

إستراتيجية التمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر اطارات مؤسسة أنابيب
الماء الأبيض- تبسة

The Empowerment Strategy and its Role in Achieving Organizational Change

مشري راضية*، مخبر علم اجتماع والمنظمات، جامعة الجزائر -2، الجزائر.

radia.mechri@ univ-alger2.dz

حررايرية عتيقة، مخبر علم اجتماع والمنظمات، جامعة الجزائر -2، الجزائر.

atika.herairia@ univ-alger2.dz

تاريخ التسليم: (2020/03/30)، تاريخ المراجعة: (2020/05/01)، تاريخ القبول: (2020/05/10)

Abstract :

This study aims to know the role of the empowerment strategy in achieving organizational change in the organization based on the questionnaire distributed on 64 frameworks at the White Water Pipes Corporation Tebessa, which reported on the translation of theoretical compatibility in the field and the existence of a relationship between the empowerment strategy in its dimensions (information sharing, training, work teams) in Achieving organizational change.

Keywords : Role, Strategy, Empowerment, Organizational Change.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمة استنادا إلى الاستبيان الموزع على 64 إطار بمؤسسة أنابيب الماء الأبيض تبسة الذي أفاد إلى ترجمة التوافق النظري بالميداني و وجود علاقة بين إستراتيجية التمكين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، التدريب، فرق العمل) في تحقيق التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: دور، إستراتيجية، التمكين، التغيير التنظيمي

* المؤلف المراسل: مشري راضية، الإيميل: radia.mechri@ univ-alger2.dz

مقدمة:

في ظل ظاهرة التغير الملحوظة و المتسارعة في شتى مجالات الحياة ،شهدت المنظمات في عصرنا الحاضر تغيرات بيئية جذرية لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، فالبيئة مضطربة والتغير يحيط بالمنظمات من كل جهة، وهذا كله يصنع ظروف تستدعي منها استخدام آليات لمواجهة هذه التغيرات وتتماشي معها لتستطيع التكيف وتحافظ على استمراريتها وازدهارها ونموها في ظل القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها ،واستجابة لمتطلبات هذه التغيرات اهتمت إدارات المنظمات بمفاهيم حديثة تعتمد على قدرة الفرد ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الإدارة، ويعتبر عامل الإهتمام بالموارد البشري في المنظمات من بين السياسات التنظيمية التي تحقق فعالية المنظمة لمواجهة التغيرات التي تحيط بها ومن بين هذه المفاهيم نجد إستراتيجية التمكين، ولهذه الأهمية التي تتميز بها هذه الإستراتيجية جاءت هذه الدراسة قصد معرفة الإطار الفعال لإستراتيجية التمكين في المنظمات لتحقيق التغير التنظيمي وبناء على ما سبق قد قسمت الدراسة إلى الإطار النظري والميداني

1.1 الإشكالية:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات بخصوص قدرتها على البقاء، وهذا يشمل ضغوطا كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المرتفع، وتقديم تكنولوجيا جديدة، وتلبية الحاجات المتزايدة للأطراف المختلفة وغيرها، بالإضافة إلى أن بيئة العمل الحالية تتسم بالمرونة ، والابتكارات السريعة، والمتغيرات المستمرة فوجب عليها توجيه مواردها المتاحة لديها إلى الاستخدام الأفضل و إيماننا منها أن أهم مورد تمتلكه هو العنصر البشري، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة ، ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور ،فجودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد عليها انتهاج إستراتيجية تبحث فيها عن جدارات افرادها ليسهل عليها بدورها عملية التكيف مع متطلبات التغيرات المحيطة بها ، وتعد إستراتيجية التمكين أهم مدخل يحث الأفراد و يشجعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم ،ويكون ذلك من خلال الاستفادة من الأفراد في تنمية وتقوية ما يملكون من مهارات وقدرات وتطوير للدائهم وذلك بمعالجة وتوليد المعرفة و تجديدها وتغيير علاقات التنظيم القائمة على تسلسل الأوامر من ما يمنحهم الحرية الكافية في اختيار أساليب أدائهم لعملهم ،واعطائهم السلطة اللازمة لتطبيق كامل قدراتهم في مجال العمل،فعندما يتمتعون بحق المشاركة في سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم يصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم و يشعرون بملكيتهم لنتاج عملهم يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة وصولا إلى

تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وكون المنظمات الجزائرية تشهد بيئة مضطربة وتغير يحيط بها فوجب عليها أحداث تغيير تنظيمي لتأقلم مع هذه الظروف وفق العمل بإستراتيجية التمكين لموجهة موجة التغيرات على مستواها فقد أخذنا مؤسسة أنابيب ماء الأبيض نسبة كمحل للدراسة بما أنها تنتمي إلى قطاع التكنولوجيا والصناعة الذي يتسوجب التغيير التنظيمي من خلال المشاركة في المعلومات، التدريب وفرق العمل قصد حفاظ المنظمة على مكانتها وبلوغ القمة ومن هنا تطرح الإشكالية التالية:

ما مدي مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي لدى مؤسسة أنابيب ماء الأبيض نسبة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تولى المؤسسة الجزائرية اهتماما كافيا بإستراتيجية التمكين؟
- ✓ كيف تساهم المشاركة في المعلومات، التدريب وفرق العمل في التغيير التنظيمي لدى مؤسسة أنابيب؟

2.1 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي هو التعرف مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي.
- معرفة واقع إستراتيجية التمكين لدى مؤسسة أنابيب
- معرفة كيف تساهم المشاركة في المعلومات، التدريب وفرق العمل في التغيير التنظيمي

3.1 أهمية دراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التعرف على إستراتيجية التمكين للموارد البشرية في المنظمة حتى تتمشي مع التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر من خلال تنمية قدراتهم وذلك للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد الجاد المتميز.

4.1 منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية وتحليل أبعاد الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و الوقوف على مفاهيم وأدبيات الدراسة وأراء الباحثين من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وفيما يتعلق بأدوات الدراسة فقد قمنا بتوزيع 74 استبيان على اطارات المؤسسة وتم استرجاع 64 استبيان ليتم تحليلها من أجل الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع .

1.4.1 المجال المكاني

تم الدراسة على مستوى مؤسسة أنابيب الماء الأبيض نسبة

2.4.1 المجال الزمني:

تمت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين 01 سبتمبر 2019 إلى 30 سبتمبر 2019.

2. الإطار النظري للدراسة**1.2 إستراتيجية التمكين:****1.1.2 تعريف الإستراتيجية:**

هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، والطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل (الركابي، 2004، ص34)

وتعرف على خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط (حسن، 2008، ص91)

نستنتج مما سبق أن الإستراتيجية هي: تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها في مواجهة المنافسة والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غاياتها وبالتالي تحقيق أهداف في ظل الموارد التي تتمتع بها.

2.1.2 تعريف التمكين:

إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (البناء، 2014، ص35)

ويعرف التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل (اندرأوس، 2008، ص48)

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن التمكين هو: منح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها.

3.1.2 تعريف التمكين كإستراتيجية تتبناها المنظمة:

يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها وتتمثل هذه الإستراتيجية فيما يلي:

- ❖ وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- ❖ وضع الأولويات.

❖ تطوير علاقات قوية بين الموظفين

❖ توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة (البناء،

2014، ص ص 48-49)

أهمية وأبعاد إستراتيجية التمكين:

1.2.2 أهمية إستراتيجية التمكين

* تحويل المعارف والمهارات إلى ثروة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة، وذلك من خلال أعلى إنتاجية ممكنة، يحققها الأفراد وبالتالي وفقا لهذا الاستراتيجية التي تربط بين التمكين للأفراد والمنظمة بشكل مباشر.

* تغطي كل متطلبات الأداء الفعال والمستمر عند أعلى مستويات الانتاجية، فإن وجود استراتيجية التمكين كمنشآت وكنظام في أي منظمة، واقتناع الإدارة بمختلف مستوياتها ، سيكون هو الضمان الحقيقي وربما الوحيد لتحقيق كل الوحدات الإدارية والتنظيمية لأهدافها، والتي تمثل في النهاية الأهداف الكلية للمنظمة من خلال الأداء الفعال للأفراد.

* نظام متكامل يتضمن وجود نظام فرعي دقيق للاختيار والاختبار لتحقيق مبدأ التأكد من صلاحية التمكين، وكذلك نظام فرعي للتطوير الوظيفي لرصد أي تطورات تحدث في طرق وأساليب وأدوات الإنتاج والتشغيل المرتبطة بالوظائف والأعمال وإعادة تصميم الوظائف والأعمال بما يتناسب مع هذه التغيرات و والتطورات ومن ثم إحداث الموازنة بين الفرد وهذه المتغيرات. (مصطفى، 2016، ص ص 244-246)

2.2.2 أبعاد إستراتيجية التمكين

• **المعلومات:** في الغالب المديرين لا يشاركون العاملون في المعلومات واتخاذ القرارات ورؤيتهم عن التمكين الوظيفي لذلك يجب عليهم مشاركة العاملين وبخاصة في المعلومات التي تخص العمل وذلك يؤدي إلى تدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير المعلومات للفريق وعدم وجود أسئلة مبهمه فتصبح الأمور والمشاكل أمام فريق العمل والنجاح للعاملين باتخاذ قرارات سليمة مبنية على أساس جيد

• **الحدود (Bouderies):** عند تطبيق التمكين الوظيفي يجب وضع حدود فاصلة ومحددة وواضحة في العمل والمسئوليات بين الموارد البشرية والقادة... الخ ويجب أن يكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى الموارد البشرية وفريق العمل حتى يشعر كل منهم بالراحة والحرية وعدم الإحباط والفوضى والقلق

• **فريق العمل (Team Building):** أن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد وتطوير وتنمية المواهب والشخصية المكتسبة... فأعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها

باهتمام لقدرتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق ككل، وعندما يتم التمكين الوظيفي فإن الموارد البشرية يتطلعون إلى مستويات أعلى من الانجاز ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة لهذا فالتمكين الوظيفي يجعل الموارد البشرية في أفضل حالة ومن هنا نتعرض لدعائم إستراتيجية التمكين وهي كالآتي (بوقرة، 2017، ص 169)

- ✓ تأييد الإدارة العليا.
- ✓ تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين الوظيفي.
- ✓ وجود الثقة المتبادلة بين الادارة والموارد البشرية.
- ✓ الالتزام الداخلي المتبادل من جانب الموارد البشرية والادارة.
- ✓ المشاركة الفعالة للموارد البشرية في القرارات والاطلاع على المعلومات اللازمة

3.2 فوائد إستراتيجية التمكين:

- ✓ تعمل على تطوير تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- ✓ بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
- ✓ بالنسبة للموارد البشرية تتعدد الفوائد المترتبة على إستراتيجية التمكين ومن بينها زيادة التزامهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق طاقات الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية وبنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.
- ✓ زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ✓ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ✓ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
- ✓ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- ✓ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكيم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- ✓ زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم (السكرانه، 2010، ص ص 302-300)

3. التغيير التنظيمي

1.3 تعريف التغيير التنظيمي:

عملية إدخال وتحسين وتطوير المنظمات بما يجعلها مختلفة عن وضعها الحالي ويساعدها في تحقيق أهدافها بصورة أفضل ويعرف على أنه عملية تغيير ملموسة في نمط السلوكي للموارد البشرية بشكل جذري ليتوافق ومتطلبات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية (الطراونة، 2011، ص176) فالتغيير التنظيمي عملية موجهة ومقصودة هادفة وواعية تسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

2.3 مقاومة التغيير:

من بين الوسائل التنظيمية لتقليل مقاومة التغيير نذكر ما يلي

التعليم والاتصال وتتضمن مناقشة التغيير مسبقا مع الموارد البشرية، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المجمع إحدائه ومبرراته وأهدافه

✓ المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل

✓ الدعم والمؤازرة: تقديم المساندة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها

✓ التفاوض والقبول تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات من خلال تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير

✓ التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام كل المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية

الإكراه الصريح والضمني: استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير (حريم، 2010، ص292)

3.3 أسباب مقاومة التغيير:

من الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير التنظيمي بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الأخر ناتج عن تأثير الجماعة، وهناك أسباب مصدرها المنظمة، وقد أشار إليها (Shemerhorn) وزملاؤه:

- ✓ الخوف من المجهول
- ✓ الحاجة الامان والاستقرار
- ✓ عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ✓ تهديد مصالح ومزايا مكتسبة

✓ تفسيرات متباينة

✓ توقيت سيئ

✓ الافتقار للموارد

أما Kreithrt و Kinicki فيقترحان أن الافراد يقاومون التغيير لأسباب الآتية :

✓ المفاجأة والخوف من المجهول

✓ مناخ عدم الثقة

✓ الخوف من الفشل

✓ فقدان المركز أو الامان الوظيفي

✓ الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير

✓ ارباك العلاقات الاجتماعية

✓ ويشير الكاتبان إلى العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط وشدة مقاومة التغيير التكيفي، مثلا

ادخال اسلوب عمل مألوف تكون مقاومة منخفضة ،وتزداد شدة المقاومة في حالة التغيير الابداعي

ادخال اسلوب عمل جديد ،وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الابداع الجذري (حريم، 2010، ص

ص291-291)

4.3 استراتيجيات التغيير:

✓ إستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة

لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال الآتية إصدار قانون، مرسوم، قرار، الاستبدال، التعديل الهيكل

التنظيمي

✓ استراتيجية المشاركة في القوة: وتستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل

الجماعة، وحل المشكلات الجماعة

✓ إستراتيجية السلطة المفوضة: وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها

للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد (حريم،

2006، ص355)

4. الإطار الميداني للدراسة

1.4 مجتمع الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع

البحث ، وفي دراستنا هذه مجتمع البحث يتمثل في عينة قصدية تتكون من إطارات وحدة أنابيب الماء

الأبيض تبسة بمجموع 74 اطار وتم استرجاع 64استبيان .

2.4 خصائص العينة

سمات وملامح مفردات عينة البحث، باعتبار أن هذه الخصائص هي الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة . وعلى هذا الأساس نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من وحدة أنابيب لغاز الماء الأبيض و في المقابل نعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية و عملية تسمح لنا بالتحليل الكمي للبيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري وذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة، وتتمثل خصائص عينة الدراسة الحالية فيمايلي :

الجدول 1: يبين خصائص عينة الدراسة حسب الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي

متغيرات الدراسة	التكرارات	% النسب المئوية
الجنس	ذكور	56 87.5%
	أنثى	08 12.5%
السن	[38-28]	15 23.4%
	[48-38]	14 21.87%
	[58-48]	25 39.06%
	58 فما فوق	10 15.62%
الخبرة	10-5	10 15.62%
	15-10	15 23.43%
	20-15	15 23.43%
	25-20	18 28.12%
	25 فما فوق	06 9.37%
المستوي التعليمي	ثانوي	14 21.87%
	جامعي	30 46.87%
	معاهد	20 31.25%

المصدر: إعداد الباحثة من جمع الاستبيان

يبين الشكل رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور المتمثلين بنسبة 87.5% ذكور، والباقي إناث بنسبة 12.5%، وهذا كله يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة مجال الدراسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تتطلب أكثر الجنس الذكري، لكن هذا لا يمنع وجود الجنس الأنثوي في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهداً عضلياً كثيفاً للإطارات.

في حين تبين بيانات الجدول رقم(1) المتعلقة بالسن، أن مجموع افراد المستجوبين يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث نجد نسبة 39.06 % تتراوح أعمارهم 48-58 سنة وهذه الفئة تحتل دورا بارزا وقويا لأنها لا تزال تتميز بالجد والمواظبة وقد حظيت بخبرة عالية نتيجة لأقدميتها، وتليها نجد نسبة 23.43 % من مجموع أفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم من 28-38 سنوهي متقاربة مع نسبة 21.87% من مجموع أفراد المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 38 إلى 48 سنة وهذا يدل اعتماد المؤسسة على سياسة التشبيب من أجل إعطاء نفس جديد للتنظيم مكان الإطارات المغادرة، في حين تقل النسبة في الأعمار التي تتراوح أعمارهم فوق 58 سنة بنسبة 15.62% من الإطارات تدل على نسبة تقاعد الإطارات في السنوات الاخيرة

فضلا عما سبق، يفيد التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالجدول رقم(1) الذي يوضح سنوات الأقدمية نجد أن مجموع افراد المستجوبين لديهم اقدمية من 20 إلى 25 بنسبة 28.12% وهي نسبة متفاوتة مع الذين لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 وهي تساوي نسبة 23.43% في مقابل 10 من افراد العينة بنسبة 15.62 % لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنة خدمة بالمؤسسة، على غرار 6 من مجموع افراد المستجوبين لديهم خبرة ما فوق 25 ما يمثل نسبة 9.37% من مجموع أفراد العينة، وهذه النتائج تدل على أن توافق مع نتائج المتعلقة بالسن بأن مجموع أفراد العينة من فئة الشباب في العموم ذات الخبرة المتوسطة ما زالت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة العالية . تبين بيانات الجدول (1) المتعلقة بمتغير الوضعية التعليمية، أن أغلبية الأفراد المستجوبين هم ذوي المستوى جامعي بنسبة 46.87% ، ثم تأتي نسبة الذين لهم المستوى المعاهد بنسبة 31.25% ، ثم تأتي نسبة الذين لديهم مستوى الثانوي بما يعادل 21.87%، وهذه نتائج تبين مستوى التعليم لإطارات في المؤسسة عالي ذوي مستوى تعليمي جامعي (مهندسين، تقنيين سامين) حيث نجد أن عدد الإطارات في مؤسسة أنابيب يمثل 74 مفردة من إجمالي عدد العمال 208 ويطلق على هذا النوع من المؤسسات بالمؤسسات النوعية .

هذه النتائج تبين اعتماد المؤسسة على فئة الجامعيين التي من المفترض بأنها تمتلك الإمكانيات والكفاءات التي تجعلها قادرة على قيادة الآخرين ،وعلى التعامل الجاد والجيد مع مختلف القضايا وامتلاكها لمعارف جديدة ، من خلال النسب المقدمة يتضح أن عينة الدراسة قد أفرزت اختلافا كبيرا في مستوى التعليم .

3.4 التعرف على مشاركة العاملين بالمعلومات وكيف يساهم عملية اتخاذ القرار

الجدول 2: يبين مدى مساهمة مشاركة العاملين بالمعلومات في عملية اتخاذ القرار

مشاركة العاملين بالمعلومات يساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال:		
1- لديك اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة في دائرة عمل:		
نعم	24	37.5%
لا	40	62.5%
المجموع	64	100%
2- تحرص على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب		
نعم	48	75%
لا	16	25%
المجموع	64	100%
3- تسعى المؤسسة على نشر المعلومات في اجالها المحددة في مختلف مستوياتها		
نعم	10	15.62%
لا	54	84.38%
المجموع	64	100%
4- يساعد اسلوب تعامل المؤسسة مع المعلومات في فهم العاملين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل المسؤولية		
نعم	10	15.62%
لا	54	84.38%
المجموع	64	100%
5- تعبر عن مقترحاتك وأفكارك الجديدة بثقة		
نعم	16	25%
لا	48	75%
المجموع	64	100%
6- تطلع على الجديد من المعلومات الخاصة بعملك من خلال		
تواصلك مع الزملاء	16	25%
يطلعك رئيسك	28	43.75%
أنت آخر من يعلم	10	15.62%
تتبعها عبر شبكات اتصال	10	15.62%
المجموع	64	100%

المصدر: إعداد الباحثة

توضح نتائج الجدول رقم (02) أن مجموع أفراد المستجوبين بنسبة 62.5% ليس لديهم اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة في دائرة العمل بالمقارنة نسبة 37.5% من مجموع أفراد العينة لديهم اطلاع وهذا ما تؤكد نتائج حرص العاملين على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب بنسبة 75% في حين نسبة 25% من مجموع أفراد العينة بعدم الحرص العاملين على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت وهي نفس النسبة من مجموع أفراد العينة الذين لا يعبرون عن مقترحات والأفكار الجديدة بثقة بالنسبة للعاملين 75%، في حين الذين يعبرون عن أفكارهم بنسبة 25%، ونلاحظ من النتائج التي تم التوصل إليها على اهتمام العاملين بامتلاكهم المعلومات حول عملهم وحرص الإدارة على امتلاكها المعلومات هي وهذا ما تبينه الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات، أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، وهذا ما تؤكد نتائج نسبة 84.38% على أن المؤسسة تسعى على نشر المعلومات في أجالها المحددة في مختلف مستوياتها، وبنسبة 15.62% من مجموع أفراد المستجوبين أن المؤسسة تسعى للنشر المعلومات و عدم الثقة، أما بالنسبة للذين يطلعون على الجديد من المعلومات الخاصة بالعمل من خلال رؤسائهم فتمثل نسبة 43.75% من مجموع أفراد العينة وبنسبة 25% يطلعون على الجديد من المعلومات الخاصة بالعمل من خلال التواصل مع زملائهم وبنسبة متساوية تقدر ب 15.62% ان المعلومات يحصلون عليها من خلال الانترنت وبالتالي هم اخر من يعلم .

هذه النتائج توافق نموذج Bayerlien and Harris الذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها وهي السلطة والمسائلة والقدرة، و يقصد بالقدرة : وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار الفعل وانجاز المهارات ،المسائلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤوليات لانجاز المهمات الواجبة ،السلطة وهي إعطاء القوة والحرية لإدارة وانجاز المهمات وصنع القرارات الصائبة .

و نستنتج أن مؤسسة الأتابيب تعتمد على السلطة المركزية في عملية اتخاذ القرار ذلك بكونها فرع من بين ستة وحدات تابعة إلى وحدة المركزية بالجزائر فإتخاذ القرار يكون مركزي وعلى المؤسسة تقوم بتغيير في اسلوب اتخاذ القرار وذلك بمشاركة العاملين فيه بمشاركة المعلومات من طرف العاملين وكتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي إتباعها وذلك عن طريق إستراتيجية التمكين.

4.4 تحصل العاملين على دورات تدريبية يؤدي إلى تنمية المهارات وتوليد أفكار جديدة للعمل

الجدول 3: يبين مدى مساهمة الدورات تدريبية في تنمية المهارات وتوليد أفكار جديدة للعمل

تحصل العاملين على دورات تدريبية يساهم تنمية المهارات وتوليد افكار جديدة للعمل		
1-توفر لك المؤسسة المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملك		
نعم	40	62.5%
لا	20	31.25%
المجموع	64	100%
2-تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب		
نعم	10	15.62%
لا	50	78.12%
المجموع	64	100%
3-تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر		
نعم	40	62.5%
لا	20	31.25%
المجموع	64	100%
4-هل تساعدك البرامج التدريبية على		
التحسين في الاداء في عملك	44	68.75%
التحكم في العمل وإتقانه	20	31.25%
المجموع	64	100%

المصدر: إعداد الباحثة

توضح نتائج الجدول رقم (03) أن مجموع أفراد المستجوبين بنسبة 62.5% توفر لهم المؤسسة المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل، وهذا ما تؤكدته نتائج تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر وبالتالي رفع القدرات و اكتساب مهارات جديدة في العمل وسرعة انجازه، وهذا ما تؤكدته نتائج نسبة 68.75% من مجموع أفراد المستجوبين بمساهمة الدورات التدريبية على التحسين في الأداء في العمل، ونسبة 31.25% لا تساهم الدورات التدريبية على التحكم في العمل وإتقانه، مما يغير السلوك لرفع كفاءات الموارد البشرية على أداء وظائفهم. فالتدريب المستمر والمنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. و ينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير الموارد البشرية لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات، وضمن مجال التغيير التنظيمي تركز المؤسسة على المورد البشري حيث أنها تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين، وهذا ما يؤكدته نموذج Irazadeh and Chakerlouy ان المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين

لأسباب منها طريقة فاعلية لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين ، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة اجراء التغييرات والتحسينات، يخلق التمكين لدى الافراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي .

5.4 سياسة فرق العمل من أجل دعم العاملين لأهداف المؤسسة:

الجدول 4: يبين مدى مساهمة سياسة فرق العمل من أجل دعم العاملين لأهداف المؤسسة

سياسة فرق العمل من أجل دعم العاملين لأهداف المؤسسة		
1-تستطيع التواصل بسهولة مع زملائك في العمل		
نعم	50	78.12%
لا	10	15.62%
المجموع	64	100%
2-حين تتغيب عن العمل هل يغطي زميلك مكانك في العمل		
نعم	50	78.12%
لا	09	14.06%
المجموع	59	92.18%
3-تفضل العمل مع زملائك لحل أي مشكلة تواجهك		
نعم	34	53.12%
لا	30	46.87%
المجموع	64	100%
4-تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم		
نعم	34	53.12%
لا	30	46.87%
المجموع	64	100%
5-المعايير السائدة بين الموظفين والإدارة		
التعاون الجماعي	30	46.87%
المشاركة الجماعة في حل المشكلات	20	31.25%
اشترك الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية	10	15.62%
المجموع	60	93.75%

المصدر: إعداد الباحثة

توضح نتائج الجدول رقم (04) أن مجموع أفراد المبحوثين بنسبة 78.12% يستطيعون التواصل بسهولة مع زملائهم في العمل، وهي نفس النسبة تغطية زميلك مكانك في العمل حين يتغيب العامل عن

العمل، في حين نسبة 14.06% من مجموع أفراد المبحوثين إجاباتهم بلا وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسة لديهم روح التكامل والتعاون فيما بينهم بالمقارنة مع نسبة 53.12% من مجموع أفراد المستجوبين لديهم أفضلية العمل مع زملاء لحل أي مشكلة تواجههم وهي نسبة متقاربة مع الذين يفضلون العمل واحدهم بنسبة 46.87%، وهذا تناقض بين الإجابات يفسره طبيعية القيم الفردية للعامل وتغالب عليه الثقافة التنظيمية، ونجد نسبة 53.12% من مجموع أفراد المستجوبين من إجابات تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم، مما تؤكد نتائج معايير السائدة بين الموظفين و الإدارة معايير التعاون الجماعي بنسبة 46.87% من مجموع أفراد المستجوبين وتؤكد نتائج حل المشكل بطريقة جماعية بنسبة 31.25%، وهذا يعني أن التعاون هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم ومنه اكتساب الثقة أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

هذه نتائج تأكد النموذج الذي قدمه Tom Peters يقوم على عنصرين رئيسين هما اشتراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، وينصح توم بيترز بتوفير العوامل المساعدة: تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة وأسلوب فرق العمل من أكثر الأساليب نجاعة في نقل المعرفة بين الأفراد، وبالتالي نقل الاستفادة من بعضهم البعض بامتزاج الأفكار وتوليد أخرى، والذي يعد أهم مؤشر من مؤشرات توافر ثقافة تعلم في هذه المؤسسات .

5. الاستنتاجات:

- ✓ لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على إنجاز وظائفهم. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم وبالتالي تعتمد على إستراتيجية التغيير التي تعتمد على طرف واحد وهي دور الشخص في موقع السلطة والمتمثل في مكان عمله لإحداث التغيير
- ✓ إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى

يمكن للمديرين والمؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المؤوسين بشكل مباشر وبالتالي إستراتيجية المشاركة في القوة في التغيير.

✓ التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.
6. خاتمة:

نستخلص من ما سبق أن مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق التغيير التنظيمي، تكمن في اعتماد المؤسسة على مجموعة من الأبعاد التي تحقق إستراتيجية التمكين للعاملين وتمنحهم الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالهم، فالاعتماد على المشاركة بالمعلومات وتبنى سياسة فرق العمل مع الاعتماد على مبدأ التدريب وتنمية المهارات المورد البشري يجعل من بيئة المؤسسة بيئة صحية ذات جو ايجابي للعمل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء لتحقيق التغيير التنظيمي به أو تتمشى مع التغييرات المحيطة بها .

قائمة المراجع:

- البنا، ح. م. (2014). *إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة*. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- الركابي، بن. ك. (2004). *الادارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة*. -عمان، الاردن: دار وائل.
- اندراوس ر. ج. (2008). *الادارة بالثقة والتمكين*. ع. س. معايعه (Éd.). عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2010). *القيادة الادارية الفعالية*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين أحمد الطراونة. (2011). *نظرية المنظمة*. (أحمد يوسف عرفات وآخرون، المحرر) عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2010). *إدارة المنظمات*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2006). *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل*. دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين عجلان حسن. (2008). *استراتيجيات الادارة المعرفية في المنظمات الاعمال*. عمان، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- عواطف بوقرة حليلة بوقرة. (جوان، 2017). *التمكين الاداري للاستاذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي*. (حليلة بوقرة، المحرر) 05، 169.
- مصطفى، م. ك. (2016). *شفرة التقدم رؤية ادارية*. الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للادارة.

الملاحق:

الملحق 01: عبارات الاستبيان الموجه للإطارات مؤسسة أنابيب

المحور الثاني: تشارك العاملين في المعلومات يؤدي الى اتخاذ القرار السليم

- 06- هل لديك اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة في دائرة عملك؟ نعم لا
- 07- تحرص على امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب؟ نعم لا
- 08- تسعى المؤسسة على نشر المعلومات في أجالها المحددة في مختلف مستوياتها؟ نعم لا
- 09- يساعد أسلوب تعامل المؤسسة مع المعلومات في فهم العاملين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل المسؤولية؟ نعم لا
- 10- هل تعبر عن مقترحاتك وأفكارك الجديدة بثقة؟ نعم لا
- 11- كيف تطلع على الجديد من المعلومات الخاصة بعملك (تعليمات، قوانين، تحديث برامج...)

- من خلال تواصلك مع الزملاء
- يطلعك رئيسك
- أنت آخر من يعلم
- تتبعها عبر شبكات اتصال

المحور الثالث: تحصل العاملين على دورات تدريبية يؤدي إلى تنمية المهارات وتوليد افكار جديدة للعمل

- 12- تتوفر لك المؤسسة المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملك؟ نعم لا
- إذا كانت نعم كم مرة في حياتك الوظيفية؟ دورة واحدة أكثر من دورتين
- 13- تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب؟ نعم لا
- 14- تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر؟ نعم لا
- 15- هل تساعدك البرامج التدريبية على التحسين في الاداء في عملك
- التحكم في العمل و إيقانه من أول مرة

أخرى تذكر:

المحور الرابع: اعتمد دارة المؤسسة على سياسة فرق العمل من أجل دعم العاملين لأهداف المؤسسة

- 16- تستطيع التواصل بسهولة مع زملائك في العمل؟ نعم لا
- 17- علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة بيئة في ود العمل
- 18- حين تتغيب عن العمل هل يغطي زميلك مكانك في العمل؟ نعم لا
- 19- هل تفضل العمل مع زملائك لحل أي مشكلة تواجهك؟ نعم لا
- 20- هل تلبية طلبات زملائك حين يحتاجوك في العمل؟ نعم لا
- 21- تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم؟ نعم لا
- 22- المعايير السائدة بين الموظفين والإدارة التعاون الجماعي
- المشاركة الجماعة في حل المشكلات
- اشترك الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية