	3,5906	,82210	,676
التنظيمي_الهيكلي	404	3,4706	,70244	,493
الرسمية	404	3,1568	,95482	,912
المركزية	404	2,8449	1,14541	1,312
التعقيد	404	4,1815	,75074	,564
التخصص	404	3,4175	,70138	,492
الإشراف_نطاق	404	3,7541	1,14212	1,304
التنظيمية_الثقافة	404	3,7332	,99066	,981
التنظيمية_القيم	404	3,9743	1,14581	1,313
التنظيمية_المعتقدات	404	3,6708	1,25358	1,571
التنظيمية_الأعراف	404	3,1815	1,44909	2,100
التنظيمية_التوقعات	404	3,3243	1,35544	1,837
القوانين_والإجراءات_السياسات	404	4,3329	,90521	,819
المؤسسة_موارد	404	3,5112	1,05917	1,122
وتدققها_المعلومات	404	3,5446	1,13887	1,297
المعرفة_مستوى	404	3,5099	1,23014	1,513
الكفاءة_مستوى	404	3,3647	1,29221	1,670
التكنولوجيا_مستوى	404	3,6155	1,32571	1,758
التمكين_مستوى_الثاني_المحور	404	3,5572	,89737	,805
الهيكلي_التمكين	404	3,4145	,99690	,994
بالمعلومات_المشاركة	404	3,4958	1,11392	1,241
الثقة	404	3,3131	1,40642	1,978
المسؤولية	404	3,4814	1,42654	2,035
الاتصال	404	3,6271	1,15736	1,339
والاستقلالية_الحرية	404	3,2005	,94220	,888
الحرية	404	3,2129	1,34837	1,818
الاستقلالية	404	3,1881	,87805	,771
العمل_فرق_نحو_التوجه	404	3,5124	1,40658	1,978
النفسي_التمكين	404	3,9564	,83097	,691
التأثير	404	3,2525	1,35530	1,837
المقدرة	404	4,4257	,77899	,607
N valide (listwise)	404			

معامل ارتباط الهيكل التنظيمي مع أبعاده

Corrélations

	التنظيمي_الهيكلي	الرسمية	المركزية	التعقيد	التخصص	الإشراف_نطاق
Corrélacion de Pearson	1	,797**	,829**	,701**	,680**	,698**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404	404
Corrélacion de Pearson	,797**	1	,682**	,479**	,448**	,342**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000

الملاحق

	N	404	404	404	404	404	404
المركزية	Corrélacion de Pearson	,829**	,682**	1	,501**	,468**	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404
التعقيد	Corrélacion de Pearson	,701**	,479**	,501**	1	,344**	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404
التخصص	Corrélacion de Pearson	,680**	,448**	,468**	,344**	1	,407**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	404	404	404	404	404	404
نطاق_الإشراف	Corrélacion de Pearson	,698**	,342**	,357**	,384**	,407**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	404	404	404	404	404	404

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

معامل ارتباط الثقافة التنظيمية مع عناصرها

Corrélations

	التنظيمية_الثقافة	التنظيمية_القيم	التنظيمية_المعتقدات	التنظيمية_الأعراف	التنظيمية_التوقعات	والإجراء_السياسات والقوانين_
الثقافة_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,836**	,925**	,771**	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404
القيم_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,836**	1	,750**	,524**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404
المعتقدات_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,925**	,750**	1	,626**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	404	404	404	404	404
الأعراف_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,771**	,524**	,626**	1	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	404	404	404	404	404
التوقعات_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,857**	,562**	,786**	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	404	404	404	404	404
السياسات_والإجراء_والقوانين	Corrélacion de Pearson	,612**	,452**	,468**	,338**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	404	404	404	404	404

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

الملاحق

معامل ارتباط الثقافة التنظيمية مع أبعادها

معامل ارتباط موارد المؤسسة مع عناصرها

Corrélations

	المؤسسة_موارد	وتدفقها_المعلومات	المعرفة_مستوى	الكفاءة_مستوى	التكنولوجيا_مستوى
موارد_المؤسسة	1	,859**	,895**	,884**	,764**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404
المعلومات	,859**	1	,601**	,617**	,756**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404
المعرفة	,895**	,601**	1	,893**	,472**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404
الكفاءة	,884**	,617**	,893**	1	,468**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404
التكنولوجيا	,764**	,756**	,472**	,468**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404

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

معامل ارتباط المحور المستقل البيئة الداخلية مع عناصرها

Corrélations

	المؤسسة_موارد	التنظيمية_الثقافة	التنظيمي_المبكل	الداخلية_البيئة_الأول_المحور
المؤسسة_موارد	1	,869**	,938**	,817**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	404	404	404	404
التنظيمية_الثقافة	,817**	1	,705**	,570**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	404	404	404	404
التنظيمي_المبكل	,938**	,705**	1	,700**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	404	404	404	404
الداخلية_البيئة_الأول_المحور	,869**	,570**	,700**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	404	404	404	404

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

معامل ارتباط المشاركة بالمعلومات مع كل بعد من أبعادها

الملاحق

Corrélations

	بالمعلومات_المشاركة	الثقة	المسؤولية	الاتصال
Corrélation de Pearson	1	,890**	,787**	,878**
المشاركة_بالمعلومات Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	404	404	404	404
Corrélation de Pearson	,890**	1	,576**	,715**
الثقة Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	404	404	404	404
Corrélation de Pearson	,787**	,576**	1	,478**
المسؤولية Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	404	404	404	404
Corrélation de Pearson	,878**	,715**	,478**	1
الاتصال Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	404	404	404	404

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

معامل ارتباط الحرية والاستقلالية مع ابعادها

Corrélations

	والاستقلالية_الحرية	الحرية	الاستقلالية
Corrélation de Pearson	1	,905**	,757**
الحرية_والاستقلالية Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	404	404	404
Corrélation de Pearson	,905**	1	,406**
الحرية Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	404	404	404
Corrélation de Pearson	,757**	,406**	1
الاستقلالية Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	404	404	404

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

معامل ارتباط المحور التابع مع ابعاده

Corrélations

	المحور_التابع_المستوى_التمكن	التمكن_ال_هيكلية	المشاركة_بالمعلومات	الثقة	المسؤولية	الاتصال	الحرية_والاستقلالية	الحرية	الاستقلالية	التوجه_تحو_فرق_العمل	التمكن_ال_نفسية	التأثير	المقدرة
Corrélation de Pearson	1	,984**	,924**	,835**	,743**	,788**	,772**	,740*	,521**	,856**	,799**	,814*	,477*
المحور_التابع_المستوى_التمكن Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404

الملاحق

	Corrélation de Pearson	,984**	1	,949**	,853**	,766**	,811**	,769**	,740*	,513**	,866**	,679**	,741*	,347*
التسكين_الميكلي	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,924**	,949**	1	,890**	,787**	,878**	,604**	,603*	,369**	,752**	,603**	,677*	,288*
المشاركة_بالمعلومات	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,835**	,853**	,890**	1	,576**	,715**	,545**	,570*	,296**	,690**	,560**	,639*	,254*
الشفقة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,743**	,766**	,787**	,576**	1	,478**	,540**	,544*	,323**	,596**	,478**	,509*	,259*
المسؤولية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,788**	,811**	,878**	,715**	,478**	1	,471**	,446*	,325**	,641**	,509**	,585*	,226*
الاتصال	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,772**	,769**	,604**	,545**	,540**	,471**	1	,905*	,757**	,533**	,588**	,636*	,308*
الحرية_والاستقلالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,740**	,740**	,603**	,570**	,544**	,446**	,905**	1	,406**	,527**	,551**	,615*	,267*
الحرية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,521**	,513**	,369**	,296**	,323**	,325**	,757**	,406*	1	,335**	,415**	,420*	,251*
الاستقلالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,856**	,866**	,752**	,690**	,596**	,641**	,533**	,527*	,335**	1	,605**	,633*	,341*
التوجه_تحو_فرق_العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,799**	,679**	,603**	,560**	,478**	,509**	,588**	,551*	,415**	,605**	1	,850*	,792*
التسكين_النفسي	Sig. (bilatérale)													

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,814**	,741**	,677**	,639**	,509**	,585**	,636**	,615*	,420**	,633**	,850**	,352*
التأثير	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404
	Corrélation de Pearson	,477**	,347**	,288**	,254**	,259**	,226**	,308**	,267*	,251**	,341**	,792**	,352*
المقدرة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404

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

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الأجمالي	المحور_الأول_البيئة_الداخلية	المحور_الثاني_مستوى_التمكين
		404	404	404
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5815	3,5906	3,5572
	Ecart-type	,81551	,82210	,89737
	Absolute	.245	.171	.175
Différences les plus extrêmes	Positive	.179	.155	.094
	Négative	-.245-	-.171-	-.175-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.096	1.096	.763
Signification asymptotique (bilatérale)		.181	.181	.606

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	_البيئة_الأول_المحور_الداخلية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : التمكين_مستوى_الثاني_المحور :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,846 ^a	,716	,716	,47852	,716	1015,256	1	402	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية_البيئة_الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	232,475	1	232,475	1015,256	,000 ^b
	Résidu	92,051	402	,229		
	Total	324,526	403			

a. Variable dépendante : التمكين_مستوى_الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية_البيئة_الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,240	,107		2,247	,025
	الداخلية_البيئة_الأول_المحور	,924	,029	,846	31,863	,000

a. Variable dépendante : التمكين_مستوى_الثاني_المحور

الفرضيات الفرعية

الانحدار المتعدد لعناصر المتغير المستقل مع المتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,806 ^a	,650	,649	,53150	,650	746,804	1	402	,000
2	,852 ^b	,727	,725	,47038	,077	112,243	1	401	,000

الملاحق

3	,858 ^c	,737	,735	,46214	,010	15,430	1	400	,000
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	-----	------

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة_موارد

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقافة, المؤسسة_موارد

c. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الهيكلي, التنظيمية_الثقافة, المؤسسة_موارد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,159	,092	12,640	,000	
	المؤسسة_موارد	,683	,025	,806	27,328	,000
2	(Constante)	,655	,094	6,968	,000	
	المؤسسة_موارد	,454	,031	,535	14,655	,000
	التنظيمية_الثقافة	,351	,033	,387	10,594	,000
3	(Constante)	,374	,117	3,197	,001	
	المؤسسة_موارد	,435	,031	,514	14,139	,000
	التنظيمية_الثقافة	,273	,038	,301	7,163	,000
	التنظيمية_الهيكلي	,184	,047	,144	3,928	,000

a. Variable dépendante : التمكين_مستوى_الثاني_الخور

الانحدار المتعدد لعناصر المتغير المستقل مع التمكين الهيكلي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,809 ^a	,654	,654	,58676	,654	761,276	1	402	,000
2	,857 ^b	,734	,733	,51542	,080	119,993	1	401	,000

الملاحق

3	,863 ^c	,745	,743	,50528	,011	17,244	1	400	,000
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	-----	------

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة_موارد

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقافة المؤسسة_موارد

c. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المهيكل, التنظيمية_الثقافة المؤسسة_موارد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,741	,101		7,323	,000
	المؤسسة_موارد	,761	,028	,809	27,591	,000
2	(Constante)	,171	,103		1,656	,099
	المؤسسة_موارد	,501	,034	,533	14,783	,000
	التنظيمية_الثقافة	,397	,036	,395	10,954	,000
3	(Constante)	-,155	,128		-1,210	,227
	المؤسسة_موارد	,480	,034	,510	14,267	,000
	التنظيمية_الثقافة	,307	,042	,305	7,380	,000
	التنظيمية_المهيكل	,212	,051	,149	4,153	,000

a. Variable dépendante : الهيكلية_التمكين

الانحدار المتعدد لعناصر المتغير المستقل مع التمكين النفسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,592 ^a	,350	,348	,67076	,350	216,504	1	402	,000
2	,621 ^b	,385	,382	,65317	,035	22,940	1	401	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة_موارد

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقافة المؤسسة_موارد

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,327	,116		20,112	,000
	المؤسسة_موارد	,464	,032	,592	14,714	,000
2	(Constante)	2,011	,131		15,400	,000
	المؤسسة_موارد	,320	,043	,408	7,447	,000
	التنظيمية_الثقافة	,220	,046	,262	4,790	,000

a. Variable dépendante : النفسي_التمكين

الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع التمكين الهيكلي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,604 ^a	,365	,363	,79569	,365	230,591	1	402	,000
2	,683 ^b	,467	,464	,72984	,102	76,805	1	401	,000
3	,698 ^c	,487	,483	,71647	,021	16,113	1	400	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف_نطاق

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسمية, الإشراف_نطاق

c. Valeurs prédites : (constantes), النخصص, الرسمية, الإشراف_نطاق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,436	,136		10,547	,000
	الإشراف_نطاق	,527	,035	,604	15,185	,000
2	(Constante)	,696	,151		4,616	,000
	الإشراف_نطاق	,426	,034	,488	12,565	,000
	الرسمية	,355	,041	,340	8,764	,000
3	(Constante)	,230	,188		1,223	,222
	الإشراف_نطاق	,383	,035	,439	10,989	,000
	الرسمية	,293	,043	,281	6,885	,000
	التخصص	,240	,060	,169	4,014	,000

a. Variable dépendante : الهيكلي_التمكين

الانحدار المتعدد لأبعاد الهيكل التنظيمي مع التمكين النفسي

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,469 ^a	,220	,218	,73471	,220	113,510	1	402	,000
2	,500 ^b	,250	,247	,72120	,030	16,208	1	401	,000
3	,514 ^c	,264	,259	,71545	,014	7,468	1	400	,007

a. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف_نطاق

b. Valeurs prédites : (constantes), الرسمية, الإشراف_نطاق

c. Valeurs prédites : (constantes), التخصيص, الرسمية, الإشراف_نطاق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,675	,126		21,274	,000
الإشراف_نطاق	,341	,032	,469	10,654	,000
(Constante)	2,339	,149		15,698	,000
الإشراف_نطاق	,295	,033	,406	8,826	,000
الرسمية	,161	,040	,185	4,026	,000
(Constante)	2,022	,188		10,766	,000
الإشراف_نطاق	,267	,035	,366	7,655	,000
الرسمية	,119	,043	,137	2,803	,005
التخصص	,163	,060	,138	2,733	,007

a. Variable dépendante : النفسي_التمكين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R- deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,765 ^a	,585	,584	,64287	,585	567,072	1	402	,000
2	,795 ^b	,632	,630	,60607	,047	51,309	1	401	,000
3	,798 ^c	,636	,634	,60337	,004	4,592	1	400	,033

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_التوقعات

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات

c. Valeurs prédites : (constantes), والقوانين_والإجراء_السياسات, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,544	,085		18,210	,000
	التنظيمية_التوقعات	,563	,024	,765	23,813	,000
2	(Constante)	1,194	,094		12,746	,000
	التنظيمية_التوقعات	,360	,036	,489	9,977	,000
	التنظيمية_المعتقدات	,279	,039	,351	7,163	,000
3	(Constante)	,946	,149		6,354	,000
	التنظيمية_التوقعات	,356	,036	,485	9,924	,000
	التنظيمية_المعتقدات	,255	,040	,320	6,295	,000
	القوانين_والإجراء_السياسات	,081	,038	,073	2,143	,033

a. Variable dépendante : المهيكلي_التمكين

الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع التمكين الهيكلي

الانحدار المتعدد لعناصر الثقافة التنظيمية مع التمكين النفسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,542 ^a	,294	,293	,69894	,294	167,624	1	402	,000
2	,570 ^b	,325	,321	,68460	,030	18,019	1	401	,000
3	,580 ^c	,336	,331	,67966	,011	6,857	1	400	,009

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_المعتقدات

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_المعتقدات

c. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_القيم, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_المعتقدات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,636	,108		24,475	,000
	التنظيمية_المعتقدات	,360	,028	,542	12,947	,000
2	(Constante)	2,601	,106		24,579	,000
	التنظيمية_المعتقدات	,213	,044	,321	4,830	,000
	التنظيمية_التوقعات	,173	,041	,282	4,245	,000

الملاحق

	(Constante)	2,429	,124		19,588	,000
3	التنظيمية_المعتقدات	,126	,055	,190	2,301	,022
	التنظيمية_التوقعات	,180	,041	,294	4,445	,000
	التنظيمية_القيم	,117	,045	,162	2,619	,009

a. Variable dépendante : النفسي_التمكين

الانحدار المتعدد لعناصر موارد المؤسسة مع التمكين الهيكلي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,757 ^a	,573	,572	,65231	,573	539,234	1	402	,000
2	,820 ^b	,673	,671	,57157	,100	122,589	1	401	,000
3	,825 ^c	,681	,679	,56485	,008	10,600	1	400	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة_مستوى

b. Valeurs prédites : (constantes), وتدققها_المعلومات, الكفاءة_مستوى

c. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_مستوى, وتدققها_المعلومات, الكفاءة_مستوى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,450	,091		15,999	,000
	الكفاءة_مستوى	,584	,025	,757	23,221	,000
2	(Constante)	,847	,096		8,793	,000
	الكفاءة_مستوى	,393	,028	,509	14,015	,000
	وتدققها_المعلومات	,352	,032	,402	11,072	,000
3	(Constante)	,763	,099		7,743	,000
	الكفاءة_مستوى	,259	,050	,335	5,220	,000
	وتدققها_المعلومات	,337	,032	,385	10,632	,000
	المعرفة_مستوى	,167	,051	,206	3,256	,001

a. Variable dépendante : الهيكلي_التمكين

الانحدار المتعدد لعناصر موارد المؤسسة مع التمكين النفسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

الملاحق

1	,554 ^a	,307	,305	,69272	,307	177,908	1	402	,000
2	,607 ^b	,368	,365	,66225	,061	38,840	1	401	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءة_مستوى

b. Valeurs prédites : (constantes), وتدققها_المعلومات, الكفاءة_مستوى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,758	,096		28,660	,000
	الكفاءة_مستوى	,356	,027	,554	13,338	,000
2	(Constante)	2,365	,112		21,196	,000
	الكفاءة_مستوى	,231	,032	,360	7,129	,000
	وتدققها_المعلومات	,229	,037	,314	6,232	,000

a. Variable dépendante : النفسي_التمكين

معامل **Anova** لمتغيرات البيانات الشخصية مع المتغير المستقل
ملكية المؤسسة

Descriptives

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyen ne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimu m	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
خاصة	35	3,6634	,85240	,14408	3,3706	3,9562	1,98	4,88
عامة	355	3,5820	,82677	,04388	3,4957	3,6683	1,51	4,86
مختلطة	14	3,6261	,64779	,17313	3,2520	4,0001	2,75	4,59
Total	404	3,5906	,82210	,04090	3,5101	3,6710	1,51	4,88

ANOVA

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,230	2	,115	,169	,844
Intragroupes	272,137	401	,679		

الملاحق

Total	272,366	403			
-------	---------	-----	--	--	--

نوع الخدمة

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مالية	79	3,4311	,85370	,09605	3,2399	3,6223	1,51	4,78
صحية	84	3,6005	,87747	,09574	3,4101	3,7910	2,16	4,76
تعليلية	37	3,1648	,75654	,12437	2,9126	3,4171	1,57	4,33
إتصال	60	3,6886	,78956	,10193	3,4846	3,8925	2,04	4,86
أخرى	89	3,7927	,84231	,08928	3,6153	3,9702	1,94	4,88
نقل	51	3,5732	,52418	,07340	3,4258	3,7207	2,69	4,73
Total	400	3,5793	,81836	,04092	3,4988	3,6597	1,51	4,88

ANOVA

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	12,901	5	2,580	3,998	,002
Intragruppes	254,311	394	,645		
Total	267,212	399			

حجم المؤسسة

Descriptives

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
كبير	243	3,6620	,78995	,05068	3,5621	3,7618	1,51	4,86
متوسط	149	3,4492	,86566	,07092	3,3090	3,5893	1,84	4,88
صغير	11	3,9929	,62826	,18943	3,5708	4,4149	2,67	4,69
5	1	2,8824	2,88	2,88
Total	404	3,5906	,82210	,04090	3,5101	3,6710	1,51	4,88

ANOVA

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

الملاحق

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6,500	3	2,167	3,260	,022
Intragruppes	265,866	400	,665		
Total	272,366	403			

التحصيل العلمي

Descriptives

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyen	Ecart	Erreur	Intervalle de confiance à		Minim	Maxim
					95 % pour la moyenne			
		ne	type	standard	Borne	Borne	um	um
					inférieure	supérieure		
دراسات عليا	36	3,4744	1,0164	,16941	3,1305	3,8183	1,51	4,78
ليسانس	191	3,7423	,74657	,05402	3,6357	3,8488	1,84	4,88
ثانوي	30	3,2158	,75120	,13715	2,9353	3,4963	2,18	4,80
أقل من ثانوي	17	2,9562	,75613	,18339	2,5674	3,3449	2,12	4,69
شهادات متخصصة	130	3,5692	,82966	,07277	3,4253	3,7132	1,57	4,86
Total	404	3,5906	,82210	,04090	3,5101	3,6710	1,51	4,88

ANOVA

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	15,997	4	3,999	6,224	,000
Intragruppes	256,369	399	,643		
Total	272,366	403			

الخبرة المهنية

Descriptives

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyen	Ecart	Erreur	Intervalle de confiance à		Minimu	Maximu
					95 % pour la moyenne			
		ne	type	standard	Borne	Borne	m	m
					inférieure	supérieure		
سنوات 1-5	148	3,3954	,71311	,05862	3,2795	3,5112	1,88	4,80
سنة 6-15	186	3,5720	,87776	,06436	3,4450	3,6989	1,51	4,88
سنة 15 أكثر من	70	4,0526	,70637	,08443	3,8842	4,2211	2,37	4,86
Total	404	3,5906	,82210	,04090	3,5101	3,6710	1,51	4,88

ANOVA

الملاحق

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	20,649	2	10,325	16,448	,000
Intragruppes	251,717	401	,628		
Total	272,366	403			

الانتماء الوظيفي

Descriptives

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure	Minimu m	Maximu m
إدارة عليا	20	4,0349	,71841	,08712	3,8610	4,2087	1,57	4,88
إدارة وسطى	285	3,5495	,79892	,04732	3,4563	3,6426	1,51	4,86
المستويات الدنيا	97	3,1865	,83889	,11984	2,9455	3,4274	1,94	4,80
5	2	4,2353	,00000	,00000	4,2353	4,2353	4,24	4,24
Total	404	3,5906	,82210	,04090	3,5101	3,6710	1,51	4,88

ANOVA

الداخلية_البيئة_الأول_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	22,736	3	7,579	12,144	,000
Intragruppes	249,630	400	,624		
Total	272,366	403			

معامل t-test لمتغير الجنس مع المتغير المستقل

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
الداخلية_البيئة_الأول_المحور	ذكر	198	3,5925	,78625	,05588
	أنثى	204	3,5960	,85805	,06008

Test des échantillons indépendants

Test de Levene
sur l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

الملاحق

		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
الأول_المحور _البيئة_ الداخلية	Hypothèse de variances égales	5,250	,022	-	400	,966	-,00347	,08215	-,16497	,15803
	Hypothèse de variances inégales			-	398,6 89	,966	-,00347	,08204	-,16476	,15782

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية مع المتغير التابع
التحصيل العلمي

Descriptives

				Standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Inférieure	Supérieure	
	36	3,7061	,96076	,16013	3,3811	4,0312	1,58
	191	3,7225	,83872	,06069	3,6027	3,8422	2,00
	30	3,2604	,76532	,13973	2,9747	3,5462	1,95
	17	2,8328	,90345	,21912	2,3683	3,2973	1,68
	130	3,4364	,91940	,08064	3,2769	3,5960	1,63
	404	3,5572	,89737	,04465	3,4695	3,6450	1,58

ANOVA

العلمي_التحصيل

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	335,378	59	5,684	3,647	,000
Intragruppes	536,137	344	1,559		
Total	871,515	403			

الخبرة المهنية

Descriptives

المحور_الثاني_مستوى_التمكن

N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
				Borne inférieure	Borne supérieure		

الملاحق

سنوات 1-5	148	3,3199	,80844	,06645	3,1885	3,4512	1,68	5,00
سنة 6-15	186	3,5913	,91718	,06725	3,4587	3,7240	1,58	5,00
سنة 15 أكثر من	70	3,9684	,87173	,10419	3,7606	4,1763	2,21	5,00
Total	404	3,5572	,89737	,04465	3,4695	3,6450	1,58	5,00

ANOVA

المحور الثاني_ مستوى التمكين

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	20,391	2	10,195	13,443	,000
Intragruppes	304,135	401	,758		
Total	324,526	403			

الانتماء الوظيفي

Descriptives

المحور الثاني_ مستوى التمكين

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
إدارة عليا	20	4,0890	,76833	,09317	3,9030	4,2750	2,26	5,00
إدارة وسطى	285	3,5266	,86794	,05141	3,4254	3,6278	1,58	5,00
المستويات الدنيا	97	3,0112	,87426	,12489	2,7601	3,2623	1,63	4,74
5	2	3,2105	,00000	,00000	3,2105	3,2105	3,21	3,21
Total	404	3,5572	,89737	,04465	3,4695	3,6450	1,58	5,00

ANOVA

التمكين_ مستوى الثاني_ المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	34,345	3	11,448	15,781	,000
Intragruppes	290,181	400	,725		
Total	324,526	403			

ملكية المؤسسة

Descriptives

التمكين_ مستوى الثاني_ المحور

N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum

الملاحق

					Borne inférieure	Borne supérieure		
خاصة	35	3,5835	,93136	,15743	3,2635	3,9034	2,00	5,00
عامة	355	3,5570	,89688	,04760	3,4634	3,6507	1,58	5,00
مختلطة	14	3,4962	,88593	,23678	2,9847	4,0078	2,32	4,79
Total	404	3,5572	,89737	,04465	3,4695	3,6450	1,58	5,00

ANOVA

التمكنين_مستوى_الثاني_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,076	2	,038	,047	,954
Intragroupes	324,450	401	,809		
Total	324,526	403			

نوع الخدمة

Descriptives

التمكنين_مستوى_الثاني_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مالية	79	3,5388	,90624	,10196	3,3358	3,7418	1,58	5,00
صحية	84	3,5276	,99604	,10868	3,3114	3,7437	2,21	4,79
تعليمية	37	3,4609	,80103	,13169	3,1938	3,7280	2,26	5,00
إتصال	60	3,5281	,93805	,12110	3,2857	3,7704	1,84	5,00
أخرى	89	3,8116	,88306	,09360	3,6256	3,9976	1,63	5,00
نقل	51	3,2105	,59135	,08281	3,0442	3,3768	2,26	5,00
Total	400	3,5465	,89536	,04477	3,4585	3,6345	1,58	5,00

ANOVA

التمكنين_مستوى_الثاني_المحور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	12,339	5	2,468	3,162	,008
Intragroupes	307,524	394	,781		
Total	319,863	399			

Descriptives

التمكين_مستوى_الثاني_الخور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
كبير	243	3,5956	,90147	,05783	3,4817	3,7095	1,58	5,00
متوسط	149	3,4530	,88865	,07280	3,3091	3,5969	1,68	5,00
صغير	11	4,2344	,49281	,14859	3,9034	4,5655	3,11	4,68
5	1	2,3158	2,32	2,32
Total	404	3,5572	,89737	,04465	3,4695	3,6450	1,58	5,00

ANOVA

التمكين_مستوى_الثاني_الخور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	8,562	3	2,854	3,613	,013
Intragroupes	315,964	400	,790		
Total	324,526	403			

معامل t-test لمتغير الجنس مع المتغير التابع

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
التمكين_مستوى_الثاني_الخور	ذكر	198	3,5552	,92016	,06539
	أنثى	204	3,5713	,87270	,06110

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard e erreur	Inférieur	Supérieur
مستوى الثاني المحور التمكين	Hypothèse de variances égales	,667	,415	-,180	400	,857	-,01609	,08943	-,19189	,15971
	Hypothèse de variances inégales			-,180	397,277	,857	-,01609	,08950	-,19204	,15985

الملحق رقم 3: قائمة المحكمين

تم تحكيم الاستبيان من طرف الاساتذة الآتية أسماؤهم:

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
لزهر العابد	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة
فريد خميلي	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة
الطاوس غريب	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة
سارة عزازية	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة
صورية مساني	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تلاءم البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية للتمكين كأسلوب إداري معاصر، فقد عرفت المؤسسة الجزائرية تغييرات كثيرة منذ الاستقلال بانتهاج العديد من الأساليب الإدارية في ظل صدور الكثير من القوانين، وقد كان لهذه التغييرات أثر كبير على البيئة الداخلية لهذه المؤسسات مع بروز إهمال المورد البشري الذي يعتبر العصب المحرك لأي مؤسسة، لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح الملامح الحالية للبيئة الداخلية من أجل معرفة مدى ملاءمتها للتمكين من أجل دعم تطبيقه بهدف استغلال المورد البشري؛ وقد تم اللجوء إلى قطاع الخدمات بسبب زيادة الاهتمام به في الآونة الأخيرة وذلك لما له من دور في دفع عجلة التنمية. ونظرا لارتباط الخدمة المقدمة بمقدمها فإن أسلوب التمكين يعتبر من الضروريات الملحة في هذا القطاع، لأنه يعطي المجال للعامل للتصرف في الوقت الحقيقي دون انتظار اللجوء إلى الرؤساء.

ومن أجل القيام بالدراسة الميدانية فقد تم اللجوء إلى عينة متاحة من مؤسسات قطاع الخدمات بولاية تبسة؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل وصف الظاهرة المدروسة من خلال الاستعانة بمصادر ثانوية للحصول على البيانات الثانوية التي تساعد في تفسير الظاهرة وبناء نموذج الدراسة. كما تم التوجه إلى الميدان للحصول على البيانات الأولية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة؛ حيث وزعت 800 استمارة استبيان على أفراد العينة المتمثلة في عينة عشوائية من عمالي المؤسسات محل الدراسة، وقد تم استرجاع 625 استمارة استبيان، وبعد المعالجة تبقت 404 استمارة استبيان صالحة للتحليل وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عملية التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي.

وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- ترتبط البيئة الداخلية مع مستوى التمكين بمعامل ارتباط 0.846 وتفسر ما قيمته 71.6% من التغير في مستوى التمكين كما تؤثر فيه بمعامل 0.924، وهذه النتائج توحى بقوة العلاقة بين البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة أي أنّ مستوى التمكين ناتج عن خصائص البيئة الداخلية؛

- من خلال دراسة العلاقة التعددية بين عناصر البيئة الداخلية ومستوى التمكين في المؤسسات محل الدراسة تم التوصل أنّ هذه العناصر ترتبط مع مستوى التمكين بمعامل ارتباط 0.858 وهو معامل قوي جدا، بالإضافة إلى أنّها تفسر ما نسبته 73.7% من التغير في مستوى التمكين، وكانت النسبة الأكبر تعود إلى الموارد الداخلية والتي تفسر لوحدها 65% أمّا بالنسبة للأثر فقد توصلنا إلى أنّ هذه العناصر لها أثر متعدد على مستوى التمكين، حيث كانت معاملات الأثر على التوالي (0.273، 0.435، 0.184) لكل من الموارد الداخلية، الثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين إجابات أفراد العينة حول البيئة الداخلية ومستوى التمكين تعود إلى المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في (نوع الخدمة، حجم النشاط)، والمتغيرات المتعلقة بالأفراد والمتمثلة في (التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الانتماء الوظيفي)؛

وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير المؤسسات محل الدراسة من بيئتها الداخلية بما يتلاءم مع التمكين كأسلوب إداري الذي بدوره يضمن لها استغلال طاقاتها البشرية نحو تحقيق النمو والتطور. فالمؤسسات محل الدراسة تحوي على المعارف والكفاءات إلا أنّها لازالت غير مستغلة وتكبحها الإدارة المركزية وبقاء السلطة في يدها. وبالتالي فإنّه من أجل مواكبة التطورات البيئية المتسارعة يجب على المؤسسات الجزائرية إفساح المجال للعامل للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في إطار توفير بيئة داخلية تدعم من ذلك.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد الداخلية، التمكين، التمكين الهيكلي، التمكين النفسي.

Abstract :

The following study aims to find out the extent to which the internal environment of the Algerian institution is compatible with empowerment as a contemporary administrative method. The Algerian institution has known many changes since independence by adopting many administrative methods in light of the issuance of many laws. These changes had a significant effect on the internal environment of these institutions, in light of the neglect of the human resource, which serves as an engine that drives any institution. Therefore, we tried through this study to clarify the current features of the internal environment in order to know their suitability for empowerment so that we support its application and thus exploit the human resource. The resort to the service sector has increased due to the recent increase in interest in it, due to its role in advancing development. Given the relation between the service provided and its provider, the empowerment method is considered an urgent necessity in this sector because it gives the worker the opportunity to act in real time without waiting for the boss's permission.

In order to carry out the field study, an available sample of service sector institutions in the state of Tebessa is selected. The descriptive approach was relied upon in order to describe the studied phenomenon through the use of secondary sources to obtain secondary data that help in explaining the studied phenomenon and building the study model. To obtain the primary data, we went to the field. The questionnaire is relied on as a tool for the study, as 800 questionnaire forms were distributed to the sample members, which consisted of a random sample of the employees who belong to the institutions under study. 625 questionnaires were retrieved, and after processing, 404 questionnaires remained valid for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program is used in the process of descriptive and inferential statistical analysis.

The study reached the following results:

- The internal environment is associated with the level of empowerment with a correlation coefficient of 0.846, and it explains 71.6% of the change in the level of empowerment. It also affects it by a coefficient of 0.924. These results suggest a strong relationship between the internal environment and the level of empowerment in the institutions under study, that is, the resulting level of empowerment is due to the characteristics of the internal environment;
- By studying the pluralistic relationship between the elements of the internal environment and the level of empowerment in the institutions under study, it was found that these elements are associated with the level of empowerment with a correlation coefficient 0.858, which is a very strong coefficient. In addition, it explains 73.7% of the change in the level of

empowerment, and the largest percentage was due to internal resources, which alone explain 65%.As for the effect, we found that these elements have a multiple effect on the level of empowerment, where the effect coefficients were (0.435, 0.273, 0.184) respectively for each of the internal resources, organizational culture and organizational structure;

-There are statistically significant differences at the significance level of 5% between the answers of the sample members about the internal environment and the level of empowerment attributed to the variables related to the institution represented in (type of service, level of activity) and to the variables related to individuals represented in (educational attainment, professional experience, job affiliation);

As a recommendation, this study emphasizes the necessity of changing the internal environment within the institutions under study to allow them to be tailored to empowerment as a management method, which in turn ensures that they exploit their human energies towards achieving growth and development.

The institutions under study have the necessary knowledge and competencies, but they are still untapped, and they are curbed by the central administration, which keeps power in its hands only. Thus, in order to keep pace with the rapid environmental developments, Algerian institutions must allow workers to participate in decision-making and assume responsibility within the framework of providing an internal environment that supports that.

Keywords: internal environment, organizational structure, organizational culture, internal resources, empowerment, structural empowerment, psychological empowerment.