



جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقاولات الجزائرية
دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة - زربية الوادي بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة :

أ. د / زرفة بولقواس

عادل خولة

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا و مقرا	أستاذ	زرفة بولقواس
ممتحنا		

السنة الجامعية: 2025/2024



{يَرْفَعُ اللَّهُ الْفَرِيقَ الْأَمَنَّا مِنْكُمْ وَالْفَرِيقَ الْأَمَنَّا مِنْكُمْ}

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

قبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وهبنا نعمة العقل ، و ميزنا بها و كرمنا بين سائر خلقه

أتقدم بخالص الشكر و عظيم الإمتنان لكل من ساندني في إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر

أستاذتي الفاضلة " **زرفة بولقواس** " التي كانت دوما مرشدا ناصحا و موجها حكيما فكل

الإمتنان و التقدير لها على صبرها و توجيهها و لا يسعني إلا أن أوجه أسمى عبارات

التقدير الى عائلتي الكريمة على دعمها المتواصل المادي و المعنوي و كل من كان سندا لي في مختلف

مراحل هذا العمل .

الطالبة :عادل خولة

المحتويات

الصفحة	العناصر
03	شكر وعرفان
04	المحتويات
06	قائمة الجداول و الأشكال
07	ملخص الدراسة
10	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
13	تقديم
13	أولا ؛ الدراسات السابقة
19	ثانيا ؛ مشكلة الدراسة
22	ثالثا ؛ نموذج الدراسة
23	رابعا ؛ أهمية الدراسة
23	خامسا ؛ أسباب اختيار الموضوع
24	سادسا ؛ أهداف الدراسة
24	سابعا ؛ مفاهيم الدراسة
29	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار المعرفي للسلطة التنظيمية	
32	تقديم
32	أولا ؛ مراحل تطور السلطة التنظيمية
34	ثانيا؛ تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات
35	ثالثا ؛ أشكال السلطة التنظيمية
37	رابعا؛ مصادر السلطة التنظيمية وفق تحليل كروزيه
39	خامسا؛ محددات السلطة التنظيمية
40	سادسا؛ معوقات السلطة التنظيمية
41	خلاصة
الفصل الثالث : الإطار العام لتمكين العاملين	
43	تقديم
43	أولا؛ الجذور التاريخية لتمكين العاملين
44	ثانيا؛ أهمية تمكين العاملين

45	ثالثا؛ المتطلبات و الشروط الأساسية لتمكين العاملين
46	رابعا ؛ أسباب تمكين العاملين
48	خامسا؛ مستويات تمكين العاملين
48	سادسا ؛ فوائد تمكين العاملين
49	سابعا ؛ أنواع تمكين العاملين
50	ثامنا ؛ خطوات و أساليب تمكين العاملين
53	خلاصة
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
56	تقديم
56	أولا ؛ أطر الدراسة
58	ثانيا ؛ منهج الدراسة
59	ثالثا؛ أدوات الدراسة
62	رابعا ؛ مجتمع الدراسة
62	خامسا ؛ الأساليب الإحصائية
63	خلاصة
	الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج
64	تقديم
64	أولا ؛ مستويات تحليل البيانات
65	ثانيا؛ عرض وتحليل البيانات الميدانية
90	ثالثا ؛ عرض ومناقشة وتفسير المؤشرات والأبعاد
97	رابعا ؛ إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
101	خامسا؛نتائج الدراسة
103	خاتمة
105	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول		
01	الجدول 1 : أوجه الإتفاق و الإختلاف بين الدراسات السابقة	18
02	الجدول 2 : مستويات مقياس القياس	60
03	الجدول 3 : نتائج ألفا كرونباخ	61
04	الجدول 4 : العرض الوصفي لبيانات المحور الأول	67
05	الجدول 5 : العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني	75
06	الجدول 6 : العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث	83
07	الجدول 7 : عرض ومناقشة وتفسير المؤشرات و الأبعاد	91
08	الجدول 8 :الفرضية الفرعية الأولى	99
09	الجدول 9 : الفرضية الفرعية الثانية	100
10	الجدول 10 : الفرضية الفرعية الثالثة	100
11	الجدول 11 : الفرضية الرئيسية	101
الشكل		
12	شكل رقم: 01 : نموذج الدراسة	22

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقاولات الجزائرية بمؤسسة " مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة " وتندرج هذه الدراسة ضمن الجهود العلمية الرامية إلى فهم الدور بين أنماط السلطة داخل التنظيمات ، و بين مستوى تمكين الأفراد العاملين بها ، وذلك في إطار تعزيز الأداء التنظيمي و تحقيق الفاعلية في بيئة العمل.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية و التنظيمية كما هي في الواقع ، كما تم استخدام أداة الاستبيان مكونة من 45 عبارة موزعة على 3 محاور رئيسية تتعلق بالسلطة التنظيمية و أبعاد تمكين العاملين.

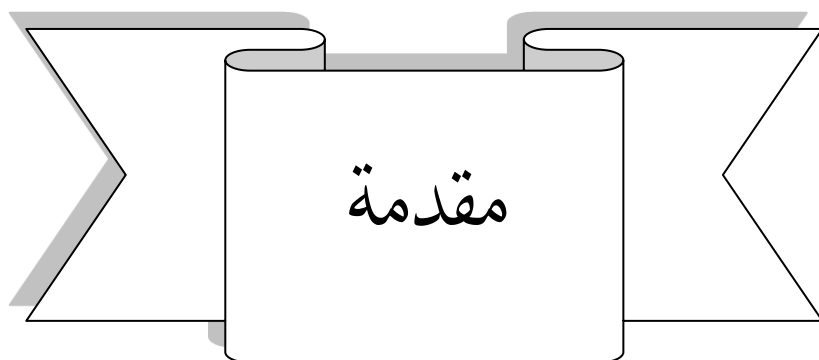
كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وقد بلغت العينة (74 مفردة) ، وزعت على عمال المؤسسة من مختلف المستويات، ومن ثم تم تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المتمثلة في كل من المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات . وقد كشفت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند 0,05 بين السلطة التنظيمية وأبعاد تمكين العاملين ، ما يدل على أن السلطة التنظيمية الفعالة تساهم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم ، و تمكينهم من أداء مهامهم باستقلالية ، و اتخاذ القرارات المناسبة ضمن حدود صلاحياتهم وتبرز أهمية مراجعة أساليب السلطة داخل المؤسسات الجزائرية ، و السعي نحو تبني أنماط قيادية تشاركية تساهم في رفع كفاءة العنصر البشري ، وتحفيزهم نحو الإبداع و تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية .

summary :

This study aimed to identify the role of organizational authority in empowering workers in the Algerian company "Al Baraka Mills" – Zriba El Oued – Biskra – and this study falls within the scientific efforts aimed at understanding the role between patterns of authority within organizations, and the level of empowerment of individuals within them, within the framework of enhancing organizational performance and achieving effectiveness in the work environment. To achieve this, the descriptive approach was adopted as the most appropriate approach to analyzing social and organizational phenomena as they exist in reality. A questionnaire consisting of 45 statements distributed across three main axes related to organizational authority and dimensions of employee empowerment was also used.

The researcher used the simple random sample method, and the sample amounted to (74 individuals), distributed among the institution's workers at different levels, and then the data was analyzed using statistical methods represented by the arithmetic mean, standard deviation, percentage, and Pearson's correlation coefficient to test the hypotheses.

The results revealed a strong statistically significant correlation at 0.05 between organizational authority and the dimensions of employee empowerment, indicating that effective organizational authority contributes to enhancing employees' self-confidence, enabling them to perform their duties independently, and make appropriate decisions within the limits of their powers. It highlights the importance of reviewing the methods of authority within Algerian institutions, and striving to adopt participatory leadership styles that contribute to raising the efficiency of the human element And motivate them towards creativity and achieving organizational goals efficiently and effectively them to exert self-effort.



مقدمة:

يعد موضوع السلطة التنظيمية من المواضيع المحورية في علم الاجتماع لما له من أهمية في فهم آليات التحكم والتوجيه داخل المقاولات ، خاصة عندما يرتبط بمفاهيم حديثة في الإدارة كالحوكمة والمشاركة والتمكين ، ويبدو أن هذا التحول في تمثل السلطة داخل الفضاء التنظيمي يعكس بروز اتجاهات جديدة تُعلي من شأن العنصر البشري ، وتمنح العامل موقعا فاعلا في اتخاذ القرارات و المساهمة في الأداء العام للمقولة ، و قد أصبحت المقولة الجزائرية في ظل التحديات الاقتصادية و التنافسية أمام ضرورة إعادة النظر في استعمالها للسلطة التنظيمية ، ليس فقط لضبط السلوك بل لخلق بيئة عمل تعزز من قدرات العاملين و تمنحهم هامشا من الحرية و المسؤولية يمكنهم من الابتكار و اتخاذ القرار و المشاركة في صياغة السياسات الداخلية .

أصبح تمكين العاملين داخل المقاولات ضرورة لا يتحقق دون إعادة النظر في أنماط ممارسات السلطة ، بحيث يتم الانتقال من السلطة الصارمة إلى سلطة تشاركية تقوم على التفويض و الثقة و الاعتراف بقدرات العامل ، حيث تطرح هذه المسألة تحديات تتصل بطبيعة التنظيم الإداري ، و مستوى تأهيل العاملين مما يستدعي مسألة كيفية عمل السلطة التنظيمية داخل المقولة الجزائرية و مساهمتها في تمكين العاملين ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة إلى توضيح دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقولة الجزائرية بمؤسسة مطاحن البركة و تم تقسيم الدراسة إلى 5 فصول :

الفصل الأول : بعنوان الإطار العام للدراسة تم استعراض لأبرز الدراسات السابقة ، ثم تسليط الضوء على مشكلة الدراسة ، ويعرض الفصل كذلك نموذج الدراسة المعتمد لتفسير الظاهرة المدروسة ، مع توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري و التطبيقي، كما يتم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، تليها أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، و شرح مفاهيم الدراسة لتفكيك المصطلحات المفتاحية و تحديد استخدامها الإجرائي في هذا السياق ، و ذلك بهدف تصور منهجي متكامل لموضوع الدراسة .

الفصل الثاني : الإطار المعرفي للسلطة التنظيمية و أهم عناصرها نذكر مراحل تطور السلطة التنظيمية و تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات ، و أشكالها و مصادرها حسب تحليل كروزيه ، كذلك إلى محددات السلطة التنظيمية و معوقاتنا .

الفصل الثالث : تحت عنوان الإطار المعرفي لتمكين العاملين تضمن جذوره التاريخية و أهمية تمكين العاملين و متطلباته و شروطه و أسبابه ، كما تم التطرق إلى مستوياته و فوائده و أنواعه و أخيرا خطواته و أساليبه .

أما الفصل الرابع : بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تضمن هذا الفصل أطر الدراسة و منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات ، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ، من خلاله تم عرض بيانات الدراسة و تفسيرها و تحليلها وصولا إلى نتائج الدراسة بعدها الخاتمة .

الفصل الأول :
الإطار العام لدراسة

تقديم

أولا ؛ الدراسات السابقة

ثانيا ؛ مشكلة الدراسة

ثالثا ؛ نموذج الدراسة

رابعا ؛ أهمية الدراسة

خامسا ؛ أسباب اختيار الموضوع

سادسا ؛ أهداف الدراسة

سابعا ؛ مفاهيم الدراسة

خلاصة

تقديم :

يعد الإطار النظري من الأسس الجوهرية التي ينطلق منها الباحث في معالجته لأي موضوع بحثي ، إذ يسهم في بلورة الرؤية العامة للدراسة من خلال تحديد الإشكالية ومراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع أو مواضيع قريبة منه ، ومن هذا المنطلق فإن إختيار موضوع هذه الدراسة لم يكن اعتباطيا ، بل أنبنى على جملة من المبررات التي سيتم التطرق إليها ، مع التركيز على أهمية الموضوع وأهدافه ، وتحديد مفاهيمه الأساسية ومتغيراته المركزية .

أولاً؛ الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية في الإطار النظري للبحث العلمي ، حيث تسهم في تزويد الباحث بمعرفة معمقة حول موضوع دراسته ، مما يساعده في فهم كيفية صياغة الأسئلة البحثية وتحديد الفرضيات و اختيار المنهجية المناسبة ، كما أنها تتيح له التعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة والاستفادة منها في بحثه الحالي .

1 - الدراسات السابقة حول السلطة التنظيمية :

• الدراسة الأولى :

دراسة مشروم صباح حول " معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية " دراسة ميدانية بمدينة البيئة لولاية ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2015-2016)

هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة التعرف على النظرة السوسيولوجية لطبيعة متغيري الدراسة (السلطة والنوع الاجتماعي)

-الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين

-وضع إطار نظري لمفهوم النوع الاجتماعي الذي يعتبر المفاهيم الغير مطروحة بإسهاب فيميدان الدراسة .

- محاولة إثراء المكتبة الوطنية بهذا الوضع ليستفيد منه الآخرون .

- محاولة التعرف عن العراقيل التي تواجه المرأة التي تمارس النوع القيادي في التنظيم

منهج الدراسة :

تم استخدام **المنهج الوصفي** من أجل جمع معلومات دقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر كما أن المنهج الوصفي يمكننا من جمع المعطيات الكيفية حول الظاهرة ومعالجتها كميًا .

. **العينة :** تم اختيار المؤسسة محل الدراسة بشكل مقصود وذلك لتوفرها على شرط مهم وهو إدارة المؤسسة من قبل امرأة وبالتالي فالعينة تعتبر عملية بالضرورة نظرا لتعمد اختيار المرؤوسين الذين تتأصلهم امرأة بصفة خاصة ، قدر عدد المبحوثين 71 مفردة إي عدد العمال الإجمالي ، وتم إجراء

المقابلة مع 42 مفردة فقط أما الباقي فقد تم رفض إجراء المقابلة معهم نظرا لحساسية الموضوع حسب رأيهم

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

كانت نتائجها هي عدم تحقق الفرضية العامة والتي كانت فحواها يؤدي عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة إلى خلق معوقات بيئية وذلك بعدم تحقق فرضيتين جزئيتين من أصل ثلاثة فرضيات جزئية فعلى الرغم من أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور وأن التشريع حاول إزالة التفاوت بين الجنسين إلا أن النسق الثقافي كان الموجه الرئيسي لأفعال المبحوثين من كلا الجنسين تجاه المسؤولة (المرأة في مركز السلطة)

أما بالنسبة للاقتراحات والتوصيات فهي كالآتي :

- يجب إعادة النظر في مفهوم (تحرير المرأة) فلاسلام من كل ما هو ظالم وجائر ، إعطائها الكرامة والحقوق .

- إدراك أن التمييز القائم ضد المرأة في جميع المجالات ، هو لا يظلم المرأة فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الجنسين ، ويخلق تعقيدات في الممارسات والمعاملات بينهما ، مما يضفي طابع الصراع .

- أن المرأة العاملة طالما أنها تعمل ولها وظيفة محددة فلا بد للمؤسسة من استغلال قدراتها وطاقاتها مع توجيهها للمناسب من الأعمال ومؤهلاتها العلمية والمهنية .

- توضيح أن قدرات الرجال والنساء متكافئة ، ولكنها ليست متطابقة وذلك في حدود الفروق الفردية الموجودة.

• الدراسة الثانية :

دراسة بن حمزة الطاهر حول " المحددات السوسيو تنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة داخل المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية على وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، جامعة بوزياف (2017-2018)

هدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن العلاقة بين المحددات السوسيو تنظيمية وتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية وهذا هو الهدف الرئيسي .

- البحث في العلاقة بين القواعد البيروقراطية ومحددات الأفراد السوسيو ثقافية والسلطة الشرعية لدى عمال المستوى الأول [المدرء ورؤساء المصالح] داخل المؤسسة الجزائرية .

- التعرف على الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الجماعات الاجتماعية لاكتساب هامش السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية في مجابهتها لمختلف القوة الاجتماعية .

- الإطلاع على البعد الأنثروبولوجي والثقافي لأفعال الأفراد التنظيمية والتعرف على آثار الامتداد الاجتماعي للبناءات التقليدية داخل المؤسسة الجزائرية ومحاولة الوقوف على التحول الذي طرأ على المؤسسة الجزائرية أنثروبولوجيا وثقافيا .

أما المنهج فاعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث حاول وصف ظاهرة السلطة التنظيمية تحت تأثير الرواسب السوسيو ثقافية الضابطة لسلوك الأفراد إزاءها .

العينة : تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية العنقودية حيث مرت بثلاثة مراحل ، المرحلة الأولى الاختيار العشوائي لعدد من مديريتين جهويتين من أصل خمس مديريات جهوية هي المديرية الجهوية الغرب CTCDRO والمديرية الجهوية الشرق CTCDRE ، أما المرحلة الثانية الاختيار بشكل عشوائي لعدد من الوكالات المحلية التابعة للمديريتين التي سبق اختيارهما ، أما المرحلة الثالثة الاختيار بشكل عشوائي لعدد من العمال الذين يمثلون المفردات النهائية لعينة الدراسة ، وانتهت العينة النهائية ب 160 مفردة تمثل 10,28% من مجتمع البحث الكلي وهي نسبة ممثلة حسب عديد الباحثين المتخصصين واستخدام في هذه الدراسة أداة الاستبيان والمقابلة .

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

تتوزع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية بين 3 أطر رئيسية : السلطة الشرعية للإدارة ، السلطة القانونية للنقابات ، والسلطة الغير شرعية للجماعات داخل التنظيم إلا من خلال استتطاق البناءات التقليدية المفترزة للقيم والمعايير الضابطة لممارسات الأفراد . كذلك إنفراد المسؤولين بالسلطة الرسمية أدى إلى انتشار ثقافة الولاء والخضوع والشخصنة .

وأقترح توصيات : كمراعات الجوانب المتعددة لأبعاد التنظيم عند محاولة حل المشكلات التنظيمية وتشخيصها ، ومحاولة تصحيح المفاهيم المرتبطة بالكيانات الاجتماعية داخل التنظيمات وتحديد أطرها القانونية وأدوارها الوظيفية ، كذلك خلق ملاحق إدارية ومصالح ذات طابع اجتماعي على غرار مكاتب العلاقات الاجتماعية التي تقترحها النقابة الوطنية .

2 . الدراسات السابقة حول تمكين العاملين :

• الدراسة الأولى :

دراسة رباحي زهيدة بعنوان "التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية " دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر 3 ، (2017. 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على أبعاد ومتطلبات التمكين لدعم تنمية قدرات ومهارات العاملين .
- تبيان أثر التمكين على تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- التعرف على واقع تمكين أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3.

إعتمدت على المناهج التالية :

- المنهج الوصفي التحليلي : باعتباره منهج دراسة الظواهر الاجتماعية

- المنهج التاريخي : في إطار عرض مراحل تطور الجامعة الجزائرية ودراسة حالة في إطار الدراسة الميدانية باستخدام أدوات البحث الميداني كالمقابلة والاستبيان

-المنهج الإحصائي : لتحليل بيانات الاستبيان

أما بالنسبة للعينة فقم اعتمدت على أسلوب العينة العملية باختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية من أصحاب الخبرة ومتوسطي الأقدمية والأساتذة الجدد وتم توزيع الاستمارات على هيئة التدريس بمختلف رتبهم والمقدر عددهم 110 أي نسبة 50 % من مجتمع البحث .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- غياب التعاون بين الكلية . حقل الدراسة . والمؤسسات الجامعية الأخرى في مجال تبادل المعلومات والخبراء واهتمام إدارة الكلية بإعلام أعضاء هيئة التدريس بأخر المستجدات والمشكلات التي تعترضها حسب 66,25 % من المستجوبين دون مشاركتهم في إبداء الاقتراحات والحلول وتم وضع بعض الاقتراح منها : الاهتمام بالتعاون فيما بين الجامعات بغرض تشجيع التبادل العلمي والثقافي لتوجيه الأساتذة والطلبة نحو البحث العلمي ، تنزاع الموارد المالية لكلية يهدف إلى تجسيد الاستقلالية واللامركزية في التسيير والتقليل من التبعية الشديدة للإدارة المركزية كالاشتراكات السنوية للطلبة

• الدراسة الثانية :

دراسة سميرة مشري حول " التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية بمؤسسات ENICAB-GUEDILA – ZIBAN GARDEN بولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الثالث ل م د شعبة علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر (2021. 2022)

قسمت أهداف الدراسة إلى أهداف علمية نظرية كتقديم طابع سوسيولوجي من واقع المؤسسة الجزائرية كذلك المساهمة في إثراء المكتبة من خلال إضافة مرجع جديد حول موضوع التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، وأهداف علمية كالتعرف على دور التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي ومدى إسهام أبعاد التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي .

المنهج المستخدم : اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتم استخدام الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وبلغ عدد مجتمع البحث باعتماد على المسح الشامل 150 مفردة ، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

توصي الدراسة إلى :

إتباع الأساليب الفعالة في التعامل الموارد البشرية في المؤسسات كونها الموارد الأكثر أهمية وخطر على مستقبل المؤسسة وذلك عن طريق الاستمرارية في إتباع منهج التمكين والعمل على تطوير الأساليب و الآليات التي من شأنها إثارة دافعية ورغبة المرؤوسين نحو تقبل التمكين .

3 . أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة :

جدول رقم 01 : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
<p>. تشترك الدراسات السابقة في تركيزها على متغير واحد ، حيث تناولت إما مفهوم السلطة التنظيمية أو تمكين العاملين بشكل منفرد .</p> <p>. اتفقت الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة .</p> <p>. كل الدراسات ركزت على مؤسسات داخل الجزائر مما يعكس اهتمام بالسياق المحلي</p>	<p>. إختلفت الدراسات السابقة من حيث المنهج فهناك من اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي .</p> <p>. إختلفت الدراسات في نوع العينة فهناك عينة عشوائية عنقودية ، والعينة العملية ، والمسح الشامل.</p>

المصدر: الدراسات السابقة والدراسة الحالية

4 - الاستفادة من الدراسات السابقة :

- توضيح متغيرات التي يتم تناولها في الدراسة .
- تسهيل الجهد والوقت .
- اعتمادها كمصدر ومرجع في الالتزام بخطوات المنهجية المعتمدة .
- المساعدة في كيفية اختيار الأدوات المناسبة للبحث .
- تمكن من مقارنة نتائج الدراسة بنتائج سابقة.

ثانياً؛ مشكلة الدراسة :

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي شهدتها العالم تواجه المقاولات تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على التكيف مع بيئة عمل ديناميكية ومتجددة ولم يعد النجاح فيها يعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو التقنية بل أصبح مرتبطاً بمدى فاعليتها في تنظيم هياكلها الداخلية وتحسين أساليب التشغيل وتوفير مناخ يسمح بتحقيق الأداء الأمثل للعاملين وفي هذا السياق تبرز أهمية دراسة مختلف العوامل التي تؤثر على ديناميكية العمل داخل المقولة ومن بينها الدور الذي تلعبه السلطة التنظيمية في تحديد آليات العمل .

فالسلطة تلعب دوراً محورياً في توجيه العمل وضبط الأداء داخل المقاولات حيث تسهم في تحقيق الانضباط والامتثال للتوجيهات الإدارية مما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي داخل المؤسسة ، وقد ركزت الدراسات الكلاسيكية مثل أعمال "ماكس فيبر" على تحليل بنية السلطة و أنماطها حيث اهتم بتوزيع المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي الذي يقوم على تمركز كل من السلطة و المسؤولية في قمة الهرم الإداري ثم تتدرج نزولاً نحو المستويات الأدنى داخل المقولة ، في حين تناولت الدراسات الحديثة و لاسيما أبحاث "كروزيه" تحليل علاقات السلطة من منظور التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة حيث ركز التحليل الإستراتيجي على دراسة الفاعلين مع تفكيك الأساليب التي يعتمد عليها الطرف الأضعف لضبط توازنه في مواجهة الطرف الأقوى المسيطر بهدف إدارة المصالح المختلفة في المؤسسة ، وفي ظل التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئات العمل أصبح تحقيق التوازن بين السلطة التنظيمية وتمكين العاملين ضرورة ملحة لضمان الفاعلية داخل المقاولات بما في ذلك المقولة الجزائرية التي تواجه تحديات اقتصادية وتنظيمية تتطلب اعتماد نموذج إداري أكثر مرونة و لم تعد تعتمد فقط على الهياكل الهرمية الصارمة بل أصبحت تتبنى إستراتيجيات مرنة تتيح للعاملين هامشاً من الحرية و الاستقلالية وتعزز قدرتهم على العمل الجماعي و التعاون مما يسهم في تحسين المردودية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

يعتبر تمكين العاملين أسلوباً أساسياً في الإدارة الحديثة حيث ينظر إليه كوسيلة لتعزيز الثقة والتحفيز و الإبداع و رفع مستوى الأداء إلا أن هذا التمكين يتطلب بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة والعمل الجماعي كذلك يشير إلى منح العاملين القدرة على تحديد الأهداف ومعالجة التحديات التي تواجههم و ذلك ضمن نطاق مسؤولياتهم والصلاحيات المخولة لهم ، لأن العنصر البشري يعد أهم موارد المؤسسة في

تحقيق أهدافها ولا يزال هذا النهج محدودا ويتطلب المزيد من البحث و الدراسات لضمان فعاليته و يهدف لإزالة الحواجز الإدارية والتنظيمية بين المديرين والموظفين وتحسين جودة الأداء و الخدمات ، و في بيئة تتسم بالمنافسة يتطلب نجاح أي مؤسسة الاستفادة القصوى من طاقات موظفيها من خلال إستراتيجيات تحفيزية و إدارية تتضمن استقرارهم الوظيفي وتعزز شعورهم بالمسؤولية مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

يمكن القول أن السلطة التنظيمية داخل المقولة الجزائرية تتجلى في عدة نماذج أبرزها السلطة القانونية التي تعتمد على اللوائح و الهياكل الرسمية حيث تستمد شرعيتها من القوانين و التشريعات التي تحدد الأدوار و المسؤوليات داخل المقولة هذا النوع من السلطة يهدف إلى ضمان الامتثال للأنظمة و ضبط سير العمل وفق معايير واضحة ، و السلطة الكارزمية التي تستند إلى شخصية القائد و قدرته على التأثير في العاملين ، من خلال رؤيته وكفاءاته ، و مهاراته في التواصل و الإقناع ، هذا النوع من السلطة قد يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تحفز الإبداع و الابتكار ، لكنه قد يكون عرضة للاضطراب في حال غياب القائد المؤثر ، و السلطة التقليدية التي تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد المتوارثة داخل المقولة حيث ينظر إلى القادة على أنهم يتمتعون بمكانة راسخة تمنحهم حق اتخاذ القرارات بناء على الأعراف السائدة . ورغم أن هذه النماذج تهدف إلى ضبط العمل وتنظيمه إلا أن تأثيرها على تمكين العاملين يظل محل جدل ، فمن جهة يمكن لبعض أشكال السلطة خصوصا التي تتبنى نهجا مرنا و تشاركيا ، أن تعزز الفاعلية ، و الكفاءة و المسؤولية داخل فرق العمل ، كما تشجع في خلق بيئة عما أكثر شفافية ، حيث يتم تبادل المعلومات بحرية ، مما يعزز الثقة والتعاون بين الأفراد ، و من جهة أخرى قد تؤدي السلطة المركزية الصارمة ، التي تتبع نهجا بيروقراطيا ، الي تقييد حرية المبادرة و الحد من فرص الإبداع ، في حين تكون القرارات محصورة في إطار إداري ضيق ، قد يواجه العاملون صعوبة في التعبير عن أفكارهم أو المساهمة في تحسين الأداء مما يؤثر سلبا على تحفيزهم و إنتاجيتهم ، بناء على ذلك يتعين على المقاولات الجزائرية تبني توازن دقيق بين مختلف أشكال السلطة ، بحيث تستفيد من مزايا كل نموذج مع تجنب سلبياته فاعتماد نهج يجمع بين الوضوح التنظيمي و القيادة الملهمة و الانفتاح على الأفكار الجديدة يمكن أن يسهم في خلق بيئة عمل أكثر إبداعا و كفاءة و تدعم تنافسية المقولة .

ومن خلال ما سبق يطرح السؤال الرئيسي:

كيف تسهم السلطة التنظيمية في دعم و تعزيز دور العاملين في المقولة الجزائرية ؟

التساؤلات الرئيسية :

1. كيف تسهم السلطة التنظيمية في تنظيم فرق العمل داخل مؤسسة ميدان الدراسة ؟
2. كيف تسهم السلطة التنظيمية في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم داخل مؤسسة ميدان الدراسة ؟
3. كيف تسهم السلطة التنظيمية في تحسين تدفق المعلومات و مشاركتها بين العاملين داخل مؤسسة ميدان الدراسة ؟

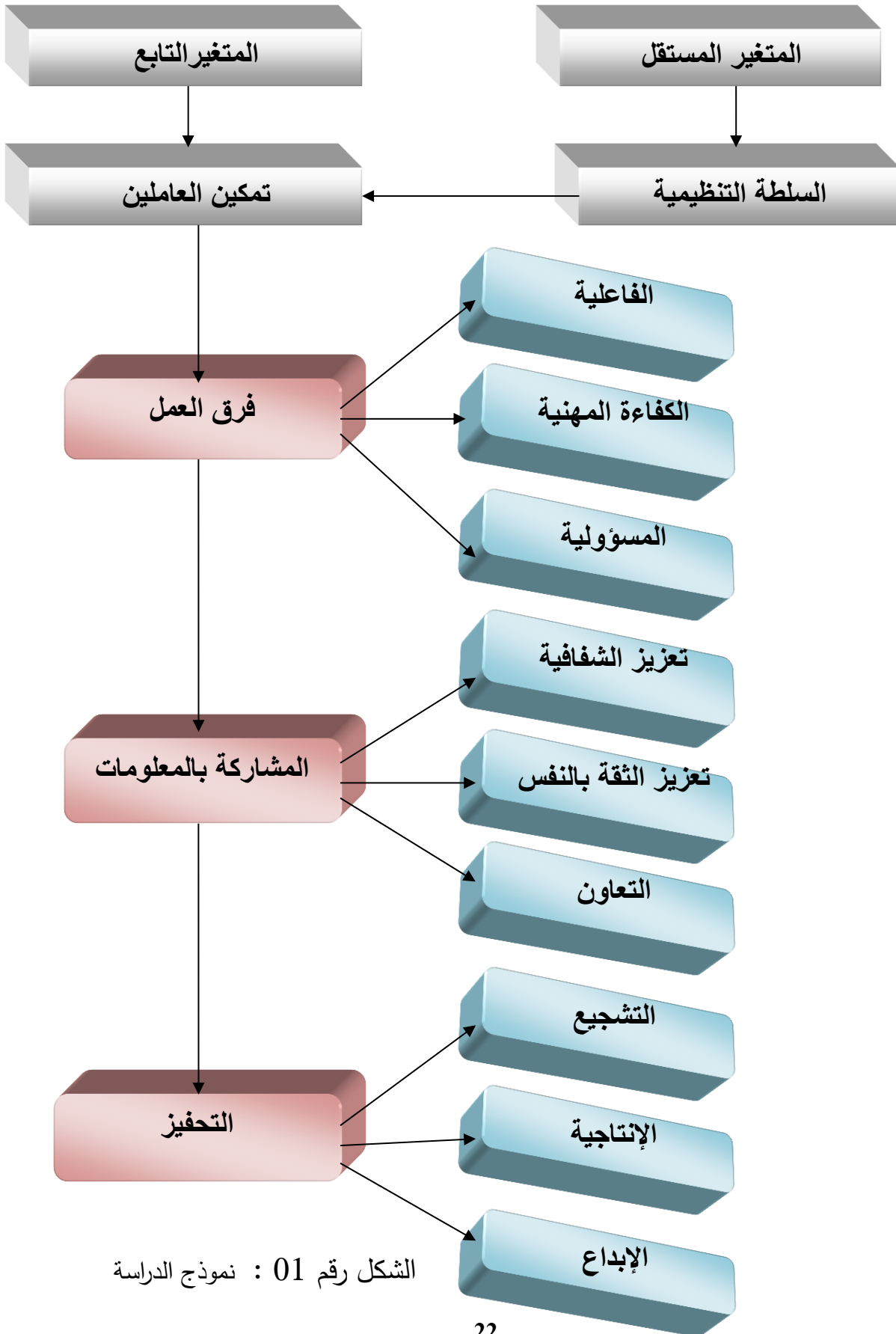
الفرضية الرئيسية :

تسهم السلطة التنظيمية في دعم وتعزيز دور العاملين في المقولة الجزائرية .

الفرضيات الفرعية :

1. تسهم السلطة التنظيمية في تنظيم فرق العمل داخل مؤسسة ميدان الدراسة .
2. تسهم السلطة التنظيمية في تحفيز العاملين و تعزيز أدائهم داخل مؤسسة ميدان الدراسة .
3. تسهم السلطة التنظيمية في تحسين تدفق المعلومات و مشاركتها بين العاملين داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثاً؛ نموذج الدراسة



الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة

رابعاً؛ أهمية الدراسة:

- تتبع من تحسين جودة مناخ العمل و الاحتفاظ بالكفاءات من خلال فهم العلاقة بين السلطة التنظيمية و تمكين العاملين و تعزيز بيئة عمل محفزة و أكثر دعماً مما ينعكس على رضا الموظفين و ولائهم للمؤسسة و يقلل من معدلات دوران العمالة ، لا سيما في ظل المنافسة المتزايدة على الكفاءات داخل السوق الجزائرية .
- تتضح أهمية هذه الدراسة في توضيح الكيفية التي تمارس بها السلطة التنظيمية فعليا داخل المقولة الجزائرية ، و مدى تأثيرها على واقع تمكين العاملين ، مما يساعد على تطوير سياسات تنظيمية أكثر فاعلية تنسجم مع الخصوصية الثقافية و الإدارية المحلية .
- كذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة في المؤسسات إلى تعزيز التمكين كأداة إستراتيجية لرفع مستوى الأداء والجودة والابتكار ، وتأتي السلطة التنظيمية كأحد المحركات الأساسية في هذا المجال لما لها من دور في وضع الأطر والسياسات والضوابط التي تتيح للعاملين ممارسة مهامهم بمرونة واستقلالية .

خامساً؛ أسباب اختيار الموضوع :

- تم اختيار موضوع " دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقولة الجزائرية "بناء على رغبة موضوعية و إهتمام عميق بتحليل هذا الموضوع من منظور اجتماعي وسوسيولوجي إذ يعد هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة نظراً لتأثيره المباشر على سوق العمل ، حيث يسهم في فهم كيفية تعزيز السلطة التنظيمية لتمكين العاملين داخل قطاع المقاولات في الجزائر ، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع .
- نقص الدراسات التطبيقية التي تربط بين السلطة التنظيمية و تمكين العاملين في السياق الجزائري .
- أهمية فهم التفاعل بين السلطة التنظيمية و ثقافة العمل داخل المؤسسة الجزائرية ، خصوصا في ظل التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة ، حيث يساهم ذلك في بناء رؤى إصلاحية تسهم في تطوير أنماط الإدارة و تعزيز الشفافية و المساءلة داخل المقاولات .
- تمكين العاملين هو أسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية يساعد على زيادة رضاهم عن العمل و تقوية انتمائهم للمؤسسة ، و دراسة دور السلطة التنظيمية في هذا المجال تساعد على فهم كيف تؤثر قرارات الإدارة على تطوير قدرات الموظفين و استقرارهم داخل المقولة الجزائرية

.تعتبر المقالة من المجالات الحديثة التي استقطبت اهتمام الهيئات الرسمية باعتبارها رافدا مهما للتنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل .

سادسا؛ أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة فهم دور السلطة التنظيمية في تعزيز تمكين العاملين في المقالة الجزائرية في مؤسسة ميدان الدراسة .

- معرفة كيفية مساهمة السلطة التنظيمية في دعم العمل الجماعي .
- تحليل مدى تأثير السلطة التنظيمية على تحفيز العاملين داخل المقالة .
- كشف دور السلطة التنظيمية على تعزيز و مشاركة العاملين في المعلومات .

سابعا؛ مفاهيم الدراسة :

تعد المفاهيم أحد الأسس الجوهرية في بناء المعرفة إذ تسهم في تنظيم أفكار الفرد و تحليل بياناته و فهم الظواهر المحيطة له ، و من خلال تحليل هذه المفاهيم بدقة يتمكن الباحث من توضيح أهداف دراسته ومسارها بشكل منظم ، مما يسهم في تجنب الغموض و سوء الفهم ، كما أن الاتفاق على المفاهيم و المصطلحات المستخدمة يعد ضروريا لتوحيد الفهم بين الباحثين ، خاصة عند اختلاف وجهات النظر و تباين البيانات المستخدمة .

1. تعريف السلطة :

- **لغة :** هي القوة والقدرة على الشيء ، و السلطان الذي يكون للإنسان على غيره ، جمع سلطات ، وهي الأجهزة الاجتماعية التي تمارس السلطة كالسلطات السياسية و السلطات التربوية و السلطات القضائية (خضر ، 2016، ص 1136)

- **اصطلاحا:** تعرف السلطة في العلوم الاجتماعية "قدرة الأشخاص أو المجموعات على فرض إرادتهم على الآخرين ، إذ يستطيع الأشخاص ذو النفوذ فرض قراراتهم بوساطة إنزال عقوبات أو تهديد بها أولئك الذين لا يطيعون أوامرهم أو طلباتهم. (مجموعة خبراء، 1999، ص 56)

إن هذا التعريف الاصطلاحي يبين أن السلطة تركز على قدرة طرف معين على التأثير في سلوك الآخرين من خلال فرض الإدارة باستخدام التهديد أو العقوبة ، بينما توجد أشكال أخرى تعتمد على القبول و الشرعية

كما أشار **ماكس فيبر** ، يمكن أن تستند السلطة إلى قوانين و أنظمة يتقبلها الأفراد أو حتى كاريزما القائد لذلك فإن السلطة لا تمارس دائما بالإكراه بل قد تكون مبنية أيضا على اقتناع وخضوع طوعي .

كذلك تعرف **السلطة** على أنها: القدرة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها.(مشروم ، 2015، ص 33)

أما التعريف الثاني فيشير إلى أن السلطة هي حق رسمي أو قانوني يعطى للمرؤوسين (المدير أو القائد) حتى يصدر الأوامر ، ويطلبوا من الموظفين العاملين تنفيذها ، و الموظفين يكونون ملزمين بإتباع هذه الأوامر لأن مصدر السلطة معترف به و يعتبر شرعيا .

- أما "ماكس فيبر" يعرفها بأنها قدرة التي يمتلكها فرد (القائد) على إلزام فرد آخر (الموظف أو التابع) بفعل ما لم يكن يفعله من تلقاء نفسه ، و ما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة عن القائد . (ريمون، فرانسوا ، 1986 ، ص372)
 - أما بالنسبة ل**ماكس فيبر** فالسلطة هي قدرة على التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم يطيعون ، حتى لو لم يكن لديهم رغبة في ذلك أي يكون . القائد . لديه سلطة معترف بها تلزم . الموظف . بالامتثال.
 - يعرفها كل من "ميشال كروزي" و "فريدباغ" السلطة بغض النظر عن مصدرها ، شرعيتها ، أهدافها و طرق ممارستها هي إمكانية تأثير فرد أو جماعة على فرد أو جماعة أخرى في إطار علاقة تفاوضية غير متوازنة و بالتالي هي علاقة و ليست خاصية يمتاز بها الفاعلون . (بن سبع ، 2020 ، ص 207)
- يوضح هذا التعريف أن **السلطة** تنشأ من التفاعل بين الأفراد داخل العلاقات فيما بينها تفاوت في القوة.

2. تعريف التنظيم :

- **لغة** : تعتبر كلمة التنظيم ومنظمة ترجمة لمصطلح الإنجليزي والفرنسي ORGANIZATIO أما مصطلح العربي فهو ينظم ومنها كلمة التنظيم تستعمل بنفس معنى منظمة . (دريدي، زرفاوي ، 2021 ، ص 129)
 - **إصطلاحا** : يعرفه **روبنز** بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف . (القيروتي ، 2008، ص 49)
- أيضا هو عبارة عن نسق اجتماعي مستمر له هوية جماعية واضحة ، و قائمة محددة تحديدا واضحا من الأعضاء ، و برنامج النشاط الرتيب (المكرر) الموجه نحو تحقيق أهداف واضحة و له كذلك إجراءات محددة لضم أعضاء جدد إليه. (الجوهري ، 2007، ص31)

بالنسبة للتنظيم يوضح التعريفين أن التنظيم هو مجموعة من الأشخاص يعملون مع بعض بشكل منظم وواعي و لديه هوية جماعية إي العاملين يعتبرون كيان واحد و كل عضو لديه دوره المعروف ، ببساطة التنظيم هو عمل جماعي منظم دائم ، عنده أهداف واضحة و هيكل و أدوار محددة و كل شيء يتم بطريقة مدروسة و منظمة .

3 . تعريف السلطة التنظيمية :

- يعرفها "فيبر" بأنها نوع من أنواع القيادة التي تعمل لإيجاد الطاعة أو انتمار عند أشخاص معينين و في ذلك إثارة إلى نمط السلطة القيادية التي يتبناها الفاعل الممارس لها اتجاه أعضاء التنظيم (زواتيني ، صالي ، 2023، ص 1147)
- أيضا تعرف بالاختصاص المنوط بهيئات السلطة التنفيذية (الإدارة العامة) بسن قواعد قانونية عامة و مجردة لا تختلف من الناحية الموضوعية و المادية عن القوانين الصادرة التشريعية. (بعلي، 2002، ص77)
- التعريفان يوضحان أن السلطة التنظيمية هي سلطة قائمة على الشرعية و النظام ، تمارس داخل مؤسسات منظمة ، سواء داخل التنظيم الإداري أو مستوى الدولة ، و تهدف لضمان الانضباط و تحقيق الأهداف العامة بشكل قانوني منظم .
- وأيضا تعرف بأنها حرية التصرف و اتخاذ القرارات و الإجراءات و إصدار الأوامر ، و مراقبة انجاز المهام و توجيه المرؤوسين في إطار محدد وواضح المعالم و الصلاحيات (بشاعة، بونصير ، 2002، ص 150)

ومنه التعريف الإجرائي للسلطة التنظيمية :

هي قدرة يتمتع بها المفاوض و مساعديه على تسيير وإدارة شؤون المفاوضة تمكنهم من توجيه الأوامر و اتخاذ القرارات بهدف تنظيم عمل الأعضاء الآخرين و تحقيق أهداف التنظيم ، و تمارس وفقا لقواعد و إجراءات رسمية يحددها النظام الداخلي للمفاوضة .

4 - المفاهيم المرتبطة بالسلطة التنظيمية :

- القوة : يعتبر ماكس فيبر القوة نوعا من ممارسة القهر أو الإكراه بواسطة أحد الأفراد على الآخرين، ويعرف بكلي القوة بأنها الرقابة أو التأثير الذي يمارسه شخص ما أو جماعة على أفعال الآخرين (الطيب ، 2007، ص 72)

- القيادة : يرى كونتز و ايدونيل أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم في المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (رشوان ، 2010، ص 15)

- التفويض : العملية التي يتم من خلالها منح جزء من اختصاصات المدير إلى أحد مرؤوسيه ، كما يعنى السماح لمجموعة أن تتحمل مسؤولية قرارات العمل و يتمثل في إعطاء بعض الإرشادات و الدعم للأفراد .. (مكيد، مقرب ، 2015، ص 288)

5 . التمكين :

- لغة : يعرف لغة حسب ماورد في لسان العرب بأنه القدرة الاستطلاعية ، أما في معجم الوسيط فإنه مكن له في الشيء أي سهل عليه فالتمكين يعني إعطاء السلطة ، الحكم ، القدرة و القوة . (نمدلي، 2018، ص 214)

- اصطلاحاً: هو عملية تشمل من أسفل إلى أعلى و لا يمكن أن يكون من أعلى إلى أسفل بمعنى يجب أن يشاركوا مشاركة كاملة في القرارات و العمليات التي تشكل أدائهم في المنظمات.

(حميدي، قشيدة 2016، ص 35)

يعرفه "عبد الوهاب" بأنه منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج. (بلكبير، 2013، ص 224)

- وهناك من يرى أن تمكين العاملين على أنه " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

(إبراهيم وآخرون ، 2018، ص 124)

يشير التعريف الاصطلاحي الأول إلى أن التمكين يعني إعطاء فرصة للعاملين و المساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة و يبدأ من الأسفل إلى الأعلى أي من الموظفين أنفسهم من خلال إشراكهم في العمليات التي تخص عملهم .

أما التعريف الثاني يركز عبد الوهاب أن التمكين يعني إعطاء العاملين الحرية في التصرف و كأنهم شركاء في الإدارة .

أما التعريف الأخير يعني أن التمكين هو توسيع صلاحيات الأفراد و تشجيعهم على استخدام قدراتهم بشكل أكبر .

6 . العامل : هو كل من يعمل في مهنة أو صناعة أو حرفة ، و هو كل فرد يدي عمله سواء كان هذا

العمل فكريا أو غير فكري ، و يحصل على مقابل ذلك العمل على أجر

(عبد المالك ، 2014، ص 33)

ومنه التعريف الإجرائي لتمكين العاملين :

هو عملية منح العاملين الثقة و الفرصة للمشاركة الفعلية في صنع القرارات المتعلقة بعملهم ، و تزويدهم بالصلاحيات و الموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة ، بما يعزز من قدرتهم على الإبداع و تحمل المسؤولية داخل المقولة .

7 . تعريف المقولة :

- لغة : هي صيغة مبالغة على وزن مفاعلة تقتضي مشاركة من أطراف متعددة ، و أصل اشتقاقها لفعل قال يقول قولاً و مقالا، وقاله في أمره و تقاولا أي أوضا ، فالمقولة معناها المفاضلة و المجادلة . فهي مشتقة من كلمة المفاول فتشير خاصة إلى الخطر أو المغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي . (لونيسى ، 2014، ص 31)

- إصطلاحا : قدم "Vertrateté" تعريفا للمقولة على أنها ظاهرة تجمع بين الفرد و المنظمة و كل منهما يأخذ مفهومه من الآخر على أنها علاقة تكافلية تكاملية بين الطرفين فالمفاول يسعى و يتفاعل يهيكل و يجند محيطه لغايات اجتماعية و اقتصادية ، و فاعليته تؤدي إلى التغيير و كذلك التعديلات الجزئية لوضع قائم و راكد . (بوزيدي ، دس، ص 291)
- التعريف يبرز أن نجاح المقولة مرتبط بقدرة المفاول على التأثير في محيطه و تعديله ، و أن العلاقة بين الفرد و المنظمة هي علاقة تعاون و تكامل و ليست مفصولة و كل طرف يكمل الآخر في تحقيق الأهداف.

8 . المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين :

- فرق العمل : تعبر عن مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة و الذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه . (زدام ، زينة ، 2018، ص 43)

- **المشاركة بالمعلومات :** وتتضمن المشاركة بالمعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل ، وإنما كذلك تركز على الجهود التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع و الاستجابة لانشغالات العاملين . (مصنوعة ، دس، ص 331)
- **لتحفيز :** تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، و ذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك باستمرارية و التجديد . (مسعي، بومقال، 2020، ص405)

خلاصة:

يتناول هذا الفصل الأسس العامة التي تشكل القاعدة التي ترتكز عليها الدراسة ، حيث تم التطرق بشكل منهجي إلى العناصر الجوهرية التي تمثل نقطة الانطلاق نحو بناء الإطار النظري و الذي يعد أساسا لفهم موضوع الدراسة و تحليل أبعاده المختلفة ، و قد استندت الدراسة على مجموعة من البحوث و الدراسات السابقة التي قدمت دعائم قوية للدراسة الحالية من خلال ما قدمته من نتائج و توصيات ذات صلة بالموضوع ، كما تم في هذا الفصل تناول إشكالية الدراسة بدقة و توضيح أبعادها و محاورها إلى جانب إبراز أهمية الموضوع مع الإشارة إلى أسباب التي دفعت إلى اختياره ، و لم يغفل الفصل تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، بالإضافة إلى تقديم تعريف دقيق للمفاهيم و المصطلحات الأساسية التي سيتم اعتمادها في مختلف مراحل البحث ، وذلك بهدف توحيد الفهم و ضمان الوضوح و الانسجام في معالجة الموضوع .

الفصل الثاني: الإطار المعرفي

السلطة التنظيمية

تقديم

أولاً ؛ مراحل تطور السلطة التنظيمية

ثانياً ؛ تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

ثالثاً ؛ أشكال السلطة التنظيمية

رابعاً ؛ مصادر السلطة التنظيمية وفقاً لتحليل كروزيه

خامساً ؛ محددات السلطة التنظيمية

سادساً ؛ معوقات السلطة التنظيمية

خلاصة

تقديم :

يهدف هذا الفصل إلى تقديم شامل للسلطة التنظيمية من خلال تتبع تطورها التاريخي و الفكري ، وتحليل أشكالها و مصادرها و محدداتها داخل البنى التنظيمية ، كما يسلط الضوء على التفاعلات التي تفرزها علاقات السلطة بين الفاعلين التنظيميين ، بما فيها من تفاوتات وادوار ، إضافة إلى المعوقات التي قد تحد من فاعلية السلطة مثل ضعف الاتصال وغياب الثقة .

أولا ؛ مراحل تطور السلطة التنظيمية :

السلطة التنظيمية هي ظاهرة اجتماعية شغلت اهتمام الإنسان منذ العصور القديمة و حتى يومنا هذا ، غير أن طبيعة هذا الاهتمام تفاوتت عبر الأزمنة ، ففي البداية كانت السلطة تقتصر على المجال السياسي ، حيث تجسدت في سيطرة الحاكم على شعبه ، أما في العصر الحديث ، فقد توسع مفهوم السلطة التنظيمية ، خصوصا بعد الثورة الصناعية و ظهور مؤسسات كبرى ، مما استلزم وجود نظام تنظيمي لضمان الانضباط و الحفاظ على سير العمل بشكل سليم .

1 . السلطة التنظيمية قبل مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت المجتمعات الأوروبية ببنية اقتصادية تغلب عليها البساطة ، كانت تعتمد على الزراعة كنشاط اقتصادي رئيسي و أساسي في القرى الصغيرة و المعزولة ، نتيجة لصعوبة المواصلات و الحروب ، و كان النشاط التجاري محدودا ويخضع لظروف الوقت و النقل بينهما ، بقي النشاط الصناعي ثانويا و موجه لتلبية حاجات بسيطة مرتبطة بالزراعة و الحياة المنزلية .

مع بداية القرن 18 بدأ يظهر تحول تدريجي نحو تنظيم صناعي محدود يضمن إطار الحرف اليدوية ، مما شكل بداية الانتقال نحو اقتصاد أكثر تعقيدا ، رغم استمرار خضوعه لقيود الزراعة و الاقتصاد المحلي .

1.1 . عناصر النسق السلطوي ضمن نطاق الورشة :

- **المعلم:** كان يشرف على ورشته و يشارك في الإنتاج إلى جانب الصناع ، و لم يكن يملك الأدوات بالضرورة ، بل كان غالبا ملكا للصناع ، نال منصبه عبر الخبرة و التدريب ، وليس بالمال أو التعيين

- **الصبي:** كان يبدأ تدريبه في سن مبكرة تحت إشراف المعلم و يستمر التدريب من ثلاثة إلى سبع سنوات ، و لا يسمح له بالعمل المستقل دون موافقة شيخ الحرفة و إلا واجه صعوبة في إيجاد العمل .

1 . 2 . العلاقة بين المعلم والصبي: قامت العلاقة على التزامات متبادلة ، حيث كان المعلم مسؤولاً عن تعليم الصبي و رعايته ،بينما التزم الصبي بالطاعة و الانضباط ، بعد انتهاء تدريبه عمل الصبي بأجر و كان عليه قضاء فترة لدى معلمه كنوع رد الجميل ، وقد ينتقل بين الورش لاكتساب الخبرات ، وكان طموحه أن يصبح معلماً ، كما اعتبرت الورشة التقليدية نموذجاً صناعياً بسيطاً و مكاناً لتعليم الحرف ، لكنها بدأت باختفاء مع تطور التكنولوجيا و ظهور المصانع و قل الاعتماد على المهارات اليدوية و تغير الهيكل الوظيفي و إعادة تشكيل النظام السلطوي وفقاً لمتطلبات الإنتاج الحديث .

2 . السلطة التنظيمية بعد مرحلة الثورة الصناعية :

بعد الثورة الصناعية ، حدثت تغيرات كبيرة في الأنماط الاجتماعية و الاقتصادية ، حيث بدأت من بريطانيا و انتشرت إلى أمريكا و أوروبا الغربية ، أنشأت الدول مصانع جديدة ، وغيّرت أنماط الاستهلاك و ركزت على استغلال الموارد الطبيعية ، خاصة من المستعمرات لدعم الصناعات الحديثة .

أدى الازدهار التجاري الناتج عن تجارة المواد الخام و المنتجات المصنعة إلى زيادة رأس المال ، مما شجع المستثمرين على توجيه أموالهم نحو الصناعة لتعزيز الإنتاج و تحقيق نمو اقتصادي .

أدت الحاجة المتزايدة للإنتاج الصناعي إلى البحث عن طرق أكثر كفاءة لإدارة الموارد ، لكن ضعف الخبرة و غياب الحوافز ، تدني الأجور أدى إلى تراجع كفاءة العمال ، و ركود الإنتاج و ارتفاع الخسائر في الصناعات التقليدية نتيجة لغياب الإدارة العلمية و العدالة في توزيع الأرباح.

إعتمد أصحاب رؤوس الأموال على الأساليب التقليدية الصارمة تجاه العمال دون مراعاة لظروفهم ، مما أدى لتدهور الصناعة و مع تطورها تلاشى نظام السخرة في المصانع .

كانت هذه الظروف التي ميزت عناصر الإنتاج الصناعي هي المسؤولة عن كثير من المشكلات التي واجهت الإدارة و كان اهتمام الإدارة العلمية بالبحث عن حل لهذه المشكلات و هذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة في نظم العمل و الإنتاج و الإدارة ، و تحديد العلاقة بين الملاك و العمال و ذلك تمثل في أفكار تايلور الذي حدد أسس إدارية و تنظيمية و إنتاجية تحدث على أثرها أساليب النسق السلطوي

(حدمر وآخرون ، 2019، ص 279-280)

ثانيا ؛ تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات :

تعد علاقات السلطة داخل التنظيمات عاملا جوهريا في تنظيم العمل و تحقيق أهداف المؤسسات ، و قد مرت هذه العلاقات بمراحل متعددة تعكس التطور التدريجي في فهم دور السلطة و تفاعلها مع العاملين ، بدأ من السيطرة المطلقة للإدارة و حتى تحقيق مشاركة أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات ، هذا التطور يظهر أثر التحولات الاجتماعية و الاقتصادية على طبيعة العلاقات بين الإدارة و العاملين وتكمن هذه المراحل في:

1. مرحلة العلاقات الاستبدادية : وهي أول مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات ، في هذه المرحلة كانت الإدارة تتمتع بسلطة مطلقة في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين ، حيث يتم التركيز على تنفيذ المهام دون الاهتمام برؤية العاملين أو احتياجاتهم و ليس لهم حق المناقشة مع الإدارة إذ أن الحق في اتخاذ القرارات و كل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بحق الملكية ، إذ يحق للمالك بموجب حقه أن يستعمل ممتلكاته و يستفيد منها ويتصرف فيها بحرية .

نتيجة لذلك أصبح ارتباط المرؤوسين بالمشروع مقتصر على عقود عمل تحدد حقوقهم وواجباتهم ، حيث يساهمون بجهودهم العملية مقابل الحصول على راتب و أجر و بالمثل يقوم الموردون بتزويد المشروع بالمواد الأولية بموجب اتفاقيات بيع .

2 . مرحلة العلاقات القانونية : في هذه المرحلة ، يتاح للمرؤوسين تقديم الشكاوى و الالتماسات التي تستقبلها الإدارة و تعمل على معالجتها وفق نظام محدد، كما يمكن أن تتطور العلاقة بين الإدارة والعاملين إلى عملية التفاوض متبادلة ، حيث يجري التفاوض بشكل مباشر بين الطرفين أو عبر ممثلين عن العمال .

يرى بعض الباحثين أن هذه المرحلة تمثل ما يطلق عليه بمرحلة " المساواة الجماعية " و يشير علماء مثل " كلج " H. A. Cleeg إلى أن تحقيق المساواة الجماعية بين الإدارة و العاملين يعد الوسيلة المثلى لحماية الحقوق و المصالح ، بل يعتبر شرطا أساسيا للديمقراطية في أي نظام ، إضافة إلى ذلك

يعبر عدد القادة النقابيين عن قناعتهم بأن الديمقراطية الحقيقية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تعزيز المساواة الجماعية بين الطرفين . (طلعت ، 2007، ص 80-81)

3. مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين :مع التطور الحتمي لعلاقات السلطة التنظيمية لصالح العمال يتدرج الوقوف بين الإدارة و العمال لدرجة أن الإدارة تطلب باستمرار من العمال معلومات خاصة بهم تتعلق باتجاهاتهم للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم و حياتهم المهنية ، بما يضمن لهذه القرارات مستويات أعلى للإشادة و القبول و البعد عن التصادم ، و قد يتمتع العمال عن الإذلاء بهذه المعلومات.

4. **مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات :** وهي مرحلة يتم إشراك العمال في عملية صنع و اتخاذ القرارات ، وهي بلا شك مرحلة متقدمة من تطور علاقات السلطة التنظيمية بين طرفي العملية التنظيمية ، يسمح بنوع من توازن العلاقات ويحقق معدلات مرتفعة من الرضى والقبول العام ، حيث يتيح للعمال إبداء آرائهم في الكثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية .

5. **مرحلة الإدارة المشتركة :** تمثل آخر مراحل تطور علاقات السلطة التنظيمية ، تقوم الإدارة في هذه المرحلة بالسماح للعمال بالتمثيل في مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى إمكانية الاشتراك في ملكية المشروع وإدارته ، الأمر الذي يؤدي حسب " ميللروفوم " إلى زيادة الأداء والإنتاجية وتخفيف حدة الصراع ، كما ينوه العالمان إلى ضرورة التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين

(بن الطاهر ، 2018 ، ص 144)

بشكل عام يمكن القول أن تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات يعكس انتقالا من نموذج تحكيمي إلى نموذج تشاركي ، يتماشى مع التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، باعتبار ذلك عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات في العصر الحديث .

ثالثا؛ أشكال السلطة التنظيمية :

إتفق معظم الباحثين على أن السلطة تستند إلى ثلاثة مصادر رئيسية ، وهي العرف والعقل والقيادة الريادية ، يشير " بول كلافال " إلى أن العرف يتيح انتقال السلطة إلى فرد معين أو عائلته نتيجة ممارسات تقليدية سابقة في مجتمعات تميل إلى الحفاظ على استقرارها وترفض التغيير ، مما يمنح السلطة شرعية مستمدة من المبادئ الدينية أو الاجتماعية ، أما العقل فيعد مصدرا آخر للسلطة ، حيث يعتمد على الفكر كوسيلة للوصول إلى السلطة مما يبرز أهميته لتعزيز الاستقلالية وقوة التفكير ، وفيما يتعلق بالقيادة الريادية ، فإن القائد الذي يتدرب على ممارسة السلطة يتمكن من تأسيس شرعيته من خلال قدراته الشخصية ، هذا النوع من القيادة يعيد تشكيل المجتمع من حوله عبر إثارة الحماس وتحفيز التغيير، مما يرسخ الطاعة والاحترام بفضل قوة حضوره وتوجيهه .

يمكننا إستنتاج أن هناك شكلين وهما :

1 - الشكل الرسمي :

حيث تستمد السلطة الرسمية سلطتها من المركز الوظيفي في التنظيم ، و أن هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى لأسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ، وأن القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم و تنفي تعليماتهم سواء أكان ذلك بالضغط أو الإكراه أو الاقتناع ، فإن حق إصدار الأوامر من قبل القائد و مسؤولية تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ، ويحقق الانضباط في العمل كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي . (رحماني ، د س، ص211)

2 - الشكل غير الرسمي :

السلطة الغير الرسمية تنبع من عدة عوامل ، أبرزها قوة الشخصية و الصفات التي يتمتع بها القائد الرئيسي ، يتميز بقدرته على إقناع الآخرين ، وتحفيزهم على تنفيذ توجيهاته من خلال أسلوب ديمقراطي ، قائم على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين ، كما أن مهارته وخبراته المهنية تمكنه من كسب احترام الآخرين وتقديرهم ، مما يعزز تأثيره على سلوكهم .

تستند السلطة الشخصية أو غير الرسمية إلى مصادر متعددة مثل الخبرة ، الاحترام ، الإعجاب والجاذبية ، وتجدر الإشارة إلى أن صاحب هذه السلطة قد لا يشغل منصبا رسميا في الهيكل التنظيمي مثل الخبراء التقنيين أو الباحثين المتميزين والمفكرين ، حيث يمتلكون سلطة واضحة لا ترتبط مباشرة بالإدارة .

لا تقتصر السلطة الرسمية على تحقيق أهداف المؤسسة فقط ، بل يجب أن تسعى أيضا لتحقيق أهداف أخرى غير رسمية تشمل تلبية احتياجات المؤسسة والعاملين فيها معا ، ومن المهم الإشارة إلى كلا النوعين من السلطة الرسمية والغير رسمية يكملان بعضهما البعض ، فالقائد يحتاج إلى السلطة الرسمية التي تمنحه القوة والنفوذ اللازمين للمكافآت والعقاب ، وضمان الطاعة ، كما يحتاج إلى السلطة غير رسمية التي تكسبه القبول والتأييد من الآخرين .

يتمشى ذلك من التمييز الذي قدمه " هنري فايول " بين نوعين من السلطة ، الأول هو السلطة التأسيسية أو الرسمية التي تستمد من القانون ، والثاني السلطة الشخصية غير الرسمية التي تعتمد على قدرات الفرد ومهارته مثل ذكائه ، قدراته القيادية ، وما يقدمه من خدمات للآخرين . (قجة، 2011،

ص178)

يتميز الشكل الرسمي للسلطة بالوضوح والتنظيم والانضباط لكنه قد يكون جامدا ويحد من الابتكار بسبب البيروقراطية والتسلسل الهرمي الصارم ، كما أن الاعتقاد المفرط على القوانين والعقوبات يؤدي إلى فقدان الدافعية الذاتية لدى الموظفين مما يجعل الامتثال قائم على الخوف من العقاب ، أما السلطة غير رسمية تمنح مرونة وتأثير كبير داخل المؤسسة ، لكنها قد تؤدي إلى تحيزات شخصية وقرارات غير موضوعية قائمة على العلاقات وليس الكفاءة ، في بعض الحالات يمكن أن تتحول إلى وسيلة لخلق مجموعات نفوذ داخلية تعرقل العمل الرسمي ، إذا التحدي الحقيقي يكمن في تحقيق التوازن بين الشكليات بحيث تستفيد المؤسسات من التنظيم والانضباط الرسمي مع الاستفادة من المرونة والتأثير الإيجابي للسلطة غير الرسمية ، دون أن تتحول أي منهما إلى عائق أمام الفاعلية والإبداع داخل المؤسسة .

رابعاً؛ مصادر السلطة التنظيمية وفقاً لتحليل كروزيه :

مصادر السلطة التنظيمية من منظور " كروزيه " تعتمد على قدرة الأفراد والجماعات على التحكم في الموارد الحيوية للعمل التنظيمي ، يرى كروزيه أن السلطة ليست مقتصرة على المناصب الرسمية ، بل تتولد من السيطرة على مناطق الغموض داخل المنظمة ، حيث تتيح هذه السيطرة للأفراد والجماعات التأثير في القرارات وإدارة العلاقات التنظيمية بفعالية ، دون التعمق في تفاصيل نظرية التحليل الإستراتيجي لكروزيه ، سنركز فقط على جزء مهم يعد أحد الأسس الرئيسية لهذه النظرية المتضمن مصادر السلطة .

تمثل مصادر السلطة حسب كروزيه أساس نقده للنموذج المثالي للبيروقراطية ، الذي يقوم على الاعتقاد بتركيز السلطة التنظيمية في المنصب أو الوظيفة وفقاً لعلاقة [السلطة / المسؤولية] هذه السلطة تعرف بأنها ذات طابع هرمي ، لا تخضع للمراجعة ، و محتكرة من قبل المستويات العليا ، تتميز بانفرادية و لتعترف بأنواع أخرى من السلطات ، حيث يفرضها التنظيم لضمان اتخاذ القرارات و تنفيذها بفاعلية

(بن الطاهر ، 2018، ص 157)

حدد كروزيه 4 مصادر للسلطة التنظيمية و هي :

1 . امتلاك الكفاءة أو إتقان التخصص الوظيفي : كل فاعل داخل التنظيم يمتلك قدراً معيناً من الخبرة بحكم المهارة و المعارف التي يكتسبها في السياقات الخبائية للمشاكل التي يشهدها التنظيم ، لكن هذه الخبرة تختلف و تزيد قيمتها باختلاف الكفاءة و التخصص الوظيفي الذي يمتلكه الفاعل ، فكلما كانت الكفاءة أو التخصص الوظيفي نادر يصعب تعويضه كلما زادت قيمة الفاعل و تعززت وضعيته التفاوضية إزاء التنظيم

بحكم دوره الحاسم في جانب معين من الجوانب العمل أو قدرته على حل المشاكل التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه ، إذ تصبح للخبير إمكانية مساومة التنظيم بما يمتلكه من مهارة و معارف على ما يحدده من مصالح و أهداف .

2 . قنوات الاتصال و تدفق المعلومات : يعتبر التحكم في المعلومة من أهم مصادر السلطة بالنسبة للفاعل ، فالنموذج الذي يعتمد التنظيم لتمرير المعلومة و هيكل قنوات الاتصال التي تربط مختلف الوظائف ببعضها البعض ، يساعد على تحديد الفاعلين الذين يستطيعون على المعلومة و يتحكمون في فحواها و طبيعتها ، التأخير في إيصال المعلومة أو تحريفها أو الاجتزاء ، بالنسبة للفاعلين المستقبليين لها ، ما يؤثر سلبا على إستراتيجية المستقبل و يزيد المرسل سلطة و تحكما ، و لا يستطيع المستقبل الخروج من هذه السيطرة إلا في حالة احتكاره لمعلومات تؤثر على قرارات المرسل . المسؤول . أو يسيطر على منطقة ارتباط أخرى يعوض بها الأولى . (بن سبع ، 2020، ص583،584)

3 . التحكم في علاقات المحيط : التي تندرج في نسق العلاقات اليومية لحياة المؤسسة و يعتبر هذا المصدر أكثر أهمية و استقرارا ، ففوة التحكم في علاقات المحيط و كيفية تقديمها للمؤسسة ، تعتبر ضرورة ملحة لتصميم الإستراتيجية التدبيرية لها .

4 . استعمال القواعد التنظيمية : تكون قيمة الناتج باهرة لأعضاء المؤسسة ضمن علاقات السلطة ما داموا يتحكمون و يدركون استعمال القواعد ، و لهذا قامت التنظيمات الكبرى بأئسنة أعضائها استنادا إلى أن حسن التصرف ينبع دوما من المعرفة الكاملة للقواعد . و هذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى لا تحتاج إلى مديريين بكفاءات و خبرات عالية بل إلى الإلتزام و الفحص و المراقبة الثابتة و المنظمة .

(خرييش، 2007، ص 246)

يظهر تحليل كروزيه كيف أن السلطة في المؤسسات ليست فقط هرمية أو رسمية ، بل يمكن أن تنشأ من ديناميكيات العمل الداخلي ، فلأفراد الذين يمتلكون خبرة عالية أو يتحكمون في المعلومة أو لديهم علاقات خارجية قوية ، أو يفهمون كيفية تطبيق القواعد التنظيمية يمكنهم بناء نفوذ داخل المؤسسة ، حتى لو لم يكونوا في مناصب رسمية عليا ، و هذا يؤكد أن السلطة في المؤسسات هي نتيجة تفاعل معقد بين المهارات الشخصية و السيطرة على الموارد و الإستراتيجيات التنظيمية .

خامسا ؛ محددات السلطة التنظيمية :

تعتبر السلطة التنظيمية ركيزة أساسية في هيكلة المؤسسات ، حيث تعتمد على نظام هرمي يشرف عليه القادة ، فبدون هذه السلطة يصبح من الصعب توجيه الأفراد و التأثير عليهم ، و حتى تحقق فاعليتها لا بد من وضع ضوابط و معايير واضحة تتمطها و تحدد أسس استخدامها .

1 . قبول المرؤوسين : يرى " دوغلاس ماكريغور " في نظريته Y أن فاعلية السلطة تعتمد على قبول المرؤوسين ، حيث أكد أن السلطة لا تؤدي دورها إلا إذا أفضيت بتأييد من يخضعون لها ، و بالمثل يشير " برنارد " إلى أن السلطة تفقد قيمتها ما لم يكن هناك أفراد مقتنعون بأهميتها و جدارتها بالاحترام ، إذ يمتلك كل شخص نطاقا داخليا للقبول يحدد مدى استجابته للأوامر . وعليه فإن ضعف التأثير التنظيمي غالبا ما يكون ناتجا عن عدم تقبل السلطة من قبل المرؤوسين ، مما يستوجب على القادة البحث في أسباب قبول سلطتهم و تأثيرها على روح العمل الجماعي و التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة .

2 . السلطة العليا : تتجسد في الإطار القانوني و السياسات التي تضعها الجهات المختصة ، حيث تحدد القوانين و الضوابط المنظمة للعمل ، و يلتزم المدراء و المسؤولون بتلك التوجيهات من خلال اجتماعات المجلس الأعلى الذي يراقب الأداء ويضمن التقيد بالمعايير ، مما يعزز شرعية السلطة ويزيد قبولها داخل المؤسسة .

3 . تداخل السلطات : تتفاوت قوة السلطة داخل المؤسسات حسب الظروف ، حيث قد تهيمن إحداها مؤقتا دون إلغاء الأخرى ، كما في حال تداخل صلاحيات الإدارة و النقابة ، حيث قد تتخذ الإدارة إجراءات للحد من نفوذ النقابة أثناء الإضرابات لضمان استمرارية العمل .

4 . قدرات المرؤوسين : تتوقف فعالية تنفيذ الأوامر على القدرات الذهنية والجسدية للمرؤوسين ، لذا يجب 14 أن تتناسب التعليمات مع إمكانياتهم ، لأن ضعف القدرات قد يعيق تنفيذ المهام بالشكل المطلوب

(جندي، 2022، ص 1615-1616)

تعد هذه المحددات عوامل جوهرية تؤثر على فاعلية الأداء داخل المؤسسات ، حيث تسهم في ضبط العلاقة بين القادة و المرؤوسين ، وتحدد آليات اتخاذ القرار وتنفيذه و إن نجاح السلطة التنظيمية يعتمد على تحقيق التوازن بين هذه المحددات ، بحيث تمارس السلطة بطريقة مقبولة مستندة إلى القوانين ، متفاعلة مع بقية السلطات و متناسبة مع قدرات الأفراد ، وبهذا تحقق بيئة تنظيمية فعالة تدعم العمل الجماعي و تحقق الأهداف المؤسسية .

سادسا ؛ معوقات السلطة التنظيمية :

تواجه السلطة التنظيمية داخل المؤسسة العديد من العوامل التي تقلل من فاعليتها ، و تشمل هذه الجوانب التنظيمية ، البيئية و الإنسانية مما يعيق القائمين على ممارسة السلطة من أداء مهامها بشكل كامل .

1 . المعوقات التنظيمية : وتتمثل في

1 . 1 - المركزية و الروتين: تسيطر القيادات الإدارية على مختلف الصلاحيات دون تفويض ، ما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات وكثرة الموافقات المطلوبة . هذا يعكس غياب المرونة و يؤدي إلى الجمود الإداري ، و سيادة الروتين و تأخر اتخاذ القرارات ، و تتميز البيروقراطية بالرغبة في الالتزام الصارم بالطرق الرسمية حتى و إن كان ذلك على حساب الكفاءة و الابتكار (براح ، كانون، دس، ص 232)

1 . 2 . سوء التخطيط :يعوق عمل القادة لغياب خطط واضحة ، بينما التخطيط الإستراتيجي المتكامل يساعد على التقييم و اتخاذ القرارات المدروسة وفق التغييرات .

1 . 3 . البيروقراطية وتعقد الإجراءات : تعيق اتخاذ القرارات داخل المؤسسات ، حيث يؤدي تعدد المستويات الإدارية و التركيز المفرط على القواعد إلى بطء في الأداء، ويقيد قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الفعالة ، مما يحد من روح المبادرة و الإبداع لدى الأفراد .

2 . المعوقات البيئية :

2 . 1 . عدم استقرار الأنظمة السياسية : يضعف استمرارية المؤسسات ويؤثر سلبا على أداء القيادات ، كما يحد من قدرتهم على اتخاذ المبادرات بسبب القلق و التردد الناتجين عن التغييرات المفاجئة مثل تسريح العمال و التعديلات التنظيمية.

2 . 2 . الإرث الاجتماعي : يؤثر سلبا على كفاءة السلطة التنظيمية من خلال التقاليد المتوارثة ، كما ساهم الاستعمار في ترسيخ أعراف تربط القيادة بطبقات معينة ، مما أدى إلى ظهور سلوكيات سلبية كالمحسوبية و الرشوة و استغلال النفوذ .

2 . 3 . عدم الاستفادة من التقدم العلمي و التكنولوجي للمؤسسات :انغلاق المؤسسة على البنية الخارجية يضعف كفاءاتها و يحد من قدرتها على تبني التكنولوجيا و الاستفادة من تجارب ناجحة .

3 . معوقات إنسانية :

3. 1. القائد الممارس للسلطة : يؤثر القائد ذو السلطة الشخصية بقوة في المؤسسة ، لكن بعض القادة قد يشعرون بالتهميش ونقص التقدير ، مما يؤدي لتراجع كفاءاتهم أو التفكير في الهجرة .

3. 2. المرؤوسين : يتأثر أداء المرؤوسين وتعاونهم مع الإدارة شعورهم بالانتماء حيث تلعب الجوانب النفسية و الاجتماعية دورا مهما في سلوكهم المهني . (جندي ، 2022، ص 1626-1627)

لمواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسات تبني سياسات مرنة تعزز التفويض الفعال وتعمل على تحسين التخطيط ، وتقليل التعقيد البيروقراطي ولضمان فاعلية السلطة التنظيمية يجب كذلك على المؤسسات التعامل بمرونة مع التغيرات السياسية ، وتعزيز ثقافة مؤسسية متجددة تتجاوز العوائق الاجتماعية و الاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية لتحديث آليات العمل و اتخاذ القرارات بفعالية ، كذلك يجب التركيز على تطوير القيادات و تأهيلها من خلال برامج تدريبية تعزز مهارات التواصل ، كما ينبغي تبني سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على تطوير قدراتهم و تحسين أدائهم وتعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية و العدالة في توزيع المسؤوليات و الفرص .

خلاصة :

تناول هذا الفصل السلطة التنظيمية باعتبارها أحد الأسس المحورية في تنظيم العلاقات الإدارية ، وتسيير العمل داخل المؤسسات ، تم استعراض تطورها التاريخي من أنماط السلطة التقليدية إلى الأساليب الحديثة القائمة على المشاركة ، كما تم التطرق إلى مراحل تطور علاقات السلطة و أشكالها ، وبين الفصل العوامل التي تحد من فاعليتها داخل التنظيم ، وتبرز هذه المعالجة أهمية السلطة كأداة لتحقيق الانضباط ، الفعالية، التوازن داخل المؤسسات .

الفصل الثالث: الإطار المعرفي لتمكين العاملين

تقديم

- أولا ؛ الجذور التاريخية لتمكين العاملين
- ثانيا ؛ أهمية تمكين العاملين
- ثالثا ؛ المتطلبات و الشروط الأساسية لتمكين العاملين
- رابعا ؛ أسباب تمكين العاملين
- خامسا ؛ مستويات تمكين العاملين
- سادسا ؛ فوائد تمكين العاملين
- سابعا ؛ أنواع تمكين العاملين
- ثامنا ؛ خطوات وأساليب تمكين العاملين

خلاصة

تقديم

يعد تمكين العاملين إستراتيجية ضرورية لكل مقالة تسعى للتميز في الأداء والاستدامة في نمو كما يشكل ركيزة أساسية لزيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية في ظل التحديات الاقتصادية إذ يمكن العاملين من الإحساس بالمسؤولية والانتماء إلى المؤسسة ، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي ، كما يعزز تمكين العاملين من قدرة المقالة على التكيف مع تغيرات السوق ويسهم في نجاح المقاولات التي تنشأ وفق أسسه ومتطلباته ، بناء على هذا سنتطرق إلى هذا المفهوم ، ونقدم في هذا الفصل نشأة التمكين وأهمية تمكين العاملين وخطواته ومستوياته وغيرها من العناصر التي توضحه أكثر .

أولا _ الجذور التاريخية لتمكين العاملين :

يعود مفهوم التمكين إلى جذوره المرتبطة بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ، التي برزت كرد فعل على إهمال الجانب الإنساني في بيئة العمل حيث أكد " فريدريك تايلور " ومدرسة الإدارة العلمية على تعزيز الإنتاجية من خلال تحسين الأداء التنظيمي ، ومع تطور الفكر الإداري ، أصبح مفهوم التمكين يشير إلى عملية المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرار ، مع التركيز على تمكينهم كجزء من منظومة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وقد نمت وتطور مفهوم التمكين حتى بدأ يعتبر أحد الإستراتيجيات المنظمة ، والحديث في هذه الدراسة عن إستراتيجية التمكين التنظيمي . ماهي نتائج جهود أكاديمية وبحثة عديدة ، سعت هذه الدراسات لبناء إطار مفاهيمي شامل يغطي أثر الجوانب والأبعاد لمفهوم التمكين كإستراتيجية تنظيمية ، فقد تجاوز مرحلة تناول أنواع التمكين ليتم الحديث عن إستراتيجية منظمة ، تحمل في جوانبها الأبعاد والخيرات والنتائج .

تتعلق الفكرة هنا من أهمية تأطير مفهوم التمكين بشكل أكثر شمولاً من الاعتقاد السائد بأن عصور الأمر والطاعة ، والهرمية المطبقة والتمترس خلف السلطوية ما عادت تجدي نفعا في زمن الانفتاح العالمي ، والديمقراطية ، وشبكة المعلومات ، وحقوق الإنسان وتنامي مطالب العمال فيأتي هذا النهج للتأكيد على

ضرورة انسيابية السلطة ، والقوة واتخاذ القرار والتحكم بالموارد في أعلى الهرم التنظيمي تجاه المستويات التنظيمية الأدنى . (البناء، الخفاجي، 2013، ص 33-34)

ومع ذلك فإن تطبيق التمكين يتطلب بنية تنظيمية وثقافة مؤسسية داعمة ، حيث لا يقتصر على نقل السلطة إلى المستويات الدنيا بل يشمل توفير التدريب ، وضمان وضوح الأدوار وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين لذلك يمكن القول أن التمكين التنظيمي ليس مجرد نقل لسلطة ، بل هو عملية متكاملة تتطلب تخطيطا دقيقا لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية دون حدوث فوضى تنظيمية أو ضعف في اتخاذ القرار .

ثانياً؛ أهمية تمكين العاملين :

يعد العاملون الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة ، فهم العنصر المحرك لجميع الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث تبرز أهمية تمكين العاملين في :

يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع و تطوير مهارات العاملين و إشباع حاجاتهم ، فهو أكثر من كلمة أو تعريف ، بل يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات اتجاه مستقبل أكثر منافسة و تعقيدا ، كما يجعلها أكثر مرونة و قدرة على التعلم و التكيف ، بغية تحقيق و تلبية متطلبات الزبائن و المحافظة على حصصها السوقية أو الزيادة فيها حيث يشير (Daft1992) إلى أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة و التكنولوجيا العالية تتطلب التخلي عن الأساليب المركزية في الإدارة حتى تعزز من سرعتها و مرونتها ، فالتمكين يساعد العمال بالشعور بالمسؤولية و الرضا عن الإنجاز ، كما تمنحهم سلطة أسع في تنفيذ مهامهم مما يعزز رضاهم و التمسك بمنظمتهم ، إضافة إلى أنه يمنح العاملين في الخطوط الأولى تفهماً أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل و إرضاء الزبائن . (جواني ، 2014، ص 87-88)

وتكمن أهمية تمكين العاملين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم ، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمدبرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهـم لتمكينهم ،إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا .

وتأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد

الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز ويعد سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة.

(عيسوي ، بومنقار ، 2014، ص 68-69)

إن من أهم الجوانب التي تطرحها هذه الفقرة هو التخلي عن الأساليب الإدارية المركزية إذ لم تعد البيروقراطية الصارمة فعالة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة . إن تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى يتيح تحسين صنع القرار خاصة لدى الموظفين الذين يعملون مباشرة مع العملاء ، مما يؤدي إلى استجابة أسرع و أكثر فاعلية لاحتياجات السوق.

ثالثا ؛ المتطلبات والشروط الأساسية لتمكين العاملين :

ونقصد بها توفير ظروف وعوامل مناسبة لإنجاح برامج التمكين وقد ذكر حسين العشاف أن المتطلبات هي من الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق عملية التمكين الوظيفي ومن أبرزها ما يأتي :

- **الثقة الإدارية** : تعد الثقة حجر الأساس في عملية تمكين العاملين ، عندما يثق المديرون بموظفيهم ويعاملونهم بتميز ، مثل تزويدهم بمزيد من المعلومات وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يعزز مرونتهم وسهولة أدائهم لمهامهم .

- **الدعم الاجتماعي**: لتحقيق شعور حقيقي بالتمكين ، يجب أن يحظى الموظفون بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، هذا الدعم يعزز التزامهم تجاه المنظمة ، مما يزيد مع الوقت من مستوى انتمائهم وولائهم لها .

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** تسهم معرفة العاملين بأهداف الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه العام للمنظمة في تعزيز إحساسهم بالقدرة على التصرف ذاتيا دون انتظار الأوامر المباشرة ، هذا الأمر يساهم في معالجة الأزمات بشكل استباقي وفعال .

- **فريق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تركز على أهمية العنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي ، فرق العمل ، عند منحها السلطة الكافية واحترام أفكارها ، تكون أكثر كفاءة في حل الأزمات بفضل مواردها المتنوعة ومهاراتها المختلفة وقدرتها على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية .

- **الاتصال الفعال :** يتمثل الاتصال الفعال الأساس لتمكين العاملين ، تتطلب الإدارة العليا إشراك الموظفين في حل المشكلات لأنهم الأكثر قربا من المواقف الفعلية ، تقليل المستويات الإشرافية يعزز سهولة الاتصال وسرعته ، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية

- **التدريب المستمر:** لا يمكن تحقيق التمكين دون تدريب مستمر ومناسب لتلبية متطلبات الوظيفة، التدريب يزود الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة ، مما يعزز حماسهم ودافعهم ، ويدعم قدرتهم على استخدام خبراتهم بما يخدم المنظمة ويضمن استمراريته. (شراع ، 2014، ص 77-78)

تمكين العاملين ليس مجرد منحهم حرية التصرف ، بل هو عملية شاملة تتطلب بيئة تنظيمية داعمة ، قيادية واعية وثقافة مؤسسية تعزز الثقة والتعاون . عند توفر هذه المتطلبات بشكل متكامل يمكن أن تحقق المؤسسات مستوى عالي من الأداء و التميز .

رابعاً ؛ أسباب تمكين العاملين :

تمكين العاملين يعد من المواضيع التي حازت اهتماما كبيرا في مجالات إدارة الموارد البشرية ، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث دوره المحوري في تحسين الأداء ، وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام في العمل ومن أبرز الدوافع وراء تبني التمكين نجد :

حدد أفندي أسباب اللجوء إلى تمكين كالاتي :

- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة .
- تقليص الهرمية الإدارية وتبسيط الهيكل التنظيمي .
- تمكين الإدارة العليا من التركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
- استثمار الموارد المتاحة بشكل أكبر كفاءة خاصة في جانب الموارد البشرية
- تسريع عملية اتخاذ القرارات وخفض التكاليف المرتبطة بها .
- تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين .
- وفير بيئة عمل داعمة تعزز الشعور بالمسؤولية وتزايد الإنتاجية .
- تحقيق أقصى مستوى من التعاون والإنجاز الجماعي . (سيد محمد، 2010، ص58)

على الرغم من أن تمكين العاملين يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ، إلا أن تطبيقه قد يواجه تحديات تؤثر على فاعليته ، فتقليص الهرمية الإدارية قد يؤدي إلى غياب التنسيق و ضعف الرقابة ، مما يسبب ارتباكاً في توزيع المهام . كما أن تسريع عملية اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى أخطاء مكلفة إذا لم يكن الموظفين مؤهلين بشكل كاف . بالإضافة إلى ذلك لا يضمن التمكين بالضرورة تحفيز الإبداع إذ قد يشعر بعض العاملين بالضغط أو عدم الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية . لذا فإن نجاح التمكين يتطلب مزيجاً متوازناً من التفويض ، التوجيه والتدريب لضمان تحقيق الأهداف المرجوة دون التأثير السلبي على الأداء .

خامسا؛ مستويات تمكين العاملين:

تمثل مستويات التمكين أداة مهمة في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم ، حيث حددت هذه المستويات في:

- **المستوى الأول :** يتولى المدير اتخاذ القرارات منفردا ثم يبلغ الفريق بها
- **المستوى الثاني :** يطلب المدير من الفريق تقديم مقترحات ، ويعتمد القرارات ببناء على تلك المقترحات .
- **المستوى الثالث :** يناقش المدير الوضع مع الفريق بشكل أكثر تفصيلا ، دون أن يكون ملزما بإتباع مقترحاتهم .
- **المستوى الرابع :** يتخذ القرارات النهائية بشكل تعاوني بين المدير والفريق
- **المستوى الخامس :** يركز على بناء وتعزيز العلاقات بشكل مستمر وتعاوني بين المدير والفريق.

(العمرى، 2014، ص 90-91)

تعكس مستويات تمكين العاملين تطور العلاقة بين المدير والفريق من السيطرة المركزية إلى التعاون والشاركة حيث يكون القرار بيد المدير وحده ، مما يقلل من مشاركة الفريق ومع التقدم عبر المستويات ، يصبح الموظفون أكثر انخراطا حيث يطلب رأيهم ثم يناقش معهم الوضع بشكل أعمق ثم يتحول اتخاذ القرار إلى عملية تشاركية ، وصولا إلى المستوى الخامس ، حيث يصبح التمكين نهجا مستداما يعزز ثقافة الثقة والتعاون المستمر ، تحقيق المستوى الأعلى من التمكين يؤدي إلى بيئة عمل محفزة تعزز الابتكار والمسؤولية لدى الموظفين.

سادسا؛ فوائد تمكين العاملين :

يعتبر تمكين العاملين من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجتهم من خلال منحهم صلاحيات أوسع ، وتعزيز استقلاليتهم في اتخاذ القرارات وإشراكهم في عمليات

صنع القرارات ، هذه العملية لاتعود بالفائدة على العاملين فقط بل تمتد أيضا إلى المؤسسة ككل ، حيث تسهم في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة أكبر :

- يساهم في تعزيز ثقة العاملين أنفسهم وتحفيزهم على الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي

- يساعد على تهيئة العاملين لمواجهة المشكلات والتحديات داخل المؤسسة وخارجها ، مما يعزز استدامة نجاحها .

- يدعم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين السلوكيات التنظيمية وزيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز.

- يساهم في تعزيز العمل الجماعي و يزيد من التعاون بين العاملين ، مما يؤدي إلباتخاذ قرارات أكثر فاعلية

- يعزز الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة شعورهم بالتقدير والاستقلالية في أداء مهامهم

- يدعم إنتاجية المؤسسة من خلال تخفيف الضغوط عن العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم - يوفر بيئة عمل تتيح حرية اتخاذ القرارات بشكل يحقق أهداف المؤسسة ويقلل من النزاعات الداخلية.

على الرغم من هذه الفوائد إلا أن هناك بعض التحديات و السلبيات المحتملة التي يجب أخذها في الاعتبار مثل خطر إساءة استخدام الصلاحيات كمنح العاملين استقلالية كبيرة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة ، كذلك تفاوت في مستوى الكفاءة فليس كل الموظفين يمتلكون المهارات أوالكفاءة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة لذا قد يؤدي التمكين الغير مدروس إلى انخفاض في جودة الأداء كذلك التأثير على الهيكل التنظيمي إذ لم يكن التمكين مصحوبا بتوجيه إستراتيجي واضح ، فقد يؤدي إلى تفكيك في الهيكل التنظيمي (باي، 2022، ص 85-86)

سابعا ؛ أنواع تمكين العاملين :

يمكن تصنيف أنواع تمكين العاملين إلى أنواع متعددة تهدف إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وهذه الأنواع هي :

- **التمكين الظاهري** : يشير إلى قدرة الأفراد على التعاون مع التعاون مع زملائهم في مجموعة عمل واحدة لحل المشكلات المختلفة التي تتواجههم ، وتحديد البيانات المتعلقة بالمشكلات ومقترحات الحلول المناسبة لها ، ثم تدريب الأفراد على مهارات جديدة ، تسهم في تعزيز أدائهم في العمل
- **التمكين السلوكي** : يركز على تطوير السلوكيات المهنية للأفراد لتعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات ملائمة للمواقف التي يواجهونها ، كما يشمل ذلك تدريب الأفراد على التفكير التحليلي والتعامل مع المشكلات بشكل استباقي عبر جمع البيانات ذات صلة واستخدامها بفاعلية.
- **تمكين العمل الموجه بالنتائج** : يعني هذا النوع بتمكين الأفراد مع تحقيق أهداف محددة عبر تعزيز مساهمتهم في العمل الجماعي ، يشمل ذلك تدريبهم على تحسين جودة الأداء واستثمار الأدوات التقنية والموارد المتاحة لزيادة فعالية المنظمة ، وضمان تحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف العامة .

(شعبان، شيخ، 2015، ص 96-97)

نرى أن التمكين الظاهري يعزز التعاون وحل المشكلات من خلال مشاركة المعرفة والتدريب المستمر بينما يركز التمكين السلوكي على تطوير مهارات التفكير التحليلي واتخاذ القرار إما التمكين العمل الموجه بالنتائج فيدفع العاملين نحو تحقيق أهداف محددة عبر تحسين الأداء واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة تكامل هذه الأنواع يسهم في بناء بيئة عمل ديناميكية تعزز الابتكار والإنتاجية .

ثامنا ؛ خطوات وأساليب تمكين العاملين :

1 . خطوات تمكين العاملين :

- المنظمات التي تسعى لتبني التمكين تحتاج إلى وضع تصور شامل يوضح الأسباب الدافعة لتمكين مواردها البشرية ، إلى جانب تقدير حجم التغييرات الممكنة ، والمخاطر المحتملة ، والنتائج المتوقعة من هذه الخطوة .
- **تحديد أسباب حاجة التغيير** : يبدأ التمكين بتحديد الأسباب التي تستدعي التغيير ، مثل تحسين خدمة العملاء أو رفع جودة المنتجات ، ووضوح الأهداف يقلل الغموض ويشجع العاملين على فهم متطلبات الإدارة ودورها الجديد .

- **عدّل تغييرات في سلوكيات المديرين** : يجب على المديرين التخلي على جزء من سلطتهم ، وإدراك أن العاملين شركاء في تحقيق الأهداف ، مما يتطلب الانتقال من النمط السلطوي إلى التشاركي .

- **تحديد القرارات التشاركية :** يتم تحديد طبيعية القرارات التي يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي ، مع تقييم تأثير ذلك على الأداء .
- **تكوين فرق عمل فعالة :** يعتمد التمكين على بناء فرق عمل جماعية تمنح العاملين فرصة المشاركة بأرائهم واتخاذ القرارات .
- **المشاركة في المعلومات :** الوصول إلى معلومات دقيقة وشاملة ضروري لاتخاذ قرارات سليمة ، حيث تمثل المعلومات أساسا للحلول المثلى .
- **اختيار الأفراد المناسبين :** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل الجماعي وفق معايير واضحة .
- **تقديم التدريب :** يلعب التدريب دورا جوهريا في تمكين العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات المطلوبة لمواجهة التحديات .
- **التواصل الفعال :** يشمل ذلك شرح مفهوم التمكين وتوقعات الإدارة والأهداف المراد تحقيقها مع وضع خطة عمل واضحة .
- **ربط المكافآت بالأهداف :** تصميم نظام مكافآت يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ، ما يحفز العاملين لتحقيق الأهداف .
- **الصبر على نتائج :** تحقيق التمكين يستغرق وقتا ، لذلك ينبغي من الإدارة تقبل الأولوية للموظفين والتدرج في تنفيذ التغيير . (رباحي، 2017، ص 73-74)

2 ؛ أساليب تمكين العاملين :

تعتبر أساليب التمكين أداة فعالة لتعزيز والابتكار والإبداع وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام حددت هذه الأساليب كالآتي :

- **أسلوب القيادة :** يعتبر أسلوب القيادة أحد العوامل المؤثرة في التمكين ، حيث يساهم القائد باستخدام أساليب قيادية محددة في تعزيز فعالية المؤسسة ، يتميز هذا الأسلوب بزيادة نسبة المشاركة بين المرؤوسين والقادة من خلال اتخاذ قرارات جماعية وتوزيع المسؤوليات ، يسعى القائد إلى تعزيز الثقة ، وتقديم الدعم المناسب للمرؤوسين ، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وحل لمشكلات ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي .

- **أسلوب تمكين الأفراد:** يركز هذا الأسلوب على تمكين الفرد من خلال تعزيز قدراته الذاتية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ، يعتمد على تطوير مستوى التحكم الداخلي للفرد مما يعزز شعوره بالاستقلالية والقدرة على التحكم بمسار عمله ، يتم تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تدعم الثقة والمهارات المناسبة للفرد لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية .

- **أسلوب تمكين الفريق :** يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق تعاون فعال بين أعضاء الفريق ، حيث يتم التركيز على العمل الجماعي بدلا من الجهود الفردية ، يتيح التمكين الجماعي تبادل المعرفة والمهارات ، مما يعزز هذا النهج أكثر ملائمة لبيئات العمل التي تعتمد على ديناميكية الفرق لتحقيق أهداف مؤسسية شاملة

- **أسلوب الأبعاد المتعددة :** هو أسلوب شامل للتمكين يعتمد على الجمع بين مختلف الأساليب التنظيمية و القيادية ، يركز هذا الأسلوب على تحقيق التمكين عبر بناء إستراتيجية متكاملة تشمل التعليم الفعال ، القيادة التشاركية، الرقابة الإيجابية ، والتشجيع المستمر ، يرى أن عملية التمكين الفعالة لا تقتصر على جانب واحد فقط بل يشمل عناصر متعددة تعمل بتكامل لتحقيق الأهداف المؤسسية ، يتمثل ذلك في تعزيز الثقة بين

القادة والمرؤوسين ، وتطوير العلاقات التعاونية ، وتوفير المعلومات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل ، يساهم أسلوب الأبعاد المتعددة في خلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار وتتيح لأفراد فرصة تحسين كفاءاتهم وتعزيز دورهم في تحقيق النجاح. (مشري، 2020، ص 78-79)

إن تمكين العاملين هو عملية إستراتيجية تتطلب وضوحاً في الأهداف، تغييراً في سلوكيات الإدارة ، وتعزيز لقدرات العاملين من خلال التدريب والمشاركة ، النجاح يعتمد على بناء بيئة عمل تشاركية وتدريبية مع مكافآت تعزز الالتزام وتحفز الأداء .

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل حول مفهوم التمكين وأهميته وفوائده وخطواته ومستوياته وغيرها من العناصر نجد أن التمكين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ، وفعالة للتطوير والتحسين الإداري من خلاله يتم إعطاء فرص للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية وتدريبهم والمشاركة في إدارة المنظمات ، فالمؤسسات الناجحة تنادي بضرورة تمكين العاملين فيها .

الجانِب الاجرائي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

للدراصة الميدانية

تقديم

أولا ؛ أطر الدراصة

ثانيا ؛ منهج الدراصة

ثالثا ؛ أدوات الدراصة

رابعا ؛ مجتمع الدراصة

خامسا ؛ الأساليب الإحصائية

خلاصة

تقديم :

يعد العمل الميداني أساسا قويا لبناء خلفية نظرية صلبة لهذه الدراسة ، يهدف إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ، وفحص مدى تحققها أو عدم تحققها ، بهذا يمكن الحكم على صحة الفرضيات وقبولها أو رفضها .

فالدراسة الميدانية من أهم أسس البحث العلمي ، حيث تركز على تحويل المعطيات النظرية إلى واقع ملموس ، يتناول هذا الفصل المنهج المعتمد في هذه الدراسة ويقدم تفصيلا حول الدراسة الاستطلاعية التي ساهمت على تحديد أدوات جمع البيانات ، مراعين طبيعة متغيري الدراسة ، وكما تتم مناقشة مكان وزمن الدراسة ، مع تحديد مجتمع البحث .

أولا ؛ أطر الدراسة :

1 . الإطار المكاني :

أجريت هذه الدراسة في شركة مطاحن البركة . زريبة الوادي . بسكرة . .

1.1 . نشأة وتطور مؤسسة محل الدراسة : هي مؤسسة خاصة ذات أسهم برأس مال ، تنشط في سوق المواد الغذائية (سميد . فرينة . عجائن) ، كما تقوم بتسيير نقل البضائع على كل المسافات بالإضافة إلى التخزين وتغذية الأنعام .

تأسست الشركة في جويلية سنة 2003 في زريبة الوادي الطريق الوطني رقم 83 ولاية بسكرة ، تقدر مساحتها الكلية 22500 م² وتقدر المساحة المغطاة ب 5790 م² حيث أنها تحقق الاكتفاء لتشغيل اليد العاملة للمنطقة حوالي 850 من العمال منهم إطارات ، تقنيين ، عمال صيانة ، عمال إدارة ، الإنتاج ، النقل والورشنة ... الخ .

أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة تتمثل في : سميد . فريضة . كسكس . عجائن ، وتتميز منتجات مطاحن البركة بالجودة وذلك من خلال اعتمادها على مخبر النوعية الحكومي GROUPE –AGRODIVE ، ومخبر خاص ISOLAB لمراقبة المنتجات التي أصبحت تغطي كامل التراب الوطني .

1. 2 . التعريف بمؤسسة مطاحن البركة :

هي مؤسسة ذات كيان خاص ذو مسؤولية محدودة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، حيث كانت المؤسسة ذات حجم صغير إلّا أن تطورت مع مرور الأزمنة مما ازداد حجم إنتاجها وعدد عمالها ، فهي مؤسسة خاصة أقرت من طرف مستثمر نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد ومحاولته لتقليص معدلات البطالة ، مما جعلها تحظى بصدى واسع في الوسط الاقتصادي .

2 . الإطار الزمني:

الانطلاقة الأولى للدراسة كانت يوم الإعلان عن قبول العنوان ثم الانتقال في البحث عن المراجع التي تخدم متغيري الدراسة و ذلك لإعداد الإطار النظري بعناصره ، في حين بدأت الدراسة الميدانية بشركة مطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة ، والتي تمت على فترات إستغرقت الكثير من الوقت وذلك إبتداء من تاريخ :

25 فيفري 2025 تمت فيها الزيارة الميدانية محل الدراسة .

13أفريل 2025 وبعد أخذ الترخيص من القسم إلى مؤسسة مطاحن البركة تم الحصول على بعض المعلومات التي تخص المؤسسة .

20 أفريل 2025 تم توزيع الاستبيان وفي يوم 28 أفريل تم جمع استبيان الدراسة .

3 . الإطار البشري :

تمثل في فرع العجائن ، والذي يبلغ عدد عماله 367 عاملا ، نظرا للاعتبارات الموضوعية المرتبطة بسهولة الوصول إلى المعلومات ، وضيق الوقت بالإضافة إلى توجيهه من الإدارة المعنية، تم تحديد حجم العينة بنسبة 20% من إجمالي عدد العمال ، أي ما يعادل 74 مفردة ، وقد تم اختيار هذه المفردات بطريقة عشوائية بسيطة بعد الحصول على القائمة الكاملة لأسماء العمال بما يضمن تمثيلا كافيا للمجتمع المستهدف .

وتم ترتيبها ترقيميا من 1 إلى 367 ثم اختيار رقم عشوائي لنقطة إنطلاق ، مثلا نختار رقم 5 عشوائي ثم نزيد مثله في كل مرة حتى نصل إلى العدد المطلوب من العدد الإجمالي 367 .

ثانيا؛ منهج الدراسة :

إن اختيار منهج علمي محدد والاعتماد عليه في هذه الدراسة يعتبر أمرا أساسيا في البحث العلمي ، لأنه لا يمكن دراسة أي موضوع بدون تحديد المنهج المناسب له ، ويعتمد نوع المنهج المستخدم على طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة ، إضافة إلى الأسئلة التي نطرحها كمحاولة مؤقتة لحل المشكلة أو التحقق من صحتها .

وبما أن الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقولة الجزائرية ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، فهو يساعد في تصوير مشكلة الدراسة كما هي على أرض الواقع ، من خلال جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها بشكل موضوعي ودقيق . كما يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية ، لأنه يوفر للباحث وسيلة سهلة ومنظمة لجمع المعلومات وتحليلها وتطبيقه يتطلب عدة خطوات :

- تحديد موضوع الدراسة : دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقولة الجزائرية .
- جمع المعلومات النظرية اللازمة للدراسة عن طريق مراجعة المصادر والمراجع
- صياغة مشكلة البحث وتحويلها إلى سؤال رئيسي .

. ومن ثم تم إجراء الاستبيان داخل مؤسسة موضوع الدراسة لفهم الهيكل التنظيمي ، وجمع البيانات اللازمة ، وتم إعداد الاستبيان وتوزيعه بما يتناسب مع مجتمع الدراسة ، ثم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج العامة .

ثالثا ؛ أدوات الدراسة :

تعتمد الدراسات العلمية على أدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات التي يستخدمها الباحث للإجابة على التساؤلات المطروحة والتوصل إلى النتائج ، وفيما يخص هذه الدراسة تحديدا ، فقد تم الاعتماد على أداة واحدة فقط وهي :

1 . الاستبيان: وهي الأداة الوحيدة والرئيسية للدراسة الحالية ؛ وبعد الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسة محددة حيث يعرف بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة ، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه . (المحمودي ، 2015، ص 126)

تم إعداد هذا الاستبيان بعد عدة محاولات لصياغة النهائية ، حيث عرض على الأستاذة المشرفة لتدقيقه ، وتم تصحيح بعض الأخطاء بناء على ملاحظتها ، كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين ، و أستفيد من توجيهاتهم في الكشف عن مواطن الضعف ، مما ساعد في تطويره وصياغته بصورة نهائية ، ليتم بعد ذلك تطبيقه ميدانيا .

قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور - وفق الأبعاد- ، تضمن الربط بين متغيري الدراسة و مؤشراتها و كل بعد أو محور قسم إلى (3 مؤشرات) تشمل مجموعة من العبارات لتقادي شعور المبحوثين بالملل بلغ عددها (45 عبارة) موزعة على الأبعاد و المؤشرات ، وتم الاعتماد على مقياس قياس رباعي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان ، حسب الجدول :

جدول رقم(02) مستويات مقياس القياس

البدائل	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
درجة	04	03	02	01

2. صدق و ثبات أداة الدراسة

في البحوث العلمية ، تعد أداة الدراسة من العناصر الأساسية التي تضمن جودة النتائج و مصداقيتها . و من هنا تبرز أهمية التحقق من صدق و ثبات الأداة

2.1 . الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الاستبيان اعتمدت الطالبة على الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة شعبة علم الاجتماع التنظيم و العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة بقسم العلوم الاجتماعية، بهدف الاستفادة من ملاحظاتهم وإقتراحاتهم حول :

- مدى توافق العبارات مع موضوع الدراسة.
- مدى انسجامها مع المحاور التي تنتمي إليها.
- وضوح الصياغة وسلامتها ومدى توافقها مع التخصص والطابع العلمي .
- موضوعية الأبعاد المتعلقة بالمتغيرات المدروسة .

وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات والتوجيهات المقدمة من قبل المحكمين، حيث أُجريت التعديلات اللازمة من تصحيح للأخطاء وإعادة صياغة بعض العبارات بما يخدم أهداف الدراسة

2.2 . ثبات الأداة:

يعتبر الثبات أداة الدراسة من خطوات المهمة التي يجب مراعاتها حيث أنها تبرز مدى استقرار إجابات المبحوثين عند إعادة توزيع الاستبيان عليهم في مرات مختلفة، حيث يستخدم هذا التكرار للتأكد من ثبات نتائج المقياس وابتعادها عن العشوائية، ومن بين أكثر المقاييس شيوعاً في اختبار الثبات اختبار "ألفا كرونباخ"، و حيث بلغت قيمة معامل الثبات أداة الدراسة درجة عالية من القبول كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول رقم (03) نتائج ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة :

محاور الدراسة	قيمة ألفا كرونباخ
محور السلطة التنظيمية و فرق العمل	0,74
محور السلطة التنظيمية و المشاركة بالمعلومات	0,73
محور السلطة التنظيمية و التحفيز	0,70

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة الثبات العام لاستبيان الدراسة أو ما يعرف بـ " ألفا كرونباخ مرتفعة حيث قدرت للبعد الأول ب قيمة " 0,742 " و في البعد الثاني قدرت بقيمة " 0,73 " ، و كما أنها قدرت في المحور الثالث بقيمة " 0,70 " ومنه فأداة الدراسة تتمتع بثبات عالي وبالتالي نتائجه تدل عن درجة عالية من الثبات، كما يوضحه الجدول أعلاه، وهذا ما يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصادقية.

رابعا؛ مجتمع الدراسة :

أصبحت البحوث الاجتماعية تعتمد بشكل متزايد على استخدام العينات ، لما توفره من اقتصاد في التكاليف ودقة في ضبط مفردات البحث ، ويتطلب دراسة إي ظاهرة أو مشكلة توفير بيانات أو معلومات كافية عنها ، و لضمان الحصول على هذه البيانات بدقة يجب على الباحث أن يحدد مجتمع الدراسة بصورة دقيقة و قابلة للبحث ، كما عليه اختيار العينة بعناية و وضوح لتفادي الوقوع في الأخطاء قد تؤثر على نتائج الدراسة .

1- تحديد نوع وحجم العينة :

يتوقف حجم العينة على نسبة التقارب الموجود بين العينة و المجتمع الأصلي ، فإذا كان تجانس وتقارب قائم بين أفراد العينة و المجتمع الأصلي ، فإنه يمكن أخذ عدد صغير و معبر عن الواقع ، أما إذا كان هناك تباين بينهما كبير فلا بد من أخذ عينة كبيرة حتى يمكن أخذ معلومات كافية عن الموضوع

(بوحوش ، 1935، ص 36)

وتم في هذه الدراسة إختيار العينة العشوائية البسيطة ولتمثيل المجتمع تم تحديد حجم العينة بنسبة (20 %) من المجتمع الدراسة أي ما يقدر بـ 70 عامل وقد تم حساب عينة الدراسة بالطريقة التالية :

حجم العينة :

$$74 \approx 73,4 = \frac{367 \times 20\%}{100\%}$$

ومنه حجم العينة هو 74 مفردة

خامسا ؛ الأساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية من الركائز الأساسية في البحث العلمي، فهي تمثل الوسيلة العلمية التي تمكن الباحث من تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل موضوعي ودقيق، حيث أنها تساهم في التحقق من صدق أدوات البحث وثباتها، وهو أمر جوهري في الدراسات الميدانية البحوث الاجتماعية خاصة التي تعتمد على الاستبيانات أو المقاييس.

وفي إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 24، لما يتميز به من قدرات تحليلية واسعة وشمولية في معالجة البيانات الكمية، بالإضافة إلى سهولة استخدامه وفاعليته في تنظيم النتائج بشكل دقيق وواضح.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية المعتمدة فيما يلي:

✓ **النسبة المئوية:** استُخدمت لتحديد مدى تكرار ظهور الخصائص أو الاستجابات في العينة

المدرسة، ووصف توزيع المجتمع المستهدف.

✓ **معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** لقياس مدى ثبات أداة البحث والتحقق من دقتها.

✓ معامل الارتباط بيرسون: لفحص العلاقة بين المتغيرات المدروسة والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية.

✓ التكرارات: لتوضيح عدد مرات تكرار بعض الخصائص أو الإجابات.

✓ المتوسط الحسابي: لقياس الاتجاه العام للإجابات وتحديد مركز ثقلها.

✓ الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط وقياس مدى تجانسها

خلاصة :

إستعرض هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة حيث تم تقديم تعريف بموقع المؤسسة و المتمثل في شركة مطاحن البركة و التي تعد مجتمع الدراسة ، كذلك تم تحديد الفئة التي شملها البحث ، كما تم تحديد الفترة الزمنية التي أجريت من خلالها الدراسة ، والتطرق إلى المنهج المستخدم و طريقة اختيار عينة الدراسة و أداة البحث المستعملة وصدقها وثباتها ، والإشارة إلى أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات .

الفصل الخامس :عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج

تقديم:

أولاً؛ مستويات تحليل البيانات

ثانياً عرض وتحليل البيانات

ثالثاً؛ عرض ومناقشة وتفسير المؤشرات والأبعاد

رابعاً؛ إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

خامساً؛ نتائج الدراسة

خلاصة

تقديم :

بعد إستعراض فصول الدراسة من الإطار العام ثم فصل الإجراءات المنهجية ، يأتي هذا الفصل الذي يقدم الجانب التطبيقي ، يقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة. ويهدف إلى إسقاط و دمج الإطار النظري مع النتائج الميدانية المستخلصة ، وتحليل هذه النتائج و مناقشتها في ضوء ما تم التوصل إليه من معطيات .

أولاً؛ مستويات تحليل البيانات :

إشتملت بيانات متغيري الدراسة على 45 عبارة موزعة على 3 أبعاد وكل بعد يمثل محور:

- البعد الأول: فرق العمل

- البعد الثاني : المشاركة بالمعلومات

- البعد الثالث : التحفيز

كانت هذه العبارات مغلقة ذات مقياس ربايعي ولتسهيل ذلك تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية " SPSS 24" ولمعرفة درجة اتجاه المبحوثين على بنود الاستبيان حددت الأوزان من 1 إلى 4 و للحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة المتوسط الحسابي الذي يعكس درجة القبول أو الرفض و حددت المجالات التالية :

- المدى : يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس $3=1-4$

- طول المدى : هو حاصل قسمة المدى على عدد المجالات أي $3 \div 3 = 1$

وعليه فتحديد حدود المجالات الأربعة لمعيار الحكم و التي يعبر عن استجابات المبحوثين على عبارات

أبعاد الاستبيان يكون من خلال إضافة 1 في كل مرة حيث تكون المجالات كالآتي :

[2-1] نادرا - أبدا ← ضعيف

[3-2] غالبا ← متوسط

[4-3] دائما ← قوي

وتم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسبة المئوية و الترتيب لمعرفة اتجاه المبحوثين.

ثانيا ؛ عرض وتحليل البيانات :

- المحور الأول ؛ السلطة التنظيمية و فرق العمل :

الجدول رقم (04) : العرض الوصفي لبيانات المحور الأول

الرقم	العبارة	البدائل				المقاييس الحسابية		الترتيب
		دائما 04	غالبا 03	نادرا 02	أبدا 01	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
01	يسهم رئيسك في تعزيز العمل الجماعي مما يساعد في توفير الجهد والوقت	ت	51	18	5	0	3,62	1
		%	68,9	24,3	6,8	0		
02	يحدد رئيسك حجم فريق العمل بما يحقق اداء فعال للمهام	ت	43	27	4	0	3,52	2
		%	58,1	36,5	5,4	0		
03	تعزز مؤسستك إقامة العلاقات الإجتماعية داخلها مما يساهم في تماسك جماعات العمل	ت	33	23	18	0	3,20	5
		%	44,6	31,1	24,3	0		
04	يضمن رئيسك توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق العمل بشكل فعال	ت	24	34	9	7	3,01	9
		%	32,4	45,9	12,2	9,5		
05	تعمل إدارتك على وضع مخطط مسبق لإجتماعات فرق العمل لضمان فاعلية العمل	ت	36	21	16	1	3,24	4
		%	48,6	28,4	21,6	1,4		
06	توفر مؤسستك برامج تدريبية لتعزيز قيم العمل لدى اعضائها	ت	30	30	13	1	3,20	6
		%	40,5	40,5	17,6	1,4		
07	تعتمد مؤسستك على فريق متخصص لتلبية احتياجاتها المتميزة	ت	35	28	9	2	3,29	3
		%	47,3	37,8	12,2	2,7		
08	تحافظ مؤسستك بسلطانها الادارية على الكفاءات الاساسية لضمان استمرارية الاداء	ت	26	32	13	3	3,09	7
		%	35,1	43,2	17,6	1,4		
09	ترسخ مؤسستك سلطتها من خلال معايير صارمة لضمان تكليف الاجدر	ت	27	25	18	4	3,01	10
		%	33,8	31,1	25,7	9,5		
10	توفر مؤسستك بيئة عمل تدعم إستثمار مهاراتك وقدراتك.	ت	25	23	19	7	2,89	12
		%	33,8	31,1	25,7	9,5		
11	تحدد السلطة في مؤسستك مهام الأعضاء لتعزيز الفهم وتحسين الأداء	ت	20	39	11	4	3,01	11
		%	27	52,7	14,9	5,4		
12	يلتزم اعضاء الفريق بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية باتقان	ت	19	29	15	11	2,75	13
		%	25,7	39,2	20,3	14,9		
13	تمنح ادارتك اعضاء الفريق الحرية في تنفيذ المهام بشكل مستقل	ت	24	34	16	0	3,10	7
		%	32,4	45,9	21,6	0		
14	تدعم السلطة التنظيمية في مؤسستك ثقافة المسؤولية بين اعضاء الفريق	ت	9	28	20	5	2,59	15
		%	12,2	50	23	14,9		
15	تعزز ادارة مؤسستك دقة تنفيذ المهام لتحقيق الاهداف	ت	21	28	20	5	2,87	14
		%	24,4	37,8	27	6,8		

العبارة (1) يسهم رئيسك في تعزيز العمل الجماعي مما يساعد في توفير الجهد والوقت

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 1 نجد أن نسبة 68,9% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائماً إي أن الرئيس يسهم في تعزيز العمل الجماعي مما يساعد في توفير الجهد والوقت وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالباً بنسبة 24,3% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار نادراً 6,8% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,62 وانحراف معياري بلغ 0,612. من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها يتضح أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المبحوثين حول دور الرئيس في تعزيز العمل الجماعي، حيث جاءت نسبة الإجابة "دائماً" الأعلى (86,9%)، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية التعاون والعمل الجماعي تحت إشراف القيادة.

العبارة (2) يحدد رئيسك حجم فريق العمل بما يحقق أداء فعال للمهام

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (2) أن نسبة 58% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار "دائماً"، ما يشير إلى أن الرئيس يحدد حجم فريق العمل بما يحقق أداء فعال للمهام وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات "غالباً" بنسبة 36,5%، تليها "نادراً" بنسبة 5,4%. وبناءً على ذلك، احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,20% وانحراف معياري بلغ 0,81

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة، يتضح أن هناك درجة عالية من التوافق بين آراء المبحوثين حول قدرة الرئيس على تحديد حجم فريق العمل بشكل يضمن أداءً فعالاً للمهام. فقد شكل خيار "دائماً" النسبة الأكبر بـ 58.1% ، مما يدل على وعي إداري واضح لدى الرئيس في توزيع المهام وتشكيل الفرق بما تتناسب مع طبيعة العمل

العبارة (3) تعزز مؤسستك إقامة العلاقات الاجتماعية داخلها مما يساهم في تماسك جماعات العمل

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (3) أن نسبة 44,6% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً على أن المؤسسة تعزز إقامة العلاقات الاجتماعية داخلها مما يساهم في تماسك جماعات العمل، وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 31,3% ، ثم تأتي بعدها نسبة 24,3% إجابات على الخيار نادراً . وبناءً على ذلك،

وتصدرت هذه العبارة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري بلغ 0,81

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (3) التي تشير إلى تعزيز المؤسسة لإقامة العلاقات الاجتماعية داخلها تساهم بشكل كبير في تماسك جماعات العمل وتعد من العوامل المؤثرة في تعزيز روح التعاون داخل البيئة العمل. في هذه العبارة، جاءت نسبة 44,6% من إجابات المبحوثين التي اختارت خيار "دائماً"، مما يعكس أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة بالفعل تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بشكل مستمر ذلك من أجل خلق بيئة عمل تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

العبارة رقم(4)يضمن رئيسك توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق العمل بشكل فعال بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (4)

أن نسبة 45,9% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات الخيار دائماً بنسبة 32,4%، تليها الإجابة عن خيار نادراً بنسبة 12,2%، والخيار أبداً جاء بنسبة 9,5، وبناءً على ذلك، احتلت هذه العبارة المرتبة التاسع من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,01 وانحراف معياري بلغ 0,91 من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة المتعلقة بالعبارة رقم (4) يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن رئيس الفريق غالباً ما يضمن توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق بشكل فعال، إذ جاءت أعلى نسبة (45.9%) لخيار "غالباً"، وهو ما يشير إلى وجود درجة جيدة من الالتزام بتوزيع المهام، وإن لم تصل إلى مستوى المثالية.

يمكن القول إن هناك جهوداً تبذل لتوزيع المهام بفعالية، لكن تلك الجهود تحتاج إلى تعزيز وتوحيد بين جميع الفرق، لضمان العدالة والكفاءة في الأداء الجماعي.

العبارة رقم(5)تعمل إدارتك على وضع مخطط مسيل الاجتماعات فرق العمل لضمان فاعلية العمل

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (5) أن نسبة 48,6 من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً إن الإدارة تعمل وضع مخطط مسبقاً اجتماعات فرق العمل لضمان فاعلية العمل وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 28,4%، ثم تأتي بعدها نسبة 6;21% إجابات على الخيار نادراً. وتليها نسبة 1,4% إجابات عن الخيار أبداً وبناءً على هذا

تصدرت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,24 وانحراف معياري بلغ 0,84.

فمن خلال الإحصائيات المقدمة، يتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة تضع مخططاً واضحاً لسير اجتماعات فرق العمل، مما يساهم في ضمان فاعلية الأداء. إذ تشير النسبة المرتفعة لخيار "دائماً" (48.6%) إلى وجود مستوى عال من التنظيم والتخطيط داخل الإدارة، وهو ما يعكس إدراك الموظفين أو المبحوثين لجهود الإدارة في تنسيق الاجتماعات وضمان جودتها، يمكن القول إن الإدارة تحقق أداء جيداً في تنظيم اجتماعات فرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية العمل.

العبارة رقم(6)توفر مؤسستك برامج تدريبية لتعزيز قيم العمل لدى أعضائها

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (6)

أن نسبة 40,5% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً حيث يقول إن المؤسسة توفر برامج تدريبية لتعزيز قيم العمل لدى أعضائها ،حيث جاءت إجابات على الخيار غالباً بنسبة 40,5% تليها نسبة 17,6% من إجابات المبحوثين على الخيار نادراً وجاء بذلك الخيار أبداً بنسبة 1,4% . وبناءً على ذلك، احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري بلغ 0,77

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الموجودة نستنتج بأن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز قيم العمل لدى أعضائها، حيث أن نسبة كبيرة من المبحوثين اختاروا "دائماً" و"غالباً" بنسبة متساوية (40.5%)، مما يدل على إدراك الموظفين لجهود المؤسسة في هذا المجال وفاعلية البرامج المقدمة وإن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح فيما يتعلق بتعزيز قيم العمل، ولكن من المفيد الاستمرار في تطوير هذه البرامج وزيادة شمولها وانتظامها لضمان وصولها إلى جميع الموظفين وتحقيق نتائج أكثر انساقاً.

العبارة رقم (7)تعتمد مؤسستك على فريق متخصص لتلبية احتياجاتها المتميزة

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (7) أن نسبة 47,3% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً إن المؤسسة تعتمد على فريق متخصص لتلبية احتياجاتها المتميزة وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 37,8% ، ثم تأتي بعدها نسبة 12,2% إجابات على الخيار نادراً . وتليها نسبة 2,7% من إجابات للخيار أبداً وبناءً على تصدرت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره

3,29 وانحراف معياري بلغ 0,78

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاعتماد على فرق عمل متخصصة لتلبية احتياجاتها المتميزة، إذ تشير النسبة المرتفعة لخيار "دائماً" (47.3%) و غالباً" (37.8%) إلى أن أغلبية المبحوثين يلاحظون هذا التوجه بوضوح داخل المؤسسة، مما يعكس وجود إستراتيجية واضحة في توظيف الكفاءات المتخصصة لضمان جودة العمل وتحقيق التميز المؤسسي. العبارة رقم(8)تحافظ مؤسستك بسلطانها الإدارية على الكفاءات الأساسية لضمان استمرارية الأداء

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (8) أن نسبة 43,2% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً إنَّ المؤسسة تحافظ بسلطانها الإدارية على الكفاءات الأساسية لضمان استمرارية الأداء وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات دائماً بنسبة 35,1%، ثم تأتي بعدها نسبة 17,6% إجابات على الخيار نادراً . وتليها نسبة 4,1% من إجابات للخيار أبداً وبناءً على تصدرت هذه العبارة المرتبة السابعة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,09% وانحراف معياري بلغ 0,83

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج أن المؤسسة تبذل جهوداً ملحوظة في الحفاظ على الكفاءات الأساسية من خلال سلطانها الإدارية لضمان استمرارية الأداء، حيث جاءت النسبة الأعلى من إجابات المبحوثين على خيار "غالباً" بنسبة 43.2% مما يدل على أن غالبية المبحوثين يدركون وجود توجه إداري للحفاظ على الكفاءات المؤسسة تسير في اتجاه جيد للحفاظ على كفاءاتها، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الاستراتيجيات المتبعة وتعميم الممارسات الإيجابية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولاً واتساقاً.

العبارة رقم(9)ترسخ مؤسستك سلطانها من خلال معايير صارمة لضمان تكليف الأجر

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (9)

أن نسبة 36,5% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً حيث يقول أن المؤسسة ترسخ سلطانها من خلال معايير صارمة لضمان تكليف الأجر، وجاءت إجابات على الخيار غالباً بنسبة 33,8%، تليها نسبة 24,3% من إجابات المبحوثين على الخيار نادراً وجاء بذلك الخيار أبداً بنسبة 5,4% . وبناءً على ذلك، احتلت هذه العبارة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,01% وانحراف معياري بلغ 0,91

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج بأن المؤسسة تعمل إلى حد ما على ترسيخ سلطانها الإدارية من خلال تطبيق معايير صارمة لضمان تكليف الأجر بالمهام والمسؤوليات حيث تشير

النسبة الأكبر من المبحوثين إلى أن ذلك يتم "دائماً" بنسبة 36.5% وهو ما يدل على وجود توجه إيجابي ملحوظ في هذا الجانب

العبارة رقم(10)توفر مؤسستك بيئة عمل تدعم استثمار مهاراتك وقدراتك.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (10) أن نسبة 33,8% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً حيث يقول أن المؤسسة توفر بيئة عمل تدعم استثمار مهاراتك وقدراتك. وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات ،و جاءت إجابات على الخيار غالباً بنسبة 31,1% وتليها نسبة 25,7% من إجابات المبحوثين على الخيار نادراً وجاء بذلك الخيار أبداً بنسبة 9,5% . وبناءً على ذلك احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,89 وانحراف معياري بلغ 0,98

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج بأن هناك تبايناً في آراء المبحوثين حول مدى توفر بيئة عمل تدعم استثمار مهاراتهم وقدراتهم داخل المؤسسة. فرغم أن النسبة الأعلى من الإجابات كانت على خيار "دائماً" بنسبة 33.8%، مما يدل على أن جزءاً معتبراً من الموظفين يشعرون بوجود دعم لاستثمار قدراتهم حيث يمكننا القول إن المؤسسة توفر دعماً لاستثمار المهارات والقدرات بدرجة مقبولة، لكن هناك حاجة لتعزيز هذه البيئة وتعميمها بشكل أكثر عدالة وفعالية بين جميع الموظفين

العبارة رقم(11)تحدد السلطة في مؤسستك مهام الأعضاء لتعزيز الفهم وتحسين الأداء

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (11) أن نسبة 52,7% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً حيث يقول إن السلطة في المؤسسة غالباً ماتتحدد مهام الأعضاء لتعزيز الفهم وتحسين الأداء وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات ،و جاءت إجابات على الخيار دائماً بنسبة 27% وتليها نسبة 14,9% من إجابات المبحوثين على الخيار نادراً وجاء بذلك الخيار أبداً بنسبة 5,4% . وبناءً على ذلك احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,01 وانحراف معياري بلغ 0,80.

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج أن أغلب آراء المبحوثين تميل إلى التأكيد على أن السلطة في المؤسسة غالباً ما تقوم بتحديد مهام الأعضاء، وهو ما يعكس وجود توجه تنظيمي واضح يهدف إلى تعزيز الفهم وتحسين الأداء داخل المؤسسة وهذا مايدل على أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح في ما يخص تحديد المهام من قبل السلطة الإدارية، غير أن هناك حاجة إلى مزيد من التنظيم أو التعميم على كافة الأقسام لضمان تطبيق هذا المبدأ بشكل موحد وأكثر فاعلية.

العبارة رقم(12) يلتزم أعضاء الفريق بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية بإتقان

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (12) أن نسبة 39,2% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا حيث يقول أعضاء الفريق يلتزمون بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية بإتقان وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات ، و جاءت إجابات على الخيار دائما بنسبة 25,7% وتليها نسبة 20,3% من إجابات المبحوثين على الخيار نادرا وجاء بذلك الخيار ابدأ بنسبة 14,9% وبناء على ذلك احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري بلغ 1

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون أن التزام أعضاء الفريق بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية يتم بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث إن النسبة الأعلى من الإجابات كانت لخيار "غالبا" بنسبة 39.2 ،تليها "دائما" بنسبة 25.7%. وهذا يشير إلى وجود درجة من الالتزام والامتثال للسلطة الإدارية داخل الفريق، مما يعكس بيئة تنظيمية مستقرة نسبيا.

العبارة رقم(13) تمنح إدارتك أعضاء الفريق الحرية في تنفيذ المهام بشكل مستقل

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (13) أن نسبة 45,9% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا حيث يقول أن الإدارة تمنح أعضاء الفريق الحرية في تنفيذ المهام بشكل مستقل وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات ، و جاءت إجابات على الخيار دائما بنسبة 32,4% وتليها نسبة 21,6% من إجابات المبحوثين على الخيار نادر، وبناء على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة السابعة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,10 وانحراف معياري بلغ 0,73.

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون أن إداراتهم تمنح أعضاء الفريق درجة جيدة من الحرية في تنفيذ المهام بشكل مستقل، حيث جاءت أعلى نسبة من الإجابات على خيار "غالبا" بنسبة 45.9% ، تليها نسبة 32.4% لخيار "دائما"، مما يعكس وجود توجه إداري إيجابي نحو تمكين الموظفين وتعزيز الاستقلالية في العمل.

العبارة رقم(14) تدعم السلطة التنظيمية في مؤسستك ثقافة المسؤولية بين أعضاء الفريق

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (14) أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا أن. سلطة المؤسسة تدعم ثقافة المسؤولية بين أعضاء الفريق وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات أبدا بنسبة 14,9%، ثم تأتي بعدها نسبة 23% إجابات على الخيار نادرا . وتليها نسبة 12,2% من إجابات للخيار دائما ،وبناءً على تصدرت هذه العبارة المرتبة

الخامسة عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,59 وانحراف معياري بلغ 0,89

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة نستنتج أن تشير نسبة 50% إلى أن نصف أفراد العينة يرون أن السلطة التنظيمية في مؤسستهم غالبا ما تدعم ثقافة المسؤولية بين أعضاء الفريق، ما يعكس وجود نية أو توجه عام نحو دعم هذه الثقافة لكنه لا يصل إلى مستوى الدعم الكامل أو المستمر. هذه النسبة وإن كانت الأعلى بين باقي الخيارات - إلا أنها تعكس عدم استقرار في التطبيق، وتظهر أن الدعم ليس دائما أو ممنهجا بالشكل الذي يعزز من شعور الأفراد بمسؤولياتهم بشكل متواصل.

العبارة رقم(15)تعزز إدارة مؤسستك دقة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف.

بالنظر إلى الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (15) أن نسبة 37,8% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا حيث أدلو بأن إدارة المؤسسة تعزز دقة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف. بشكل مستقل وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات ،و جاءت إجابات على الخيار دائما بنسبة 24,4% وتليها نسبة 27% من إجابات المبحوثين على الخيار نادر، وتأتي بعدها نسبة 6,8% من إجابات المبحوثين على الخيار أبدا، وبناء على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,87 وانحراف معياري بلغ 0,90

من خلال القراءة الإحصائية والبيانات الموجودة يتضح أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين تعبر عن رؤية معتدلة تميل إلى الإيجابية تجاه مدى تعزيز إدارة المؤسسة لدقة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف، حيث جاءت أعلى نسبة (37.8%) على خيار "غالبا"، مما يدل على وجود توجه إداري نحو دعم هذا الجانب، لكنه لا يزال غير مستقر أو شامل لجميع أفراد الفريق.

2. المحور الثاني؛ السلطة التنظيمية و المشاركة بالمعلومات

الجدول رقم (05) العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني :

الرقم	العبارة	البدائل				المقاييس الحسابية		الترتيب
		دائما 04	غالبا 03	نادرا 02	ابدا 01	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
16	تعمل إدارتك على توفير بيئة تضمن للموظفين الوصول الى المعلومات والمشاركة فيه	45	17	12	0	3,44	0,75	2
		60,8	23	16,2	0			
17	تضمن السلطة التنظيمية في مؤسستك شفافية الاعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة	49	13	11	1	3,48	0,79	1
		66,2	17,6	14,9	1,4			
18	تضمن إدارتك ابلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام	35	28	10	1	3,31	0,75	4
		47,3	37,8	13,5	1,4			
19	تدعم السلطة التنظيمية في ادارتك توفير المعلومات لتحسين الاداء	29	31	11	3	3,16	0,82	9
		39,2	41,9	14,9	4,1			
20	تعزز السلطة التنظيمية في ادارتك الشفافية بمشاركة الموظفين في الحوار والاقتراحات	38	22	8	6	3,24	0,94	8
		51,4	29,7	10,8	8,1			
21	تعزز ادارتك ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد	21	40	12	1	3,09	0,70	11
		28,4	54,1	16,2	1,4			
22	تمنح السلطة التنظيمية في ادارتك المشاركة في معرفة مما يزيد ثقتك بها	23	38	12	1	3,12	0,72	10
		28,4	54,1	16,2	1,4			
23	تدعم ادارتك تبادل المعلومات مع الاخرين مما يعزز التأطير بشكل فعال	37	21	16	0	3,28	0,80	6
		50	28,4	21,6	0			
24	تقدير الادارة لمعلوماتك يزيد من ثقتك	45	12	14	3	3,33	0,92	3
		60,08	16,2	18,9	4,1			

25	تعزيز معرفتك بعملك يزيد رغبتك في مشاركة بدعم ادارة مؤسستك	ت	39	22	10	3	3,31	0,85	5
		%	52,7	29,7	13,5	4,1			
26	تدعم ادارتك تبادل المعلومات والعمل الجماعي	ت	40	17	14	3	3,27	0,91	7
		%	54,1	23	18,9	4,1			
27	تحفزك ادارتك للتعاون مع الآخرين عند مشاركتهم المعرفة لك	ت	13	38	15	8			
		%	17,6	51,4	20,3	10,8			
28	تعزز السلطة التنظيمية في مؤسستك مشاركة المعلومات لتسهيل حل المشكلات الجماعية	ت	15	39	15	5	2,86	0,81	14
		%	20,3	52,7	20,3	6,8			
29	توفير ادارتك المعلومات المشتركة يقلل الفهم الخاطئ	ت	24	30	14	6	2,86	0,92	13
		%	32,4	40,5	18,9	8,1			
30	تبادل المعلومات في مؤسستك يعزز جودة العمل الجماعي	ت	32	16	23	3	3,04	0,94	12
		%	43,2	21,6	31,1	4,1			

العبارة رقم(16)تعمل إدارتك على توفير بيئة تضمن للموظفين الوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 16 نجد أن نسبة 60,8% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما أن الإدارة تعمل على توفير بيئة تضمن للموظفين الوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 23%، وتأتي بعدها نسبة 16,2% للخيار نادرا

وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثانية من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,44 و بانحراف معياري بلغ 0,76.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، يتضح أن الإدارة تولي اهتماماً ملحوظاً بتوفير بيئة تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها، حيث إن النسبة الأكبر من المبحوثين اختاروا "دائماً"، مما يعكس رضاهم عن هذا الجانب من الممارسات الإدارية.

العبارة رقم(17)تضمن السلطة التنظيمية في مؤسساتك شفافية الإعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (17) أن نسبة 66,2% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً على أن السلطة التنظيمية في المؤسسة تضمن شفافية الإعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 17,6% ثم تأتي بعدها نسبة 14,9% إجابات على الخيار نادراً وتليها نسبة 1,4% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبداً وبناءً على ذلك، تصدرت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,48 وانحراف معياري بلغ 0,79

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (17) التي تنص على أن "السلطة التنظيمية في المؤسسة تضمن شفافية الإعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة، قد حازت على أعلى نسبة توافق بين آراء المبحوثين، حيث بلغت نسبة من اختاروا "دائماً" 66.2%، وهي النسبة الأكبر مقارنة ببقية الخيارات، مما يدل على إدراك غالبية الموظفين أو المبحوثين بوجود شفافية فعلية في الإعلان عن الوظائف داخل المؤسسة

العبارة رقم(18)تضمن إدارتك إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 18 نجد أن نسبة 47,3% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائماً أنا الإدارة تضمن إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالباً بنسبة 37,8%، وتأتي بعدها نسبة 13,5% للخيار نادراً، وتأتي بعدها نسبة 1,4% من الإجابات عن الخيار أبداً، وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري بلغ 0,75

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، يتبين أن العبارة رقم (18) التي تنص على أن إدارتك تضمن إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام، قد حظيت بدرجة قبول جيدة من قبل المبحوثين، حيث جاءت نسبة 47.3% من الإجابات على خيار "دائماً"، وهي النسبة الأكبر ضمن الخيارات، مما يدل على أن ما يقارب نصف المشاركين يرون أن الإدارة تبلغ العاملين بالقرارات الجديدة بشكل منتظم

وبالتالي يمكننا القول إن الإدارة تبذل جهداً واضحاً في إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة، لكن هناك مجالاً لتحسين آليات الاتصال الداخلي لضمان شمولية الإبلاغ لجميع الموظفين وتعزيز المشاركة والشفافية في بيئة العمل.

العبارة رقم(19)تدعم السلطة التنظيمية في إدارتك توفير المعلومات لتحسين الأداء

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم 19 أن نسبة 41,9% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا السلطة التنظيمية في المؤسسة تدعم توفير المعلومات لتحسين الأداء

وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات دائما بنسبة 39,2% ثم تأتي بعدها نسبة 14,9% إجابات على الخيار نادرا وتليها نسبة 4,1% جاءت إجاباتالمبحوثين على الخيار أبدا وبناءً على ذلك، تصدرت هذه العبارة المرتبة التاسعة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,24 وانحراف معياري بلغ 0,94

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (19) تظهر توجهها إيجابيا نسبياً من قبل المبحوثين نحو دعم السلطة التنظيمية في توفير المعلومات لتحسين الأداء. فقد شكل خيار "غالبا" النسبة الأعلى من الإجابات (41.9%)، ما يشير إلى أن جزءا كبيرا من الموظفين يرون أن هناك جهوداً ملموسة في هذا الجانب، أي أن دعم السلطة التنظيمية لتوفير المعلومات لتحسين الأداء ينظر إليه بشكل إيجابي إجمالاً، لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز والاستمرارية لضمان وصول المعلومة بكفاءة وشمولية لجميع العاملين بالمؤسسة.

العبارة رقم(20)تعزز السلطة التنظيمية في إدارتك الشفافية بمشاركة الموظفين في الحوار والاقتراحات

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم (20) نجد أن نسبة 51,4% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما ان السلطة التنظيمية في الإدارة الشفافية بمشاركة الموظفين في الحوار والاقتراحات وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 29,7%، وتأتي بعدها نسبة 10,8% للخيار نادرا وتأتي بعدها نسبة 8,1% لإجاباتالمبحوثين حول الخيار أبدا وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,24 وانحراف معياري بلغ 0,94

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، يمكن القول إن هناك توجهاً إيجابياً ملحوظاً من قبل المبحوثين نحو تعزيز السلطة التنظيمية لمبدأ الشفافية في الإدارة من خلال إشراك الموظفين في الحوار وتبادل الاقتراحات، مما يعكس وجود بيئة عمل تتسم إلى حد كبير بالانفتاح والتشاركية.

العبارة رقم(21)تعزز إدراكك ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (21) أن نسبة 54,1% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً على أن الإدارة المؤسسة تعزز ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات دائماً بنسبة 28,4% ثم تأتي بعدها نسبة 16,2% إجابات على الخيار نادراً وتليها نسبة 1,4% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبداً وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة الحادية عشرة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,12 وانحراف معياري بلغ 0,72

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (21) والتي تنص على أن الإدارة تعزز ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد"، قد حازت على اهتمام ملحوظ من طرف المبحوثين. فقد جاءت معظم الإجابات في خيار "غالباً" بنسبة 54.1%، مما يشير إلى إدراك عام بوجود مستوى جيد من الدعم والثقة الممنوحة من الإدارة للموظفين

العبارة رقم(22)تمنح السلطة التنظيمية في إدارتك المشاركة في معرفة مما يزيد تفتك بها

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (22) أن نسبة 51,4% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً على أن الإدارة المؤسسة تمنح للموظفين بالمشاركة في معرفة مما يزيد تفتك بها وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات دائماً بنسبة 31,1%، وتأتي بعدها نسبة 16,2% إجابات على الخيار نادراً وتليها نسبة 1,4% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبداً، وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,12 وانحراف معياري بلغ 0,72

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (22) والتي تنص على تمنح السلطة التنظيمية في إدارتك المشاركة في المعرفة مما يزيد تفتك بها، تعكس توجهاً إيجابياً نسبياً لدى المبحوثين نحو وجود مشاركة معرفية داخل المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة من المبحوثين (51.4%) اختارت خيار "غالباً"، مما يشير إلى أن أكثر من نصف العينة تشعر بوجود فرص متكررة للمشاركة في المعرفة داخل الإدارة، وهو مؤشر على وعي تنظيمي جيد بأهمية تبادل المعرفة.

العبارة رقم(23)تدعم إدارتك تبادل المعلومات مع الآخرين مما يعزز التأطير بشكل فعال

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (23) أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً على أن الإدارة المؤسسة تدعم تبادل المعلومات مع الآخرين مما يعزز التأطير بشكل فعال وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 28,4%، وتأتي بعدها نسبة 21,6% إجابات على الخيار نادراً وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري بلغ 0,80 يتضح من خلال البيانات الإحصائية المقدمة تأتي نسبة 50% من إجابات المبحوثين على خيار "دائماً"، فهذا يشير إلى أن نصف أفراد العينة لديهم اتفاق قوي وواضح بأن الإدارة تدعم تبادل المعلومات مع الآخرين فيمكن اعتبار هذه النسبة مؤشراً إيجابياً جداً على وعي الإدارة بأهمية التواصل التنظيمي كأداة إستراتيجية لتعزيز الأداء

العبارة رقم(24)تقدير الإدارة لمعلوماتك يزيد من ثقتك

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (24) أن نسبة 60,8% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً أن إدارة المؤسسة تمنحهم التقدير مما يزيد من ثقتك وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات نادراً بنسبة 18,9% ثم تأتي بعدها نسبة 16,2% إجابات على الخيار غالباً وتليها نسبة 4,1% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبداً وبناءً على ذلك، تصدرت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,33 وانحراف معياري بلغ 0,92

وهذا ما يعبر عن مدى أهمية التقدير المعنوي من قبل إدارة المؤسسة في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم. إذ أن النسبة المرتفعة لمن اختاروا "دائماً" (60.8) تشير إلى إدراك المبحوثين لأثر التقدير الإداري في تحسين أدائهم ودعمهم النفسي.

العبارة رقم(25)تعزيز معرفتك بعملك يزيد رغبتك في مشاركة بدعم إدارة مؤسستك

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (25) أن نسبة 52,7% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً أن تعزيز معرفة الموظفين بعملهم يزيد رغبتهم في مشاركة بدعم إدارة مؤسستك وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات غالباً بنسبة 29,7% وتأتي

بعدها نسبة 13,5% إجابات على الخيار نادرا وتليها نسبة 4,1% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبدا وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,31 وانحراف معياري بلغ 0,85

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن العبارة رقم (25) تعبر عن إدراك المبحوثين لأهمية المعرفة في تعزيز الرغبة في المشاركة بدعم إدارة المؤسسة. فقد حصلت على نسبة مرتفعة من الموافقة الكاملة دائماً) بلغت 52.7 ، مما يشير إلى اتفاق غالبية المشاركين على أن تمكين الموظف معرفياً يُسهم بشكل مباشر في دعمه للمؤسسة.

العبارة رقم(26)تدعم إدارتك تبادل المعلومات والعمل الجماعي

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (26) أن نسبة 54,1% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار دائماً أن المؤسسة تدعم تبادل المعلومات والعمل الجماعي وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات نادرا بنسبة 18,9% و تأتي بعدها نسبة 23% إجابات على الخيار غالبا وتليها نسبة 4,1% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار أبدا وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة السابعة من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 3,27 وانحراف معياري بلغ 0,91 وهذا ما يعبر عن إدراك المبحوثين بدرجة متوسطة إلى مرتفعة لأهمية دعم الإدارة لتبادل المعلومات والعمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث أن نسبة 54,1% من المبحوثين أكدوا بشكل دائم وجود هذا الدعم، وهي النسبة الأعلى، مما يعكس وجود ممارسات إيجابية في هذا المجال حيث تبرز أهمية تعزيز ثقافة تبادل المعلومات والعمل الجماعي بشكل أكبر داخل المؤسسة، من خلال وضع سياسات وآليات واضحة تسهل التواصل بين الموظفين وتعزز بيئة العمل التعاوني، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة

العبارة رقم(27)تحفزك إدارتك للتعاون مع الآخرين عند مشاركتهم المعرفة

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح من خلال العبارة رقم (27) أن نسبة 51,4% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالبا أي أن الإدارة غالبا ماتحفز للتعاون مع الآخرين عند مشاركتهم المعرفة وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات نادرا بنسبة 20,3% و تأتي بعدها نسبة 17,6% إجابات على الخيار دائماً وتليها نسبة 10,8% جاءت إجابات المبحوثين على الخيار

أبدا وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة الخامسة عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري بلغ 0,87

وهذا ما يعبر عن إدراك المبحوثين لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في تحفيز التعاون خصوصاً عند مشاركة المعرفة، وإن كان هذا التحفيز لا يصل إلى مستوى دائم أو مستمر، بل يقتصر غالباً على مواقف معينة حيث تعمل الإدارة على تعزيز ثقافة التعاون من خلال سياسات واضحة ومكافآت ملموسة تشجع مشاركة المعرفة مما قد يرفع من تكرار هذا السلوك الإيجابي ويزيد من نسبة من يرونه "دائماً".

العبارة رقم (28) تعزز السلطة التنظيمية في مؤسستك مشاركة المعلومات لتسهيل حل المشكلات الجماعية

فمن خلال الجدول أعلاه، يتضح من خلال العبارة رقم (28) أن نسبة 52,7% من إجابات المبحوثين جاءت على خيار غالباً أي أن إدارة المؤسسة غالباً تعزز مشاركة المعلومات لتسهيل حل المشكلات الجماعية وتعد هذه النسبة الأعلى مقارنة ببقية الخيارات، حيث جاءت إجابات نادراً ودائماً بنسبة 20,3% بالتساوي ، و تأتي بعدها نسبة 6,8% إجابات على الخيار أبداً وبناءً على ذلك تصدرت هذه العبارة المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية وفقاً لاتجاهات المبحوثين، بمتوسط حسابي قدره 2,86 وانحراف معياري بلغ 0,81

وهذا ما يعبر عن إدراك المبحوثين لأهمية الدور الذي تمارسه السلطة التنظيمية في تعزيز مشاركة المعلومات، خاصة عندما يتعلق الأمر بتسهيل حل المشكلات الجماعية. حيث تعكس نسبة (52.7%) ممن اختاروا "غالباً" وجود توجه إيجابي نحو دور السلطة التنظيمية في دعم بيئة العمل التعاونية من خلال تبادل المعلومات، مما يشير إلى وعي نسبي بأهمية هذا السلوك في تحسين الأداء الجماعي

العبارة رقم (29) توفير ادارتك المعلومات المشتركة يقلل الفهم الخاطئ

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 29 نجد أن نسبة 40,5% كانت إجابات المبحوثين على خيار غالباً أن الإدارة تعمل على توفير المعلومات المشتركة مما يقلل الفهم الخاطئ وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار. دائماً بنسبة 32,4%، وتأتي بعدها نسبة 18,9% للخيار نادراً وتليها نسبة 8,2% للخيار أبداً ، وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 2,97 و بانحراف معياري بلغ 0.92

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها يمكن القول إن غالبية المبحوثين يرون أن الإدارة غالباً ما توفر المعلومات المشتركة، مما يسهم في تقليل الفهم الخاطئ، وهو ما تؤكدته النسبة المرتفعة (40.5%) لخيار "غالبا" رغم التوجه الإيجابي العام، إلا أن النتائج توحى بضرورة تعزيز آليات التواصل وتعميم المعلومات المشتركة بشكل منهجي ومنتظم للحد من الفهم الخاطئ وضمان تناغم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

العبارة رقم (30) تبادل المعلومات في مؤسستك يعزز جودة العمل الجماعي

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 30 نجد أن نسبة 43,2% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما ان على تبادل المعلومات في المؤسسة يعزز جودة العمل الجماعي وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 31,1%، وتأتي بعدها نسبة 21,6% للخيار غالبا وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,04 و بانحراف معياري بلغ 0,95

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، نلاحظ أن عبارة تبادل المعلومات في مؤسستك يعزز جودة العمل الجماعي" حازت على اهتمام واضح من قبل المبحوثين، حيث شكل خيار "دائما" النسبة الأعلى (43.2) ، مما يعكس قناعة قوية لدى شريحة واسعة بأهمية تبادل المعلومات في دعم العمل الجماعي.

3 . المحور الثالث ؛ السلطة التنظيمية و التحفيز

الجدول رقم (06) العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث :

الترتيب	مقاييس الحسابية		البدائل				العبارة		الرقم
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ابدا 01	نادرا 02	غالبا 03	دائما 04			
4	0,82	3,29	0	17	18	39	ت	تقدم مؤسستك مكافآت للكفاءات	31
			0	23	24,3	52,7	%	تقديرا لانجاز المهام	
11	0,84	3,06	1	21	24	28	ت	تحفيز رئيسك معنويا من موقع سلطته يعزز مكانتك ويدفعك للانجاز	32
			1,4	28,4	32,4	37,8	%		

33	دعم رئيسك لك من موقع سلطته يشجعك ويعزز الانتماء المهني لديك	ت	26	26	21	1	3,04	0,83	13
		%	35,1	35,1	28,4	1,4			
34	تقدير رئيسك لجهودك علنا استنادا لسلطته يعزز انتمائك للمؤسسة	ت	42	12	16	4	3,24	0,97	5
		%	56,8	16,2	21,6	5,4			
35	تسعى مؤسستك انطلاقا من سلطتها لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة الاحترام	ت	46	23	4	1	3,54	0,66	1
		%	62,2	31,1	5,4	1,4			
36	تقديم مكافآت من قبل ادارتك بعزز انتاجيتك بشكل مباشر	ت	30	30	10	4	3,16	0,86	7
		%	40,5	40,5	13,5	5,4			
37	عند تحفيزك من قبل ادارتك تتمكن من انجاز مهام بوقت اقل	ت	25	37	9	3	3,13	0,78	8
		%	33,8	50	12,2	4,1			
38	التحفيز الذاتي من قبل رئيسك يلعب دورا في تحسين انتاجيتك	ت	24	33	11	6	3,01	0,89	15
		%	32,4	44,6	14,9	8,1			
39	يزداد دافعك للعمل عندما تتلقى تحفيز من ادارتك	ت	26	38	8	2	3,18	0,73	6
		%	35,1	51,4	10,8	2,7			
40	تحفيز مؤسستك لك يساعدك على تجاوز التحديات وتحقيق الاهداف	ت	22	36	13	3	3,04	0,80	13
		%	29,7	48,6	17,6	4,1			
41	عندما توفر لك ادارتك الدعم تشعر بحرية التعبير عن افكارك الابداعية	ت	35	29	9	1	3,32	0,74	3
		%	47,3	48,6	17,6	4,1			
42	تشعر بان التحفيز الذي تتلقاه من قبل ادارتك يعزز شغفك لتجربة أساليب جديدة في العمل	ت	26	32	16	0	3,13	0,74	8
		%	35,1	43,2	21,6	0			
43	التحفيز الذي تتلقاه من قبل رئيسك في مؤسستك يلعب دورا اساسيا في تنمية قدرتك الابداعية	ت	26	34	12	2	3,13	0,78	9
		%	35,1	45,9	16,2	2,7			
44	تشعر بان العمل في بيئة تحفيزية يعزز قدرتك الإبداعية على توليد افكار غير تقليدية	ت	40	28	5	1	3,44	0,68	2
		%	54,1	37,8	6,8	1,4			
45	تشعر بأن ابداعك يزداد عندما تمنحك ادارتك الحرية لتجربة افكار جديدة	ت	31	26	7	10	3,05	1	12
		%	41,9	35,1	9,5	13,5			

العبارة رقم(31)تقدم مؤسستك مكافآت للكفاءات تقديرا لانجاز المهام

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 31 نجد أن نسبة 52,7% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما المؤسسة تقدم مكافآت للكفاءات تقديرا لانجاز المهام وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 24,3% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار نادرا بنسبة 23% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,29 و بانحراف معياري بلغ 0,82

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، يتضح أن المؤسسة تتبع سياسة تحفيزية متوسطة إلى مرتفعة فيما يخص تقديم المكافآت للكفاءات تقديراً لإنجاز المهام، حيث أن أغلبية المبحوثين أشاروا إلى أن هذا الأمر يحدث "دائماً" بنسبة 52.7%، وهي نسبة تمثل أكثر من نصف العينة، مما يدل على إدراك إيجابي لهذه السياسة داخل المؤسسة .

العبارة رقم(32)تحفيز رئيسك معنويا من موقع سلطته يعزز مكانتك ويدفعك للانجاز

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 32 نجد أن نسبة 37,8% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما الرئيس يحفز الموظفين معنويا من موقع سلطته و يعزز مكانتهم ويدفعهم للانجاز وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 32.4% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار نادرا بنسبة 28.4% وتليها إجابة عند الخيار أبدا بنسبة 1,4% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الحادي عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,06 و بانحراف معياري بلغ 0,84

وهذا ما يعبر عن أن التحفيز المعنوي من قبل الرؤساء لا يزال محدوداً إلى حد ما، رغم وجود نسبة جيدة من المبحوثين (37.8%) يرون أن هذا التحفيز يحدث دائماً حيث يشعرون بأنهم يتلقون تحفيزاً معنوياً مستمراً من رؤسائهم، وهو مؤشر إيجابي نسبياً، يظهر وجود وعي أو ممارسة فعلية لهذا النوع من التحفيز داخل المؤسسة أي هذه النسبة من المبحوثين تدل أيضاً على أن التحفيز المعنوي حاضر في بيئة العمل لكن بحاجة إلى تعميم وتعزيز ليشمل جميع الموظفين ويصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة لا مجرد اجتهادات شخصية

العبارة رقم(33)دعم رئيسك لك من موقع سلطته. يشجعك ويعزز الانتماء المهني لديك

مع ملاحظة الجدول الذي أمامنا ومن خلال العبارة رقم 33 نجد أن نسبة 35,1% من إجابات المبحوثين على الخيار دائما وغالبا حيث كانت متساوية من اجل هذه العبارة ، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 28,4% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار أبدا بنسبة 1,4% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,24 و بانحراف معياري بلغ 0,97

وهذا مايدل على أن دعم الرئيس للموظفين من موقع سلطته لا يعد ممارسة ثابتة أو موحدة داخل المؤسسة، بل يمارس بدرجات متفاوتة، حيث أن نسبة 35.1% منالمبحوثين يرون أن هذا الدعم يحدث دائما، وهي نسبة إيجابية إلى حد ما، لكن تعادلها تماما نسبة من يرون أنه يحدث غالبا، ما يعكس وجود قدر من التذبذب في استمرارية الدعم وتكراره.

العبارة رقم(34)تقدير رئيسك لجهودك علنا استنادا لسلطته يعزز انتمائك للمؤسسة

مع ملاحظة الجدول الذي أمامنا ومن خلال العبارة رقم 34 نجد أن نسبة 65,8% من إجابات المبحوثين على الخيار دائما أن الرئيس يقدر مجهود الموظفين علنا استنادا لسلطته يعزز انتمائهم للمؤسسة حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 21,6% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار غالبا بنسبة 16,2%، والإجابات عن الخيار أبدا بنسبة 5,4% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الخام من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,24 و بانحراف معياري بلغ 0,66

وهذا ما يدل على أن تقدير الرئيس العلني لجهود الموظفين يُعد عاملاً مهماً في تعزيز انتمائهم للمؤسسة، لكنه لا يُمارس بشكل دائم ومنظم من قِبل جميع الرؤساء. فبالرغم من أن أغلبية المبحوثين (65.8%) أشاروا إلى أن هذا التقدير يحدث دائماً، كما تعكس هذه النسبة مدى إدراك الرؤساء لأهمية دعم الموظف معنوياً

العبارة رقم(35)تسعى مؤسستك انطلاقا من سلطتها لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة الاحترام

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 35 نجد أن نسبة 62,2% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما أن المؤسسة تسعى دائما إلى لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة الاحترام وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 31,1% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار نادرا

بنسبة 5,4% وتليها إجابة عند الخيار أبدا بنسبة 1,4% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,24 و بانحراف معياري بلغ 0,97

وهذا مايعبر على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحفيز بيئة عمل قائمة على ثقافة الاحترام، انطلاقا من سلطتها التنظيمية وهو ما يسهم بشكل واضح في تحسين العلاقات المهنية وزيادة رضا الموظفين انطلاقا من النسبة المرتفعة لإجابات "دائما" 62.2%

العبارة رقم(36)تقديم مكافآت من قبل إدارتك يعزز إنتاجيتك بشكل مباشر

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 36 نجد أن نسبة 40,5% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما وغالبا بشكل متساوي أن تقديم المكافآت يعزز من إنتاجيه. الموظفين بشكل مباشر حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 13,5%, وتليها إجابة عند الخيار أبدا بنسبة 5,4% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة السابعة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,16% و بانحراف معياري بلغ 0,86

وهذا مايدل على أن المبحوثين يرون أن تقديم المكافآت من قبل الإدارة يسهم في تعزيز الإنتاجية بشكل مباشر، إلا أن تأثير هذا العامل لا يعد من أولوياتهم بالمقارنة مع عوامل تحفيزية وتنظيمية أخرى أيأن المكافآت تعتبر محفزًا فعالا للإنتاجية لكنها ليست كافية وحدها، مما يتطلب من المؤسسة دمجها ضمن نظام تحفيزي شامل ومتوازن يشمل التقدير المعنوي وفرص التطوير والاحترام المهني

العبارة رقم(37)عند تحفيزك من قبل إدارتك تتمكن من انجاز مهام بوقت أقل

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 37 نجد أن نسبة 50% كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا عند تحفيز الموظفين من طرف الإدارة يتمكنون من انجاز مهامهم بوقت أقل

وكانت النسبة الأكبر، حيث تليها إجابات المبحوثين على خيار دائما بنسبة 33,8% وتليها مباشرة من إجابات المبحوثين لخيار نادر بنسبة 12,2% وتأتي بعدها إجابة عن الخيار أبدا بنسبة 4,1% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,13 و بانحراف معياري بلغ 0,782

وهذه الإحصائيات تدل على أن التحفيز الإداري يعد عاملاً مؤثراً في تسريع إنجاز المهام، حيث يرى غالبية الباحثين أن التحفيز المتكرر ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الزمني أي أن التحفيز الإداري له دور ملموس في تحسين سرعة إنجاز المهام، وينبغي على الإدارة توظيفه كجزء من استراتيجيات تحسين الأداء

العبارة رقم(38) التحفيز الذاتي من قبل رئيسك يلعب دور في تحسين إنتاجيتك

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 38 نجد أن نسبة 44,6% كانت إجابات الباحثين على خيار غالبا أي أن

التحفيز الذاتي من قبل الرئيس غالبا ما يلعب دور في تحسين إنتاجية ومباشر تليها إجابات الباحثين على خيار دائما بنسبة 42,4%, وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 14,9% وتأتي بعدها إجابة الباحثين عن الخيار أبدا بنسبة 8,1%

وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه الباحثين بمتوسط حسابي بلغ 3,01 و بانحراف معياري بلغ 0,98

وهذا ما يدل على أن التحفيز الذاتي الذي يمارسه الرئيس تجاه موظفيه يسهم بدرجة لا بأس بها في تحسين إنتاجيتهم، إلا أن الباحثين لا يعتبرونه من أبرز العوامل المؤثرة مقارنة بعناصر تحفيزية وتنظيمية أخرى وأن يكون مكملاً لأساليب تحفيزية أخرى أكثر وضوحاً وفاعلية في بيئة العمل

العبارة رقم(39)يزداد دافعك للعمل عندما تتلقى تحفيز من إدارتك

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 39 نجد أن نسبة 51,4% كانت إجابات الباحثين على خيار غالبا ما يزداد دافعي للعمل عندما أتلقي تحفيز من الإدارة و تليها إجابات الباحثين على خيار دائما بنسبة 35,1% وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 10,8% وتأتي بعدها إجابة الباحثين عن الخيار أبدا بنسبة 2,7% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة السادسة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه الباحثين بمتوسط حسابي بلغ 3,18 و بانحراف معياري بلغ 0,73

ومن خلال الإحصائيات يمكننا القول إن التحفيز الإداري يعتبر عاملاً مهماً في تعزيز دافعية الموظفين للعمل، حيث عبر أغلب الباحثين عن تأثيره الإيجابي الواضح في رفع مستوى الحماس والأداء لديهم أي ان تحفيز الإدارة يلعب دوراً حاسماً في رفع دافعية الموظف

العبارة رقم(40)تحفيز مؤسستك لك يساعدك على تجاوز التحديات. تحقيق الأهداف

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 40 نجد أن نسبة 48,6% كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أن تحفيز المؤسسة غالبا مايساعدك الموظفين على تجاوز تحديات وتحقيق الأهداف ، ومباشر تليها إجابات المبحوثين على خيار دائما بنسبة 29,7%, وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 17,6% وتأتي بعدها إجابة المبحوثين عن الخيار أبدا بنسبة 4,1% وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,04 و بانحراف معياري بلغ 0,80

وهذا ما يدل على أن تحفيز المؤسسة يُسهم بدرجة متوسطة في مساعدة الموظفين على تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف، لكنه لا يعد من أبرز العوامل التحفيزية في نظر المبحوثين فيمكن القول إن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز آليات التحفيز المرتبطة بتجاوز التحديات والنجاحات، وربطها بخطط الدعم والتقدير لضمان تحفيز مستمر يواكب ظروف الموظف وتحقيق الأهداف المؤسسة والموظف

العبارة رقم(41)عندما توفر لك إدارتك الدعم تشعر بحرية التعبير عن أفكارك الإبداعية

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 41 نجد أن نسبة 47,3% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما أن المؤسسة توفر الدعم للموظفين هذا الأمر يشعرهم بحرية التعبير عن أفكارهم الإبداعية ومباشر تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 39,2%, وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 12,2% وتأتي بعدها إجابة المبحوثين عن الخيار أبدا بنسبة 1,4%

وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,32

و بانحراف معياري بلغ 0,74 وهذا ما يعبر عن مدى إدراك المبحوثين لأهمية دعم المؤسسة كعامل محفز على حرية التعبير عن الأفكار الإبداعية، حيث أن غالبية المبحوثين اختاروا "دائماً" و "غالبا" بنسبة إجمالية بلغت 86.5%، وهو ما يشير إلى وجود بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع من خلال الدعم المؤسسي.

العبارة رقم(42)تشعر بان التحفيز الذي تتلقاه من قبل إدارتك يعزز شغفك لتجربة أساليب جديدة في العمل

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 42 نجد أن نسبة 43,2% كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا ان تحفيز الذي يتلقاه الموظفين غالبا ما يعزز شغفهم لتجربة أساليب جديدة في العمل ومباشر تليها إجابات المبحوثين على خيار دائما بنسبة 35,1%, وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 21,6%

وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري قدره 0,74

وهذا ما يدل على أن التحفيز الإداري يُسهم بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في تعزيز شغف الموظفين لتجربة أساليب جديدة في العمل، حيث شكل خيارا غالبا" و "دائماً" معاً نسبة 78.3%، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي لكنه ليس بالقوة نفسها مقارنة بالعبارات الأخرى، الأمر الذي يفسر احتلال هذه العبارة المرتبة الثامنة من حيث الأهمية.

العبارة رقم(43)التحفيز الذي تتلقاه من قبل رئيسك في مؤسستك يلعب دورا اساسيا في تنمية قدرتك الإبداعية

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 43 نجد أن نسبة 45,9% كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أن التحفيز من قبل الرئيس غالبا مايلعب دور في تنمية قدرات الموظفين الإبداعية ،ومباشر تليها إجابات المبحوثين على خيار دائما بنسبة 35,1%، وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 16,2% ،ونسبة 2,7% على إجابات المبحوثين للخيار أبدا

وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة التاسعة من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,13 وانحراف معياري قدره 0,78 وهذا ما يدل على أن أغلبية المبحوثين يرون أن التحفيز من قبل الرئيس المباشر يلعب دوراً مهماً في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، حيث أن النسبة الكبرى (45.9) اختارت "غالبا"، يليها "دائماً" بنسبة معتبرة (35.1) ، مما يعكس اتفاقاً عاماً على أهمية هذا العامل فيمكننا القول إن التحفيز من قبل الرئيس المباشر يعد من العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع، ولكنه لا يحتل الصدارة مقارنة بعوامل أخرى، مما قد يتطلب تعزيز هذا الجانب ضمن السياسات الإدارية لتحسين الأداء الإبداعي.

العبارة رقم(44)تشعر بأن العمل في بيئة تحفيزية يعزز قدراتك الإبداعية على توليد أفكار غير تقليدية

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 44 نجد أن نسبة 54,1% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما العمل في بيئة تحفيزية يعزز قدراتك الإبداعية على توليد أفكار غير تقليدية

ومباشر تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 37,8% وتليها إجابة عند الخيار نادرا بنسبة 6,8% ، وتأتي بعدها نسبة 1,5% على إجابات المبحوثين للخيار أبدا وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثانية من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,44 وانحراف معياري

قدره 0,68 وهذا ما يعبر عن إجماع قوي لدى المبحوثين على أن البيئة التحفيزية تعد عنصراً أساسياً في تعزيز القدرات الإبداعية وتوليد الأفكار غير التقليدية، حيث أن النسبة الأكبر من المشاركين (54.1%) اختارت "دائماً، وبعكس ذلك ضرورة أن تعتمد المؤسسات على أساليب تحفيزية فعالة ضمن بيئة العمل بما يسهم في رفع مستوى الإبداع وتحسين الأداء العام

العبارة رقم(45)تشعر بأن إبداعك يزداد عندما تمنحك إدارتك الحرية لتجربة أفكار جديدة

بالنظر إلى الجدول أعلاه من خلال العبارة رقم 45 نجد أن نسبة 41,9% كانت إجابات المبحوثين على خيار دائما أننا إبداع يزداد عندما تمنح الإدارة الحرية لتجربة أفكار جديدة تليها إجابات المبحوثين على خيار غالباً بنسبة 35,1% وتليها إجابة عند الخيار أبدا بنسبة 13,5% وتأتي بعدها نسبة 9,5% على إجابات المبحوثين الخيار نادراً، وعليه فإن العبارة جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها نسبة لاتجاه المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 3,05 وانحراف معياري قدره 1

يمكن القول إن حرية تجربة الأفكار الجديدة تعد عاملاً مهماً في تعزيز الإبداع، إلا أن درجة الاتفاق حولها جاءت معتدلة نسبياً بين المبحوثين، حيث عبر 41.9% عن موافقتهم التامة، بينما اختار 35.1% خيار "غالباً"، وهو ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو أهمية منح الحرية في العمل، لكن هذا التوجه لم يكن بالإجماع مثل العبارات السابقة.

ثالثاً ؛ عرض و مناقشة و تفسير المؤشرات و الأبعاد:

يتناول هذا العنصر عرض المؤشرات و الأبعاد مع تحليلها و مناقشتها بناء على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و تحديد مستوى كل بعد و مؤشر .

جدول رقم (07) : عرض ومناقشة و تفسير المؤشرات و الأبعاد :

الرقم	المؤشرات و الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	بعد السلطة التنظيمية و فرق العمل	2,02	0,92	ضعيف	11
02	مؤشر الفاعية	2,74	0,92	قوي	1
03	مؤشر الكفاءة	2,29	0,75	متوسط	7
04	مؤشر المسؤولية	2,13	0,84	متوسط	10

05	بعد السلطة التنظيمية و المشاركة بالمعلومات	2,21	0,86	متوسط	9
06	مؤشر تعزيز الشفافية	2,62	0,77	قوي	4
07	مؤشر تعزيز الثقة	2,74	0,89	قوي	2
08	مؤشر التعاون	2,36	0,98	متوسط	8
09	بعد السلطة التنظيمية و التحفيز	2,02	0,73	متوسط	12
10	مؤشر التشجيع	2,41	0,68	متوسط	5
11	مؤشر الإنتاجية	2,67	0,86	قوي	3
12	مؤشر الإبداع	2,40	0,85	متوسط	7

مناقشة و تفسير بعد السلطة التنظيمية و فرق العمل :

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن البعد السلطة التنظيمية و فرق العمل جاء في الترتيب الحادي عشر بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي بلغ 2,02 و بانحراف معياري بلغ 0,92 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (2,59 و 3,62) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

ومن خلال دراسة الإطار النظري يمكن القول يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية و تركز على أهمية العنصر البشري و تشجيع العمل الجماعي ، فرق العمل ، عند منحها السلطة الكافية واحترام أفكارها ، تكون أكثر كفاءة في حل الأزمات بفضل مواردها المتنوعة ومهاراتها المختلفة وقدرتها على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية .

مناقشة مؤشر الفاعلية:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الفاعلية جاء في الترتيب الأول بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,74 و بانحراف معياري بلغ 0,92 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,01 و 3,61) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الفاعلية كان مرتفعا

، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائما وغالبا ونادرا وأبدا من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3، مما يدل على أن المبحوثين يرون أن لديهم مستوى جيدا من الفعالية في فرق العمل. ويعكس ذلك إدراكهم لأهمية توزيع المهام وحجم الفريق، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، والتخطيط المسبق للاجتماعات، وهو ما يساهم في رفع الكفاءة وتوفير الوقت والجهد وتحقيق أداء فعال داخل المؤسسة

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظر يمكن القول أن المحددات السلطة التنظيمية تحدد عوامل جوهرية تؤثر على فاعلية الأداء داخل المؤسسات ، حيث تساهم في ضبط العلاقة بين القادة والمرؤوسين ، وتحدد آليات اتخاذ القرار وتنفيذه وإن نجاح السلطة التنظيمية يعتمد على تحقيق التوازن بين هذه المحددات ، بحيث تمارس السلطة بطريقة مقبولة مستندة إلى القوانين ، متفاعلة مع بقية السلطات و متناسبة مع قدرات الأفراد

مؤشر الكفاءة المهنية :

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الكفاءة المهنية جاء في الترتيب الثامنة بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,29 وبانحراف معياري بلغ 0.75 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.89 و 3.29) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الكفاءة المهنية كان مرتفعا ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائما وغالبا ونادرا وأبدا من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 وهذا يعكس أن المبحوثين لديهم كفاءة مهنية عالية في مكان العمل من خلال توفر برامج تدريبية وفرق عمل متخصصة لتلبية احتياجاتهم المتميزة بالإضافة إلى توفر بيئة عمل تدعم مهاراتهم لضمان الكفاءات الأساسية واستمرارية الأداء.

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظر يمكن القول أن مكونات السلطة التنظيمية عند كروزيه حددها في امتلاك الكفاءة أو إتقان التخصص الوظيفي أن كل فاعل داخل التنظيم يمتلك قدرا معينا من الخبرة بحكم المهارة و المعارف التي يكتسبها في السياقات الخبراتية للمشاكل التي يشهدها التنظيم ، لكن هذه الخبرة تختلف وتزيد قيمتها باختلاف الكفاءة و التخصص الوظيفي الذي يمتلكه الفاعل ، فكلما كانت الكفاءة أو التخصص الوظيفي نادر يصعب تعويضه كلما زادت قيمة الفاعل وفعاليته

مؤشر المسؤولية:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر المسؤولية جاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,13 و بانحراف معياري بلغ 0,84 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.59 و 3,10) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر المسؤولية كان مرتفعاً، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 ، وهذا ما يعكس أن المبحوثين لديهم قدر كبير من تحمل المسؤولية من خلال الالتزام بمسؤولياتهم وفقاً للسلطة الإدارية بكل إتقان وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة تدعم تنفيذ المهام بشكل مستقل بالإضافة إلى دعمها لثقافة المسؤولية والعمل على تعزيز الفهم وتحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول أن تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى التزام العاملين بالقرارات وأساليب العمل التي يشاركون في صنعها.

مناقشة و تفسير بعد السلطة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن البعد السلطة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات جاء في الترتيب التاسع بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي بلغ 2,21 و بانحراف معياري بلغ 0.86 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (2,86 و 3,48)

فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

ومن خلال دراسة الإطار النظري يمكن القول وتتضمن المشاركة بالمعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل ، وإنما كذلك تركز على الجهود التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع و الاستجابة لانشغالات العاملين.

مؤشر تعزيز الشفافية:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الشفافية جاء في الترتيب الثاني بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,74 وبانحراف معياري بلغ 0,89 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,16 و 3,48) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبرة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبرة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الشفافية كان مرتفعاً ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 . وهذا ما يعكس أن الإدارة توفر بيئة عمل تضمن وصول المعلومات والإعلان عن الوظائف بكل شفافية ووضوح من خلال إبلاغهم بالقرارات الجديدة وتوفير المعلومات لتحسين الأداء وللمشاركة في الحوار والاقتراحات وبلاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول أن بين أشكال السلطة التنظيمية أكثر مرونة ونهجاً، أنها تعزز الفاعلية ، و الكفاءة و المسؤولية داخل فرق العمل ، كما تشجع في خلق بيئة عما أكثر شفافية ، حيث يتم تبادل المعلومات بحرية ، مما يعزز الثقة والتعاون بين الأفراد

مؤشر تعزيز الثقة بالنفس :

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الثقة جاء في الترتيب الرابع بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,62 وبانحراف معياري بلغ 0,77 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,09 و 3,33) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبرة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبرة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الثقة كان مرتفعاً، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 . ويعكس ذلك أن المبحوثين يشعرون بأن الإدارة تسهم في خلق بيئة عمل آمنة تعزز الثقة المتبادلة، كما أن تمكينهم من المهام والمسؤوليات يعزز من كفاءتهم والتزامهم، إضافة إلى أن الشفافية وتبادل المعلومات من قبل الإدارة يرسخان لديهم الإحساس بالمشاركة وصنع القرار كما أن التقدير

المعنوي والاعتراف بقدراتهم يسهم في رفع ثقتهم بأنفسهم، ويزيد من رغبتهم في المساهمة الفعالة في دعم المؤسسة وتطويرها، وهو ما يؤكد أن الثقة تمثل عنصراً محورياً في العلاقة بين الموظف والإدارة.

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول أن التمكين العاملين لا يقتصر على نقل السلطة إلى المستويات الدنيا بل يشمل وضمان وضوح الأدوار وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين لذلك وزرع الثقة بينهم

مؤشر التعاون:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر التعاون جاء في الترتيب السابع بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وبانحراف معياري بلغ 0.98 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (2,86 و 3,27) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر التعاون كان مرتفعاً ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 . وهذا ما يعكس أن إدارة المؤسسة تدعم العمل الجماعي ومشاركة الآخرين في المعلومات والمشكلات مما يقلل الفهم الخاطئ ويعزز جودة العمل الجماعي.

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول حيث يرى كونتروايدينول أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم في المساهم الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

مناقشة و تفسير بعد السلطة التنظيمية والتحفيز:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن البعد السلطة التنظيمية والتحفيز جاء في الترتيب الثاني عشر .

بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي بلغ 2,02 وبانحراف معياري بلغ 0,73 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,01 و 3,54) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة. ومن خلال دراسة الإطار النظري يمكن القول يعتبر تمكين العاملين أسلوب أساسي في الإدارة الحديثة حيث ينظر إليه كوسيلة لتعزيز الثقة والتحفيز و الإبداع و رفع مستوى الأداء و يعد التحفيز تلك المجهودات التي

تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، و ذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك باستمرارية والتجديد

مؤشر التشجيع:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر التشجيع جاء في الترتيب الخامس بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,41 وبانحراف معياري بلغ 0.68 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,04 و3,54) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر التشجيع كان مرتفعاً ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 . وهذا ما يعكس أن الإدارة المؤسسة تقدم مكافآت تقديراً لانجاز الموظفين وتشجعهم وتعزز انتمائهم المهني للمؤسسة وأنها تسعى دائماً لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة متبادلة وبلاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول أساليب التمكين العاملين من بينها أسلوب الأبعاد المتعددة وهو أسلوب شامل للتمكين يعتمد على الجمع بين مختلف الأساليب التنظيمية و القيادية ، يركز هذا الأسلوب على تحقيق التمكين عبر بناء إستراتيجية متكاملة ويشمل التشجيع المستمر ، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى تعزيز انتمائهم للمؤسسة.

مؤشر الإنتاجية:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الإنتاجية جاء في الترتيب الثالث بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وبانحراف معياري بلغ 0,86 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,01 و3,18) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الإنتاجية كان مرتفعاً ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وأبداً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 وهذا ما يعكس تحفيز المؤسسة للموظفين يمكنهم من انجاز مهامهم بوقت أقل ويساعدهم على تحسين إنتاجيتهم الأمر الذي يساعد على تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف.

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول أن من فوائد التمكين يهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجهم من خلال منحهم صلاحيات أوسع، وتعزيز استقلاليتهم في اتخاذ القرارات وإشراكهم في عمليات صنع القرارات ويدعم إنتاجية المؤسسة من خلال تخفيف الضغوط عن العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم .

مؤشر الإبداع:

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن مؤشر الإبداع جاء في الترتيب السادس بالنسبة للمؤشرات الثمانية بمتوسط حسابي بلغ 2,40 وبانحراف معياري بلغ 0,73 من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين من خلال عباراته حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,05 و 3,44) فالمتوسط حسابي للمؤشر الكلي كان أقل من المتوسط للعبارة ذات المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأخيرة.

يمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية مؤشر الإبداع كان مرتفعاً ، حيث كانت أغلب عباراته ما بين دائماً وغالباً ونادراً وابتداءً من استجابات المبحوثين، أي درجة مرتفعة على (3) وذلك يندرج ضمن مجال متوسط حسابي مرتفع أكبر من 3 وهذا ما يعكس أن دعم الإدارة يدفع الموظف للتعبير عن أفكارها لإبداعية ويعزز شغفه وينمي قدراته .

وبالاستناد إلى دراسات الإطار النظري يمكن القول يساهم أسلوب الأبعاد المتعددة لتمكين العاملين في خلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار وتتيح للأفراد فرصة تحسين كفاءاتهم وتعزيز دورهم في تحقيق النجاح

رابعاً؛ إختبار و مناقشة فرضيات الدراسة :

• الفرضية الفرعية الأولى :

• الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

• الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

• جدول رقم (08) الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الفرعية الأولى	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 0,05 بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل	0,754	0,00

يبين الجدول أن معامل الارتباط يساوي (0,754) والقيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل داخل المؤسسة.

مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل، حيث تعكس هذه النتيجة أثر السلطة التنظيمية في تحسين أداء وتنظيم الفرق داخل المؤسسة، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على أهمية الهيكلة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومنه تؤكد دراسة السابقة (رباحي زهيدة 2017، ص 228)

أن التمكين يتجاوز البناء التقليدي الهرمي ويركز على المشاركة في اتخاذ القرار وتشكيل وتعزيز فرق عمل تمنح لها الاستقلالية وإمكانية المبادرة في ضوء تسهيل انسياب وتدفق المعلومات يفتح قنوات الاتصال

الفرضية الفرعية الثانية:

• **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

• **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

جدول (09) : الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 0,05 بين السلطة التنظيمية وتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم	0,610	0,00

يبين الجدول أن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي (0.610)، وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم داخل مؤسسة ميدان الدراسة. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً، تعكس أثر السلطة التنظيمية في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم، بما يتماشى مع المفاهيم المعاصرة في الإدارة التي تؤكد على دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحسين تدفق المعلومات ومشاركتها بين العاملين داخل مؤسسة ميدان الدراسة.
- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحسين تدفق المعلومات ومشاركتها بين العاملين داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (10) : الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 0,05 بين السلطة التنظيمية وتحسين تدفق المعلومات ومشاركتها بين العاملين	0,826	0,00

بناءً على البيانات المقدمة فإن معامل الارتباط (بيرسون) يساوي (0.826)، والقيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلطة التنظيمية وتحسين تدفق المعلومات ومشاركتها بين العاملين داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

ويشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، تعكس أهمية السلطة التنظيمية في تعزيز تدفق المعلومات وتسهيل تبادلها بين العاملين، بما يسهم في تحسين التنسيق المؤسسي وزيادة الفاعلية الإدارية، ويتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على أهمية الهيكل التنظيمي في دعم الاتصال الفعال وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

الفرضية الرئيسية :

- **الفرضية الصفرية:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلطة التنظيمية ومستوى دعم وتعزيز دور العاملين داخل المقولة الجزائرية .
- **الفرضية البديلة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلطة التنظيمية ومستوى دعم وتعزيز دور العاملين داخل المقولة الجزائرية".

الجدول رقم (11) : الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين السلطة التنظيمية و مستوى دعم و تعزيز دور العاملين داخل المقولة الجزائرية	0,730	0,00

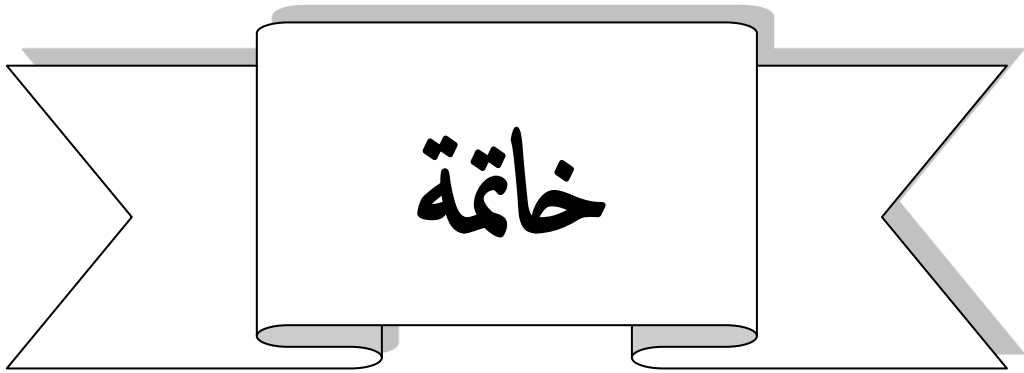
يبين الجدول أن معامل الارتباط يساوي (0.730) والقيمة الاحتمالية (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك،

نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلطة التنظيمية ومستوى دعم وتعزيز دور العاملين داخل المقولة الجزائية".

مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مستوى السلطة التنظيمية ومستوى دعم وتعزيز دور العاملين حيث تعكس هذه النتيجة.

خامساً؛ نتائج الدراسة

- 1) يتضح أن هناك مستوى جيداً من الفعالية في فرق العمل ، ويعكس ذلك إدراكهم لأهمية. توزيع المهام وحجم الفريق وتعزيز العلاقات الاجتماعية وهو ما يسهم في رفع الكفاءة.
 - 2) هناك كفاءة مهنية عالية في مكان العمل من خلال توفر برامج تدريبية وفرق عمل متخصص لتلبية احتياجاتهم المتميزة.
 - 3) الموظفين لديهم قدر كبير من تحمل المسؤولية من خلال الالتزام بمسؤولياتهم وفقاً للسلطة الإدارية بكل إتقان.
 - 4) الإدارة المؤسسة تسهم في خلق بيئة عمل آمنة تعزز الثقة المتبادلة، كما أن تمكينهم من المهام والمسؤوليات يعزز من كفاءتهم والتزامهم.
 - 5) إدارة المؤسسة تدعم العمل الجماعي ومشاركة الآخرين في المعلومات والمشكلات.
 - 6) إدارة المؤسسة تقدم مكافآت تقديراً لانجاز الموظفين وتشجعهم وتعزز انتمائهم المهني.
 - 7) يتضح أن تحفيز المؤسسة للموظفين يمكنهم من إنجاز مهامهم بوقت أقل ويساعدهم على تحسين إنتاجيتهم.
 - 8) إن دعم الإدارة يدفع الموظف للتعبير عن أفكاره الإبداعية ويعزز شغفه وينمي قدراته .
- وقد تحققت الفرضيات المطروحة في الدراسة بارتباط موجب قوي بين المتغيرين المدروسين وهي كالآتي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين السلطة التنظيمية وتنظيم فرق العمل.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً، تعكس أثر السلطة التنظيمية في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، تعكس أهمية السلطة التنظيمية في تعزيز تدفق المعلومات وتسهيل تبادلها بين العاملين.



خاتمة:

ختاما يمكن القول أن هذه الدراسة سلطت الضوء على دور السلطة التنظيمية كعامل حاسم في تفعيل آليات تمكين العاملين داخل المقاولات الجزائرية ، و قد تبين أن قدرتها على التأثير الإيجابي ترتبط بدرجة مرونتها ، و انفتاحها على الممارسات التشاركية و ميلها نحو تهيئة بيئة تضمن الثقة ، الإحترام المتبادل و المسؤولية . كما أن التمكين لا يحقق فقط عبر توزيع المهام أو تفويض الصلاحيات ، بل يتطلب توجها تنظيميا يؤمن بإشراك العامل في عملية صنع القرار ، و توفير فرص النمو و التقدير المهني بما يعزز دافعيته و انخراطه الفعلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

بناء على ما توصلنا إليه ، تبرز الحاجة الى إعادة النظر إلى تبني نموذج قيادي حديث يقوم على تشجيع ثقافة التمكين ، باعتباره ركيزة أساسية للنهوض بأداء المؤسسات الجزائرية و مواجهة التحديات التنظيمية .

- تعزيز آليات توزيع المهام بطرق واضحة و عادلة تضمن استغلال قدرات الأفراد .
- تنمية العلاقات الإجتماعية من خلال أنشطة جماعية غير رسمية تعزز الثقة و التعاون .
- الإستمرار في توفير برامج تدريبية .
- وضع نظام مكافآت مادي و معنوي عادل يعكس الأداء الحقيقي للعاملين .

قائمة المراجع

أولا الكتب:

- 1-بودون ريمون، وبوريكو فرانسوا.(1986):المعجم النقدي لعلم الاجتماع. الجزائر، ترجمة سليم حداد، الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات.
- 2-حسين عبد الحميد أحمد رشوان.(2010): القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة.
- 3-حسين موسى وآخرون.(2013): استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، عمان ، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع .
- 4-طلعت ابراهيم.(2007): علم اجتماع التنظيم ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5-عمار بوحوش.(1935): دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 6-محمد الجوهري. (2007): مدخل إلى علم الاجتماع، جامعة القاهرة، كلية الآداب.
- 7-محمد الصغير بعلي(2002): القانون الاداري، عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 8-محمد سرحان علي المحمودي(2015): مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية، دار الكتب.
- 9-محمد قاسم القيروتي(2008): نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الاردن، ط3، دار وائل للنشر.
- 10-مولود زايد الطيب (2007): علم الاجتماع السياسي ، ط1، بنغازي، ليبيا، دار الكتب الوطنية.

ثانيا: المقالات العلمية:

- 1-أحمد إبراهيم أحمد ،نسمة عبد الرسول عبد البر، سالم علي سليمان محمد السليمان(2018):محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية كدراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية ، جامعة بنها، الجزء 01،العدد 11.

- 2-أحمد براح، كانون سفيان:المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمة الخدمة العمومية، المدرسة متعددة التقنيات الجزائرية، جامعة سطيف2، العدد03.
- 3-أحمد مصنوعة:التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد16.
- 4-جميلة جنيدي(2022): السلطة التنظيمية وإشكالية ممارستها داخل المؤسسة ،مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة الجزائر2، المجلد 5، العدد1.
- 5-خليدة محمد بلكبير(2013):واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية،مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد08.
- 6-زواتيني عبد العزيز، صالي إسماعيل(2023):ممارسة السلطة وضبط الاختلال الوظيفي بمنظمات العمل، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة البويرة، مجلد 19، العدد01.
- 7-زينب حدر، علاء زهير الرواشدة، يحيوي مريم(2019): العلاقات السلطوية داخل التنظيم،مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران2، العدد9.
- 8-سامية حميدي، سليمة قشيدة(2016):تمكين العاملين (متطلباته،وفوائده،ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد20.
- 9-عبد القادر خريش(2007):التحليل الاستراتيجي عند ميشال كيوزي،النظرية والمفاهيم،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد16.
- 10-علي بشاعة، بلقاسم بونصر(2022):السلطة التنظيمية والسلوك القيادي، مقارنة سوسيولوجية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، مجلد 19، العدد01.
- 11-فاطمة دريدي، أمال زرفاوي(2021): نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر،مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 02، العدد 02.
- 12-فرح شعبان وشيخ سعيدة(2015): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات،مجلة الاقتصاد والتنمية ، محبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد04.

- 13-قجة رضا(2011):فعالية نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية العمومية، حوليات أدب عين الشمس، جامعة المسيلة،سبتمبر، المجلد 39.
- 14-مجموعة خبراء.(1999):الموسوعة العربية العالمية، ط2، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، جزء13.
- 15-محمد أحمد يوسف خضر.(2016): مفهوم السلطة في فلسفة ميشال فوكو، مجلة بحوث كلية الآداب ، جامعة طنطا، العدد106.
- 16محمد عبد الرؤوف بن سبع(2020):السلطة العلائقية نحو براديغم آخر لفهم السلطة التنظيمية،المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة بسكرة، المجلد 5، العدد1.
- 17-مراد بومنقار، فلة عيساوي(2014):تمكين العاملين مدخل لتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، العدد07.
- 18-مكيد علي، مقراب سارة(2015):دور الإدارة بالتفويض ،تنمية الإبداع الإداري،مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المدية، مجلد 2، العدد 13.
- 19- نجوة بوزيدي:الظاهرة المقاولاتية بين التناوب النظري وخصوصية التجربة الجزائرية ،مجلة الحقيقة، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، العدد11.
- 20-نمديلي أسماء(2018):دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، المجلد 9، العدد4.
- 21-وهيبة مسعي، نوال بومقال(2020): التحفيز كأحد أهم الممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز،مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 5، العدد2.
- 22-يوسف زدام، أسماء زينة(2018): دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة1، العدد06.

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

- 1- بلال عبد المالك (2014): ثقافة العمل لدى العمال وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2،
- 2- بلقاسم جوارى (2015): التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3- بن الطاهر حمزة (2017): المحددات السوسيوتنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بوزياف .
- 4- رباحي زهيدة (2018): التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 2، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 2.
- 5- رحمانى محمد (2017): بناء السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2.
- 6- عبد الرحمان باي راقد (2023): التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية ،أطروحة دكتوراه لطور الثالث في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 7- العمري وفاء (2014): دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية ،أطروحة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 8- لونيسي مريم (2014): المعوقات الاجتماعية للممارسات المقاولاتية في الجزائر، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
- 9- محمد عبد الرؤوف بن سبع (2020): البيئة التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 10-مريم شرع(2015):الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 11-مشروم صباح.(2015):معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12-مشري سميرة(2021):التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي،أطروحة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13-ولد حمد سيد محمد(2010):أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الشعبة	الجامعة
01	قوجيل رزقي	علم الاجتماع	بسكرة
02	جرو حميدة	علم الاجتماع	بسكرة
03	مشري سميرة	علم الاجتماع	بسكرة

112

المحور الأول : السلطة التنظيمية وفرق العمل

البعد	المؤشر	الرقم	العبارات	يثبت	يغير	يلغى
فرق العمل	الفاعلية	01	يسهم رئيسك في تعزيز العمل الجماعي مما يساعد في توفير الجهد والوقت			
		02	يحدد رئيسك حجم فريق العمل بما يحقق اداء فعال للمهام			
		03	تعزز مؤسستك إقامة العلاقات الاجتماعية داخلها مما يسهم في تماسك جماعات العمل.			
		04	يضمن رئيسك توزيع المهام على جميع أعضاء فريق العمل بشكل فعال.			
		05	تعمل ادارتك على وضع مخطط مسبق لإجتماعات فرق العمل لضمان فاعلية العمل.			
	الكفاءة المهنية	01	توفر مؤسستك برامج تدريبية لتعزيز قيم العمل لدى أعضائها.			
		02	تعتمد مؤسستك على فريق متخصص لتلبية احتياجاتها المتميزة.			
		03	تحافظ مؤسستك بسلطتها الإدارية على الكفاءات الأساسية لضمان استمرارية الاداء.			
		04	ترسخ مؤسستك سلطتها من خلال معايير صارمة لضمان تكليف الأجر .			
		05	توفر مؤسستك بيئة عمل تدعم استثمار مهاراتك وقدراتك			
	المسؤولية	01	تحدد السلطة في مؤسستك مهام الاعضاء لتعزيز الفهم وتحسين الاداء.			
		02	يلتزم اعضاء الفريق بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية باتقان .			
		03	تمنح ادارتك أعضاء الفريق الحرية في تنفيذ المهام بشكل			

قائمة الملاحق

			مستقل.	
			تدعم السلطة التنظيمية في مؤسستك ثقافة المسؤولية بين أعضاء الفريق .	04
			تعزز ادارة مؤسستك دقة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف	05

المحور الثاني: السلطة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات

البعد	المؤشر	الرقم	العبارات	يثبت	يغير	يلغى
المشاركة بالمعلومات	تعزيز الشفافية	01	تعمل ادارتك على توفير بيئة تضمن للموظفين الوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها.			
		02	تضمن السلطة التنظيمية في مؤسستك شفافية الإعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة.			
		03	تضمن ادارتك إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام			
		04	تدعم السلطة التنظيمية في ادارتك توفير المعلومات لتحسين الاداء			
		05	تعزز السلطة التنظيمية في ادارتك الشفافية بمشاركة الموظفين في الحوار والاقتراحات			
تعزيز الثقة بالنفس	تعزيز الثقة	01	تعزز ادارتك ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
		02	تمنح السلطة التنظيمية في ادارتك المشاركة في المعرفة مما يزيد ثقتك بها			
		03	تدعم ادارتك تبادل المعلومات مع الآخرين مما يعزز التأطير بشكل فعال			
		04	تقدير الإدارة لمعلوماتك يزيد من ثقتك			
		05	تعزيز معرفتك بعملك يزيد رغبتك في المشاركة بدعم ادارة مؤسستك			

قائمة الملاحق

			تدعم ادارتك تبادل المعلومات والعمل الجماعي	01	التعاون
			تحفزك ادارتك للتعاون مع الآخرين عند مشاركتهم المعرفة لك	02	
			تعزز السلطة التنظيمية في مؤسستك مشاركة المعلومات لتسهيل حل المشكلات الجماعية	03	
			توفير ادارتك المعلومات المشتركة يقلل الفهم الخاطئ	04	
			تبادل المعلومات في مؤسستك يعزز جودة العمل الجماعي	05	

السلطة التنظيمية والتحفيز

يلغى	يغير	يثبت	العبارات	الرقم	المؤشر	البعد
			تقدم مؤسستك مكافآت للكفاءات تقديرا لإنجاز المهام .	01	التشجيع	التحفيز
			تحفيز رئيسك معنويا من موقع سلطته يعزز مكانتك ويدفعك للإنجاز	02		
			دعم رئيسك لك من موقع سلطته يشجعك ويعزز الانتماء المهني لديك	03		
			تقدير رئيسك لجهودك علنا استنادا لسلطته يعزز ارتباطك وانتمائك للمؤسسة	04		
			تسعى مؤسستك انطلاقا من سلطتها لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة الاحترام	05		
			تقديم مكافآت من قبل ادارتك يعزز انتاجيتك بشكل مباشر	01	الانتاجية	
			عند تحفيزك من قبل ادارتك تتمكن من إنجاز مهام بوقت أقل	02		
			التحفيز الذاتي من قبل رئيسك يلعب دورا في تحسين إنتاجيتك	03		
			يزداد دافعك للعمل عندما تتلقى تحفيز من ادارتك	04		
			تحفيز مؤسستك لك يساعدك على تجاوز التحديات	05		

قائمة الملاحق

			وتحقيق الاهداف			
			عندما توفر لك ادارتك الدعم تشعر بحرية التعبير عن أفكارك الابداعية	01	الابداع	
			تشعر بأن التحفيز الذي تتلقاه من قبل ادارتك يعزز شغفك لتجربة اساليب جديدة في العمل.	02		
			التحفيز الذي تتلقاه من قبل رئيسك في مؤسستك يلعب دورا أساسيا في تنمية قدرتك الابداعية	03		
			تشعر بأن العمل في بيئة تحفيزية يعزز قدرتك على توليد أفكار غير تقليدية	04		
			تشعر بأن ابداعك يزداد عندما تمنحك ادارتك الحرية لتجربة أفكار جديدة	05		



ملحق رقم 03 :استمارة استبيان
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
القطب الجامعي شتمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص :التنظيم والعمل



استبيان حول :

دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقاولات الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة – زربية الواد – بسكرة

تحية طيبة :

نقوم بإجراء دراسة حول " دور السلطة التنظيمية في تمكين العاملين في المقاولات الجزائرية "

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل ، لذا نضع بين أيديكم هذا

الاستبيان الذي صُمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها ، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم

تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة و ذلك بوضع

إشارة (X) في المربع الذي يتناسب مع قناعتكم

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

- بولقواس زرقفة

- عادل خولة

الموسم الجامعي: 2024 / 2025

قائمة الملاحق

محاور الاستبيان:

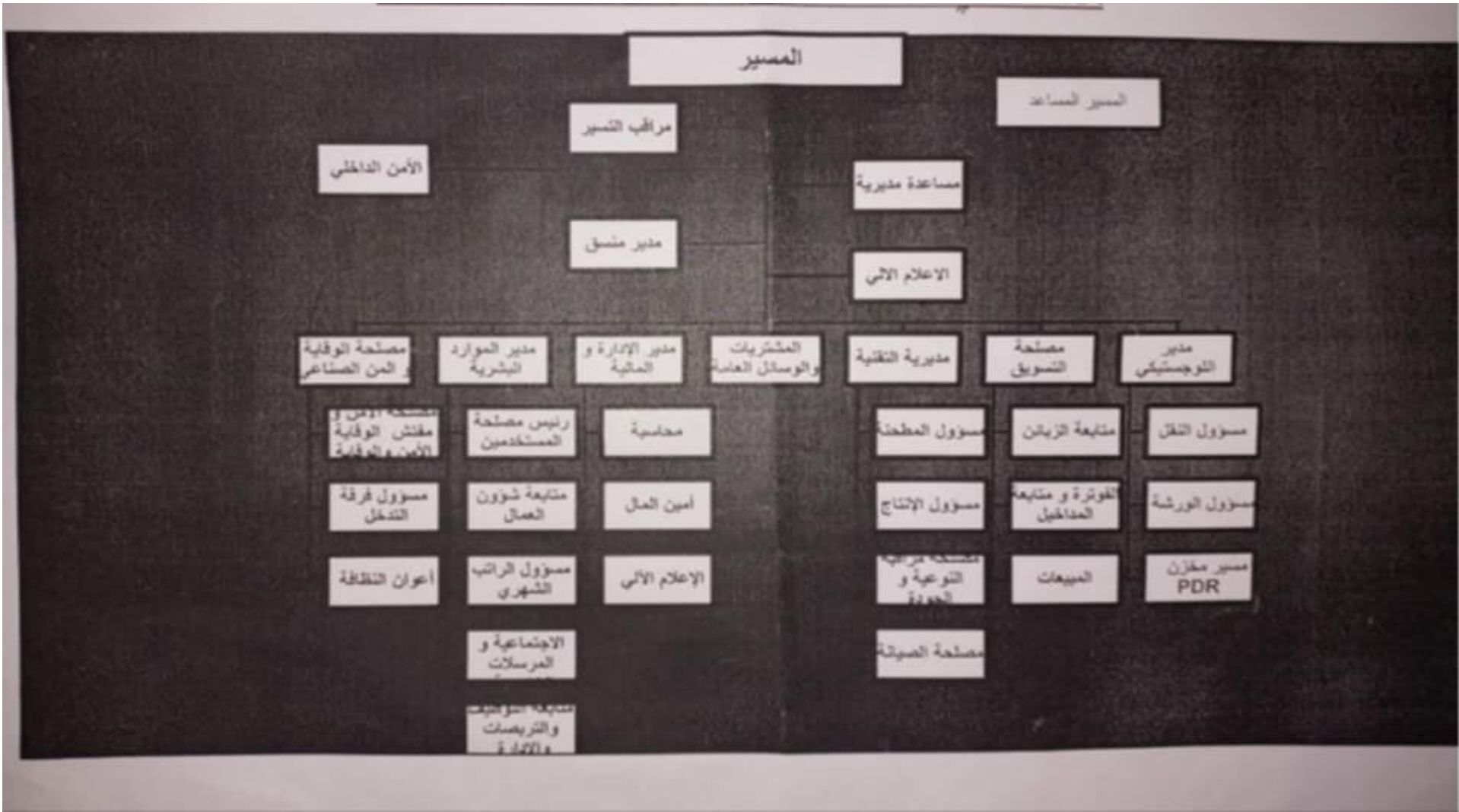
المتغير	الرقم	المؤشر	العبارات	دائما 4	غالبا 3	نادرا 2	أبدا 1
المحور الأول: السلطة التنظيمية و فرق العمل							
تمكين العاملين	1	الفاعلية	يسهم رئيسك في تعزيز العمل الجماعي مما يساعد في توفير الجهد والوقت				
	2		يحدد رئيسك حجم فريق العمل بما يحقق أداء فعال للمهام				
	3		تعزز مؤسستك إقامة العلاقات الاجتماعية داخلها مما يساهم في تماسك جماعات العمل				
	4		يضمن رئيسك توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق العمل بشكل فعال				
	5		تعمل إدارتك على وضع مخطط مسبق لإجتماعات فرق العمل لضمان فاعلية العمل				
	1	الكفاءة المهنية	توفر مؤسستك برامج تدريبية لتعزيز قيم العمل لدى أعضائها				
	2		تعتمد مؤسستك على فريق متخصص لتلبية احتياجاتها المتميزة				
	3		تحافظ مؤسستك بسلطتها الإدارية على الكفاءات الأساسية لضمان استمرارية الاداء				
	4		ترسخ مؤسستك سلطتها من خلال معايير صارمة لضمان تكليف الأجر				
	5		توفر مؤسستك بيئة عمل تدعم استثمار مهاراتك وقدراتك				
	1	المسؤولية	تحدد الادارة في مؤسستك مهام الأعضاء لتعزيز الفهم وتحسين الأداء				
	2		يلتزم أعضاء الفريق بمسؤولياتهم وفقا للسلطة الإدارية باتقان				
	3		تمنح إدارتك أعضاء الفريق الحرية في تنفيذ المهام بشكل مستقل				
	4		تدعم السلطة التنظيمية في مؤسستك ثقافة المسؤولية بين أعضاء الفريق				
	5		تعزز إدارة مؤسستك دقة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف				
المحور الثاني: السلطة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات							

قائمة الملاحق

				تعمل إدارتك على توفير بيئة تضمن للموظفين الوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها	تعزيز الشفافية	1	
				تضمن السلطة التنظيمية في مؤسستك شفافية الإعلان عن الوظائف بوضوح ونزاهة		2	
				تضمن إدارتك إبلاغ العاملين بالقرارات الجديدة بانتظام		3	
				تدعم السلطة التنظيمية في إدارتك توفير المعلومات لتحسين الاداء		4	
				تعزز السلطة التنظيمية في إدارتك الشفافية بمشاركة الموظفين في الحوار والاقتراحات		5	
				تعزز إدارتك ثقة الموظفين لإنجاز المهام في الوقت المحدد		1	
				تمنح السلطة التنظيمية في إدارتك المشاركة في معرفة مميزات ثققتك بها	تعزيز الثقة بالنفس	2	
				تدعم إدارتك تبادل المعلومات مع الآخرين مما يعزز التأطير بشكل فعال		3	
				تقدير الإدارة لمعلوماتك يزيد من ثققتك		4	
				تعزيز معرفتك بعملك يزيد رغبتك في مشاركة بدعم ادارة مؤسستك		5	
				تدعم إدارتك تبادل المعلومات والعمل الجماعي	التعاون	1	
				تحفزك إدارتك للتعاون مع الآخرين عند مشاركتهم المعرفة لك		2	
				تعزز السلطة التنظيمية في مؤسستك مشاركة المعلومات لتسهيل حل المشكلات الجماعية		3	
				توفير إدارتك المعلومات المشتركة يقلل الفهم الخاطئ		4	
				تبادل المعلومات في مؤسستك يعزز جودة العمل الجماعي		5	
المحور الثالث: السلطة التنظيمية والتحفيز							
				تقدم مؤسستك مكافآت للكفاءات تقديرا لانجاز المهام		1	
				تحفيز رئيسك معنويا من موقع سلطته يعزز مكانتك ويدفعك للانجاز	التشجيع	2	
				دعم رئيسك لك من موقع سلطته يشجعك ويعزز الانتماء المهني لديك		3	
				تقدير رئيسك لجهودك علنا استنادا لسلطته يعزز انتمائك		4	

قائمة الملاحق

				للمؤسسة		
				تسعى مؤسستك انطلاقاً من سلطتها لتحفيز بيئة عمل تقوم على ثقافة الاحترام	5	
				تقديم مكافآت من قبل إدارتك يعزز إنتاجيتك بشكل مباشر	1	
				عند تحفيزك من قبل إدارتك تتمكن من انجاز مهام بوقت أقل	2	
				التحفيز الذاتي من قبل رئيسك يلعب دوراً في تحسين إنتاجيتك	3	
				يزداد دافعك للعمل عندما تتلقى تحفيز من إدارتك	4	
				تحفيز مؤسستك لك يساعدك على تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف	5	
				عندما توفر لك إدارتك الدعم تشعر بحرية التعبير عن أفكارك الإبداعية	1	
				تشعر بأن التحفيز الذي تتلقاه من قبل إدارتك يعزز شغفك لتجربة أساليب جديدة في العمل	2	
				التحفيز الذي تتلقاه من قبل رئيسك في مؤسستك يلعب دوراً أساسياً في تنمية قدرتك الإبداعية	3	
				تشعر بأن العمل في بيئة تحفيزية يعزز قدراتك الإبداعية على توليد أفكار غير تقليدية	4	
				تشعر بأن إبداعك يزداد عندما تمنحك إدارتك الحرية لتجربة أفكار جديدة	5	



بمسكرة خيضر محمد جامعة



والاجتماعية الانسانية العلوم كلية

الاجتماعية العلوم قسم

الاجتماع علم شعبه

إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن
المبركة

الرقم المرجعي: 2025/ع.ج.ع

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني /تريخ ميداني
حول دور السلطة التنفيذية في تمكين الحاصلين من المؤهلات الجامعية

وذلك ابتداء من: المدة لا تتجاوز 10 أيام 2025/ع.ج.ع

2025/ع.ج.ع

للطالبة:

عادل صولة

(إشراف الأستاذة)

نشكركم منا فائق الاحترام والتقدير

بمسكرة في 2025/ع.ج.ع

مسؤول الشعبة



الحمد لله