

## تمكين العاملين وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لدى الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر

**Empowering employees is a strategic gateway to organizational effectiveness  
Field study among the employees in the Directorate of Sonalgaz in Mascara**يمينة حطاب<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة معسكر، الجزائر، yamina.hatab@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2021/05/31

تاريخ الاستلام: 2020/06/20 تاريخ القبول: 2021/03/03

**Abstract**

The issue of empowerment of workers has recently become more concerned because of its role in solving many problems; this has become an important strategy that helps employers to achieve the public message; By investing as much as possible in the intellectual and physical forces of the human resource, opportunities for participation in decision-making and the freedom to act in situations that require direct intervention are imperative in terms of the requirements for greater organizational effectiveness, which in turn has become a fundamental factor in judging the Organization's behavioral and economic success.

**Keywords:** Empower workers, organizational effectiveness, human resource, organization

**ملخص**

زاد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين في الآونة الأخيرة نظرا لبروز دوره في حل عديد المشاكل لهذا أصبح استراتيجية مهمة تساعد أرباب العمل في تحقيق الرسالة العامة؛ من خلال الاستثمار قدر المستطاع في القوى الفكرية والبدنية للمورد البشري فإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرار وحرية التصرف في المواقف التي تستدعي التدخل المباشر؛ ما هي إلا ضرورة حتمتها متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية التي بدورها أصبحت عامل جوهري للحكم على مدى نجاح المنظمة على المستويين السلوكي الممثل في الجانب الإنساني والاجتماعي، والاقتصادي المنطوي تحته كل من نوعية وجودة المخرجات والمكانة بين المنافسين ودرجة تحقيق الأهداف.

**كلمات مفتاحية:** تمكين العاملين؛ الفعالية

التنظيمية؛ المورد البشري؛ المنظمة

## 1. مقدمة الدراسة:

اهتمت البحوث الحديثة في المجال النفسي والإداري بالعوامل الإنسانية نظرا للرؤى المعاصرة التي اتجهت نحو الاستثمار في المورد البشري واعتباره أساس للطاقة البدنية والفكرية؛ والمكون الجوهري لرأس مال المنظمة، من هذا المنطلق ظهر في بداية الثمانينات من القرن الماضي مفاهيم تمجد العامل وتعطي له الأولوية في تحقيق الرسالة العامة للتنظيم؛ ولعل أهمها تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الكافية للتصرف في مواقف مختلفة؛ إلى جانب العمل على جعله عضوا فعالا في العملية التسييرية كخطوة لتعزيز الثقة بين العامل ورب العمل.

لعب هذا المفهوم دورا مهما في البحوث الأكاديمية والدراسات العملية لمساهمته الملحوظة في تحقيق عدة جوانب منها ما يتعلق بزيادة الإبداع الإداري بالموازاة مع زيادة الحوار وفتح سبل النقاش بين الإدارة العليا والعمال من المستويات الدنيا، في حين يتركز أهم جانب على بلوغ الفعالية في المخرجات التنظيمية والتي تعد أسمى هدف تسعى المنظمة لبلوغه. من خلال ما سبق جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع تمكين العاملين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز باعتباره مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

قصد معرفة واقع تمكين العاملين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز كمدخل استراتيجي لتحقيق الفعالية التنظيمية، تم طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية لدى عينة من عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز؟

للإحاطة أكثر بالموضوع قمنا بتجزئة التساؤل العام إلى تساؤلات فرعية؛ كما يلي:

- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز؟

- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز؟

- هل توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز؟

- هل توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز؟

قبل عرض الفرضيات لابد من الإشارة إلى متغيرات الدراسة مع مؤشرات السلوكية في النقاط التالية:

-**المتغير الأول:** تمكين العاملين يحمل بعدين يتعلق الأول بمشاركة العامل في صنع القرار؛ حيث يحمل المؤشرات التالية: إبداء الرأي، تقديم اقتراحات، الإشراف في التخطيط، أما البعد الثاني فهو حرية التصرف بمؤثراته: التدخل لحل مختلف المواقف، اختيار طريقة العمل المناسبة.

-**المتغير الثاني:** الفعالية التنظيمية والتي تتكون من بعدين كذلك هما بعد اقتصادي وبعد سلوكي، فالأول يحمل المؤشرات التالية: درجة تحقيق الأهداف، المكانة بين المنافسين والعلاقة بالبيئة الخارجية، نوعية المخرجات، في حين أن البعد الثاني يحمل المؤشرات: طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، اندماج العمال مع المنظمة، الشعور بالرضا وارتفاع الروح المعنوية.

### 2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرضيات الجزئية: تنبثق عن الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية؛ وهي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية التصرف والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية التصرف والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

### 3.1. أهمية الدراسة: ترجع الأهمية العلمية والعملية للدراسة الحالية كونها:

- إثراء الموروث النظري لموضوع التمكين وكذلك الفعالية التنظيمية باعتبارها لا يزالان بحاجة للتعلم أكثر.
- الحاجة إلى تسليط الضوء على عمال أهم قطاع اقتصادي وخدمي في الجزائر من الناحية النفسية والسلوكية.
- مراجعة أدبيات البحث المتعلقة بكلى الموضوعين من ناحية تفحص بعض الدراسات السابقة والعمل على مقارنتها بنتائج الدراسة الميدانية.

### 4.1. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري شامل لأهداف الدراسة الميدانية.
- اختبار العلاقة بين بعدي التمكين المتمثلة في مشاركة العاملين في صنع القرار وحرية التصرف وبعدي الفعالية المتمثلة البعد الاقتصادي والبعد السلوكي.
- إبراز دور التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها مدخل مهم لتحقيق الرسالة العامة للتنظيم.

### 5.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي باعتبار مساعد لتقصي الوضع الحقيقي لعينة الدراسة من خلال التواجد الملازم مع العامل مما يمكن من وصف وتحديد المؤشرات السلوكية بدقة وبمصادقية كما أنه يسهل جمع المعطيات من اكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت محدد.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة الميدانية: تمت إجراءات الدراسة الميدانية بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر على عينة شملت كل مجتمع الدراسة والمقدر ب96 عامل اختيرت بطريقة عشوائية خلال سنة 2019 أثناء الفترة الممتدة ما بين شهر نوفمبر وديسمبر .

### 2. التأصيل النظري للدراسة:

أدت الحاجة التي فرضتها التغيرات السريعة في منظومة العمل إلى ضرورة زيادة المرونة في العلاقة التي تجمع العامل بأرباب العمل من ناحية منح الاستقلالية الكافية للتصرف وإبداء الآراء المختلفة بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة، فتمكين العامل يشير إلى " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون التدخل المباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة" (المرسي، 2003، صفحة 61) إضافة إلى ذلك يعد بمثابة " ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المنظمة" (بومنقار و عيساوي، 2014، صفحة 61)، كما أنه " تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى" (Robbins، 1993، صفحة 682) يؤدي دور مهم وجوهري في "إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا" (Darlington،

2007، صفحة 14) تمكين العاملين إذن هو إتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في صنع القرارات التي تخص محيط عمله الداخلي للمنظمة بما في ذلك منحه حرية التصرف في المواقف المختلفة.

**1.2. مستويات التمكين:** لقد أشار البعض إلى أن هناك أربع أبعاد أساسية للتمكين:

- وجود معنى وارتباط شخصي بالعمل والقدرة على الانسجام والتفاعل داخل بيئة العمل.

- الكفايات: وتشير إلى اعتماد الموظف بأن يمتلك قدرات كافية لأداء أعماله بشكل جيد.

- حق الاختيار: بالتمتع بمستوى من الحرية في الأداء.

- التأثير: وتعكس مستوى تأثير أداء الموظف وإنتاجية في أداء المنظمة وإنتاجيتها.

**2.2. أبعاد التمكين:** تتمثل في النقاط الآتية:

- "تنمية السلوك الإبداعي: يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها، بالإضافة إلى قدرة أفراد المنظمة على التفكير والتخطيط والتحليل.

- **تفويض السلطة:** أدى اتساع نطاق الخدمات وتوسعها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية، إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.

- **محاكاة الآخرين في سلوكهم:** يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتميز الشخصي، حيث يمثل الموظفين في تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار، إن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين والتأثير على سلوكهم، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات" (بوخلوة، و بن قرينة، 2015، صفحة 107) في حين يرى **Thomes et velthouse** حسب ما جاء في (السيد، 2013، صفحة 146) أن أبعاد تمكين العاملين تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- معنى التأثير: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

يجمع الدارسين للموضوع أن تمكين العاملين يجب أن يشمل بعدين رئيسيين ينطوي تحتها مؤشرات عديدة وهما المشاركة في صنع القرار ومنح حرية التصرف للعامل، باعتبارهما يشملان كل خصائص التمكين المتمثلة أساساها في فتح المجال للعامل وإعطائه صلاحيات متعددة داخل المنظمة سواء في إطار وظيفته أو وظائف أخرى للتصرف بشكل يساهم في زيادة فعالية وكفاءة التنظيم.

### 3.2. أنواع التمكين: قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

- ❖ التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ويعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ❖ التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حلّ المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات من مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ❖ تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (طه، 2013، صفحة 41)

4.2. إستراتيجية تمكين العاملين: من خلال العقدين الماضيين زاد اهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائهم.

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل، وكذلك زيادة جودة الأداء، كما أن التمكين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيرا فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (طه، 2013، صفحة 41)

من خلال ما سبق يمكن القول أن تمكين العاملين في كبرى المنظمات العالمية ساهم في بلوغ درجات عالية من رضا العامل عن مهام ومسئوليات منصب عمله وكذلك زيادة وعيه بضرورة العمل بفعالية قصد المشاركة في الرسالة العامة؛ كما أنه لعب دورا مهما في تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة التي يشغلها وخصائصه الشخصية بما في ذلك علاقاته الاجتماعية بين زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

**3. الفعالية التنظيمية:** تشكل الفعالية التنظيمية محورا أساسيا في البحوث والدراسات المعاصرة ومحل جذب للمفكرين على مرّ سنوات طويلة، فالجدل قائم فيها بشأن تحديد المعنى الدقيق لها وإيجاد مقاييس مناسبة لتشخيص أداء المنظمات، نظرا لاعتبارها نقطة مهمة في الفكر الإداري الذي يبحث في المجال. فلا تخلو نظرية من مفهوم الفعالية لكونه معيار مهم في تحديد نجاح أو فشل المنظمات، حيث أن الفعالية ترتبط بتقييم مجمل العمليات التنظيمية بغية معرفة مساهمتها في خدمة الصالح العام، والمجتمع بدوره حريص على معرفة مستوى فعالية المنظمات التي تساهم بطريقة أو بأخرى في تطوره وازدهاره هذا من جهة ومن جهة أخرى تحتاج الإدارة لتتعرف على أداء الأفراد بما في ذلك نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمجتمع بهدف رفع مستوى القدرة التسييرية وابتكار طرق تنظيمية متكاملة للمسايرة التغيرات المحيطة والخارجية. فالفعالية إذن هي انعكاس لقدرة التنظيم على التعامل والاستجابة المدروسة للتغيير.

**1.3. مفهوم الفعالية التنظيمية :** تعددت الآراء حول المفهوم نظرا لتعدد مداخل دراسته "لذلك يعد من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال دراسة المنظمات والسلوك البشري فكان كل من (كومبري 1951 وجيوغوبولوس وكانانوبوم 1957) من أوائل الباحثين الذين تناولوا الموضوع فشكلت كتاباتهم أولى محاولات رفع اللبس عن هذا العنصر المهم من المتغيرات التنظيمية ،وفي هذا الإطار يرى كل من Goodman وPening 1977 أنه بالرغم من وجود اهتمام بالفعالية التنظيمية فإن الكتابات في هذا المجال لا زالت في بداياتها حيث لا توجد نظريات نهائية ولا يوجد تفاهم بين العلماء في تحديد تعريف شامل وواضح (بوفلجة، 2003، صفحة 21) يرجع الاختلاف إلى وجود مداخل ومفكرين مختلفين في وجهات النظر باختلاف توجهاتهم النظرية، فعبّر عنها (Steers) الذي يعد من الباحثين المهمين في ميدان الفعالية بأنها "عملية مستمرة ذات طبيعة ظرفية تهدف إلى معرفة قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع الخصائص الاقتصادية والسلوكية للمؤسسة " (Gauzent,Claire. (2000).

يضيف 'Henri,C' بأن المصطلح اقترن "باستعمال مجموعة من المعارف والتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك باندماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المؤسسة (تاويريريت، 2009، صفحة 195) هذا يعني أن الفعالية هي أن تحقق المنظمة التكامل بين الجانب الاقتصادي المتمثل في نوعية وجودة المادة الأولية وسياسة وطرق التسيير و الجانب السلوكي المكون لمحيط الداخلي . يرجع الاختلاف في طرح مفهوم الفعالية التنظيمية إلى تفاوت وجهات النظر الفكرية للباحثين خلال المراحل التي مرّ بها المفهوم بدءا بالمراحل الكلاسيكية حين ارتبط المفهوم بدرجة تحقيق الأهداف فقد أشار Alvar 1976 إلى أن الفعالية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو تحقيقا لأهدافها (الشماخ وخضير، 2007، صفحة 327)، واتفق معه Price في كون الفعالية تكمن في "درجة تحقيق الأهداف المتعددة (بن علي، 2015، صفحة 49)، وقد نظر كل من Cameron 1980 ;Seashore

1967 على أنها "مخرجات تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدرتها على استغلال بيئتها في الحصول على الموارد النادرة وقيمتها للحفاظ على أدائها (بوهلال، 2015، صفحة 148).

ركزت معظم التعريفات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية والمندرجة تحت النظريات الكلاسيكية على قدرة التنظيم في بلوغ أهداف معينة تحقق له البقاء وتضمن له الريح المادي، لكن هذا المفهوم تغير خلال الإصلاحات التي شهدتها العملية التسييرية بالاعتماد على مداخل الأنساق المفتوحة إلى التركيز على معايير أخرى من شأنها أن تحقق الفعالية للتنظيم مثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال واندماجهم وتفاعلهم مع المنظمة وكذا الرضا الوظيفي والروح المعنوية، دون أن تهمل الجانب الاقتصادي المرتبط بالإنتاج.

أما في التعاريف الحديثة فقد تم ربط الفعالية بمنظور النظام المفتوح الذي يقيم المنظمة على أساس قدرتها على تأمين مواردها الأساسية والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية وحفظ وحدتها وباستمرارها وإرضاء المستفيدين الإستراتيجيين وأصحاب المصالح في المنظمة بما في ذلك قدرتها على إيجاد نظام اتصالات وسياسات وإجراءات إدارية واضحة" (بن علي، 2015، صفحة 52) نلاحظ من خلال هذا الطرح تغير النظرة إلى المفهوم الذي يعد كتحقيق لأداء أي تنظيم من الاهتمام بجانب واحد إلى تعدد العناصر التي تدخل في الحكم على فعالية التنظيم نظرا لأن المفهوم لم يلقى الاهتمام إلا في الآونة الأخيرة لذلك يعد حديث نسبيا في مجال الفكر الإداري مما شكل نقطة خلاف بين المفكرين.

### 2.3. أهمية الفعالية التنظيمية : سنتناول في العنصر الموالي أهمية الفعالية التنظيمية :

"تحتاج الأنظمة الحديثة بغض النظر عن أنواع نظمها وسياساتها الاقتصادية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل كل هذا ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ إن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه (السلمي، 1998، صفحة 228) "كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (النجار، 1999، صفحة 399) فهي معيار للحكم على نجاح التنظيم في تأدية مهامه وخدمة المجتمع الذي يعتبر الرهان الوحيد للاعتراف بالسلعة و الخدمة التي تقدمها المؤسسة .



### 3.3. خصائص الفعالية التنظيمية : من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- ❖ الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- ❖ الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...إلخ.
- ❖ التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، أفراد، المساهمين.
- ❖ التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- ❖ النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه (السلمي، 1998، صفحة 230).

نستخلص أن للفعالية التنظيمية خصائص تجعلها تختلف من منظمة إلى أخرى باعتبارها طريقة خاصة تستخدمها المنظمات لتقييم أدائها بأساليب تتفرد بها حسب نوعية النشاط أو الخدمة التي تقدمها للمجتمع .

**4. نتائج الدراسة الميدانية:** قبل التطرق إلى أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية لابد من الإشارة إلى الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات؛ كما هو موضح فيما يلي:

**1.4. أدوات جمع البيانات:** استخدمت الباحثة ثلاث أدوات قصد جمع أكبر قدر من البيانات حول عينة الدراسة، تمثلت في المقابلة والملاحظة والاستبيان.

**أ-المقابلة:** تم إجراء مقابلة نصف موجهة مع إطارات مصلحة تسيير الموارد البشرية والمكون عددهم (04) إطارات قصد معرفة مدى تمكين العاملين بمختلف المستويات من المشاركة في الأعمال والنشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بها المديرية بما في ذلك تقصي ما إذا كانت الحرية الممنوحة للعامل في التصرف أثناء تأدية مهامه تساعد على تحقيق أهداف المديرية ، وهو الذي ساعد الباحثة على بناء بنود الاستبانة من حيث معرفة بعض المؤشرات السلوكية حول متغيري الدراسة بغية التأكد من أن العمال على إطلاع بمفهومي التمكين والفعالية لكي تكون عبارات الاستبيان واضحة ومفهومة لكل.

**ب-الملاحظة:** من خلال أداة الملاحظة تمكنت الباحثة من التقرب أكثر من العامل وملاحظة سلوكياته المختلفة، ومدى تفاعله من المهام والمسئوليات المنوطة به؛ بالإضافة إلى أنها ساعدتنا للإحاطة الكافية بكل المؤشرات ذات الصلة بمفهوم التمكين من خلال بعض التصرفات التي يقوم بها العامل أثناء تأدية مهامه.

قامت الباحثة بالاعتماد على أداتي المقابلة والملاحظة من أجل بناء أداة البحث الرئيسية والمتمثلة في الاستبيان، بحيث كانتا كأداتين معززتين لجمع أكبر قدر من المؤشرات السلوكية عن العامل وتفاعلاته الاجتماعية داخل المديرية بما في ذلك تفاعله مع منصب عمله.

**ج-الاستبيان:** تتكون أداة البحث الرئيسية من استمارتين تتعلق الأولى بمتغير تمكين العاملين ببعديها الاثنين؛ والثانية تخص متغير الفعالية التنظيمية كذلك ببعدين اثنين، تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين؛ الجزء الأول تضمن كل من الخصائص الشخصية والمهنية للعامل (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الفئة المهنية)، أما الجزء الثاني فتضمن متغيري الدراسة مقسمة كذلك إلى جزأين كما أوضحنا سابقاً، تتكون فقرات الاستبيان ككل 30فقرة موزعة على نحو 20 فقرة بتساوي لمتغير الفعالية التنظيمية لصالح البعد الاقتصادي والبعد السلوكي، و 10 فقرات لمتغير تمكين العاملين كذلك موزعة بتساوي لكل من بعد مشاركة العاملين في صنع القرار وبعد حرية التصرف، حيث تم الاستعانة بدراسات سابقة في بناء الأداة.

إن الهدف الأساسي من هذه الأداة هو تقصي الوضع الحقيقي للعمل داخل المديرية ومدى تمكين عمالها من المشاركة في صنع القرار ومنح حرية التصرف لهم بحكم أن هذه المنظمة تعد من بين أهم المنظمات الاقتصادية والتجارية في الجزائر؛ فمن المعروف أن مثل هذه المنظمات تعمل وفق نسق مفتوح وتمتاز نشاطاتها بالتغير المستمر لمواكبة الوضع الخارجي؛ هذا ما دفع الباحثة لإجراء الدراسة الميدانية بها.

#### 2.4. مواصفات عينة الدراسة:

##### جدول (01) يوضح توزيع العينة حسب السن:

السن	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	26.3%
من 31 إلى 40 سنة	30.5%
من 41 إلى 50 سنة	26.3%
أكثر من 50 سنة	16.8%

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يوجد تساوي بين العمال من فئة أقل من 30 سنة والعمال من فئة ما بين 41 و50 سنة بنسبة قدرت ب26.3%، في حين بلغت نسبة العمال من فئة 31 إلى 40 سنة نسبة 30.5%، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والممثلة في أكثر من 50 سنة فقد بلغت النسبة 16.8%.

تبين النتائج المتحصل عليها بأن الفئة التي تحوز على أكبر نسبة تتعلق بالكهول الذين يمثلون العنصر الفعال في المديرية كونها تحتاج لهذه الفئة أكثر من غيرها لأداء المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه

كما ان نسبة الشباب تمثل نسبة لا تقل عن نسبة الكهول باعتبار أن المديرية تقوم دوريا بعمليات التوظيف لسد النقائص التي يخلفها العمال المتقاعدين والذين تمثل نسبتهم الأضعف في ترتيب الفئات العمرية.

جدول (02) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	المستوى التعليمي
16.44 %	متوسط
11.46 %	ثانوي
56.8 %	جامعي
15.3 %	تكوين متخصص

بناء على نتائج الجدول السابق نجد أن المديرية تعتمد على الكفاءات المهنية بالدرجة الأولى من خريجي الجامعات والأفراد من ذوي الدراسات التطبيقية الذين يمثلون فئة الإطارات، تعتمد عليهم المديرية كونهم خضعوا لتعليم متخصص أو يمتلكون شهادات تؤهلهم لشغل المناصب العليا، كما نلاحظ أنها تعتمد على فئات أخرى من مستوى تعليمي أقل، وهم الأفراد الذين يشغلون مناصب التحكم أو التنفيذ.

جدول (03) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	الأقدمية
48.4%	من 5سنوات إلى 10سنوات
28.4%	11 إلى 20 سنة
23.2%	أكثر من 20 سنة

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 48.4% تمثل العمال الذين لديهم سنوات أقدمية من 05 إلى 10 سنوات، تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 28.4%، ثم فئة أكثر من 21 سنة بنسبة 23.2%، حيث يتضح بأن المديرية تعمل على تجديد العمالة بها باستمرار للحفاظ على التوازن الداخلي.

جدول (04) يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	الفئة المهنية
23.2%	منفذ
32.6%	متحكم
44.2%	إطار

إن تقسيم الفئات إلى هذه المستويات كان بحسب التقسيم الذي أفادتنا به مصلحة الموارد البشرية حيث تشير بيانات الجدول السابق بان نسبة 44.2% تمثل فئة الإطارات، ونسبة 32.6% تمثل فئة عمال التحكم؛ في حين تمثل 32.6% فئة عمال التنفيذ. وتعتبر النتائج المتحصل عليها منطقية نظرا لأن الدراسة أجريت على عمال المديرية العامة، فطبيعة العمل داخل المديرية تحتاج إلى الإطارات أكثر من عمال التحكم والتنفيذ والذين لديهم فرصة لتولي مناصب عليا بفضل التكوين الذي تحرص المديرية على القيام به لتحسين أداء العمال وتأهيلهم للحصول على فرص الترقية.

**3.4. المنهجية المعتمدة في الدراسة:** كما هو معروف في أغلب الدراسات النفسية والإدارية فإن استخدام المنهج الوصفي والتحليلي يعد أنسب منهج جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة حيث مكننا من تقصي الوضع الحقيقي لأفراد العينة وفي وضعيات عمل مباشرة؛ ولمعالجة البيانات المحصل عليها تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية على غرار النسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الفعالية التنظيمية.

#### 5. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

**1.5. عرض نتائج الفرضيات:** بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها وجدنا أن كل الفرضيات التي تم طرحها قد تحققت عند مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يؤكد وجود علاقة قوي بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية لدى عمال المديرية، وفي ما يلي عرض للنتائج.

- توجد علاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية.

جدول رقم (05) يوضح العلاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية.

المتغير	تمكين العاملين	مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	0.410*	0.05

من خلال الجدول نلاحظ وجود ترابط علائقي بين متغير الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت قيمة بيرسون \*0.410 وهي قيمة مرضية.

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.

جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد الاقتصادي

البعد	مشاركة العاملين في صنع القرار	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	0.322*	0.05

يتبين من خلال الجدول بأن بعد مشاركة العاملين في صنع القرار له علاقة دالة إحصائياً مع البعد الاقتصادي عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة بيرسون \*0.322 وهي قيمة تعبر عن علاقة مرضية بين البعدين.

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية.

جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي

البعد	مشاركة العاملين في صنع القرار	مستوى الدلالة
البعد السلوكي	0.601*	0.05

توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي بقيمة قدرت ب \*0.601 وهي قيمة جد مرضية.

- توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.

جدول رقم (08) يوضح العلاقة بين حرية التصرف والبعد الاقتصادي

البعد	حرية التصرف	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	0.457*	0.05

وجد من خلال الجدول السابق وجود علاقة بين بعد حرية التصرف والبعد الاقتصادي بقيمة \*0.457 عند مستوى الدلالة 0.05.

- توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية.

جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين حرية التصرف والبعد السلوكي

البعد	حرية التصرف	مستوى الدلالة
البعد السلوكي	0.398*	0.05

توجد علاقة بين بعد حرية التصرف والبعد السلوكي عند مستوى الدلالة 0.05 بقيمة مقدرة \*0.398 وهي قيمة مرضية تعبر عن ارتباط بين البعدين.

**6.مناقشة النتائج:** تهدف الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عمليات تمكين العاملين في العمليات الإدارية التي تقوم بها في مختلف المجالات والأنشطة المحققة للفعالية في المخرجات المعلن عنها في الرسالة العامة، حيث اعتبر Ongori,H,2009 "تمكين العاملين وإشراكهم في القرارات الإدارية يعد إستراتيجية ضرورية لإنجاز أهداف المنظمة من حيث تحفيز العاملين على بذل أكبر قدر من المجهود للمساهمة في جودة العمليات الداخلية والخارجية للتنظيم مما يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي" لذلك أصبح تمكين العاملين العامل المهم الذي تعول عليه أكبر المنظمات العالمية من أجل زيادة ميزتها التنافسية الأمر الذي يعكس بالإيجاب على الوضع النفسي والاجتماعي للعامل في حد ذاته، فشعور الفرد بالأمن والاستقرار الوظيفي يجره إلى بذل مجهود إضافي ويسعى للمبادرة في إثراء العمل وطرح أفكار إبداعية ذات فعالية للأنشطة والوظائف التي يؤديها، من جهة أخرى فإن فعالية التنظيم ترتبط بشكل واضح بمدى التكوين الذي يتلقاه العامل لصقل معارفه ومهاراته دوريا حيث أثبتت بعض الدراسات أن إتاحة الفرصة للعامل في تجديد كفاءته باستمرار يخلق فرصة لزيادة توافقه مع زملائه ومشرفين مما يزيد من روح المواطنة داخل المنظمة والدافعية للإنجاز مهامه بفعالية.

مشاركة العامل في صنع القرار لاسيما القرارات المتعلقة بمنصب عمله هي بمثابة إستراتيجية ذكية تعتمد عليها المديرية لغرض أساسي وهو تجنب الوقوع في الأخطاء الناتجة عن فرض قرارات قد تعرقل سير العمل، فمشاركة العامل في طرح أفكاره وإبداء رأيه حول مهام منصبه يقلل من القرارات العشوائية بحكم أنه أدري بمتطلبات منصبه أكثر؛ الأمر الذي يساهم في زيادة القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة وعملية في تطبيقها، حيث أثبتت دراسة (Jon T. Turner Jr., B .A.2006) أن تمكين العامل يساهم في بلورة القرارات الإستراتيجية التي تعول عليها المنظمة من حيث الدور الإيجابي الذي يلعبه السماح بالمشاركة في صنع القرار من مزايا هامة لتجنب المعوقات التنظيمية التي قد تحدث نتيجة عدم معرفة المدراء بأدق التفاصيل عن سير عمل الوظائف والنشاطات.

في دراسة أجراها (Huei-Fang Chen,2008) أكد أن منح العامل حرية التصرف له أثر هام في خصائص عدة أهمها زيادة التزامه بتأدية مهامه والتقدير بتحقيق رسالة المنظمة بفعالية وتميز في إطار ضبط سلوكياته من حيث العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء والتجانس الذي تخلقه الثقة الممنوحة لهم في إتمام المهام بكل أريحية ومصداقية.

انطلاقا من العلاقة المرضية بين متغيرات الدراسة لاسيما بعد المشاركة في صنع القرار والبعد الاقتصادي اتضح أن عمال المديرية يتمتعون بقدر كاف من التمكين الذي ساعدهم في رسم صورة حسنة عن مؤسستهم من جهة؛ وزيادة من نشاطاتها وانفتاحها على الخارج من جهة أخرى، حيث اعتبر

(Psoinos&Smithson,2002) أن المخرجات التنظيمية هي بمثابة الصورة الحقيقية للوضع الداخلي المعتمد من طرف المنظمة لكونه يعبر عن مدى نجاح السياسات المطبقة خاصة من ناحية تمكين العاملين وتطبيق برامج الجودة الشاملة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة ومنحهم حرية تقديم أفكارهم وآرائهم الأمر الذي لمسته الباحثة أثناء إجراء المقابلة مع مسير الموارد البشرية حيث عبر أن المديرية تسمح للعمال من كافة المستويات الإدارية والتقنية بطرح اقتراحاتهم فيما يخص المشاريع التي تدخل في نطاق اختصاصهم.

**7.خاتمة:** خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن تمكين العاملين بالمديرية يرتبط بجانب مهم يتعلق بالتكوين المستمر الذي يتلقاه العامل لصقل معارفه ومهاراته ليكون قادر على تأدية المهام بشكل جيد؛ الأمر الذي انعكس بالإيجاب على فلسفة المديرية الرامية لدعم عمالها من الناحية النفسية دون أن تتخلى عن رسالتها العامة في خدمة المجتمع وتحقيق الريح المادي، فالارتباط الملحوظ بين البعد السلوكي وبعد مشاركة العاملين في صنع القرار يترجم درجة وعي القائمين على المديرية بضرورة اعتبار كل عنصر داخل التنظيم هو بمثابة مورد يستحق الاستثمار فيه بغية تقديم كل ما لديه من كفاءات خدمة لمصالح المديرية وإشباع حاجاته الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، فالتجانس بين العامل ومشرفه وتطبيق إجراءات التمكين الصحيحة يزيد من فعالية المديرية نظرا للامتيازات الممنوحة للعامل من ناحية الراتب الجيد وسمعة الحسنة للمؤسسة في المجتمع؛ كلها عوامل ترقى لأن تزيد من دافعية العامل للاندماج مع مختلف السياسات والإجراءات التي تفرضها المديرية؛ ناهيك عن السعي إلى التكوين الذاتي الذي يعد خاصية مميزة لأفرادها بحيث صرح المسئول عن التكوين أن نسبة كبيرة من العمال يطلبون بأنفسهم إجراء تكوين لمعارف ومهارات جديدة أو حتى يطلبون من بعضهم البعض المساعدة لتعليم بعض المعارف، كل هذا نتيجة لسياسة التمكين التي تنتهجها المديرية وتعتبرها عامل أساسي وضروري لتحقيق فعالية في العمليات الوظيفية الداخلية والخارجية.

إن فعالية التنظيم ترتبط بالدرجة الأولى بسياسات والإجراءات التي تنتهجها لتسيير وإدارة مواردها البشرية نظرا لكونه جوهر كل النتائج التي تحققها والسبيل الوحيد لبلوغ الرسالة العامة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاستثمار فيه من نواحي عدة لاسيما صقل كفاءاته المختلفة، إلى جانب الاهتمام بالنواحي النفسية والسلوكية له باعتبارها المحرك الأول لكل السلوكيات الصادرة عنه.

## 8. قائمة المراجع:

- الأسدي، س. ج. (2013). *فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي*. عمان -الأردن: دار صفاء.
- البريدي، ع. &، الرشيد، ن. (2012). *مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصاريف البريد دورية الإدارة العامة*. (02)52،

- السلمي, ع. (1998). *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات.
- السيّد, أ. ع. (2013). *الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة*. عمان: دار النشر للجامعات.
- المرسي, ج. أ. (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية الإبراهيمية.
- النجار, ف. (1999). *التنظيم والعمليات الإدارية*. عمان: وكالة المطبوعات.
- بن علي, ع. أ. (2015). *مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER*. جامعة وهران.
- بوخلوة, ب. & بن قرينة, ح. (2015). *أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (07)
- بوفلجة, غ. (2003). *فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير*. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- بومنفار, م. & عيساوي, ف. (2014). *تمكين العاملين، مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي*. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. (07)
- بوهلال, ف. (2015). *التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على أكبر المؤسسات الصناعية بالغرب*. أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاقتصاد والتسيير، جامعة معسكر، الجزائر.
- تاويريت, بن. أ. (2009). *الفعالية التنظيمية بين النظري والتطبيقي*. الجزائر: عالم الكتب الحديث.
- طه, ع. ج. (2013). *قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية*. مصر: الدار الأكاديمية للعلوم.
- محمد, أ. ع. (2012). *مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصاريف البريد*. دورية الإدارة العامة المجلد 52، العدد. 02
- Darlington, M. M. (2007). *Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi*. Walden University, Nigeria.
- Gauzent, C. (2000). *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectif : Quelle validite ?* Revue finance control et, stratégie, 03(02).
- Huei, F. C. (2008). *The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment*. Department of International Business, Soochow, univ taiwan.
- Ongor, H. (2009). *Managing behind the scenes : A view point on Employee Empowerment*. African Journal of Business Management, 03(01).
- Psoinos, A., & Smithson, S. (2002). *Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK*. Work And Employment, 17(02).



Robbins, S. (1993). organizational behavior : concept controversies and applications (éd. 06). USA: prentice- hall I NC Eglwood, chiffs N.J.

Turner, J. (2006). Employee Empowerment : Relationship Between Location In The Hierarchy , Span of control, And Industry type on Perceptions of Empowerment. University of Nort Texas, USA