

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
بعنوان:

**التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
بوحجار - ولاية الطارف-**

إشراف الأستاذة:

د/ العمري وفاء

إعداد الطالبة:

بادي حورية

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	الدكتورة ملاس حسبية
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	الدكتورة العمري وفاء
ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	الدكتور بن حليلة عمر عبد العزيز

السنة الجامعية: 2020/2019.

شكر و تقدير

في هذه اللحظات التي تكاد الصعوبات والمتاعب تتحول إلى أمل فإنني أحمد الله تعالى على إتمام هذه المذكرة، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أيرى النور، وأصلي وأسلم على نبينا وقدوتنا محمد رسول الله عليه أفضل صلاة وأتم التسليم الذي قال:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

ومن منطلق قول نبينا صلى الله عليه وسلم، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من لم تبخل علي بعلمها ووقتها لإنجاز هذه المذكرة إلى الأستاذة: "**العمري وفاء**" التي شرفني بالموافقة على الإشراف على هذه المذكرة وأسأل الله أن يبارك لها وقتها وعملها وأن يسهل لها بعلمها طريقا إلى الجنة كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة

كما أتقدم بالشكر إلى المؤسسة التي استقبلتني بين أحضانها لتكون سندا لي في إنجاز هذه المذكرة، ألا وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوحدجار.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك الله جل جلاله،

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم،

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء والغالية التي لا أرى الأمل إلا من عينيها، أمي الغالية "نصيرة".

إلى من علمني أبجديات الحياة إلى من اشتاقت روحي لرؤيته، أبي العزيز رحمة الله عليه

"حسن".

إلى الروح التي سكنت روحي، إلى من كان سند لطموحي وعونا لنجاحي شريك حياتي

"عثمان".

إلى معنى الحب وصاحبة القلب الطيب أختي وحببتي "سارة"

إلى كل أخواتي الأعزاء.

إلى كل صديقاتي.

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة شكرا وامتنانا

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

حورية

ملخص :

على مرأى من التقدم والتطور أصبح التمكين الوظيفي إستراتيجية هامة لبلوغ أهداف المؤسسة وذلك من خلال الممارسة الجيدة للبرامج التي تحفز الموظفين على مشاركتهم بالأفكار المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في نجاح المؤسسة والواقع أن تأثير التمكين الوظيفي على تعزيز الثقافة التنظيمية لا يزال موضع اهتمام العديد من الباحثين.

ووفقا لهذه الدراسة تبلورت إشكالية عامة تمثلت في السؤال المركزي: ما هو دور التمكين الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية؟

وقد تدرجت عن السؤال المركزي أسئلة فرعية تمثلت في:

- هل تفويض الصلاحيات للموظفين يعزز من جدية العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

- هل إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يقوي الشعور بالانتماء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وثم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والملاحظة كأداة مكملة للاستمارة، وطبقت عينة طبقية مكونة من 19 موظف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف- وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك:

- تفويض جزئي للصلاحيات إلا أنه لم يمنع من جدية العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- أنه وبالرغم من عدم المشاركة في جميع القرارات إلا أن هذا لم يمنع من الشعور بالانتماء الوظيفي.

وكإجابة للسؤال المركزي تأكد بأن للتمكين دور في تطوير الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف-.

Résumé :

Compte tenu des progrès et du développement, l'émancipation professionnelle est devenue une stratégie importante pour atteindre les objectifs de l'organisation grâce à de bonnes pratiques de programmes qui incitent les employés à partager des idées novatrices et à utiliser leurs compétences afin de contribuer à renforcer la culture organisationnelle qui contribue au succès de l'organisation. Il intéresse encore de nombreux chercheurs.

Selon cette étude, un problème général est apparu, représenté dans la question centrale: quel est le rôle de l'autonomisation au travail dans le développement de la culture organisationnelle?

Les principales questions ont été divisées en sous-questions, qui étaient:

La délégation de pouvoirs aux employés augmente-t-elle le sérieux du travail au sein de la Public Santé du quartier Corporation?

L'implication des salariés dans la prise de décision renforce-t-elle le sentiment d'appartenance à l'Autorité Publique de Santé de Quartier?

L'approche descriptive a été invoquée puis s'est appuyée sur le formulaire comme outil principal de collecte et d'observation des données en complément du questionnaire. Un échantillon stratifié de 19 employés a été appliqué à l'Institution publique de santé de quartier de Bou Hajjar - Al-Tarf - et l'étude a conclu à la fin qu'il y avait:

Une délégation de pouvoir partielle, mais elle n'a pas empêché le sérieux de travailler pour les employés de l'Autorité Publique de Santé de Quartier. - Que, bien que n'ayant pas participé à toutes les décisions, cela n'a pas empêché le sentiment d'appartenance. En réponse à la question centrale, il a été confirmé que l'autonomisation a un rôle dans le développement de la culture organisationnelle des employés de l'Autorité publique de santé de quartier à Bouhjar - Al-Tarf -.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	فهرس الجداول
	الملخص
أ	مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

5	1 الإشكالية
6	2 أسباب اختيار الموضوع
7	3 أهمية الدراسة
7	4 أهداف الدراسة.
8	5 تحديد مفاهيم الدراسة
16	6 الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتمكين الوظيفي.

37	تمهيد
38	أولاً: التعريف بالتمكين الوظيفي
38	1 التمكين الوظيفي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى

39	2	خطريات التمكين الوظيفي
41	3	أهمية التمكين الوظيفي
42	4	أهداف التمكين الوظيفي
43	5	مبادئ التمكين الوظيفي
45	6	مراحل التمكين الوظيفي
46	7	خطوات التمكين الوظيفي
48	8	عناصر التمكين الوظيفي
50		ثانيا: أساسيات التمكين الوظيفي
50	1	مستويات التمكين الوظيفي
51	2	أساليب التمكين الوظيفي
52	3	نماذج التمكين الوظيفي
58	4	مداخل التمكين الوظيفي
60	5	مزايا التمكين الوظيفي
61	6	مخاطر التمكين الوظيفي
62	7	مفوقات التمكين الوظيفي.
63		خلاصة

65	تمهيد
66	أولاً: التعريف بالثقافة التنظيمية.
66	1 خصائص الثقافة التنظيمية.
67	2 نظريات الثقافة التنظيمية.
69	3 أهمية الثقافة التنظيمية.
70	4 أنواع الثقافة التنظيمية.
71	5 أبعاد الثقافة التنظيمية.
72	6 محددات الثقافة التنظيمية.
73	7 آليات الثقافة التنظيمية.
74	8 وظائف الثقافة التنظيمية.
75	ثانياً: أساسيات الثقافة التنظيمية.
75	1 مكونات الثقافة التنظيمية.
76	2 مظاهر الثقافة التنظيمية.
77	3 عناصر الثقافة التنظيمية.
78	4 العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.
79	5 تغيير الثقافة التنظيمية.
80	6 تأثير الثقافة التنظيمية.
81	7 مستويات الثقافة التنظيمية.
83	خلاصة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

85	تمهيد
86	1 مجالات الدراسة
95	2 المنهج المتبع للدراسة
96	3 أدوات جمع البيانات
99	4 عينة الدراسة
101	5 أساليب المعالجة البيانية
97	6 عرض تحليل بيانات الدراسة الميدانية
132	7 نتائج الدراسة
136	8 توصيات الدراسة
138	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية بوحجار - الطارف- حسب الفئات السوسيومهنية.	92
02	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس.	101
03	يوضح توزيع عينة البحث حسب العمر.	102
04	يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية.	103
05	يوضح توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.	104
06	يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة.	105
07	يوضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة	106
08	يوضح توزيع عينة البحث من حيث تحبيدها للعمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-	107
09	يوضح توزيع عينة البحث من حيث نشر المؤسسة جميع القوانين والإجراءات واللوائح الإدارية الاستشفائية.	108
10	يوضح توزيع عينة البحث من حيث أن القوانين تتسم بالمرونة.	109
11	يوضح توزيع عينة البحث من حيث السماح باتخاذ التدابير اللازمة في العمل دون الرجوع للمسئول المباشر.	110
12	يوضح توزيع عينة البحث من حيث تحمل المسؤولية التامة على الأعمال التي يقومون بها.	111
13	يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي إلى تعزيز شعور المريض بالأمان في المعاملات الاستشفائية داخل المؤسسة.	112
14	يوضح توزيع عينة البحث بالتشاور المستمر مع الزملاء أثناء تأدية	113

	المعاينات المستعصية.	
114	يوضح توزيع عينة البحث من حيث الشعور بالحماس أثناء تأدية المهام.	15
115	يوضح توزيع عينة البحث من حيث السباق إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل أمانة.	16
116	يوضح توزيع عينة البحث من حيث إعداد خطط العمل بالمؤسسة.	17
117	يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي للمحافظة على سمعة المؤسسة.	18
118	يوضح توزيع عينة البحث من حيث الاهتمام لراحة المريض	19
119	يوضح توزيع عينة البحث من حيث المطالبة بتعاون مشترك مع موظفي المؤسسة من أجل مواجهة أي أخطار تهدد صحة سكان المنطقة.	20
120	يوضح توزيع عينة البحث من حيث تناسب صلاحياتهم مع حجم مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.	21
121	يوضح توزيع عينة البحث من حيث عمل المؤسسة بالتناوب.	22
122	يوضح توزيع عينة البحث من حيث تدخل الموظفين للمطالبة بتعديل الجدول الزمني للعمل.	23
123	يوضح توزيع عينة البحث من حيث أن المؤسسة تترك هامش من الحرية للموظف لطرح اختيارات جديدة لتعديل القانون الداخلي للمؤسسة بما يتناسب مع ظروف الموظفين.	24
120	يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي إلى تقديم خدمات صحية بكل احترافية ومهنية.	25
124	يوضح توزيع عينة البحث بتدخل الموظفين في القرارات التي ترى فيها عقاب جائر على الموظفين	26
1125	يوضح توزيع عينة البحث من حيث مشاركة الإدارية في وضع الخطط الاستشفائية بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة.	27

126	يوضح توزيع عينة البحث من مشاركة الزملاء في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية	28
127	يوضح توزيع عينة البحث بالسعي لطرح آليات عمل فعالة تزيد من نشر خبرتهم ومعارفهم.	29
128	يوضح توزيع عينة البحث بتشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار عمل جديدة.	30
129	يوضح توزيع عينة البحث بالسعي إلى بذل المزيد من الجهد لو طلب منهم المساعدة للمرضى.	31
130	يوضح توزيع عينة البحث من حيث احترام عامل الوقت عند تنفيذ مهام الوظيفة.	32

المقدمة

المقدمة:

أدركت منظمات اليوم الحاجة الملحة إلى تبني مفاهيم حديثة تستطيع من خلالها تحقيق الاستمرارية والتميز، لذلك يعد التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة التي عمدت إليها المنظمات باعتباره من مقومات النجاح فهو يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبناء العلاقات بالإضافة إلى تجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة والعاملين بحيث يتم وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا وعليه فقد اعتبرت المنظمات أن العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز لذلك يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية وبدون الاهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات بالمشاركة والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد إداري، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف الملائمة للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن المشاركة في عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى لذلك فهو يعني أكثر من مجرد تفويض السلطة، لذلك فإن القيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، لذلك وجب وجود أفراد قادرين على القيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، لذلك وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة العاملين وإيجاد ثقافة تنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من خدمات جيدة تمكنها من تحقيق

مركز معتبر، فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة.

ومن هذا المطلق سنحاول الكشف عن دور التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية ولقد قمنا بمعالجة هذا الموضوع بتقسيمه إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** يندرج تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة وتناولنا فيه جملة من العناصر تتمثل في تحديد الإشكالية بتوضيح السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة تم تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع ثم عرض بعض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** يمثل الدراسة النظرية للتمكين الوظيفي تناولنا فيه جزأين: الجزء الأول بعنوان التعريف بالتمكين الوظيفي حيث تطرقنا إلى: التمكين الوظيفي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، نظريات التمكين الوظيفي، كذلك أهميته وأهدافه ومبادئه ومراحله وخطواته وعناصره.
- أما الجزء الثاني بعنوان أساسيات التمكين الوظيفي وتطرقنا فيه إلى مستويات التمكين الوظيفي وأساليبه ونماذجه ومدخله وأخيرا مزايا وسلبيات ومعوقات التمكين الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** يمثل الدراسة النظرية للثقافة التنظيمية، تناولنا فيه جزأين: الجزء الأول بعنوان التعريف بالثقافة التنظيمية حيث تطرقنا فيه إلى خصائص ونظريات وأهمية وأنواع وأبعاد ومحددات وآليات ووظائف الثقافة التنظيمية.

أما الجزء الثاني بعنوان أساسيات الثقافة التنظيمية وتناولنا فيه مكونات الثقافة التنظيمية ومظاهرها وعناصرها والعوامل التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية وتغيير الثقافة التنظيمية.

- **الفصل الرابع:** يتضمن الإجراءات المنهجية في الدراسة وتمثلت الدراسة الميدانية في مجالات الدراسة منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية أيضا النتائج والتوصيات الفصل، في الأخير إلى خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

1 - الإشكالية:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظمات اليوم تؤثر في جوهر الممارسات الإدارية نتيجة لثورة المعلوماتية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي وضع إدارة المنظمات أمام تحديات تفرض عليها التخلي عن المبادئ والنظم والأساليب الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجه من تحديات، وتبنى مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، فقد أضحت نجاح المنظمة وبقاؤها يعتمد بشكل كبير على سرعة استجابتها لتكيف مع المتغيرات المتعلقة بطريقة العمل وأداء الموارد البشرية بالمنظمة.

لذلك فإن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إداري إبداعي وبطريقة متطورة وحديثة لذلك كان من بين هذه الأساليب ان عمدت المنظمة إلى تبني مفهوم التمكين الوظيفي الذي يعد من أهم المفاهيم المعاصرة التي تساعد في زيادة ثقة العمال في كافة المستويات، فلا تزال التنظيمات تعتبر الأفراد هم الأساس الذي يحقق أهدافها لذلك تتعمد المنظمات إلى اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وتعمل على تمكينهم وتوفير لهم التدريب المناسب وتفوض لهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وذلك وصولاً إلى نتائج مرضية تحقق بها الأهداف المرسومة، فالتمكين الوظيفي بمختلف ميكانيزماته قد يسهم في خلق ثقافة تنظيم تعتمد على تبني شعارات بالمؤسسة أو ارتداء زي موحد بالإضافة إلى وجود نوع من الرقي في المعاملة، كل ذلك قد يسهم في خلق ثقافة نوعية متكاملة تشجع على الانسجام مع بيئة العمل لتصبح المنتجات والخدمات متفوقة عالمياً، فالثقافة التنظيمية تعتبر من أهم محددات نجاح المنظمات أو فشلها، فالمنظمة التي تركز على القيم والمفاهيم والتي تدفع أعضائها للعمل بروح الفريق والتفاهم السائد بين الأفراد والانضباط في العمل وتوفيرها لجو الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل زيادة الفعالية الإنتاجية لذلك

يجب على الإدارة أن تصبح نشطة في تمكين موظفيها وقد يتم ذلك بتبادل المعلومات وخلق الحكم الذاتي وتعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين بالمؤسسة، ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

- هل للتمكين الوظيفى دور فى تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تفويض الصلاحيات للموظفين يعزز من جدية العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

- هل إشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات يقوى الشعور بالانتماء الوظيفى بالمؤسسة العمومية

للصحة الجوارية؟

2 أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع للبحث فيه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

- العوامل الموضوعية:

- الحدائة النسبية للموضوع والرغبة فى تسليط الضوء على مستجداته من أجل إعطاء إمكانية

أكبر لتطبيقه.

- قلة الدراسات المتخصصة فى هذا الموضوع.

- محاولة ربط المنظومة المؤسساتية بأحد أهم مرتكزاتها وهى التمكين الوظيفى والثقافة

التنظيمية.

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

- التعرف على المفهوم الحقيقى للتمكين الوظيفى.

- التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية.

• العوامل الذاتية:

- ملائمة الموضوع مع التخصص.

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

3 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- نتناول مفهوم سوسيو تنظيمي حديث في مجال الإدارة وعلم الاجتماع تنظيم وعمل وهو التمكين الوظيفي الذي يعتبر من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه يشكل عامل أساسي في نجاح أي منظمة لبلوغ أهدافها.
- بما أن مفهوم التمكين مفهوم حديث في البيئة الإدارية عموماً و السوسولوجية بشكل خاص فإن إضاعة للدراسة السوسولوجية يعطيه أهمية في الإطار العلمي للتسيير والإدارة لاسيما فيما يتعلق بتحسين الأداء وزيادته.
- كما تزداد أهمية الدراسة في ربطها بين التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية والتي تعتبر عصب كل منظمة.
- كذلك فإن هذه الدراسة قد تساعد المسؤولين في الإدارات على فهم مدى تأثير التمكين الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية زيادة إنتاجية المؤسسة.

4 أهداف الدراسة:

- تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- محاولة الوصول إلى بحث أكاديمي علمي.
- التعرف على كيفية فهم أساليب المعالجة للموضوع.
- التعرف على التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية.
- التعرف على التمكين الوظيفي من منظور سوسيولوجي.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة، و إمكانية تطبيق دراسات مشابهة.

5 تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة محطة هامة في تحديد الموضوع المراد دراسته حيث تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية إحدى الطرائق المنهجية الهامة في الدراسة تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية، وبالتالي فهذه الخطوة مرحلة هامة وحساسة لصياغة دراستنا الحاملة عنوان: "التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومي للصحة الجوارية -بوحجار-" وتتمثل هذه المفاهيم في:

1 التمكين Empowement

أ - لغة: يعني القدرة و الاستطاعة¹.

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكينا) من الشيء، أي جعل له سلطان ومقدرة بمعنى أمكن فلان أي سهل له فعله وأداءه والتمكين من الفعل أمكن-مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادرا على فعل شيء ما².

¹ - ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر. د.ص.

² - على اسعد: مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الوظيفي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 26، ص2، ص205.

ب اصطلاحاً:

يعرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يشارك القائد التأثير والسيطرة مع إتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف التنظيمية¹.

ولقد تعددت تعريفات هذا المصطلح والتي تطرق لها العديد من العلماء والباحثين وهي كالتالي:

- يعرفه ميلنر: التمكين هو تمكين العاملين قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين مفادها أن يكون المدراء أكثر فعالية كمساهمين بدلاً من كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد².

- يعرفه "كونجر" و "كانيونجو" بأن التمكين إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية.

- يعرفه كذلك بايهام: بأنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يفاص بالنتائج وأن ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر³.

- يعرفه الأفندي: بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار.

¹ - بوحروود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، 2015، ص161.

² -إحسان دهب جلاب وكمال كاظم الحسين: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2013، ص15.

³ - بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص 179.

- يعرفه كذلك **Murmel & Meredith**: بأنه تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات

وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي¹

2 الوظيفة:

أ - لغة: جمع وظائف ما يتولاه شخص من عمل، منصب: واجبات الوظيفة².

ب اصطلاحاً:

هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد ويمثل هذا المفهوم الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية.

- كذلك الوظيفة هي مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية و اسم وهو مصدر تسمية موظف.

- كذلك تعرف على أنها مجموعة من المهام التي يجب أن ينفذها عامل ما ويمكن أن تتألف

الوظيفة من بضعة مهام مثل الطباعة وحفظ الملفات (كما في العمل السكرتاري). أو ربما

تتألف مهمة واحدة مثل إلحاق الإطار الإضافي بالسيارة (كما في عملية تجميع السيارات)³.

- وقد عرف دوركايم الوظيفة في النظام الاجتماعي على أنها "تناظر بين حاجات هذا النظام

وحاجات الكائن العضوي الاجتماعي"، وهذا ما يقوله دوركايم في ذلك؛ فإذا أردنا تفسير

¹ - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط3، 2013، ص 140.

² - صبحي حمودي: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، د.ط، بيروت، ص 1122.

³ - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار النشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 59-60.

ظاهرة اجتماعية ما فلا بد من أن نبحت عن علتها الفاعلة التي أوجدتها عن الوظيفة التي

تؤديها¹.

ويقول دوركايم أن الوظيفة من ظاهرة اجتماعية لا يمكن أن تكون اجتماعية بمعنى أنها تتحصر في

تحقيق بعض النتائج المفيدة اجتماعيا.

ولذلك يتعين أن نبحت دائما عن وظيفة الظاهرة الاجتماعية في الصلة التي تربطها بإحدى الغايات

الاجتماعية².

• التمكين الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الوظيفي تبعا لتعدد جهات نظر الباحثين والعلماء سنعرض

منها ما يلي:

- يعرفه السامرائي: هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منهج العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات

الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات

المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة³.

- يعرفه Buchman hucznsk بأنه تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا

وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية.

¹ - أحمد بوزيد: البناء الاجتماعي المفهومات، دار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص ص 79-80.

² - أحمد بوزيد: مرجع سابق، ص 80.

³ - السامرائي مهدي مصالح: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمة، دار الجريدة، ط1، الأردن، 2007، ص 404.

- يعرفه **Heizer Renden** بأنه توسيع وظائف الأفراد ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة¹.

- التعريف الإجرائي:

زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم.

• الدور

- لغة : هو عودة الشيء على ما كان عليه الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الرك ح جمعه الأدوار كدور الشيء ، جعله على شكل دائرة (الاسم) ، مصدر دار : الدور مهمة ، ووظيفة قام بدور لعب دورا ، شارك بذهيب كبير².

- اصطلاحا: هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريقا ويتم تعريف الدور في عملية ويمكن لشخص أو فريقا أن يكون له عدة أدوار على سبيل المثال دور مدير التهيئة ، ومدير التغيير ، يمكن أن يقوم بهما شخص واحد³.

يعرفه " ميد" بأنه يمكن أن يوصف من خلال العادة اتجاه الآخرين وهو عبارة عن طباع الأشخاص ويمكن ملاحظته من خلال البنية العميقة للشخصية التي يفرضها⁴.

¹ - داهش كاظم وآخرون: إدارة التطوير والتطور، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، 2013، ص20.

² - علي ابن هادية وآخرون : قاموس المدرسي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ط7 ، الجزائر ، 1991، ص107.

³ - المرجع نفسه ، ص107.

⁴ - فريديك معتوق ، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديمية بيروت ، ط، ص416.

• الثقافة:

- لغة: في معاجم اللغة العربية مستمدة من الفعل ثقف، بمعنى يفيد الفهم والحدق وسرعة التعلم. وفي المختار الصحاح ورد لكلمة ثقف بمعنى الحذف والخفة ، وفي المصباح المنير وردت كلمة ثقف بمعنى الفهم بسرعة وتصحيح المعوج من الأمر¹.

- اصطلاحاً:

- يعرفها تايلور : على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

- ويعرفها لينتون Linton: على أنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذي تنتقل منهم إلى الصغار.

- كما يعرفها قاموس Rondon: الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطوير من قبل الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل².

يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في مجتمع أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة³.

¹ - مدحت محمد أوب النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مص، 2008، ص 20.

² - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، الأردن، 2016، ص 335.

³ - زاهد محمد ويربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 312

• الثقافة التنظيمية:

- يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لبعضها:
- يعرف **Weelen**: الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.
 - ويعرفها **Shermerbornn**: بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
 - يعرفها **Kossen**: بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة لرؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة¹.
 - يعرفها **القريوتي**: بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرئيسية².
 - يعرفها **العالم جيبسون**: أنها تعني شيئاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية³.

¹ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 337.

² - محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار وائل، ط1، الأردن، 2012، ص 172.

³ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 312.

• التنظيم :

- لغة : مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف ، وضع شيء إلى آخر ، ونظم اللؤلؤ، ينظمه نظما ،

ونظما أي جمعه فانتظم.¹

- اصطلاحا :

يعرفه محمد علي محمد: بأنه وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.²

ويعرفه المهدي الطاهر غنية : بأنه الوظيفة الثانية بعد وظيفة التخطيط بالنسبة للمدير ، والتي يقوم بها

بالتنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية ، وتتمثل في العمل والأفراد والأنظمة وذلك من أجل تأدية الأعمال

في المنظمة على أحسن وجه.³

ويعرف والتر التنظيم بأنه : تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة

وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.⁴

• التعريف الإجرائي:

هي تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة، بطريقة مختلفة متعارف عليها،

حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وإن هذه الطرق تتركب هؤلاء في مجموعة متعاونة في عائلة

مميزة وخاصة بأداء مهامها بشكل واضح.

¹ - الفيروز أبادي ومجد الدين يعقوب : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط2، لبنان ، 1987، ص346.

² - محمد علي محمد : علم إجتمع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، د.ط ، الإسكندرية ، 1986، ص31.

³ - المهدي طاهر غنية : مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس الوظائف الجامعية المفتوحة ، د.ط، طرابلس ، 2003، ص143.

⁴ - فتحي أحمد ذياب : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2015، ص 140-141.

6 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع ما، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل ويمكن أن تساعدنا في توسيع القاعدة المعرفية لجوانب البحث وتساعد في ضبط الإشكالية، كما أنها تعطي معنى لنتائج البحث من خلال مقارنة ما توصل إليه الباحث مع نتائج الدراسات السابقة، وهذه الأخيرة تعرف بأنها الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث العلمي وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها¹، ومنها الدراسات المشابهة والمطابقة.

إلا أننا تطرقنا في دراستنا هذه إلى الدراسات المشابهة نظراً لعدم توفر الدراسات المطابقة والدراسات السابقة التي تناولناها التي لها علاقة بموضوع بحثنا هي كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي:

1 الدراسات العربية:

أ -دراسة هيثم محمد عطار 2012 مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة قسم إدارة أعمال بـ غزة.

والمعنونة بـ مدى ممارسة التمكين الوظيفي وتأثير ذلك على إبداع العاملين، وهي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة².

¹ - سعيد اسماعيل الصبيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، 2010، ص 155.

² - هيثم محمد عطار: مدى ممارسة التمكين الوظيفي وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، كمدكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة قسم إدارة أعمال بغزة، 2012.

- انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما مستوى التمكين الإداري في جامعتي الأزهر

والإسلامية بغزة، وما مدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين؟

• **فرضيات الدراسة:**

- توجد علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من

الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري الآني (تفويض السلطة، فرق العمل

والتدريب، والاتصال الفعال) في مستوى الإبداع لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية

وجامعة الأزهر بغزة.

• **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة

الظاهرة كما توجد في الواقع.

• **الأدوات المستخدمة:** الإستبانة.

• **عينة الدراسة:** استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية.

وقد توصل الباحث إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل

من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة، والذي قد تعود إلى أن الإبداع يمكن أن يعتبر

نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره الجامعتان للعاملين.

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة، تفويض

السلطات والاتصال الفعال والذي قد يعود إلى ممارسة إدارة الجامعتين لتفويض السلطات

وتقديرها بقدرات العاملين.

ب الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، 2012، بمجلة دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني والمعونة ب: مستويات ومعوقات التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة (السعودية)¹.

انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما مستويات ومعوقات التمكين وما علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف السعودية تطبق على عينة من مصارف مدينة بريدة.

• الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تمكين العاملين من تلك المصارف؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في تلك المصارف؟
- ما طبيعة علاقة تمكين العاملين بالولاء التنظيمي وما دلالات ذلك في سياق مصارف مدينة بريدة؟

- المنهج المستخدم: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله الوصف الكمي لمفهومي التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي واستكشاف العلاقة بينهما.
- الأداة المستخدمة: اعتمدت على أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المصارف بمدينة بريدة (السعودية) وقد تم توزيع 3000 استبانة على مجموعة من المصارف، وتم استرجاع 212 استبانة بنسبة 70.7%.

¹ - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة بنت محمد الرشيد: مستويات ومعوقات التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريد (السعودية) بمجلة دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني، 2012.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج والتمثلة في:

- توصل الباحثان إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين لدى موظفي المصارف بمدينة بريدة.
- كذلك بينت النتائج أن العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي كانت علاقة إيجابية (طردية).

- أشارت أيضا النتائج إلى توافر قدر متوسط من الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة من موظفي مصارف مدينة بريدة.

ج الدراسة الثالثة:

دراسة أمل فوزي إبراهيم الحاج دون سنة: مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، والمعنونة ب: علاقة التمكين الوظيفي بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة¹. انطلقت من السؤال المركزي التالي:

- ما علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

وتفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- ما علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

¹ - أمل فوزي إبراهيم الحاج: علاقة التمكين الوظيفي بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، دون سنة.

- هل يوجد إدراك لإدارة المؤسسات الدولية لأبعاد التمكين من حيث تعليم وتحفيز العاملين
وضوح الهدف بالنسبة للعاملين من خلال الملكية، المشاركة، اتخاذ القرارات في التفسير
والعمل الجماعي والاحترام والتقدير.
- **المنهج المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للوصول إلى المعرفة
الدقيقة والتفصيلية وتفسير العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية
العاملة في قطاع غزة.
 - **الأداة المتبعة:** تم استخدام الاستبانة كأداة للقياس في هذه الدراسة.
 - **العينة:** تم اختيار العينة القصدية.
 - **تم التوصل إلى النتائج التالية:**
- مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة
مرتفع بدرجة متوسطة.
- وجود حالة من الرضا العام من العاملين على أوضاعهم الوظيفية داخل المؤسسات الدولية
بما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى التزام التنظيمي للعاملين في
المؤسسات الدورية من خلال إتاحة فرصة الحرية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما
يولد شعور الفرد بأهميته كونه مهماً في المنظمات، يشارك ويتم إشراكه في صنع القرارات
ويشارك أيضاً في تحقيق أهدافها فيخلق نوع من الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة ويرفع
نسبة الالتزام التنظيمي.

2 الدراسات الجزائرية:

أ - الدراسة الأولى:

دراسة بن ناصر بلال 2017 مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد (ولاية الطارف)، والمعنونة ب:
"التمكين الوظيفي وعلاقته بالفعالية داخل المؤسسة"¹.

- انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي: كيف يؤثر التمكين الوظيفي في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة؟
- تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:
 - كيف تساهم المشاركة بالمعلومات في تحقيق الفعالية؟
 - كيف تساهم الحرية والاستقلالية في رفع مستوى الخدمة داخل المؤسسة؟
 - ما هو الدور الذي يلعبه التكوين والتدريب في خلق فعالية في الأداء؟
- المنهج المستخدم: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.
- الأدوات المستعملة لجمع البيانات: الملاحظة والاستمارة.
- عينة الدراسة : اعتمدت الدراسة على العينة القصدية على اعتبار أن مؤسسة نزل المالية بالطارف تبين أن المجتمع الكلي للمؤسسة هو 135 موظف وعلى اعتبار أيضا أن المؤسسة تتكون من عدة فروع فهو قام بتخصيص فرع الضرائب كعينة دراسة حيث أن مجموع موظفيه هو 27 موظف.

¹ - بن ناصر بلال: التمكين الوظيفي وعلاقته بالفعالية داخل المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف. 2017.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة بالمعلومات كونه يساعد بقدر كبير في زيادة فعاليتهم داخل المؤسسة.

- تمثل الحرية والاستقلالية ثقافة داعمة لتحمل المسؤولية.

- اعتماد التدريب والتكوين كمنهج داعم ودائم لممارسة التمكين الوظيفي، لما لها من زيادة لمعارف وخبرات موظفيها واكتساب مهارات جديدة.

ب - الدراسة الثانية:

دراسة فرحي ابتسام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، والمعونة ب: "التمكين الوظيفي للتأمين عن البطالة، 2016-2017¹."

- انطلقت من السؤال المركزي التالي: هل التمكين الوظيفي دور فعال في رفع أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟
- وتفرعت عنه الأسئلة الجزئية على النحو التالي:
 - هل يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي؟
 - هل تؤثر حرية اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي؟
- **المنهج المستخدم:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

¹ - فرحي ابتسام: التمكين الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي . 2016/2017.

- أداة الدراسة: الاستمارة.
- العينة: اعتمدت على العينة الطبقية، يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة والمقدر عددهم 50 عاملا وتم تقسيمهم على النحو التالي: الإطارات العليا وإطارات متوسطة وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.
- وتوصلت إلى النتائج التالية:
 - أثبتت الدراسة على وجود تفويض السلطة بطريقة كتابية كونها تعبر على الطابع الرسمي داخل المؤسسة وتضمنت وصول المعلومات بدقة ويكون التنسيق مع المدير عن طريق رفع التقارير.
 - تحقيق الفرضية الثانية نسبيا ويظهر ذلك من خلال اتخاذ قرارات روتينية وعلى المستوى المحلي فقط بصفة جامعية وذلك بالاعتماد على امتلاك الصلاحيات وبالدرجة الأولى تفويض السلطة.
 - أظهرت الدراسة على أن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر من شفوي.
 - أكدت الدراسة على أن تفويض السلطة في جميع الحالات (العطل المرضية، المهمات الرسمية، وتليها العطل السنوية).
 - أكدت الدراسة على أن القرارات تتخذ على المستوى المحلي فقط.
 - أكدت الدراسة على أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.
 - أكدت الدراسة على أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرارات في تفويض السلطة والكفاءة في منصب العمل.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

1 دراسات جزائرية:

أ - الدراسة الأولى:

دراسة أمينة صديقي 2012-2013 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، والمعنونة ب: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية ورقلة¹.

- انطلقت الباحثة من السؤال المركزي التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- وتفرعت عنه التساؤلات الجزئية التالية:
 - هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟
 - هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الموارد البشرية؟
 - هل هناك علاقة بين جماعة وأداء الموارد البشرية؟
 - هل هناك علاقة بين الالتزام واحترام قيمة الوقت وأداء الموارد البشرية؟
 - هل هناك علاقة بين تشجيع الإبداع و الابتكار وأداء الموارد البشرية؟
- المنهج المستخدم: اعتمدت على المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: اعتمدت على أداة الاستبيان كأداة رئيسية أي جمع البيانات الأولية.

¹ - أمينة صديقي: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاية ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

- العينة: تم اختيار العينة العشوائية تتألف من 100 عامل في المستويات الإدارية الثلاث: العليا، الوسطى، الدنيا.

- وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف قطاع النشاط، فالثقافة التنظيمية في المؤسسات التجارية ليست هي نفسها في المؤسسات الخدمية والصناعية وهي ثقافة تحكمها قيم الجودة والاهتمام بالزبائن ورغباتهم، بالنسبة للمؤسسات الخدمية فلها قيم خاصة للاهتمام بالزبائن ورغباتهم والمؤسسات لها قيم تتعلق بكيفية إنتاج المنهج والعمل على الاستمرار وبقاءه في السوق.
- تختلف المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف قطاع النشاط ففي المؤسسات الصناعية، التجارية، الإنتاجية وجدنا أنه حسب طبيعة نشاطها هناك تفويض السلطات والمسؤوليات للعمال وكانت هناك لامركزية في اتخاذ القرارات وكان العمال يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وهذا لأنهم أكثر دراية بالعمل الذي يقومون به وهم من يعملون في الميدان، بالمقابل نجد في المؤسسة الخدمية أن القرارات كانت مركزية وأن العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وهذا حسب إجابات العينة.
- تختلف جماعية العمل باختلاف قطاع النشاط، فلكل مؤسسة طبيعية نشاط تختلف عن الأخرى، وبالتالي تختلف درجة الاعتماد على العمل الجماعي.
- يختلف الالتزام واحترام قيمة الوقت باختلاف قطاع النشاط، فلكل مؤسسة نظام خاص بها، وقيم ومعتقدات تنظيمية خاصة بها.

- يختلف تشجيع الإبداع والابتكار باختلاف قطاع النشاط، فالمؤسسات الخاصة المدروسة تشجع على الإبداع والابتكار في المنظمة، وتتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات على عكس المؤسسات العمومية المدروسة.

ب الدراسة الثانية:

دراسة يونس مختار 2014-2015 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
المعونة ب: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)¹.

- انطلق الباحث من السؤال المركزي التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- والذي تفرعت عنه الفرضيات التالية:
 - للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.
 - للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
 - للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز بالمؤسسة.
- المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الكمي.
- أداة الدراسة: تم استخدام استبيان خاص لخدمة فرضيات البحث.
- العينة: المسح الشامل.

¹ - يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة ال جلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2014-2015.

• وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل، ذلك أن إدارة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة تعطي للعاملين الفرصة بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر وكلها عوامل تساهم في رضا العاملين الوظيفي.
- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن نطاق الإشراف و بالتالي فان رضا العاملين عن نطاق الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة يرجع للمعاملة الحسنة للمشرفين في التعامل مع رؤوسهم حيث يعمل المشرف على تنمية علاقات احترام و ثقة وقيم حسنة تحقق رضا العاملين الوظيفي .
- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن الأجور و الحوافز و بالتالي في العلاقات الحسنة كاحترام أو التعاون بين العمال في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى ما توفره هاته الأخيرة من مزايا على غرار الحوافز و المكافآت و العلاوات و المنح لؤلها تساهم في تحقيق رضا العاملين الوظيفي.

ج الدراسة الثالثة:

دراسة ابن إبراهيم خولة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015 المعنونة ب: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة¹."

• وقد انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز؟

¹ - دراسة ابن إبراهيم خولة: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

- والتي تفرعت عنه الأسئلة الجزئية التالية:
 - ما أثر الالتزام واحترام قيمة الوقت على إدارة التميز؟
 - ما أثر العمل الجماعي على إدارة التميز؟
 - ما أثر التشجيع على الإبداع والابتكار على إدارة التميز؟
- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، تصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى تفسير نتائج الدراسة، كما استخدمت أسلوب دراسة حالة.
- **الأداة المستعملة:** الاستمارة والتي تضمنت مجموعة أسئلة متعلقة بموضوع البحث للوصول إلى محاولة للبرهنة على صحة الفرضيات المطروحة.
- **العينة:** اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية وقد تم اختيار عينة مكونة من 100 عامل، ويرجع اختيار هذه العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التميز في المؤسسة لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.
 - لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالالتزام واحترام قيمة الوقت على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.
 - لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي على إدارة التميز في المؤسسة لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بتشجيع الإبداع والابتكار على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.

د- الدراسة الرابعة:

دراسة غيلاني حورية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص إدارة أعمال شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016-2017.

المعونة ب: "أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت Snmce29 بتقرت¹.

• انطلقت الباحثة من السؤال المركزي التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الاسمنت بتقرت؟

• ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الاسمنت بتقرت؟

- على أي إستراتيجية تقوم إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة محل

الدراسة؟

• **المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في جمع المعلومات

المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على

منهج دراسة حالة.

• **أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية، الملاحظة.

• **العينة:** اعتمدت على طريقة العينة العشوائية البسيطة.

¹ - دراسة غيلاني حورية : أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت Snmce29 بتقرت،

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص إدارة أعمال شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة،

2016-2017.

• وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة.
- قوة إدراك الثقافة التنظيمية للصلة الوثيقة بفاعلية الموظفين بالمؤسسة.
- إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات بالتركيز على التقرب من العمال والاهتمام بهم.
- التغيير ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات العامة والخاصة لتستمر.
- الثقافة تعتبر كهدية بالنسبة للمنظمة.

- التعليق على الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الوظيفي ذات علاقة بالدراسة

الراهنة:

- مستوى وجه الاختلاف:

تجمع الدراسة الحالية بين متغيري التمكين والثقافة التنظيمية بمتغيرات الدراسات السابقة التي تناول مل منهما على حدى مع ربطه بمتغيرات أخرى فمثلا ربط ب: إبداع العاملين، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الفعالية داخل المؤسسة، الأداء الوظيفي.

من حيث الميدان وبيئة العمل: تمت دراستنا الراهنة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببو حجار الطارف-، أما دراسة هيثم محمد عطار 2014 بغزة تمت في ميدان مختلف كدراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.

وأیضا دراسة عبد الله بين عبد الرحمان البريدي ونور بنت محمد الرشيد تمت الدراسة على عينة من مصارف مدينة بريدة (السعودية) في حين كانت دراسة أمل فوزي، إبراهيم الحاج على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، أما دراسة فرحي ابتسام تمت بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

- من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة دور التمكين الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

واختلفت مع دراسة هيثم محمد عطار حيث هدفت دراسته إلى التعرف على مدى ممارسة التمكين الوظيفي وتأثيره على إبداع العاملين.

أما دراسة عبد الله بين عبد الرحمان البريدي ونورة بن محمد الرشيد فهذفت إلى التعرف على مستويات ومعوقات التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي في مصارف السعودية على عينة من مصارف مدينو بريدة (السعودية)، أما دراسة بن ناصر بلال فقد هدفت إلى التعرف على التمكين الوظيفي وعلاقته بالفعالية داخل المؤسسة، أما دراسة فرحي ابتسام فقد هدفت إلى التعرف على التمكين الوظيفي وتأثيره على لأداء الوظيفي.

- التعليق على الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية): ذات العلاقة بالدراسة الراهنة.

- مستوى أوجه الاختلاف:

تجمع الدراسة الحالية بين متغيري التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية بخلاف الدراسات السابقة التي تتناول كل منهما على حدى مع ربطه بمتغيرات أخرى فمثلا تم ريك الثقافة التنظيمية لأداء الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، إدارة التميز، إستراتيجيات إدارة التغيير.

- من حيث الميدان وبيئة العمل:

تمت دراستنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوحجار -الطارف-، أما دراسة أمينة صديقي قدمت على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة وكما تمت دراسة يونس مختار بمؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) وكذلك تمت دراسة إبراهيم دولة بمؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الراسية ومشتقاتها في عين مليلة، في حين دراسة عيدني حورية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقورت.

- من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التمكين الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية واختلفت مع دراسة أمينة صديقي حيث هدفت دراستها إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما دراسة يونس مختار هدف إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، أما دراسة آيت إبراهيم خولة فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز بمؤسسة إنتاج المواد الدسمة، أما دراسة غيلاني حورية فقد هدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات التغيير بمؤسسة إنتاج الإسمنت.

- من حيث الفرضيات والأسئلة الفرعية : اختلفت دراستنا مع دراسة يونس مختار، حيث

اعتمدنا على الأسئلة الفرعية فقط بينما الدراسة الأخرى اعتمدت على الفرضيات والأسئلة الفرعية.

- من حيث أسلوب العينة : طبقنا في دراستنا الراهنة العينة الطبقية في حين طبق الباحثين في

دراستهم طريقة العينة العشوائية كدراسة أمينة صديقي وحورية، أما دراسة مختار يونس فقد اعتمد على المسح الشامل.

- من حيث المنهج : طبقنا في دراستنا المنهج الوصفي في حين طبق بعض الباحثين في

دراستهم المنهج الوصفي كالتحليل في دراسة ابن إبراهيم خولة وكذلك الاعتماد على المنهج الكمي في دراسة يونس مختار.

- من حيث الأدوات البحثية : اختلفت دراستنا مع الدراسات الأخرى من حيث استخدام الدوات لجمع البيانات حيث اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة، في حين اعتمد بعض الباحثين على الاستبيان فقط كدراسة أمينة صديقي ودراسة آيت إبراهيم خولة.
- واختلفت دراستنا مع الدراسة الأخرى من حيث استخدام الأساليب الإحصائية حيث اعتمدنا على الطريقة اليدوية العادية في حين اعتمد بعض الباحثين على برامج كدراسة أمينة صديقي .Spss

• أوجه التشابه:

تلتقي الدراسات الراهنة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا، حيث بينت تواريخ الدراسات السابقة تقاربها أو تباعدها وارتباطها بمتغيرات أخرى للدراسة في قابلية الموضوع المدروس من حيث أسلوب العيني، اتفقت دراستنا مع دراسة آيت إبراهيم خولة من حيث استخدام العينة التطبيقية.

- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت دراستنا مع دراسة أمينة صديقي وغيلاني حورية من حيث استخدام المنهج الوصفي.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت دراستنا مع دراسة غيلاني حورية من حيث استخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.
- نتائج الدراسات السابقة ستدعم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.

- تقدم للباحث مصادر متنوعة وجديدة للبيانات، وجهود بحثية قيمة لم يسبق للباحث التعرف عليها.

- تسهم في تنمية المهارات البحثية بصفة عامة

- قاعدة انطلاقة لأدي دراسة علمية سواء كانت نظرية أو تطبيقية وفي مختلف التخصصات.

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.

من خلال عرضنا لأهم مفاهيم متغيرات دراستنا ألا وهما التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية سوف تقوم

بإثراء أهم العناصر التابعة لمتغيرين في فصلين مفصلين ألا وهما الدراسة النظرية للتمكين الوظيفي

والدراسة النظرية للثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني:

الدراسة النظرية للتمكين الوظيفي

تمهيد:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا هاما لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات أو مؤسسة من المؤسسات ، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغير ذلك من الأمور الملموسة.

ونهدف من خلال هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على التمكين الوظيفي وعدد من جوانبه والذي يتم تقسيمه إلى جزأين: جزء أول تطرقنا فيه إلى علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية، ونظرياته، أهميته، أهدافه، مبادئه، مراحلها وخطواته و عناصره، وجزء ثاني تمحور حول أساسيات التمكين الوظيفي تناولنا فيه مستويات التمكين الوظيفي، أساليبه، نماذجها، مراحلها، مزاياها، وسلبياتها في الأخير أهم معوقات.

أولاً: التعريف بالتمكين الوظيفي.

1 التمكين الوظيفي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى:

إن التمكين له علاقة بالعديد من المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

• التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ووفقاً لتعريف التمكين تعد المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل¹.

• التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين والواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاءهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية².

• التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات، وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر

¹ - الرشيد سهام: أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، 2011، ص 23.

² - المرجع نفسه، ص 23.

يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى¹.

2 نظريات التمكين الوظيفي:

هناك العديد من النظريات الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورته ومن بين هذه النظريات نجد ما يلي:

• نظرية X و Y :

لقد قدم دوغلاس ماك ريغور إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة "الوجه الإنساني من المشروع" من خلال نظرية x و y ولكن من X و Y افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى رؤوسيه يمتازون بحب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز، ما يميز نظرية X و Y أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل وهذا النوع من يخلق موظفين سلبيين اعتماديين لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

¹ - جرائد وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار الفراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 251.

أما المديرين من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالا واسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح مجالا واسعا أمام مرؤوسيه نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاما مع توقعات مديريهم منهم¹.

• نظرية النظم:

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة الهامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا سيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه².

• نظرية الشخصية البالغة:

واجهت هذه النظرية انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابة (المنظمة والشخصية) لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه

¹ - الوادي حسن محمود: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 37-38.

² - المرجع نفسه، ص39.

وإشراف ومساعدة ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات وحق المشاركة وتحمل المسؤولية.¹

• نظرية الجودة الشاملة:

تعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتفاني والمنتحي لفكر الجودة الذي يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز.²

3 أهمية التمكين الوظيفي:

يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين والتي تتمثل في³:

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
- الحد من تكاليف التشغيل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

1- الجميلي مطر بن عبد الحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة نايف الرياض، 2008، ص 43.

2- المرجع نفسه، ص 43.

3- حميد سالم الكعبي: دور التمكين الوظيفي في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثنى العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، موقع

المجلة: www.muthjaree.net ، 2017 ، ص 30.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أثنى في إنجاز عملهم.
- حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.
- وقد تعددت الى ثلاثة مستويات وهي:

أ - يحقق التمكين نتائج في غايتها إيجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها فضلا عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين.

ب نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من أجل رفع قدرة الأفراد العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب.

ج نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

4 أهداف التمكين الوظيفي:

يسهم التمكين الوظيفي في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لأعمالهم ويمكن تحديد أهم هذه الأهداف من خلال ما يأتي¹:

¹ - حميد سالم الكعبي: مرجع سابق، ص30.

- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.
- تتيح مجال أكبر للغايات الإبداعية والابتكار.
- تحقق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.
- مساهمة التمكين في التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل.
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.
- زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.

5 مبادئ التمكين الوظيفي:

يرى توماس سنز أن أساسيات التمكين الوظيفي تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي¹:

- **تعليم العاملين** : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **الدافعية**: فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

¹ - أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص ص 142-143.

- **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الوظيفي لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، إن صلب عملية التمكين الوظيفي تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الملكية:** وهذا يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
- **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشاء برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصرف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.
- **الاحترام:** إن عامل التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني أيضا عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الوظيفي.

6 مراحل عملية التمكين الوظيفي:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة حيث يصفها كل من Groetsch & Davis بالتسلسل التالي¹:

أ -مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

ب مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

و تحتاج هذه المرحلة إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

ج مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

و تتضمن توفير السيولة والدعم الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

¹ - عبد الله أحمد آدم فوز: التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016، ص 16.

د -مرحلة التطوير:

و يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

7 خطوات التمكين الوظيفي:

تسير عملية التمكين الإداري بشكل تدريجي وفي خطوات متتابعة وفقا لما يأتي¹:

أ -إحداث التغيير:

يرى كيزلوس أن كثيرا من المديرين قد أمضوا سنوات طويلة للحصول على القوة والسلطة وغالبا ما يبدون عدم رغبة في التنازل عنها كما يتصف بعضهم بحب الذات وإتباع النمط القديم في الإدارة، الذي يقوم على السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريق لتحسين منظماتهم، إن تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية هامة نحو تطبيق مفهوم التمكين.

ب تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

¹ - أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص ص 144-146.

ج -اختيار الأفراد:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

د -تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وأن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل مما لو عملوا منفردين.

هـ التدريب:

و يعتبر أحد ركائز المهمة للتمكين الوظيفي حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية ملائمة في العديد من المجالات مثل: حل المشكلات ومهارات الاتصال وإدارة الصراع والعمل ضمن فريق بهدف رفع معنوية العاملين وتمكينهم.

و توفير المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم.

ز - التغذية العكسية:

وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة والعمل على تلاقي جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزهم عليه.

8 عناصر التمكين الوظيفي:

وتمثل المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية له فيما يلي¹:

- **تفويض السلطة** : هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات التفويض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.
- **فرق العمل** : يعتبر الإنسان بطبيعته مخلوقا اجتماعيا يدرك أنه بحاجة إلى التوافق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه ولكي تتصف الجماعة المنظمة بالكفاءة والفاعلية فإنها لابد من أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على المساهمة في تحقيق غايات النظام وأهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي تسود بين أفرادها علاقات قبول وثقة متبادلة والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة للدوافع الفردية وتقل فيها الحاجة إلى ممارسة ضبط خارجي نظرا لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم، وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من الانجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم.
- **تدريب العاملين** : وهو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

¹ - أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص ص 146-149.

- **الاتصال الفعال :** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.
- **حفز العاملين:** ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، وأن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإتباع حاجاتهم ويعزز استمرارهم في العمل ويثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.
- **محاكاة الآخرين في سلوكهم :** يميل الموظفون إلى تقليد سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار والاحترام حتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المديرون موضعاً للإعجاب فإنه بإمكانهم أن يصبحوا نموذجاً يحتذى به.

ثانيا: أساسيات التمكين الوظيفي.

1 مستويات التمكين الوظيفي:

تتعدد مستويات التمكين الوظيفي والتي حددها باستور في خمسة مستويات، يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:¹

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدوا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات وأن يكلفوا أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على المقترحات، ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق قد يأخذ بها ولا يعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.
- **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية للإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

¹ - هدى بنت عمر بن عمر عبد الله: آلية التمكين الإداري، كلية الاقتصاد والإدارة، ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 80

2 أساليب التمكين الوظيفي:

تنوعت وتعددت أساليب التمكين الوظيفي واختلفت في درجتها وشدتها وتكمن تلك الأساليب في الآتي¹:

أ - **أسلوب القيادة**: يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة أو المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين والمديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب **أسلوب تمكين الأفراد**: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى التمكين الذاتي، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلنا إلى أن الموظفين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين الإداري هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ج **أسلوب تمكين الفريق**: إن التركيز على التمكين الفردي أدى إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات

¹ - الوادي حسن محمود: مرجع سابق. ص ص 46-47.

والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين الوظيفي على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطيه دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق.

د -مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين الوظيفي : يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير

الموظفين داخل المنظمات والمؤسسات ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد دنمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويقوم مفهوم هذه الأخيرة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تطوير وتحسين الجودة.

3 نماذج التمكين الوظيفي:

لبلوغ التمكين الوظيفي أو الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروف ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين الوظيفي التي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين الوظيفي وسنعرض هذه النماذج كالاتي:¹

¹ - عادل هادي البغدادي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1. عمان، 2013، ص 143.

أ - نموذج كونجر Gonger وكارمنجوه Kar mungo :

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الإدارية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

واقترح الكاتبان أن التمكين الوظيفي مماثل لمفهوم القوة، حيث ينظر إليه من زاويتين هما:

- يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي، فالتمكين يدل ضمانا على تفويض القوة.
- ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة.

حدد الكاتبان أربعة مراحل لعملية التمكين الوظيفي وتتضمن¹:

- **المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل السلطة السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة و عدم التحديد المناسب.

¹ - عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص ص 144-145.

من خلال المعلومات التي جاءت بها المرحلة الأولى يظهر أن الحاجة لتبني التمكين الوظيفي تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل: الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف وإثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.
 - **المرحلة الثالثة:** تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية عن العاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
 - **المرحلة الرابعة:** التغيير في السلوك من خلال إصدار مبادئ للمرؤوسين لإنجاز المهمة المعطاة.
- ب نموذج مدخل تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات:**

لكي يتم التطبيق الناجح لهذا النموذج لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين الوظيفي وأثناءها وبعدها وهي¹:

- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيههم وقد عرض بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع الشخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات و تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

¹ - عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص 146-147.

من خلال هذه الفقرة فإن ما ينتج عن ثقة المديرين في موظفيهم ومعاملتهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة في المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف وهذا ما يتضح في النقطة الثانية.

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه الإداري والتنظيمي والتزامه، ومن خلال هذه النقطة تتحدد الأهداف وتتحقق الرؤية المستقبلية.
- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.
- **فرق العمل:** يتطلب فريق العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري والتشجيع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا كما تؤخذ بجديّة.

إن فريق المهام يعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة.

- **الاتصال الفعال** : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك الأفراد في وضع الحلول.

يتبين من هذه الفقرة أنه وبدون مشاركة الأفراد العاملين داخل الإدارة لن تحل المشكلات ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

- **التدريب المستمر** : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين الموظفين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي.

ويتضح هنا أن تدريب الموظفين المستمر ينتج عنه الانضباط في العمل.

- **مكافأة الموظفين** : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد.

ج نموذج Anderson وزميله Sandmann:

قدم نموذجا عن ممارسات التمكين الوظيفي في شركات الشباب ورؤوا أن البيئة التي تعتنق عملية التمكين الإداري، بشركات الشباب وبشكل عام حددوا ثلاث فئات تنمي أو تقلل من الشعور بالتمكين، وتتمثل هذه الفئات فيما يلي¹:

- **العمل:** إن أحد الخيوط المشتركة ما بين جميع الدراسات هو الحاجة لخلق سياق يعنقد فيه الأفراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها، وعندما يدرك الأفراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فإنهم سوف ينظرون إلى أنفسهم على أنهم سبب رئيسي فيها مما ينمي التزامهم اتجاه العمل والمنظمة، حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الأفراد القرارات الرئيسية للمنظمة إما من خلال التمثيل أو المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات البسيطة في تنمية التمكين لذلك يجب إشراك الأفراد في القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، وأن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.
- **الأفراد:** ركزوا على إعطاء أسبقية متعلقة باحترام الذات وقدرة الفرد وأشاروا إلى الحاجة للأفراد ذوي المقدره لأداء المهام بشكل ماهر وركزت هذه الفكرة على احترام الذات، وأن الأفراد يجب أن يعرفوا قدرتهم لأداء المهمة، وينظروا لأنفسهم كمصدر ثمين مليء بالموهب التي يمكن أن تساهم في المنظمة.
- **المنظمة:** يكون الأفراد الممكّنين بشكل أكبر عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة حيث يزداد إحساس الأفراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة، وفي المقابل يصبحوا قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة، وأن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد

¹ - عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص ص 148-149.

حق الوصول إلى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفرق العمل، وبامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من أجل اتخاذ والتأثير في القرارات، وترتبط هذه الفكرة الخاصة بالتغذية المرتدة للأداء الإداري بالنقاشات الأولية حول تقدير الذات والكفاءة حيث توفر التغذية المرتدة علامات فارقة يمكن أن يقيس من خلالها أدائهم وقيمتهم بالنسبة إلى المنظمة.

كنتيجة عن هذه النماذج، لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة حيث تعتمد ثقافة التمكين الوظيفي على اندماج ومشاركة الجميع، كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح والالتزام ومشاركة القيادات الإدارية، شرط أساسي لتحقيق تمكين فاعل داخل المنظمات والمؤسسات.

4 -مدخل التمكين الوظيفي:

أثبتت الدراسات المختلفة أن التمكين يمكن تصنيفه إلى عدة مداخل، وتتمثل هذه المداخل في¹:

أ -المدخل الهيكلي للتمكين:

يركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، من خلال البناء التنظيمي والسياسات والعمليات ومفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة وأن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم التنظيمي عن قوتهم ويمنحهم فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم كما يركز هذا المدخل على إزالة الضعف في بيئة العمل حيث أن المنظمات قد تغير سياستها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي في معالجة وإيجاد الحلول

¹ - ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، قسن علم النفس والأرطفونيا، 2016، ص 24-26.

للمشاكل المفاجئة، فينالون رضا المشرف عنهم لقدرتهم وتمكنهم من معالجة المشاكل بشكل سريع دون الرجوع إلى الجهات الرسمية أو انتظار الحلول منها، وأظهرت الدراسات أن أي من هذه الممارسات السابقة (السياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي) لها تأثير على التمكين ولكن التأثير الحقيقي يأتي من خلال التفاعل بين هذه الممارسات فيما بينها.

ب مدخل التمكين النفسي:

يركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله بدلا على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وبذلك فهو يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم وهذا التمكين يظهر كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظمتهم ويعتبر هذا المدخل مكمل للتمكين الهيكلي لأن توزيع مصادر القوة غير كافي، وقد لا يكون له تأثير كبير على العاملين ما لم يملكو القدرة الذاتية، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد وإزالة الشعور بالعجز، ويعبر عن التمكين في هذا المدخل من خلال أربعة مدارك (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير).

ج المدخل العملياتي للتمكين:

يرى كل من توماس وفيلتهوس أن المدخل العملياتي للتمكين يهتم بدرجة التغيير الحاصلة في مستوى إدراك العاملين للعمل، والذي يؤثر على دافعيتهم نحو العمل بجد في المنظمة. ووضع ماثيو وجيلسون أن هذا المدخل يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المتطلبات الهيكلية أو الإدارية وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

5 مزايا التمكين الوظيفي وفوائده:

أشارت العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين إلى المزايا والفوائد التي تتحقق خلال تمكين العاملين في المنظمات، حيث يشير كل من شارمر هورن وأيصورن وهانت إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص التالية¹:

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا.
- توظيف تكنولوجيا الإبداع في مجال استخدام الموارد والمعرفة النفسية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع التعلم المؤسس ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

ويضيف الطوخي أن للتمكين عدة مزايا منها:

- يؤدي بالمنظمة إلى أن تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة عملية الاتصالات.
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

¹ - ساخي بوبكر: مرجع سابق، ص ص 56-57.

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

6 سلبيات التمكين الوظيفي:

تتمثل سلبيات التمكين الوظيفي في النقاط التالية¹:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الصراع ونفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

¹ - ساخي بوبكر: مرجع سابق، ص 59.

7 معوقات التمكين الإداري:

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم التمكين، ومن أبرزها ما يلي¹:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير صحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
- عدم عدالة نظام الحوافز.
- مقاومة التغيير.
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

¹ - أيمن عودة المعاني: مرجع سابق ص ص 149-150.

خلاصة:

إن نجاح عملية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة أو المنظمة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة منح الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثالث:

الدراسة النظرية للثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، كونها توطر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، وباعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وبما أن منظمات الأعمال تشهد حالياً جملة من التطورات والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية وغيرها، جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار للتفوق والتميز، ولعل أهم ما يميز منظمة عن باقي المنظمات الأخرى هو امتلاكها لثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى: خصائص الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية، أهمية وأنواع، أبعاد ومحددات، آليات، وظائف الثقافة التنظيمية... التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية .

أولاً: التعريف بالثقافة التنظيمية.

1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم

تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي¹:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

¹ - محمد سرور الحريري: إدارة العلاقات العامة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 108.

2 نظريات الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وأسهمت في بلورتها ومن بين هذه

النظريات نجد¹:

• نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وحسب "اويلر" فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

• نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

¹ - يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة (المديرية العامة)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2015، ص ص 25-26.

• نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها القادة والزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز هذه النظرية بخاصية عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة وكذلك محافظة الفرد على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.

بالإضافة إلى:

• نظرية سجية الثقافة¹:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة لشخصيات الأفراد.

¹ - أبوبكر منصور: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، د.ط، مصر، 2007، ص.ص 37-38.

ويرى بعض العلماء من أمثال "لينتون" أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات والمعرفة والقيم).

و عليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذا المنظمات.

3 أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما لأي منظمة وتتمثل أهميتها فيما يلي:¹

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

¹ - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص 338.

- و كذا: ¹
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تحديد معايير الاستقطاب والترقية.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- التعرف على الأولويات الإدارية.

4 أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:²

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
 - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
 - إن المنظمة ذات الأداء والفعالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.
- أما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفضلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

¹ - محمد سرور لحريزي: مرجع سابق، ص 108.

² - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص ص 340-341.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية، وبالتأكيد سيؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

5 أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتمثل مجمل أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي¹:

- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- الرقابة: وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعة، د.ط، مصر، 2006، ص 15.

- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

6 محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة

محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي¹:

- **التاريخ والملكية**: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم**: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا**: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الأفراد**: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة

¹ - محمد سرور الحرير: مرجع سابق، ص 110.

وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس قيم خاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

7 آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للعمل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ومنه يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكل الثقافة المؤسسية هي¹:

- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفية ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.
- **الممارسات الإدارية:** إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

¹ - محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص ص 112-113.

- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.

8 وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي¹:

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

¹ - زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 314.

ثانيا: أساسيات الثقافة التنظيمية:

1 مكونات الثقافة التنظيمية:

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة مكونات أهمها¹:

- أ - القيم: والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول، وما هو جيد أو سيئ، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات.
- ب المعتقدات: وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد، وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير، لذلك فإنها معتقدات حول الآخرين، وهذه المعتقدات تؤثر وتحدد السلوك داخل التنظيم، تصنع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.
- ج الافتراضات: وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم، والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية في حالة الأزمات التنظيمية.
- د الرموز: وهذه لا يمكن رؤيتها، إذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، كما أنها صورة قوية لطريق إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة أو غيرها.

¹ - بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص ص 349 - 351.

هـ - **الطقوس:** هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة، وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها، ولا يشترط أن تكون مكتوبة، وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة.

و - **المعايير:** تحدد بأنها القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد ، وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضا، فهي إذن قواعد سلوكية تعطى للفرد قواعد العمل للعقاب والثواب وغيرها.

ز - **الاتصالات:** وهي التي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة، ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها.

ح - **التقاليد:** هي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة، لذلك فإنها تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقا على تطور المنظمة.

2 مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

• فلسفة العمل الجماعي: ويتمثل ذلك من خلال:¹

- سيادة روح الفريق.

- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.

¹ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي: دون دار نشر، د.ط، مصر، 2005، ص 195.

- سيادة روح المودة والنظام.
 - الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
 - الشعور بالمساواة بين العاملين.
 - **القدرة على التكيف:** وذلك من خلال: ¹
 - مرونة الإدارة.
 - الاعتقاد بحتمية التغيير.
 - استعداد العاملين لإحداث التغيير.
 - الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.
 - **القدرة على الابتكار:** تكمن في: ²
 - مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
 - الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
 - الاستعداد لتحمل المخاطرة.
- 3 -عناصر الثقافة التنظيمية:**

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر تتمثل في: ³

- أ - **القيم التنظيمية:** القيم تمثل اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة

¹ - الهيني صلاح الدين: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، 2005، ص 124.

² - جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص 29.

³ - بلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص ص 337-338.

العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم، العدالة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت.

ب- **المعتقدات التنظيمية**: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.

ج- **الأعراف التنظيمية**: هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع.

د- **التوقعات التنظيمية**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4 العوامل التي تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية:

تتمثل العوامل التي تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية فيما يلي¹:

أ- **طبيعة الأزمات المتوقعة**: إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود للحداثة.

¹ - محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص ص 114 - 115.

ب **التغيير في القيادة** : إن فرصة تغيير القيادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.

ج -**مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة** : إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها أو كانت في مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد.

د -**حجم التنظيم**: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

هـ **قوة الثقافة الحالية وتعددتها** : تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول.

5 تغيير الثقافة التنظيمية:

يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك نجد منها:¹

- **تغيير هيكل المكافأة**: إذ أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
- **توضيح السلوك**: المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة.

¹ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 369.

- الدور الأعلى للموظف التنفيذي : وهذا يأتي من دوره الرمزي و لإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
- على فريق الإدارة العليا: أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجيه الجديد.
- الدقة في تحديد الظروف : التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد.
- المخالطة (الألفة): من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار ...)

6 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها¹:

- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

تطلب فاعلية المنظمة تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ولا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.

¹ - بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص ص 374 - 375.

• أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ..الخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة.

• تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

7 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الكتاب والباحثين أنها تتمثل فيما يلي¹:

- الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.
- القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شبه ذلك.
- المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ - حسام سالم جمعة السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص ص 20 - 21.

ومن جهة نظر آخرين يعتبرون أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات وهي المجتمع والصناعة والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتبين ذلك من خلال المستويات التالية:

- أ - **ثقافة المجتمع** : تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظامه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر على إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها، علماً بأن من الضروري أن تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة سياسات حتى تكسب الشرعية والقبول.
- ب **ثقافة النشاط (الصناعة)**: وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تشابه ثقافتها إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.
- ج - **ثقافة المنظمة**: تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات وأن نجاح المنظمة مرهون باكتسابها لثقافة قوية، وإن صح القول الثقافة القوية الديناميكية أو الإيجابية والتي نقصد بها كل الثقافات التي تدفع بأفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، وهذا لا يتم إلا بنشر المنظمة لقيمتها بشكل واسع بين أعضائها ومساعدتهم على فهمها والالتزام بها لتحقيق أهدافها.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة من مراحل البحث العلمي، إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وفي هذه الحالة وجب علينا إثراء المعارف النظرية بجانب الميداني الذي يقوم على أسس علمية وسنعمل من خلال هذا الفصل على تحديد كل من مجالات الدراسة "مكاني، زمني، بشري" وتحديد كل من المنهج والأدوات والعينة المستخدمة في هذه الدراسة، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -بوحجار- الطارف وذلك لملامتها مع موضوع دراستنا التي نهدف من ورائها للكشف على دور التمكين الوظيفي في تطوير الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة، وبعد جمع البيانات من مجتمع الدراسة ومراجعتها ثم تعريفها وعرضها في جداول إحصائية لتبسيط عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية واستخلاص النتائج النهائية.

1 مجالات الدراسة:

1 1 تعريف المجال المكاني:

ويتمثل في المكان الجغرافي أو الجزء الذي سنجري فيه الدراسة الميدانية تحديداً ويتطلب من الباحث التدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه والذي يتم سحب العينة منه¹.

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات، مؤسسات عمومية استشفائية وأخرى للصحة الجوارية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الجزائر في السنوات الأخيرة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية من أجل تخفيض الضغط وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتماشياً مع موضوع دراستي قمت باختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية بوججار ولاية الطارف، لكونها تستجيب لمتطلبات الدراسة، حيث تشكل هذه المؤسسة ميجانا خصبا لدراستي، كونها تحتوي على عدد معتبر من العمال.

- نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية بوججار:

طبقاً للمرسوم التنفيذي 140/7 المؤرخ في 19 ماي 2007م، أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية بوججار، ودخلت حيز الخدمة من شهر جانفي 2008م، وهذا في إطار تقسيم القطاع الصحي وتغطي كثافة سكانية لأربعة بلديات بتعداد إجمالي قدره ألف ساكن أي تنشط في مساحة إقليمية قدرها: 482.5 كلم²، وتقع شرق بلدية بوججار.

¹ - محمد زيات عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983 ص 127.

وتهدف المهمة الأساسية لهذه المؤسسة وفق الخريطة الصحية الجديدة لتقريب الصحة من المواطن وتفعيل العمل الجوّاري وقد وضعت الدولة في هذا الإطار الآليات الكفيلة واللازمة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، منها:

- توفير العنصر البشري من أطباء وعمال شبه طبيين، للسهر على صحة المواطن.
- توفير العنصر المادي يتمثل في توفير العنصر الطبي اللازم للرعاية الصحية المثلى، وسيارات إسعاف لتخفيف العناء، وفك العزلة على مواطني المناطق النائية.
- وتسهر وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بجميع هيكلها على النهوض بهذه المؤسسة وإعطائها مستقبلاً ذا طابع خدماتي ناجح لفائدة المريض.

❖ مهامها:

لقد تعددت مهام ووظائف المؤسسة العمومية للصحة الجوّارية ببلدية بوحجار في عدة نقاط أساسية في المجال الصحي، وهو ما تضمنته النصوص القانونية الواردة في المرسوم التنظيمي 140/07 لاسيما المادة 08 منه، حيث يظهر العلاج الجوّاري كأحد أبرز الأدوار الموكلة لها وذلك من خلال التغطية الصحية التي توفرها مجمل هيكلها في ميدان العلاج القاعدي وتشخيص المرض، وهذا لامتلاكها عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج موزعة عبر كامل إقليم دائرة بوحجار، وتغطي مجمل الكثافات السكانية، مما يجعلها قطبا هاما يلجأ إليه المواطن أو المريض إذا استدعى الأمر ذلك.

ومن بين المهام الأساسية لهاته المؤسسة نجد:

- **العلاج الجوّاري** : هو تقريب قدر المستطاع الطاقم الطبي من المواطن بتوفير الآليات والسبل اللازمة من وسائل النقل، عتاد طبي... الخ.
- **تشخيص المرض** : للقضاء جزئياً أو كلياً على ظاهرة الاكتظاظ بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، ولتمكين هذه الأخيرة من أداء مهامها على أتم وجه، أوكلت هذه الأخيرة من أداء مهامها على أتم وجه، أوكلت مهمة التشخيص الأول للمرضى إلى المؤسسات العمومية للصحة الجوّارية.
- **الوقاية والعلاج القاعدي**: إن من المهام الأساسية للمؤسسة العمومية للصحة الجوّارية هي الوقاية، حيث تبرز صورتها المباشرة على المواطن في البرامج المتنوعة للتلقيح والتطعيم، حيث وفرت هذه المؤسسة أربع مراكز لحماية الأمومة والطفولة، موزعة عبر بلديات دائرة بوججار، مجهزة بتجهيزات طبية حديثة وطاقم طبي وشبه طبي يسهم على السير الحسن لعملية التطعيم ضد مختلف الأمراض والأوبئة، وهذا في إطار تطبيق البرامج الوطنية للصحة المدرسية وذلك بإتباع برامج مسطرة، وكذا تقديم دورات تحسيسية مختلفة.
- إضافة إلى ذلك تضطلع المؤسسة بدور هام في مجال طب العمل حيث تتوفر على مصلحة تتكفل بالرعاية والمتابعة الصحية لشريحة العمال، في مختلف القطاعات من خلال اتفاقيات ثنائية تبرم بين إدارة المؤسسة والقطاعات المعنية.

• **الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوّارية:**

المادة 01: تطبيقاً لأحكام المادة 22 من المرسوم الرئاسي التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في

02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي

للمؤسسات العمومية للصحة الجوّارية.

على ضوء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009.

والذي تحدد من خلاله المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، تتبثق عدة مديريات وعدة مكاتب كما هو مبين في الهيكل التنظيمي المرفق، حيث يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبوحجار الموضوع تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبان وهما:

✓ **مكتب التنظيم العام** : يشرف على جميع الوثائق الإدارية الصادرة والواردة من وإلى

المدير، الربط والتنسيق ما بين مختلف المصالح والوحدات، جمع وتقسيم مختلف

الإحصائيات والأنشطة كما ينفرد بوظيفة هامة وهي الاستشارات القانونية والإدارية

لمختلف المسائل، ويسهر كذلك على إعداد ومتابعة التقارير المختلفة.

✓ **مكتب الاتصال** : يلعب المكتب دورا لا يقل أهمية عن سالفه إذ يعتبر حلقة وصل في

إعلام جميع المديريات بما هو جديد في المجال العلمي كما يشرف على الشبكة

المعلوماتية التي وضعت مؤخرا تحت تصرفه والتي تربط جميع المصالح والوحدات

للمؤسسة بالإدارة الوصية.

• **المديرية الفرعية للمالية والوسائل**: تشتمل هذه الأخيرة على ثلاث مكاتب هي:

✓ **مكتب الميزانية والمحاسبة** : مكلف بمسك جميع المجالات الخاصة بها (السجل العام،

سجل المدفوعات المرتبة، سجل الحوالات...) إعداد الميزانية الأولية الخاصة بالمؤسسة

والميزانية الإضافية.

- ✓ **مكتب الصفقات العمومية :** يسهم على إعداد جميع الصفقات والاستشارات الخاصة بتزويد واقتناء دراسة كل ما هو ضروري ولازم لمختلف مصالح المؤسسة، مسك سجلات المحاضر الخاصة بالصفقات وإعداد جميع الاتفاقيات.
- ✓ **مكتب الوسائل العامة والهيكل :** من المهام الموكلة إليه الإشراف على جميع المخازن التابعة للمؤسسة، "مخزن العتاد المتحرك الطبي، ومخزن مواد البناء والأدوات الصغيرة، مخزن قطع الغيار، مخزن عدة الأجهزة" وكذا السهر على التنظيم والسير الحسن لجميع المركبات التابعة للمؤسسة والوقوف على جميع أشغال الصيانة والترميم.
- **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تشتمل على مكاتبين وهم:
 - ✓ **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات :** إن مهمة هذا المكتب جد واسعة حيث يسهر على تسيير الحياة المهنية لموظفي المؤسسة، كما يشرف على إستراتيجية توزيع العنصر البشري كما يقوم بإعداد مخططات لتقدير مدى احتياج المؤسسة للكفاءات البشرية الواجب توفرها، وهذا للارتقاء بمستوى الخدمات ولتفادي أي عجز قد تقع فيه هذه الأخيرة، كما يضطلع هذا المكتب بدور الدفاع عن مصالح المؤسسة ومتابعة كل النزعات مع مختلف الأطراف.
 - ✓ **مكتب التكوين :** يضع هذا الأخير إستراتيجية سنوية للتكوين، وتحسين مستوى الموارد البشرية، وهذا بتنظيم دورات تكوينية تماشياً مع المخططات الموضوعية من طرف الوصاية، بهدف إعادة تأهيل وتأطير العنصر البشري مع التطورات والتحولات التي سيشهدها القطاع من أجل تحسين مردودية الكفاءات البشرية.

- المديرية الفرعية للمصالح المهنية: تتكون هذه المديرية من 03 مكاتب وهم:
 - ✓ مكتب الوقاية ونظافة المحيط : يلعب هذا المكتب دورا أساسيا في الحفاظ على صحة المواطنين ونظافة المحيط وذلك من خلال تطبيق برامج وضعتها الوصاية وخرجات ميدانية وأخرى تحسيسية عبر كامل إقليم الدائرة بغرض وقاية السكان من مختلف الأمراض والأوبئة، والحرص على نظافة وسلامة المحيط من خلال رقابة دائمة، كما يقوم بتقدير وتمويل مختلف المصالح باللقاحات والأمصال الضرورية.
 - ✓ مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف : يتكفل هذا المكتب المستحدث في إطار الخريطة الصحية الجديدة بتكوين الملف الإداري للمريض كما يسهر على توفير وتهيئة الشروط المناسبة لإقامته من أكل وإيواء على امتداد فترة إستشفائية كما يقوم بإبرام العقود مع هيئات الضمان الاجتماعي، وذلك لحساب وفوترة التكاليف المالية للإقامة والاستشفاء التي تدفعها الجهة المتعاقدة.
 - ✓ مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها : يركز دور هذا المكتب على عملية تنظيم مختلف الأنشطة الصحية عبر مختلف الوحدات والهيكل الصحية التابعة للمؤسسة ويسهر على متابعة مدى تنفيذها ويقوم بدور التقييم الدوري والمستمر لهذه الأنشطة وذلك لتذليل الصعوبات والنقائص التي قد تحدث.
- المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة : لقد ألحق بهذه المديرية مكتبين هما:
 - ✓ مكتب صيانة التجهيزات الطبية : يسهر هذا المكتب على صيانة دورية لمختلف الأجهزة الطبية الموضوعة في الخدمة والتكفل بها في حالة وقوع أي تلف أو عطب وذلك للحفاظ على استمرارية الخدمة.

✓ مكتب صيانة تجهيزات المرافقة : يتكفل هذا المكتب بصيانة ورعاية التجهيزات الغير

طبية الأخرى التي تشكل جزءا أساسيا ومهما في تسيير وضمان حسن سير مختلف

المصالح.

1 2 -المجال البشري:

شملت الدراسة على عاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-.

بناءا على القائمة الإسمية التي سلمت لي من طرف رئيس فرع صيانة التجهيزات الطبية والعتاد

الطبي المرافق في 2020/02/25، فعدد العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي هي

محل الدراسة هو 74 عامل دائم بهذه المؤسسة، فهم يشكلون فئات سوسيو مهنية وكان توزيعها

كالآتي:

جدول رقم 01: توزيع عمال المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية ببلدية بوحجار -

الطارف- حسب الفئات السوسيو مهنة.

العدد	الفئات
38	الأطباء و شبه طبي
17	إداريون
19	المتعاقدون
74	المجموع

1 3 -المجال الزمني:

ونقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لدراستنا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -بوحجار- الطارف. حيث أن دراستنا مرت بمراحل:

• المرحلة الأولى: من نوفمبر إلى 18 فيفري 2020، حيث قسمت هذه المرحلة إلى

مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى: من نوفمبر إلى 15 جانفي، وتم فيها جمع المراجع الخاصة بمتغيرات

الدراسة والإلمام بكل عناصرها وتم في هذه المرحلة إعداد إشكالية الدراسة وكذا بناء وكتابة الفصول النظرية.

✓ المرحلة الثانية: من 15 جانفي إلى 18 فيفري، حيث تم فيها المصادقة على الترخيص

الذي منح لنا من قبل رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بجامعة الشاذلي بن جديد وحصولنا على تصريح الدخول والتجوال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار، الطارف.

• المرحلة الثانية: 20 فيفري 2020.

خلال هذه الفترة تم الاتصال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-، حيث تم

استقبالنا من طرف رئيسة الموارد البشرية، كان الحديث يدور حول موضوع الدراسة، وذلك

بإعطاء فكرة مختصرة حول الموضوع والهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من إجراء هذه الدراسة

الميدانية بالإضافة إلى الحديث عن المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وكذلك التقنيات التي

نستعملها في الدراسة، بعدما كانت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وكذلك قمنا باستكشاف

المجال الجغرافي للدراسة من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعمل على جمع

أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة ونوع الأنشطة الممارس بها كما تم إطلاعنا أيضا في هذه المرحلة على العدد الإجمالي لعمال المؤسسة وكذا توزيعهم حسب متطلبات الوظيفة.

• المرحلة الثالثة: 12 مارس 2020.

في هذه المرحلة كان العالم يواجه جائحة كوفيد 19 وفي هذه الفترة أي ابتداء من شهر مارس بدأ فيروس كورونا ينتشر في الجزائر وهو ما كان عائق أمام توزيعنا للاستمارة خاصة و أن ميدان الدراسة هو مؤسسة استشفائية فتعذر علينا الذهاب إلى الميدان و كذا استحالة استقبالنا فيه وبالتالي تم تأجيل توزيعها إلى وقت لاحق.

• المرحلة الرابعة: من بداية شهر أوت إلى غاية منتصف شهر سبتمبر 2020.

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على 19 عينة* وخلال هذه المدة تم استرجاعها وجمعها كما تم أيضا تفريغ الاستمارات وتحليلها واستخلاص النتائج.

• المرحلة الأخيرة:

التي تمثلت في مرحلة الإخراج والطباعة، حيث قمنا بجمع الفصول للدراسة وترتيبها ومراجعتها لتفادي الأخطاء الإملائية والتكرار والتدقيق في السلامة اللغوية للجمل وقد دامت هذه المرحلة إلى بداية شهر أكتوبر 2020.

2 المنهج المستخدم:

من المقومات الأساسية والجوهرية لإنجاز البحث العلمي بصورة لائقة وعلمية تستوجب الضرورة استخدام المنهج العلمي في البحث والالتزام بمبادئه ومراحله وقوانينه وأنواعه بدقة حتى يصل ببحثه إلى النتائج العلمية الصحيحة بطريقة منظمة ودقيقة.

حيث يعرفه العلماء بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"¹.

ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"².

وبما أن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد للباحث نوع المنهج الذي يستخدمه في دراسته للظاهرة موضوع البحث فإن موضوع بحثي المعنون بـ "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي" يبدو أنه يندرج ضمن البحوث الوصفية التي تعتمد بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث يعرف هذا المنهج بأنه: "المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث وصفا تفصيليا دقيقا، ويدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية والكمية، ليعبر عن ملامحها وخصائصها وحجمها وتأثيرها، ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها"³.

¹ - محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 293.

² - موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

³ - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 179.

3 أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الإجراءات المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، ذلك أن الباحث لا يمكنه القيام بأي بحث أو دراسة إلا تمكن من الحصول وجمع البيانات اللازمة لدراسته، وحتى يحقق الباحث ذلك لابد عليه أن يستعين بأدوات معينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة حيث تختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من حيث طبيعتها وكيفية تعميمها، ومن بين هذه الأدوات نجد:

أ - الملاحظة:

"هي المشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي أو أشكال السلوك وأنماط التفاعل"¹.

كما تعرف: "محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توحدتها بين عناصرها"².

كما تعني: "الاهتمام أو الانتباه إلى الشيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال المشاهدة، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للحوادث والظواهر بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها"³.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إعطائها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتخلي بالموضوعية.

¹ - محمد عبد الرزاق جبلي وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دط، دار المعرفة، مصر، 2003، ص 32.

² - عليا فكري: قراءة معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتب للنشر، دون بلد نشر، ص 251.

³ - عزت عطوي، جودت: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 120.

حيث أننا قمنا بمراقبة الموظفين وملاحظة كيفية أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة، وأيضاً بملاحظة تفاعلاتهم وعلاقاتهم بالمرضى و المترددين على المؤسسة ، الا أن هذه الملاحظة هي بسيطة و غير مقننة كالملاحظة بالمشاركة و غيرها...

ب المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات كما تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية، وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصى عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر، وهي عبارة عن تفاعل حوارى بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم¹. وقد اعتمد عليها كأداة أساسية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا. فقد عرفها "مورس أنجرس" على أنها: "تقنية مباشرة للنقصي العلمي يستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة"².

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة الحرة، حيث تحدثنا مع نائبة المدير للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-، وطرحنها عليها مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع دراستنا.

¹ - حضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 97.

² - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 197.

ج الاستمارة:

تعرف على أنها : "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين"¹.

وتعرف كذلك بأنها: "أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستبحون لفظيا في إجاباتهم عن الأسئلة التي تتضمنها"².

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأسئلة المبنية حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة، وتوزع أو ترسل إلى الباحثين أو تسلم لهم للحصول على أجوبة حول الأسئلة المطروحة، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد"³.

وبناء على ذلك تم إعداد أسئلة الاستمارة التي توجه إلى عينة أفراد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار، تحتوي على 30 سؤال مغلق وسؤال مفتوح، وبذلك قسمت الاستمارة على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 02)

✓ المحور الأول: بيانات شخصية، وتمثلت في 6 أسئلة (من سؤال 02 إلى 07).

✓ المحور الثاني : بيانات متعلقة بتفويض الصلاحيات للموظفين يعزز من جدية العمل

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف- وتمثلت في 13 سؤال (من

سؤال رقم 08 سؤال 21).

¹ - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 293.

² - المرجع نفسه، ص 293.

³ - محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971، ص 312.

✓ المحور الثالث : بيانات متعلقة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يقوي الشعور بالانتماء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوچار -الطارف- وتمثلت في 11 سؤال، (من سؤال رقم 22 إلى 32).

4-عينة الدراسة:

هناك العديد من التعريفات التي وصفها الباحثون لتعريف العينة، نذكر منها:

✓ يعرفها البعض بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث"¹.

✓ وتعرف كذلك : "بأنها جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختياره وفق أساليب المعاينة الإحصائية ويشترط أن تكون مماثلة للمجتمع الذي تقوم بدراسته ولكي تكون العينة ممثلة للجميع يجب أن تتضمن خصائص المجتمع بشكل يمكننا تعميم نتائجها لتقدير أهم معالم المجتمع الإحصائي"².

و في دراستنا هذه فقد قمنا باستخدام العينة التطبيقية.

¹ - محمد جلال الغندور: مرجع سابق، ص 88.

² - المرجع نفسه، ص 88.

✓ العينة الطبقية:

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون المجتمع مصنف إلى طبقات، وتكون لدينا الرغبة في تمثيل جميع هذه الطبقات في العينة، حيث يتم تصنيف المجتمع في طبقات وفقا لخصائصه من ناحية النوع (ذكور/إناث) أو المستوى الدراسي...¹.

* **تقدير حجم العينة :** على العموم لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، بل يمكن أن نذكر من ذلك اتجاهين :

*يعتمد على نظريات الاحتمالات و هذا يستلزم الإلمام بقدر واسع من المعلومات الإحصائية لتقدير أحسن لحجم العينة.

*حجم العينة يتراوح من 10% - 15% من المجتمع الكلي و قد اعتمدنا في الدراسة على هذا اتجاه حيث تم اعتماد نسبة 15% من المجتمع الكلي لكن نظرا لصعوبة ميدان الدراسة في هذه الفترة و ما تواجهه من ارتفاع في عدد الاصابات قمنا برفع النسبة المؤوية الى 25% ليقل عدد العينة المبحوثة التي تساعدنا على الاجابة على استمارة الاستبيان المعدة .

المجتمع الأصلي للدراسة : يتكون من 74 مفردة مقسمين كالتالي:

- الأطباء و الشبه الطبيين ؛
- العمال الإداريين ؛
- المتعاقدين .

¹ - رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط9، القاهرة، 2014.

و طبيعة موضوعنا تحتم النظر والتحقيق الميداني في كل ما هو موصول بطبيعة الموضوع الذي يقودنا إلى اختيار العينة التطبيقية ، التي بلغ حجمها (19) عينة، بعد اعتماد نسبة 25% من المجتمع الكلي

(1) الأطباء والشبه الطبيين 10.

(2) العمال الإداريين 04. المجموع بالتقريب: (19)

(3) المتعاقدون 05

5-أساليب المعالجة البيانية:

استخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية حساب التكرارات وكذا حساب النسب المئوية.

6-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

- خصائص العينة:
- المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
36.85%	7	ذكور
63.15%	12	إناث
100 %	19	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن أغلبية عينة الدراسة كانوا إناثا بنسبة 63.15%، بينما قدرت نسبة الذكور 36.85%.

وذلك راجع لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة آلا و هو الاستشفائي و أكثر فئة تتردد عليه بنسبة كبيرة هي فئة النساء و الأطفال لمصلحة رعاية الأمومة و الطفولة، هذا ما يستوجب على المؤسسة توظيف عدد كبير من النساء الموظفات لأنهن يتقن التعامل مع هذه الفئة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع عينة البحث حسب العمر.

النسبة%	التكرار	السن
26.31 %	5	أقل من 30 سنة
32.58 %	6	من 31 إلى 40
31.58 %	6	من 41 إلى 50
10.53 %	2	أكثر من 51 سنة
100 %	19	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (31-40) و (41-50) هم الذين حصلوا على أكبر نسبة 31.58%، تليها أقل من 30 سنة بنسبة 26.31% ثم الفئة من 51 سنة بنسبة 10.53%.

يتضح لنا أن الموظفين الذين أعمارهم ما بين (31-40) و (41-50) بالتساوي هم أكبر فئة عمرية وهذا دلالة على أنهم الأنضج عمريا و الأثبت في التعامل و سلاسة الكلام.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
26.31 %	05	أعزب
73.69 %	14	متزوج
0 %	0	مطلق
0 %	0	أرمل
100 %	19	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة المتزوجين هي الفئة الغالبة بنسبة 73.69% تليها فئة العزاب بنسبة 26.31%، أما بالنسبة للمطلق والأرمل فهي غير موجودة إذ قدرت بـ 0%.

و هذا يدل على أن فئة المتزوجين لديهم ارتباطات عائلية تفرض عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي والنفسي الذي يحقق بدوره الاستقرار الأسري لأفراد عائلتهم، وهذا ما يفرض عليهم الالتزام في العمل والتمسك به والاجتهاد فيه فبمجرد الحصول على وظيفة ومصدر لتأمين الدخل يتجه الموظف لتكوين أسرة باعتبارها ثاني اهتماماتها بعد الوظيفة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
31.52 %	6	دبلوم
5.27 %	1	بكالوريا
36.84 %	7	ليسانس
5.26 %	1	ماجستير
21 %	4	دكتوراه
100 %	19	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم 05 أن الحاصلين على درجة ليسانس يمثلون أكبر نسبة

36.84%، تليها الحاصلين على دبلوم 21.52%، تليها درجة الدكتوراه بنسبة 21%، تليها درجة ماجستير والبكالوريا بنسبة 5.27%.

و هذا يدل على أن أكبر نسبة للمستوى التعليمي الجامعي إي الإطارات والتي تلقت

تكوينا عاليا في هذا المجال و التي سوف تترجمه ميدانيا بكفاءة و فعالية بما تمليه عليهم قوانين المؤسسة و كذا ما تفرضه الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
36.84%	7	أقل من 5 سنوات
21.06%	4	من 5 إلى 10
21.06%	4	من 11 إلى 15
0%	0	من 16 إلى 20
21.06%	4	أكثر من 21
100%	19	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 06 أن الفئة الأولى والتي تمثل أقل من 5 سنوات لإذ
 تمثلت 36.84% تليها الفئة الثانية التي تمثلت في السنوات من (5-10) و (11-15) وأكثر من
 21 سنة بنسبة 21.06%، أما فئة (16-20) فقد كانت معدومة.

يتبين لنا أن الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تمثلت أكبر نسبة وهذا يدل
 على أن هناك استقطاب وتوظيف عدد كبير من هذه الفئة في السنوات الأخيرة نتيجة لخروج
 وإحالة عدد كبير من الموظفين على التقاعد.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
21.06 %	04	طاقم إداري
52.63 %	10	طاقم طب
26.31 %	05	عمال مهنيين
100 %	19	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن الأفراد الذين يشتغلون طاقم طبي هم الأكثر نسبة 21.06%، ثم تليها نسبة العمال المهنيين بنسبة 26.31%، ثم تليها فئة الطاقم الإداري بنسبة 52.63%.

و هذا إن دل كذلك فإنه يدل على طبيعة الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسة ألا و هي الاستشفائية و عليه فمحورها الأساسي هي توظيف قدر كبير من الأطباء و الشبه الطبيين للقيام بالواجب الإنساني و السوسيو مهني الذي تهدف إليه.

• المحور الثاني: تفويض الصلاحيات للموظفين يعزز من جدية العمل بالمؤسسة

العمومية للصحة الجوارية ببو حجار -الطارف-

الجدول رقم 08: يوضح توزيع العينة من حيث تحبيذها للعمل في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
	13	86.67 %	نعم		
	02	13.3 %	لا	15	78.94 %
	15	100 %	المجموع		
				4	21.06 %
				19	100 %

يشير الجدول رقم 08 إلى أن أغلبية الموظفين يحبذون العمل في المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية، حيث بلغت 78.94% أما العاملين الذين لا يحبذون العمل فقد بلغت

21.06%.

هذا يشير إلى أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة العمومية يحبذون العمل وذلك راجع إلى

سلاسة التعامل بنسبة 86.67% وأيضا وجود علاقات طيبة فيما بينهم نظرا لوجود بيئة تنظيمية

مناسبة للعمل و كذا فهم مخيرين و ليس مجبرين على العمل في هذا المجال ،وهذا مؤشر قوي

يدل على جديتهم للعمل بالمؤسسة و مد يد العون بما تمليه عليهم ضمانتهم.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع عينة البحث من حيث نشر المؤسسة جميع القوانين

والإجراءات واللوائح الإدارية الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	ملم بجميع القوانين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 73.69	نعم	12	% 85.71
	2		لا	2	% 14.28
	14		المجموع	14	% 100
لا	5	% 26.31			
	19	% 100			
المجموع					

يلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن أغلبية العمال يؤكدون أن المؤسسة تقوم بنشر كافة القوانين والإجراءات واللوائح الإدارية الاستشفائية، حيث بلغت %73.69، أما الذين أكدوا على أن المؤسسة لا تقوم بنشر القوانين والإجراءات قدرت نسبتهم بـ %26.31.

وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بدورها في نشر القوانين وإن معظم الموظفين بنسبة %85.71 يقومون بتنفيذ كافة القوانين و هذا دليل على شفافية المؤسسة بنشر كل ما يخدم الموظف و يسهل مهامه سواء كانت تخص واجباته المهنية أو طرق التعامل مع المرضى أو الزملاء أو حتى الإدارة و هذا لتتفادى وقوع الموظف في مشكل ما جراه جهله لبعض القوانين.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع عينة البحث من حيث أن القوانين تتسم بالمرونة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	% 63.16
لا	7	% 63.84
المجموع	19	% 100

يلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن الأغلبية يؤكدون على أن القوانين تتسم بالمرونة والتغير بنسبة بلغت 63.16% أما الذين يؤكدون على أن القوانين لا تتسم بالمرونة والتغير فقد بلغت 63.84%.

هذا يدل على أن المؤسسة العمومية بالصحة الجوارية تقوم بنشر كافة القوانين وتقوم بالتغيير بصفة مستمرة فيها حسب مختلف التغيرات و الحالات الطارئة والمتجددة مع الوقت وقد يعود هذا بالإيجاب على نفسية العامل من خلال جدية العمل والتزامهم بقوانين المؤسسة ومن ناحية أخرى قد يؤثر بالسلب فقد لا تتوافق بعض القوانين مع رغبة العامل.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع عينة البحث من حيث سماح المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة في العمل دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	%31.58
لا	13	%68.42
المجموع	19	%100

يتضح من خلال الجدول 11 أن أغلبية العاملين لا تسمح لهم المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة في عملهم بأنفسهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر بنسبة %68.42 أما اللذين تسمح لهم المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة في عملهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر قدرت بـ %31.58

و هذا إن دل فإنه يدل على المؤسسة فجّل موظفيها يتعاملون مع أرواح أفراد المجتمع و عليه فإن أي خطأ و لو في استشارة طبية قد يؤدي بالموظف و المؤسسة إلى ما يحمد عقباه و عليه لكي تتفادى المؤسسة مثل هذه المشاكل فهي تمنح بعض الصلاحيات للكوادر الطبية العليا و بعض الإداريين فقط باتخاذ التدابير اللازمة في عملهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر و التي بلغت نسبتها %31.58 لأن بعض القوانين تخولهم لذلك و كذا تكوينهم العالي يجعلهم مرنين في التعامل مع الصعاب و هذا ما تؤكد عليه الكاتبة سهام الرشيد¹.

¹ الرشيد سهام: مرجع سابق، ص 24.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع عينة البحث من حيث تحمل المسؤولية التامة على الأعمال التي يقومون بها. .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 0
المجموع	19	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن كافة العاملين يتحملون المسؤولية التامة على الأعمال التي

يقومون بها بنسبة 100%، أما اللذين لا يتحملون المسؤولية فكانت نسبته 0%.

وهذا يشير إلى أن الموظف يتحلى بروح المسؤولية أثناء قيامه بأعماله نتيجة لضميره

المهني الحي و كذا قوة إيمانه بالله عز وجل التي تجعله يتقدم لانجاز أعماله بكل اتقاء و ولاء

و فاعلية مقابل صفر خطأ و نتيجة ذلك يتحمل كل ما وراء ذلك و هذا عادة ما تمليه الثقافة

المتبناة بين كل الزملاء.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي إلى تعزيز شعور المريض بالأمان في المعاملات الاستشفائية داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%100	19	نعم
%0	00	لا
%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كافة الموظفين يعملون على تعزيز شعور المريض بالأمان في المعاملات الاستشفائية داخل المؤسسة بنسبة 100% .

وهذا راجع إلى المعاملة الحسنة في تقديم خدمات جيدة إذ يحاول الموظف تنفيذها من خلال تبنيه لثقافة تنظيمية خاصة من أولوياتها الالتزام بتقديم الخدمات على أحسن وجه و في الوقت المحدد دون النفور و التذمر في وجه المريض خاصة و أن المؤسسة تتربع وسط شعبي ومعظم المترددين عليها من الطبقة الاجتماعية المتوسطة و الغالبة هي الطبقة الضعيفة التي تصعب عليها عملية التطبيب عند العيادات الخاصة نظرا لتدني المستوى المعيشي و عدم امتلاك المال و لذلك وجب إحاطتهم بالأمان منذ دخول المؤسسة إلى غاية الخروج منها ولو باستشارة صغيرة و هذا ما تمليه الصلاحيات و كذا الثقافة المتعارف عليها دون أن ننسى المحافظة على سمعة المؤسسة و تحقيق هدفها الأساسي ألا و هو الرعاية الصحية.

جدول رقم 14: يوضح توزيع عينة البحث بالتشاور المستمر مع زملاء أثناء تأدية

المعاينات المستعصية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 0
المجموع	19	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن كافة العاملين في هذه المؤسسة يقومون بالتشاور المستمر

مع الزملاء أثناء تأدية المعاينات المستعصية بنسبة 100% ولا يوجد عاملين لا يقومون بالتشاور مع الزملاء بنسبة 0%.

ويرجع ذلك إلى تقدير الموظف للعمل ضمن فريق وإيمانه بناجعة وجودة هذا الأسلوب

في العمل وأيضا القدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشكلة، وأيضا القدرة على التوصل إلى

حلول للمشاكل الطارئة وهذا مؤشر يدل على تفويض الصلاحيات للموظفين مما يؤدي إلى

تعزيز جدية العمل و هذا بالفعل ما تأكده نظرية الجودة الشاملة¹.

¹ الجميلي مطر بن عبد المحسن: مرجع سابق، ص 43.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع عينة البحث من حيث الشعور بالحماس أثناء تأدية المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	89.48%
لا	02	10.52%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول 15 أن أغلبية العاملين في المؤسسة يشعرون بالحماس أثناء تأدية المهام حيث قدرت بـ 89.48% أما الأقلية الذين لا يشعرون بالحماس أثناء تأدية المهام فقد قدرت نسبتهم بـ 10.52%.

وهذا نتيجة حبه للمهام التي يقدمونها بكل أمانة و مصداقية و دون مقابل من المريض و توظيفهم للميكانيزمات العلمية التي تعلموها طيلة مشوارهم الدراسي و التي توجت بالنجاح نتيجة توظيفهم ثم تطبيقها بجدارة، كل هذا يأتي بالشغف و الحماس بمزاولة المهام.

الجدول رقم 16: يوضح السباق إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية بكل أمانة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%100	19	نعم
%0	0	لا
%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 16 أن كافة العاملين في المؤسسة الاستشفائية يكونون سباقين على تحقيق أهداف المؤسسة بكل أمانة بنسبة 100% ولا يوجد عاملين لا يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 0%.

وهذا يدل على ثقة الموظفين بالمؤسسة التي يعملون بها فهم يقدمون أهداف المؤسسة على أهدافهم الشخصية، ويسعى كل موظف إلى تحقيق أهدافها بكل أمانة وهذا يدل على ولاءه وجديته في العمل وبالتالي تصبوا المؤسسة إلى النجاح و يحقق هو بدوره هدفه الخاص في إطار تحقيق الهدف العام للمؤسسة و هذا ما نتشارك فيه مع أراء الكاتبة سهام الرشيدى¹.

1- الرشيد سهام: مرجع سابق، ص 23.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع عينة البحث من حيث إعداد خطط العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
42.11 %	8	مع المسؤول الأول
52.63 %	10	بالتشاور مع الموظفين لكل مصلحة
5.26 %	1	إعداد شخصي
100 %	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن إعداد خطط العمل بالمؤسسة يتم بالتشاور مع الموظفين التابعين لكل مصلحة بنسبة 52.63 %، تليها إعداد الخطط مع المسؤول الأول للمؤسسة بنسبة 42.11 %، تليها إعداد شخصي وهي بنسبة 5.26 %.

وهذا ما يشير إلى أن الموظفين يقومون بالتشاور بالدرجة الأولى مع رئيس كل مصلحة وإذا لم يتم إعداد الخطط المتوافق عليها يمنح التشاور بدرجة الثانية مع المسؤول الأول ثم يأتي دور الموظف في إعداد شخصي بدرجة ثالثة، وهذا مؤشر على ترك الإدارة هامشاً من الحرية للموظفين لإعداد خطط عمل بحسب حاجة كل مصلحة وطاقمها الطبي و الإداري بما يخدم المصلحة العامة في إطار من التفاهم و التعاون.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي للمحافظة على سمعة

المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 57.89	11	الإلحاح على تقديم أفضل الخدمات أثناء المعالجة الروتينية	% 100	19	نعم
% 5.27	1	الإلحاح على تقديم أفضل الخدمات أثناء المعالجة السريرية			
%36.84	7	المحافظة على وسائلها بعناية			
% 100	19	المجموع			
			% 0	0	لا
			% 100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن كافة الموظفين يسعون للمحافظة على سمعة

المؤسسة بنسبة 100%.

و هذه النسبة المؤوية تدل على أن موظف المؤسسة على قدم وساق يوظف كل جهده

سواء العلمي، البدني، العضلي أو حتى الإداري في المحافظة على سمعة المؤسسة التي تعتبر

سمعته كذلك بما أنه يشتغل بها و أن أحسن طريقة لتحقيقها هي الإلحاح على تقديم أفضل

الخدمات أثناء المعالجة الروتينية لأن بها يبني أفراد المجتمع الصورة الحسنة على المؤسسة

و موظفيها من أعلى قمة الهرم إلى قاعدته، ناهيك المحافظة على وسائلها بعناية لكي يكسبو ا

ثقة المرضى و المترددين عليها و هذه هي خصال الموظف خاصة في قطاع الصحة باعتباره قطاع حساس يقابله من يزاول نفس المهام و سباق على كسب ثقة المواطنين، و لكي لا تاهتز سمعة المؤسسة الاستشفائية و جب العمل بروح الفريق الواحد و الأسرة الواحدة هذا ما تؤكد عليه نظرية النظم¹.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع عينة البحث من حيث الاهتمام براحة المريض.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 15.79	3	توفير خدمات إدارية استشارية جيدة	% 100	19	نعم
% 26.31	5	تسخير طاقم طبي شامل ومتعاون			
%21.05	4	تسخير مخبر مجهز			
%10.53	2	تسخير غرفة أشعة متطورة			
%26.31	5	التعامل مع المرضى بطيبة ومرونة			
% 100	19	المجموع			
			% 0	0	لا
			% 100	19	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن كافة الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يهتمون

لراحة المريض بنسبة 100%.

¹ - الوادي حسن محمود: مرجع سابق، ص 37.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاستشفائية توفر العديد من الخدمات من أجل راحة المريض واستقباله أحسن استقبال من خلال التعامل مع المريض بطيبة بـ 26.31%، وكذل تسخير طاقم طبي شامل ومتعاون بـ 26.31%، وتسخير مخبر مجهز بـ 15.79%، وتسخير غرفة أشعة متطورة بـ 10.53% وكذلك من خلال ملاحظتنا توفير مرافق للراحة وكراسي وأجهزة تبريد، وأيضا مدفئات وجهاز تلفاز كبير، كل هذا لأجل راحة المريض وكذلك حتى للموظفين من أجل استحسان جو العمل وعدم التذمر من رداءة المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا ما يترجم بدوره الصورة الحسنة عليها.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع عينة البحث من حيث المطالبة بالتعاون المشترك مع موظفي

المؤسسة من أجل مواجهة أي أخطار تهدد بصحة سكان المنطقة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100 %	19	نعم
0 %	0	لا
100 %	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن كافة العاملين مطالبين بتعاون مشترك مع موظفي

المؤسسة من أجل مواجهة أي أخطار تهدد بصحة سكان المنطقة بنسبة 100%، ولا يوجد

عمال لا يطالبون بتعاون مشترك بنسبة 0%.

وهذا ما يشير إلى روح التضامن والتعاون وأيضا مدى تماسكهم في مواجهة أي أخطار تهدد بصحة سكان المنطقة وهذا ما يدل على جدية العمل و كذا تبنيهم لثقافة تنظيمية موحدة داعمة للأفكار العلمية الجيدة التي تسعى دوما على راحة المجتمع ككل، و خير دليل على ذلك هو ما أصاب العالم جراء فيروس كورونا (كوفيد 19) و ما خلفه من إصابات اجتماعية كبيرة مقابل ذلك تضامني عملي و اجتماعي بين عمال الصحة لكي يبقوا يدا واحدة لمواجهة و إحاطة أفراد المجتمع بالرعاية الصحية الشاملة.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع عينة البحث من حيث تناسب صلاحياتهم مع حجم مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	73.69%
لا	5	26.31%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن أغلب العاملين تتناسب صلاحياتهم مع حجم مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة بنسبة 73.96%، أما الأقلية الذين لا تتناسب صلاحياتهم مع حجم مهامهم ومسؤولياتهم مع المؤسسة فقد قدرت بـ 26.31%.

هذا يدل كذلك على أن أغلب العاملين أكدوا مدى تماشي العمل الذي يقومون به مع استعداداتهم وقدراتهم أي أن العمل الذي يقومون به يتماشى مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وبالتالي فهم

راضون عن عملهم راجع في البداية إلى عملية الاختيار و التعيين العادلة ما تؤدي بالعامل إلى فهم دوره و طبيعة المهام الموكلة إليه و هذا ما يتوافق مع دراسة هيثم عطار¹.

المحور الثالث: إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يقوي الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوجهار -الطارف-.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع العينة من حيث عمل المؤسسة بالتناوب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	تختار الوقت المراد العمل به	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%89.48	نعم	0	%0
			لا	17	%100
			المجموع	17	% 100
لا	2	% 10.52			
المجموع	19	% 100			

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية يؤكدون على أن المؤسسة تعمل بالتناوب بنسبة

%89.48، أما فئة الأقلية تؤكد على أن المؤسسة لا تعمل بالتناوب بـ %10.52.

ويرجع هذا إلى أن طبيعة المؤسسة والطوارئ و الحالات المتوقع حدوثها سواء بالنهار أو

الليل لذا وجب الاستعداد والتأهب في أي وقت ووجود أطباء على مدار الوقت، إلا أنهم أكدوا أنه

لا يمكن اختيار الوقت المراد الذي يعملون به سواء بالليل أو النهار وإنما تحتم عليهم إدارة

المؤسسة الوقت الذي يعملون به قانونيا إلا في حالة واحدة حسب ما صرح لنا به بعض

¹ هيثم محمد عطار: مرجع سابق.

الموظفين وهي أن يكون هناك تفاهم بين الموظفين في إجراء التبادل في التناوب وهذا ما يدل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في هذه الحال كان هناك تفاهم بينهم.

الجدول رقم 23: توزيع عينة البحث من حيث تدخل الموظفين للمطالبة بتعديل الجدول الزمني للعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	63.16 %
لا	7	36.84 %
المجموع	19	100 %

نلاحظ من الجدول 23 أن فئة الأغلبية من العمال يتدخلون في المطالبة بتعديل الجدول الزمني للعمل وقدرت بـ 63.16%، أما فئة الأقلية من العمال اللذين ليس لهم القدرة على التدخل في المطالبة بتعديل الجدول الزمني للعمل فقدرت بـ 36.84%.

يشير هذا أن الموظفين لديهم حرية الرأي بإعطاء مجموعة من البدائل المتعلقة بتعديل الجدول الزمني للعمل نتيجة للتفاهم الموجود فيما بين الموظفين دون تدخل إدارة المؤسسة و في حال اللاتفاهم بين بعض الموظفين تتدخل الإدارة برأيها القانون لعدم الدخول في متاهات المشاكل و بالتالي التذمر من العمل و هدر الوقت.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع عينة البحث من حيث أن المؤسسة تترك هامش من الحرية للموظف لطرح اختيارات جديدة لتعديل القانون الداخلي للمؤسسة بما يتناسب مع ظروف الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	31.58 %
لا	13	68.42 %
المجموع	19	100 %

نلاحظ من الجدول رقم 24 أن فئة الأغلبية من العاملين اللذين يؤكدون على أن المؤسسة لا تترك هامش من الحرية للموظف لطرح اختيارات جديدة لتعديل القانون الداخلي للمؤسسة بما يتناسب مع ظروف الموظفين قدرت بـ 68.42%.

هذا يدل على وجود قرارا وزارية لا تعطي لمؤسسة فرصة تعديلها من قبل الموظفين لأنهم ليسوا مخولين لذلك، بل هناك جهات وزارية هي التي معنية بالتدخل و تعديلها.

جدول رقم 25: يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي إلى تقديم خدمات صحية

بكل احترافية ومهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
89.48%	17	نعم
10.52%	02	لا
100%	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 25 أن أغلبية العاملين يسعون إلى تقديم خدمات صحية بكل احترافية ومهنية 89.48% أما فئة الأقلية من العمال اللذين لا يسعون إلى تقديم خدمات صحية بكل احترافية ومهنية وقدرت بـ 10.52%.

وهذا يشير إلى إدراك الفرد وفهمه وإلمامه بكل ما يخص الوظيفة التي يشغلها ومعرفة كل جزئياتها وهذا ما يجعله مزود بمعلومات ذات ثقل ووزن معرفي قاعدة بيانات وهذا الثراء المعرفي يجعله شخص يؤدي عمله بكل جدية واحترافية و التزامه بضمان حسن سير العمل وبذلك الوصول إلى المنافسة الخارجية من خلال تقديم أفضل الخدمات بجودة عالية، وهذا ما يدل على اكتساب الموظفين لثقافة تنظيمية موحدة داخل المؤسسة و هذا ما تؤكد ذلك دراسة عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة محمد الرشيد¹.

¹ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ونورة محمد الرشيد: مرجع سابق.

جدول رقم 26: يوضح توزيع عينة البحث من حيث تدخل الموظفين في القرارات التي ترى فيها عقاب جائر على الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	26.31%
لا	14	73.69%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن أغلب العاملين لا يتدخلون في القرارات التي يرى فيها عقاب جائر على الموظفين بنسبة قدرت بـ 73.69%، وتوجد نسبة قليلة ترى بأنه يمكنها التدخل في القرارات التي يرى فيها عقاب جائر على الموظفين.

و هذا إن دل كذلك يدل على صرامة القوانين في مجال الصحة و ليس بمس كرامة موظفيها و استصغارهم لكن من أجل تحقيق جودة العمل و تفادي كل الأخطاء التي تمس من خلالها نزاهة الموظف و ضميره و من خلالها يعرف الموظف حقوقه و واجباته و التي كذلك من خلاله لا يلجأ موظف مثله للتدخل من أجله و بهذا تبتعد المؤسسة كل البعد عن المشاكل و العقوبات و بذلك يعم الولاء و الانتماء لها.

جدول رقم 27: يوضح توزيع عينة البحث من حيث مشاركة الإدارة في وضع الخطط الاستثنائية بما يتماشى مع هوية وخصوصيات المنطقة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	47.37%
لا	10	52.63%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن الموظفين الذين لا يشاركون الإدارة في وضع خطط استثنائية بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة قدرت بـ 52.63%، تليها مباشرة نسبة 47.37% من الموظفين الذين يشاركون الإدارة في وضع خطط بما يتماشى مع هوية وخصوصية المنطقة.

و هذا بحسب طبيعة الخطط فان رأيت الإدارة أنها بحاجة لإشراك الموظفين في إعداد الخطط فلها ذلك و إن رأيت أنها ليست بحاجة لهم فقد تستغني عنهم فهي تعبر عن مرونتها في التعامل مع موظفيها و اشراكهم بحسب المعطيات التي بين يديها و تخصصاتهم في المجال و هي تعتبر خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية¹.

¹ محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص 108.

جدول رقم 28: توزيع عينة البحث من حيث مشاركة الزملاء في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	% 63.16
لا	7	% 36.84
المجموع	19	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن أغلبية الموظفين يشاركون زملائهم في اقتراح ورسم أهداف المؤسسة بصورة جماعية وقدرت بـ 63.16%، أما العمال اللذين لا يشاركون زملائهم في رسم واقتراح أهداف المؤسسة بصورة جماعية فقدرت بـ 36.84%.

هذا يدل على أن الأغلبية يؤكدون على أنهم يشاركون بصورة جماعية في تحقيق أهداف

المؤسسة وهذا راجع إلى الاتفاق السائد، إي أنهم يحددون أهدافهم ويتفاهمون فيما بينهم فيما يخص العمل داخل المؤسسة مما يدل على تحقيق الروح الجماعية فيما بينهم وتحقيق منافع متبادلة وهذا مؤشر قوي يدل على شعور الموظف بالانتماء و تعتبر كذلك من أهم وظائف الثقافة التنظيمية.¹

¹ زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 314.

جدول رقم 29: يوضح توزيع عينة البحث من حيث السعي إلى طرح آليات عمل فعالة تزيد من نشر خبرتهم ومعارفهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	78.94%
لا	04	21.06%
المجموع	19	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن أغلب الموظفين يسعون إلى طرح آليات عمل فعالة تزيد من نشر خبرتهم ومعارفهم وقدرت بـ 78.94% أما فئة الأقلية والذين لا يسعون إلى طرح آليات عمل فعالة تزيد من نشر خبرتهم ومعارفهم قدرت بـ 21.06%.

وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتنمية خبرات ومعارف لدى الموظف بطرح آليات

جديدة مساعدة، وهذا مؤشر يدل على اكتساب المؤسسة لثقافة تنظيمية تقوى شعور الموظف بالانتماء الوظيفي.

جدول رقم 30: يوضح توزيع عينة البحث بتشجيع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار عمل

جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	73.69 %
لا	5	26.31 %
المجموع	19	100 %

نلاحظ من خلال الجدول 30 أن الموظفين اللذين تشجعهم المؤسسة على تقديم أفكار

جديدة قدرت بـ 73.69%، أما اللذين لا تشجعهم المؤسسة على تقديم أفكار جديدة قدرت بـ 26.31%.

وهذا راجع إلى تشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين وأيضا القدرة على مجابهة الخوف

من الفشل في طرح الأفكار الجديدة البناءة والقدرة على تجربتها وهذا يدل على تبني المؤسسة

لثقافة تنظيمية تؤدي بدورها إلى تقوية شعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ منها من خلال ترك له

هامشا من الحرية في التصرف و مد أفكار تزيد تمركزه بها .

الجدول رقم 31: يوضح توزيع عينة البحث بالسعي إلى بذل المزيد من الجهد لو طلب منهم لمساعدة المرضى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	راجع إلى زيادة رضا المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%94.73	نعم	4	%21.05
			لا	14	%73.67
			المجموع	18	% 94.73
لا	1	% 5.26			
	19	% 100			
المجموع					

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلب العمال يسعون إلى بذل المزيد من الجهد لو طلب منهم ذلك لمساعدة المرضى حيث بلغت 94.73%، أما اللذين لا يسعون إلى بذل المزيد من الجهد لو طلب مساعدة المرضى فقد ب 5.26%.

وهذا يشير إلى الواجب الأخلاقي المهني الذي يجعل من الموظف يبذل قصارى جهده في إنجاز مهامه ليس من خلال رضاه على المؤسسة فقط بل لينال رضا الله عز وجل قبل كل شيء و كذلك ما هو متعارف عليه من مكارم الأخلاق و كذا العادات و التقاليد المتشعب بها الموظف التي تجعله عنصراً محباً لعمله، عنصراً تستغزقه وظيفته من أجل راحة و مساعدة المرضى الذين هم بحاجة له بسبب ضعفهم وقلة حيلتهم، هذا ما تؤكد مظاهر الثقافة التنظيمية¹.

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 196.

الجدول رقم 32: يوضح توزيع عينة البحث من حيث احترام عامل الوقت عند تنفيذ مهام الوظيفة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدايل في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%94.73	حب العمل	7	%36.83
			الضمير المهني	11	%57.89
			خوفا من العقوبات	0	%0
			المجموع	18	% 94.73
لا	1	% 5.26			
المجموع	19	% 100			

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلب العاملين في المؤسسة الاستشفائية يحترمون عامل الوقت عند تنفيذهم مهامهم، حيث قدرت بـ %94.73، أما اللذين لا يحترمون عامل الوقت عند تنفيذ مهام وظيفتهم فقدرت بـ %5.26.

وهذا يدل على مدى التزام الموظفين عمليا و احترام كل اللوائح و القوانين التي تحت على الحضور في الموعد المحدد تفاديا للمشاكل التي تحدث في الوقت الفارق خاصة و أن عامل الوقت في مثل هذه المؤسسات مخططا مسبقا من قبل الوزارة الوصية و أي تلاعب فيه يؤدي بدوره إلى التلاعب بأرواح المواطنين ناهيك عن إرضاء لضميرهم المهني وأيضا حُبهم للعمل وهذا مؤشر على شعورهم القوي بالانتماء الوظيفي هذا ما تؤكد عليه دراسة بن ناصر بلال¹.

¹ - بن ناصر بلال: مرجع سابق.

7- نتائج الدراسة:

• النتائج الجزئية:

بناء على ما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية الخاصة بـ خصائص مجتمع الدراسة :

- إن المبحوثين أغلبهم من جنس الإناث بنسبة 63.16%.
 - إن أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (21-50) سنة وأن جلهم متزوجون بنسبة 73.69%.
 - إن أغلبية أفراد العينة يملكون شهادة ليسانس بنسبة 36.84%.
 - إن أغلبية أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في العمل.
 - إن أغلبية أفراد العينة هم أطباء من الناحية الوظيفية بنسبة 52.63%.
- نتائج السؤال الفرعي الأول من الدراسة: هل تفويض الصلاحيات يعزز من جدية العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار -الطارف-.

من خلال عرض وتحليل بيانات السؤال الفرعي الأول تبين لنا:

- تبين لنا من نتائج الجدول رقم 08 أن الموظفين يحبذون العمل وهذا ما يدل على جدية العامل بنسبة 78.94%.
- بناء على نتائج الجدول رقم 09 و 10 اتضح لنا أن المؤسسة تنشر القوانين والتي تتسم بالمرونة بنسبة 65%.
- بناء على نتائج الجدول رقم 11 يتضح لنا أن الموظفين لا يسمح لهم باتخاذ التدابير اللازمة بنسبة 68.42%.

- بناء على نتائج الجداول من 12 - 16 يتضح لنا بأن هناك تحمل للمسؤولية وقوة التشاور وتحقيق أهداف بكل أمانة وهذا ما يدل أيضا على جدية العمل بنسبة 90%.
- بناء على نتائج الجدول 17 يتضح لنا أن المؤسسة تفوض جزء من الصلاحيات للموظفين بنسبة 42.63%.
- بناء على نتائج الجدول 18 و 19 يتضح لنا بأن موظفي المؤسسة يتميزون بالواجب الأخلاقي في المحافظة على سمعة المؤسسة والاهتمام بالمريض وهذا ما يدل أيضا على جدية العمل بنسبة 100%.
- بناء على نتائج الجداول 20-21 يتضح لنا بأن الموظفين يمنح لهم جزء من الصلاحيات في اتخاذ القرارات بنسبة 70%.
- نتائج السؤال الفرعي الثالث من الدراسة: هل اشترك الموظفين في اتخاذ القرارات يقوي الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوجار -الطارف-.
- من خلال نتائج الجدولين (22-23) يتضح بأن موظفي المؤسسة العمومية يتسمون بالقوة الجماعية وهذا ما يبين اشترك الموظفين في اتخاذ القرارات فيما بينهم بنسبة 70%.
- بناء على نتائج الجدول 24 يتضح لنا بأن الموظفين لا يحضون بالحرية التامة في تعديل القانون الداخلي وهذا تقاديا للمشاكل الناجمة عن ذلك بنسبة 31%.
- يتضح لنا من الجدول 25 بأن الموظفين يسعون إلى تقديم الخدمات الصحية بكل احترافية وهذا يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء الوظيفي بنسبة 89%.

- بناء على نتائج الجداول (26-27) يتضح لنا بأن العمال لا يمنح لهم الحق في اتخاذ القرارات بنسبة مطلقة و لكن وضع مجموعة من البدائل التي من خلالها يجتمعون و يختارون البديل الأفضل بنسبة 30%.
- بناء على نتائج الجداول (28-29-31-31-32) يتضح لنا بأن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات بصورة جماعية والذي يعزز من شعورهم بالانتماء وأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التمكين الذي يطور من الثقافة التنظيمية بنسبة 80%.
- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأنه وبالرغم من أن الموظفين لا يشاركون في جميع القرارات إلا أن هذا لم يمنع من شعورهم القوي بالانتماء و الولاء الوظيفي.

• النتائج العامة:

من خلال مناقشة وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية من حيث الإجابة على

الأسئلة الفرعية:

- إن التفويض الجزئي للصلاحيات لم يمنع من تعزيز جدية العمل لدى موظفي المؤسسة

العمومية.

- بالرغم من عدم مشاركة الموظفين في جميع القرارات إلا أن هذا لم يمنع من الشعور

بالانتماء الوظيفي.

- انطلاقاً من الإجابة على الأسئلة الفرعية يمكن الإجابة على السؤال المركزي بأن للتمكين

دور في تطوير الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بوججار -الطارف-.

8 توصيات الدراسة:

- على المؤسسة أن تولي اهتمام بالعنصر البشري وتوفر له جو من الإبداع وطرح طرق عمل جديدة.
- على المؤسسة أن تترك المجال لحرية المحاولة والخطأ لدى الموظفين.
- على المؤسسة أن تسمح بمشاركة الموظفين في التسيير واتخاذ القرارات المناسبة، الأمر الذي من شأنه أن يحمل الموظف جزءاً من المسؤولية بتنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمس لذلك.
- على المؤسسة أن تتبع نظام تحفيز لموظفين مما يضمن ولاءهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا وتنتوجا للجهد المبذول، يمكن القول في النهاية أن هذه الدراسة تعد نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر فعال في المؤسسات لما لديه من دور كبير في تحقيق أهدافها والسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته، وكل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحوافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة.

ومن خلال ما تم جمعه في هذه الدراسة في الجانب النظري والميداني والذي يدور حول التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوججار-الطارف- يتبين أن التمكين الوظيفي يسهم في خلق ثقافة نوعية متكاملة تشجع على الانسجام في بيئة العمل لتصبح الخدمات المقدمة متفوقة عالميا ومن أجل زيادة فاعليتها يجب على الإدارة أن تصبح نشطة في تمكين موظفيها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- القواميس:

✚ ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر. د.ص.

✚ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزية، فرنسي، عربي، مكتبة

لبنان، 1978.

✚ الفيزوز أبادي ومحي الدين يعقوب: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط2، لبنان،

1987.

✚ صبحي حمودي: المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، د.ط، بيروت. د.س.

✚ علي ابن هادية وآخرون: قاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر،

1991.

2- الكتب:

✚ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر

والتوزيع، عمان، 2008.

✚ موريس انجرس وآخرون: منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار

القصبة، الجزائر، 2006.

✚ محمد ريان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية،

1983.

المصادر والمراجع

- ✚ رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط9، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
- ✚ بوحرود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015.
- ✚ إحسان دهش جلاب وكمال كاظم الحسين: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2013.
- ✚ بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
- ✚ أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط3، 2013.
- ✚ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار النشر والتوزيع، عمان، 2015.
- ✚ أحمد بوزيد: البناء الاجتماعي المفهومات، دار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
- ✚ السامراني مهدي مصالح: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريز، ط1، الأردن، 2007.
- ✚ داهش كاظم وآخرون: إدارة التطوير، دار ومكتبة الحامد للنشر، 2013.
- ✚ مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- ✚ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، الأردن، 2016.
- ✚ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

المصادر والمراجع

✚ فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2015.

✚ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب بني يوسف، د.ط، مصر، 1993.

✚ محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعية، دار وائل، ط1، الأردن، 2012.

✚ الوادي حسن محمود: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

✚ عادل هادي البغدادي: الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

✚ محمد سرور الحريري: إدارة العلاقات العامة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.

✚ جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية، د.ط، مصر، 2006.

✚ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي: دون دار نشر، د.ط، مصر، 2005.

✚ محمد عبد الرزاق جبلي وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، دط، دار المعرفة، مصر، 2003.

✚ عليا فكري: قراءة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر، دون بلد نشر.

✚ عزت عطوي، جودت: أساليب البحث العلمي، مفاهيم وأدوات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

✚ محمد طلعت عيش: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1971.

المصادر والمراجع

✚ محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

✚ موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2014.

✚ سعد اسماعيل الصيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، 2010.

✚ جراءات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار الثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

✚ أبوبكر منصور: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، د.ط، مصر، 2006.

3-المطبوعات:

✚ ليليان بن صويلح: مدخل لعلم الاجتماع والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع.

4-الرسائل الجامعية:

✚ هيثم محمد عطار: مدى ممارسة التمكين الوظيفي وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، كمنذرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة قسم إدارة أعمال بغزة، 2012.

✚ أمل فوزي إبراهيم الحاج: علاقة التمكين الوظيفي بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، دون سنة.

المصادر والمراجع

- ✚ بن ناصر بلال: التمكين الوظيفي وعلاقته بالفعالية داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف. 2017.
- ✚ فرحي ابتسام: التمكين الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي . 2017/2016.
- ✚ أمينة صديقي: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- ✚ يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2014-2015.
- ✚ آيت إبراهيم خولة: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

المصادر والمراجع

✚ غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية

بمؤسسة توزيع الإسمنت SNMCE6 بتقريت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

أكاديمي الطور الثاني، تخصص إدارة أعمال شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،

ورقطة، 2016-2017.

✚ الرشيد سهام: أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة آل البيت، 2011.

✚ عبد الله أحمد آدم فوز: التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من

المصارف التجارية السودانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العلوم في إدارة الأعمال،

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016.

✚ هدى بنت عمر بن عمر عبد الله باقبص: آلية التمكين الإداري، كلية الاقتصاد والإدارة،

ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2018.

✚ ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداء، كلية

العلوم الاجتماعية، قسن علم النفس والأرطفونيا، 2016.

✚ يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير،

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، سنة 2015.

المصادر والمراجع

✚ حسام سالم جمعة السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في

الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في تخصص القيادة

والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.

5-المجلات:

✚ حميد سالم الكعبي: دور التمكين الوظيفي في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى العلوم

الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، موقع المجلة: www.muthjaree.net 2017.

✚ الهيني صلاح الدين: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 1، 2005.

✚ علي اسعد: مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الوظيفي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، سوريا، مجلد 26ع2.

الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid - El Tarf

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des sciences sociales et humaines

قسم علم الاجتماع

Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في:

المرجع رقم: 34

السيد / مدير المؤسسة

السيد / رئيس قسم علم الاجتماع

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتمس منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

باجي حورية

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة

التخرج (ليسانس / ماستر علم الاجتماع)

تحت عنوان: ... التمكن من... الوظيفية... وجوده... في... تطوير... الثقافة... التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة: المؤسسة... العمومية... للجمعية الجوارية... بوج

وذلك لفترة من... فيقول إلى... 19... مارس... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

Uho

رئيس قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
رئيس قسم علم الاجتماع بالتكليف

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلية

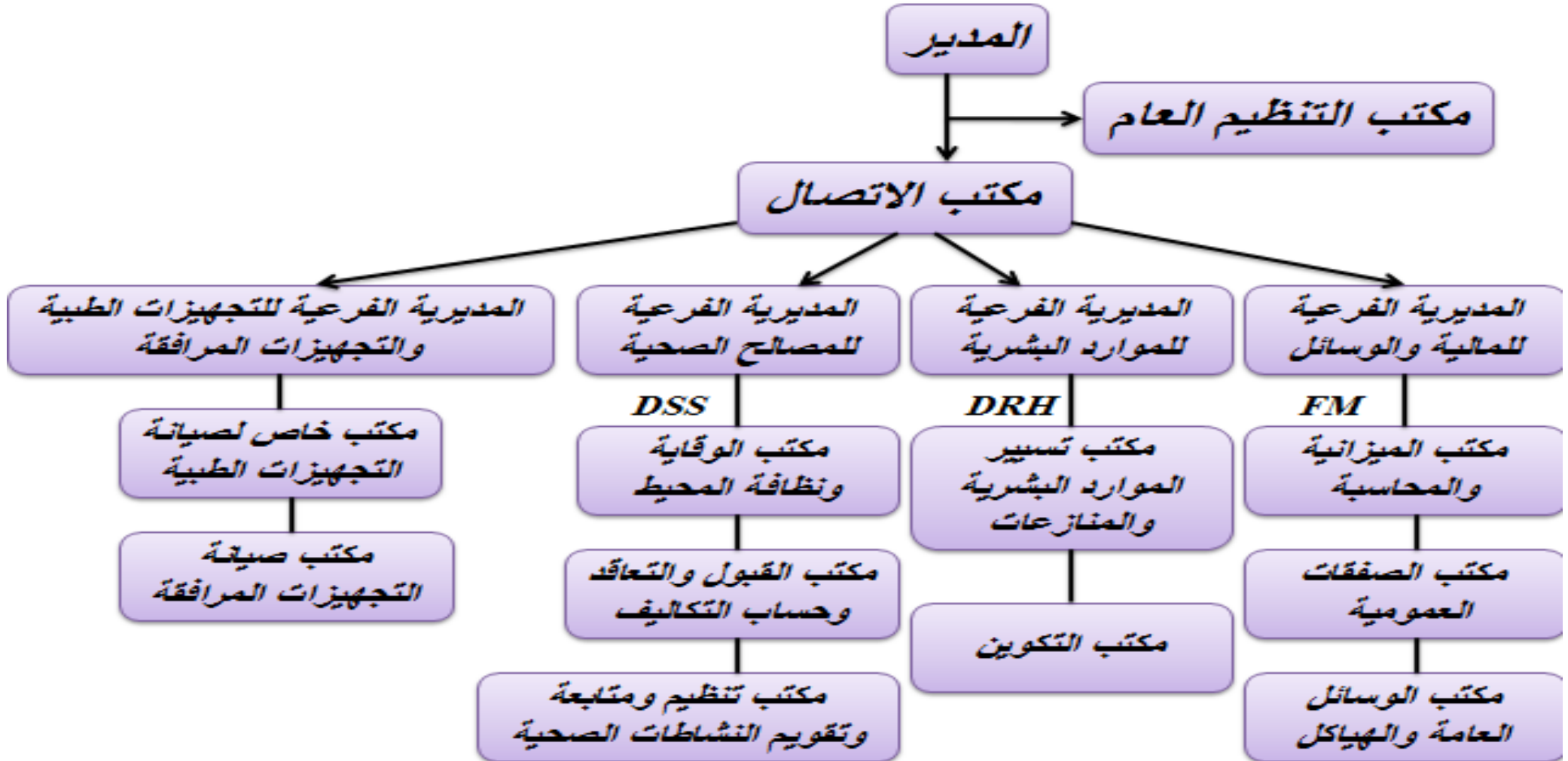


- تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلية

- تحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية

ملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية يوحجار -الطارف-



الصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار -الطارف-

قسم علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان

التمكين الوظيفي و دوره في تطوير الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوحجار-

ولاية الطارف

تحت إشراف الدكتورة :

العمرى وفاء

من إعداد الطالبة :

بادي حورية

ملاحظة :

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية، علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

ملحق رقم (02)

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن :

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3-الحالة المدنية :

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4-المؤهل العلمي :

1-4-دبلوم

2-4-بكالوريا

3-4-ليسانس

4-4-ماجستير

5-4-دكتوراه

5-سنوات الخبرة :

قل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 21 سنة

6-الوظيفة:

طاقم إداري

طاقم طبي

عمال مهنيين

الجوارية ببوجار - الطارف

6- هل تحبذ العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

نعم لا

في حالة الاجابة بـ نعم فهل هذا راجع الى سلاسة التعامل مع الزملاء؟: نعم لا

7- هل تنشر المؤسسة جميع القوانين و الإجراءات و اللوائح الإدارية الاستشفائية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ:نعم هل أنت ملم بكافة القوانين؟

نعم لا

8- هل ترى أن هذه القوانين تتسم بالمرونة؟

نعم لا

9- هل تسمح لك المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة في عملك بنفسك دون الرجوع الى مسؤولك المباشر؟

نعم لا

10- هل تتحمل المسؤولية التامة على الأعمال التي تقوم بها ؟

نعم لا

11- هل تسعى الى تعزيز شعور المريض بالأمان في المعاملات الاستشفائية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

12- هل تقوم بالتشاور المستمر مع زملائك أثناء تأدية المعاينات المستعصية ؟

نعم لا

13- هل تشعر بالحماس أثناء تأدية المهام ؟

نعم لا

14- هل تكون سباقا الى تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية بكل أمانة ؟

نعم لا

15- كيف يتم اعداد خطط العمل بالمؤسسة ؟

مع المسؤول الأول للمؤسسة

بالتشاور مع الموظفين التابعين لكل مصلحة

إعداد شخصي

16- هل تسعى للمحافظة على سمعة المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بـ: نعم يتم ذلك من خلال:

الإلحاح على تقديم أفضل الخدمات أثناء المعاينة الروتينية

الإلحاح على تقديم أفضل الخدمات أثناء المعاينة السريرية

المحافظة على وسائلها بعناية

17- هل تهتم لراحة المريض؟

نعم لا

في حالة الاجابة بـ: نعم كيف تكون؟

توفير خدمات ادارية استشارية جيدة

تسخير طاقم طبي شامل و متعاون

تسخير مخبر مجهز

تسخير غرفة أشعة متطورة

التعامل مع المرضى بطيبة و مرونة

18- هل تطالب بالتعاون المشترك مع موظفي المؤسسة من أجل مواجهة أي أخطار تهدد بصحة سكان

المنطقة ؟

نعم لا

19- هل تتناسب صلاحياتك مع حجم مهامك و مسؤولياتك في المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث : اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بقوي الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة

العمومية للصحة الجوارية ببوچار-الطارف

20- هل تعمل مؤسستك بالعمل التناوبي ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بـ: نعم هل تختار الوقت المراد العمل فيه؟

نعم لا

21- هل يتدخل الموظفون للمطالبة بتعديل الجدول الزمني للعمل؟

نعم لا

22- هل تسعى المؤسسة الى ترك هامش من الحرية للموظف لطرح اختيارات جديدة لتعديل القانون

الداخلي للمؤسسة بما يتناسب مع ظروف الموظفين ؟

نعم لا

23- هل تسعى الى تقديم الخدمات الصحية بكل احترافية و مهنية ؟

نعم لا

24- هل يتدخل الموظفون في القرارات التي ترى فيها عقاب جائر على الموظفين ؟

نعم لا

25- هل تشارك الادارة في وضع الخطط الاستشفائية بما يتماشى مع هوية و خصوصية المنطقة ؟

نعم لا

26- هل تشارك زملائك في اقتراح و رسم أهداف المؤسسة الاستشفائية بصورة جماعية ؟

نعم لا

27- هل تسعى الى طرح آليات عمل فعالة تزيد من نشر خبرتكم و معارفكم؟

نعم لا

28- هل تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار عمل جديدة ؟

نعم لا

29- هل تسعى الى بذل المزيد من الجهد لو طلب منك من لمساعدة المرضى ؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب: نعم فهل هذا راجع الى زيادة الرضا اتجاه المؤسسة

نعم لا

30- هل تحترم عامل الوقت عند تنفيذ مهام وظيفتك؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب: نعم فهذا راجع الى:

حب العمل

الضمير المهني

خوفا من العقوبات