

الفصل الأول
الجانب التمهيدي
للدراسة

تمهيد :

لا شك أن أحسن ما يثير الباحثين والطلبة في العلوم الاجتماعية ، ويجنبهم السقوط في الأحكام التعسفية هو تسليحهم ليس فقط بالمنهجية العامة وبتقنيات البحث الميداني وإنما بحاسة الشعور بالمشكلات وبعقلانياتها وبحسن اختيار التفسيرات وموضوعيتها ، وبتحديد الافتراضات .

ولقد حاولنا اعتمادا على حدسه ان يختار موضوعا يستطيع من خلاله ان يختبر مكتسباته وخبراته المنهجية طوال فترات دراسته ومن خلال هذا الفصل سنحاول ان نستعرض أهم الخطوات التي تم من خلالها اختيار موضوع هاته الدراسة ، متناولين في ذلم كل من التساؤلات التي تطرحها الدراسة ومبررات اختيارها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها والمفاهيم الواردة بها

الإشكالية :

تعرف المؤسسات في العقدین الأخيرین تغيرات متسارعة في مجال تسييرها مما استوجب تغير أساسيا في استراتيجياتها التنظيمية لمواكبة المؤسسات الأخرى وذلك بإتباع فلسفات إدارية حديثة لتقديم خدمات مميزة وأداء مقبول في عصر العولمة والتنافسية ' فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي انه لا بقاء للمنظمات وان الفلسفة الحديثة اليوم هي انه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة " ¹ وهذا ما فرض عليها تحديات مضاعفة لكي تحافظ على استمراريتها .

ومن هنا يمكن دور المديرين عن نجاح أو فشل المنظمات فأصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال ، والتقنية والهيكل التنظيمية ، ذلك لكونه يزحزح بقدرات كثيرة ملموسة ، فهو ملئ بالمواقف ، والانطباعات والغواظ والدوافع التي لا ترى ، وتصعب ملاحظتها وقياسها² لذلك برز التمكين الإداري كمفهوم حديث في مجال التسيير ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة واتخاذ القرارات ومنحهم الحرية و الثقة

¹صالح بن سليمان الرشيد ، نحو نباء

²قدور بن ناقلة ، محمد فلاق ، اثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين

لأداء عملهم بطريقتهم الخاصة ، دون تدخل الإدارة بشكل مباشر وذلك لربط العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمة.¹

إن تمكين العاملين لا يمكن ان يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفي ضوء وجوب تنمية المهارات الإداري وتطوير الأساليب لحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة والرفع من أداء العاملين من خلال توفير الطرائق التي تؤدي الى تحقيق رضاهم الوظيفي .

وفي هذا الصدد تبرز إشكالية حول مدى تبني المؤسسات العمومية خاصة المؤسسة الاستشفائية لأفكار الحديثة للإدارة وكيفية تطبيقها على كافة المستويات الإدارية وما مدى تأثيره هذه الأفكار على الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، ومنه يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للتمكين الإداري دور في الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ومنه يمكن تجزئة هذا التساؤل العام كما يلي :

هل تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من قبل العمال يؤدي إلى رضاهم الوظيفي

هل مشاركة المعلومات كممارسة في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي .

هل ممارسة الإدارة الذاتية ضمن فرق العمل يرفع من درجة الرضا الوظيفي عند

العمال .

¹مرجع سابق ،

الفرضيات :

من خلال ما سبق عرضه نقترح الفرضية العامة والتي تجيب على التساؤل العام

المطروح كما يأتي :

للمتمكين الإداري دور في الرضا الوظيفي لدى العمال .

أما الفرضيات الجزئية هي :

✚ تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من قبل العمال يؤدي إلى رضا هم الوظيفي .

✚ مشاركة المعلومات كمارسة في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي

✚ ممارسة الإدارة الذاتية ضمن فرق العمل يرفع من درجة الرضا الوظيفي للعمال.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع لكونه من المواضيع التي تحمل أفكار جديدة في مجال

التسيير الإداري للمنظمة بالإضافة لحساسية الدور الذي تقوم به المؤسسة المختارة ارتأينا

معرفة مدى مواكبتها للنظم الجديدة وانعكاس ذلك على العالين فيها .

الأسباب الموضوعية :

تتضح أهمية اختيارنا للموضوع نظرا للتغيرات التي طرأت في مجال التسيير داخل المنظمات ومحاولة تكيفها في المؤسسة العمومية في الجزائر ومن أهم الأسباب الموضوعية للاختيار الموضوع ما يلي :

✚ قلة الدراسات التي اهتمت بموضوع التمكين الإداري .

✚ محاولة إبراز الدور الفعال التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

✚ فقر تناول السوسيولوجي للدراسات في هذا الموضوع بالمقارنة مع تناوله ضمن تخصصات أخرى و التسيير الإداري .

الأسباب الذاتية :

✚ محاولة تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات والأنظمة الإحصائية لدراسة الموضوع .

✚ تقييم العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية .

أهمية الموضوع :

إن التمكين الإداري هو موضوع حديث في مجال الإدارة ولذا من الأهمية بما كان محاولة دراسته ومعرفة مدى استخدامه من قبل المؤسسة العمومية واثره في الرفع من رضا العاملين فيها .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة مفهوم جديدة في التسيير الإداري ومحاولة دراسته في إطار السياق الاجتماعي للتنظيم ، ومحاولة دراسة أثره في العاملين في قطاع المؤسسة العمومية ومنه فالدراسة تهدف إلى :

✚ تحديد الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري

✚ تحليل ووصف تمكين العاملين لفضيا وسلوكيا

✚ اثر التمكين الإداري في رضا العاملين في القطاع العمومي .

✚ محاولة تناول الموضوع تناولا سوسولوجيا .

التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة :

أولاً : التمكين الإداري

- يمكن تعريف التمكين بزيادة الاهتمام العاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و اثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم ن ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم
- عرف مورال موديث التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة و الدعم العاطفي¹ وهو مجموعة ممارسات ادارية مصممة لاعطاء القوة الى المستويات الدنيا في المنظمة.
- وهو عملية لدعم قوة العاملين من خلال تزويدهم بأدوات ووسائل القوة اللازمة لتخطيط انشطتهم و انجاز عملهم، زيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل و خاصة اتخاذ القرارات، اعطاءهم حرية التصرف و الرقابة الذاتية، السماح لهم بالمناقشة، اتاحة المعلومات اللازمة لهم و منحهم السلطة المسؤولية، واستخدام الخبرة الموجودة لديهم لتحسين الانشطة والعمليات، وبالتالي المشاركة في تحقيق غايات المؤسسة، وأهدافها بفضل : توسيع صلاحياتهم و مسؤولياتهم المستمرة اثراء مهامهم ووظائفهم ، ومنحهم الحرية و الثقة الكاملة².
- ومنه فالتمكين هو دعم البنية التحتية في المؤسسة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة، على الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

1- المشاركة في اتخاذ القرار

يؤكد العديد من الكتاب و الباحثين على اهمية و ضرورة مشاركة الافراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج و آثار ايجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي و تعميق الالتزام و الانتماء لدى الافراد و غيرها ، ويقول احد الكتاب بعد اجراء

- الكبيسي عامر ، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004، مصر ، ص 136¹
 - باحدي قدوري، أثر استراتيجيات تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ورقلة، 2012²

مراجعة حديثة للدراسات في هذا المجال ان المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وتوفير حياة عمل ايجابية ، وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية ، والجوانب المادية للفرد ، وقد ثبت ان المشاركة تؤدي الى انتاج أعلى و تقليص الدوران الوظيفي ، ومزيد من الرضا الوظيفي.

ويمكن ان تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على اساس فردي او جماعي وبصورة رسمية اما المشاركة الرسمية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه وتتم المشاركة على مستوى الجماعة ، من خلال الأساليب الديمقراطية او التشاورية ويرى الكاتبان شميد و تانوبو ان باستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة وليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد ، وذلك تبعا للموقف و الظروف ¹

- و تعتبر كذلك تفاعل الفرد عقليا و انفعاليا في موقف الجماعة بطريقة مشجعة على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و المشاركة في تحمل المسؤولية، و يقال المشاركة في الإدارة هي إشراك مندوبي صاحب العمال في إدارة المشروع⁽²⁾.

- و منه فالمشاركة في اتخاذ القرار تعني تأثر الفرد من العاملين أو مجموعة منهم في نوعية القرار المتخذ من طرف المسؤولين، كما تعتبر المشاورة أحد أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

2- فرق العمل:

- هو مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم و خبراتهم، و يعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية، و تكمن

¹- بيالة سميرة ، المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 144

⁽²⁾ علي ليلة، "المشاركة الشعبية لحماية البنية"، دار الكتاب الحديث، (ب ط)، الإسكندرية، 2002، ص70.

فاعلية فريقهم من خلال وضوح رسالتهم و أهدافهم، و تشجيع روح الابتكار داخلهم، و تنفيذهم لمهامهم كما تم التخطيط لها مسبقاً⁽¹⁾.

- و هو أيضا مجموعة من الناس تركز على مهمة، و ينسق و يساهم كل واحد منهم بمواهبه و مقدرته و طاقته الشخصية الخاصة في العمل الذي يقوم به و بذلك يتحقق النجاح و الانسجام داخل الفريق.

- و منه فريق العمل هو جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق، و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

3- فرق العمل ذاتية الإدارة:

- يعد رضا الفرد و انخراطه في العمل جزء أساسي من القيم الجوهرية التي تقود لتنمية المنظمة، و تخلق المنظمات التي تعزز هذه القيمة الجوهرية توافقا بين احتياجات الأفراد احتياجات العمل وغالبا يؤدي هذا التوافق لوجود منظمة فعالة و أفراد راضين و متحمسين في عملهم و لديهم شعور بروح ملكية أعمالهم و الفخر بها.

(1) حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص7.

- تعتبر فرق العمل ذاتية الإدارة إحدى المبادرات الإدارية التي تساعد على تعظيم المشاركة و الانخراط في العمل من جانب الإنتاجية و الجودة و من حيث الاقتصاد في التكاليف من جانب آخر.

- و تعرف على أنها مجموعة من الأفراد المسؤولة مسؤولية كاملة عن إنجاز مهام معينة مثل تصنيع منتج أو تقديم خدمة ما، و صنع القرارات اللازمة من تحديد المهام و أساليب الإنجاز و ترتيب و جدولة المهام و عقد الاجتماعات بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل و كذلك الاهتمام بطرح القضايا الشخصية.

4/مشاركة المعلومات:

- هي عملية نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الإدارية في المنظمة⁽¹⁾ و هي أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً⁽²⁾.

- كما تعرف على أنها العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة، كائنات حية أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، و فيها يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد

(1) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص31.

(2) شير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص18.

عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور
الذهنية و الآراء⁽¹⁾.

- و منه يعتبر الاتصال العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و
الآراء و الأفكار بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم لتحقيق أهداف معينة.

ثانيا: الرضا الوظيفي :

لغة : الرضا رضوانا ومرضاة عنه وعليه ، ونقول راضي عن الشيء اي اختاره ووقع به
²والرضا لغة هو ضد السخط ، وارتضاه ا يراه له أهلا ، ورضى عنه : اي اقبل عليه ³.

اما لكلمة الوظيفة او العمل فان لها في مجال الحياة عدة مفاهيم ، فقد تدل بالاصطلاح
العام على كل ما يصدر من فعل او حركة عن أي جسم كان سواء بإرادة أو بدون إرادة ،
وقد تطلق هذه الكلمة على بعض تصرفات او سلوك الإنسان ، وتطلق هذه الكلمة بالمعنى
الديني على التعبد والقيام بالفرائض والواجبات كما تطلق هذه الكلمة على الجهد البدني
والعقلي الذي يبذله الإنسان في مجال سعيه الدنيوي من اجل الارتزاق والاكتساب ⁴.

(1) جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص51.

²قاموس المنجد في اللغة والإعلام ، 1986 ، ط27 ، دار المشرق بيروت ص 246 .

³ ابن منظور ، لسان العرب ، ب ط ، مجلد 14 دار صادر لنشر بيروت ، ص 323 .

⁴محمد سهيد انور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر 10 .

اصطلاحاً : أما اصطلاحاً فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب ، وان الحب يورث الرضا¹ ، فالرضا الوظيفي هنا هو حب الوظيفة نفسها .

التعريف الإجرائي :

من خلال ما سبق نخلص إلى التعريف التالي : " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الفرد لرغباته وحاجاته الشخصية المهنية ومع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل "

*أبعاد الرضا الوظيفي :

- 1- **طبيعة العمل :** ويقصد بها نوعية المهام والنشاطات التي تتخللها وظيفة العامل .
- 2- **العلاقة مع المسؤولين في المستشفى :** هي مجموعة الظروف الاجتماعية السائدة بين العامل والمسؤول في المستشفى .
- 3- **أنظمة الرواتب :** وهو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل قيامه بوظيفته وفقاً لرتبته في السلم الوظيفي .
- 4- **العلاقة مع الزملاء :** وهي مجموعة الظروف الاجتماعية السائدة في المستشفى والمتعلقة بالعمل ضمن الجهاز الإداري الواحد .

¹ الغزالي ، حامد محمد بن محمد ، احياء علوم الدين ، د ط ، فؤاد بعينو للتجليد ، لبنان ، ص 243.

الدراسات السابقة :

1/ الدراسة الأولى: التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين – دراسة ميدانية لموظفي كلية الإدارة و الاقتصاد¹

تختص الدراسة بالثبوت من العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين و جاءت لدراسة الإشكالية التي تمثلت في الأسئلة:

- ◀ ما مدى توافر عناصر التمكين الإداري و إبداع العاملين في الكلية؟
- ◀ ما مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين في الكلية؟
- ◀ هل أن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى تباين في درجة إبداع العاملين في الكلية؟

و قد اعتمدت الاستمارة كأداة لقياس العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين حيث كانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة قدرت بـ 50 موظف يعملون في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية.

و بعد توزيع الاستمارة تم استرجاع 37 فقط التي تم من خلالها تحليل النتائج، فالإطار النظري أكد وجود علاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين و الذي برهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، و محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

* جواد محسن راضي، "التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين" مجلة القادسية العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 1، سنة 2010.

* حسن أحمد الطعاني، و عمر سلطان السويدي، "التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية"، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1 الجامعية الأردنية، 2013، ص305.

2/ الدراسة الثانية: التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية*

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، و بما أن المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية، بشكل عام و المدارس بشكل خاص أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس، و تبلورت الدراسة حول التساؤل:

هل لمفهوم التمكين الإداري انعكاس واضح و مؤثر على الرضا الوظيفي لمديري المدارس في محافظة الدمام؟

وتمت الدراسة حول مجموعة من مدارس محافظة الدمام حيث تكون مجتمع الدراسة من 350 مديرا و مديرة للعام الدراسي 2009/2010 و تم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من 30 فقرة و تطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، و أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تخص متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل و الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري و درجة الرضا الوظيفي.

3/الدراسة الثالثة : دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية سونطراك البترولية¹.

سعت هذه الدراسة الى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية ، و قد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل ، كفاءة العمل ، استقلالية العمل ، تطوير العمل) ، و لتحقيق

¹ - أبو بكر بوسالم ، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مذرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف 2 ، السنة الجامعية 2012/2013.

أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، و بلغ عدد المبحوثين 375 مفردة ، و تم استخدام لتحليل النتائج تم الاعتماد على المتوسطات (spss) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحسابية و نموذج الانحدار و غيرها ، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

- أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية .
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة
- تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي)
- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة .

و توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة .

4/الدراسة الرابعة : دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط¹ .

تحاول الدراسة إبراز دور و أهمية العملية التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية كبيرة ، و قد تم إدراج التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم الفاعلية التنظيمية و ما هي المداخل الأساسية لتحقيقها ؟
- ما هو مفهوم العملية التدريبية و أبعادها الأساسية ؟

¹ - بعاج الهاشمي ، "دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة" ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات و مهارات العاملين ؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز ؟ و ما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها و استراتيجياتها ؟

و قد تمت دراسة كل من وثائق المؤسسة التي تعبر عن واقع المؤسسة بلغة إحصائية كمية ، و كذلك على الاستبيان الموزع على 67 عامل ، و الذي يعبر عن نظرة العمال لواقع التدريب .

و قد لخصت الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز مازالت تعاني من صعوبات كثيرة و متعددة في أدائها ، فهي مازالت لم تصل بعد إلى مستويات عالية من التشغيل و خلق قيمة مضافة تمكنها من مجابهة المنافس الأجنبي و إن كان هناك مؤشرات جيدة تبين عكس ذلك ، إذا تمكنت من تقييم البرنامج التدريبي القائم على التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية .

التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تعددت الدراسات حول موضوع التمكين لكنها أخذت الجانب الاقتصادي فقط ، و قد استفدنا من هذه الدراسات في طريقة تناول مفهوم التمكين الإداري ، و جوانبه المتعلقة بكيفية تطبيقه داخل المنظمات ، كما استفدنا من كيفية تحليل هذا المفهوم حتى و إن كانت النظرة اقتصادية إلا أنها لا تبتعد كثيرا عن مجالنا السوسيولوجي ، أما الدراسة الأخيرة حيث كان الموضوع مختلف و هو علاقة التدريب بفاعلية المؤسسة فالدراسة أفادتنا في طريقة دراسة المؤسسة محل الدراسة و التعرف على بعض جوانبها الإدارية حيث تعتبر كدراسة استطلاعية للمؤسسة .

المقاربة السوسيولوجية :

مع التطور المتسارع في الفكر الإداري و ظهور مفاهيم و أساليب إدارية جديدة في إدارة المنظمات المعاصرة ، فمزال الاهتمام قائما بإشراك جميع العاملين في صناعة النجاح ، و منحهم نطاقا أوسع من الحرية في الفعل و التصرف و تحمل المسؤولية ، و ممارسة الرقابة الذاتية ، و من ضمن تلك التوجهات الإدارية الحديثة ما يعرف في فلسفة التطوير التنظيمي ب"التمكين الإداري للعاملين" و يعتبره "أفندي" الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة و ما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي ، و يعنى هذا أن التمكين الإداري بمنح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها و حل مشكلات و تحمل المسؤولية و الرقابة .

هذا و يرى "بابكر" أن التمكين لا يقتصر على مجرد تشجيع الموظفين ليلعبوا دورا أكثر فعالية و نشاطا في مجال عملهم ، بل يتعدى ذلك إلى انهماكهم في المشاركة الجماعية و تحملهم مسؤولية تطوير طرق و أساليب العمل ، من خلال اتخاذ قرارات أكبر و أوسع دون الرجوع إلى جهات إدارية ذات سلطات و صلاحيات أكبر ، أي تنزل عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الوظيفية الدنيا بما يساعد على تسهيل العمل و الإنجاز و ليس تعقيده و يذكر "أفندي" أن العمل في صورة فرق عمل عموما ، و الفرق ذاتية الإدارة تحديدا ، يعتبر من أعلى درجات التمكين التي يكون فيها أعضاء الفريق مسؤولون عن عملية و إستراتيجية اتخاذ القرار ، أي أن التمكين يسير في تسلسل يبدأ من انعدام سلطة العاملين و ينتهي بالتمكين الكامل في حالة الفرق ذاتية الإدارة .¹

¹ - صالح ظافر الزهراني ، "واقع الممارسة لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري و معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة" : جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية 2011 رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية و التخطيط ، ص ص 25،26.

و قد نبه هذا الاتجاه إلى أن التركيز على سلوكيات الأفراد و الجماعات لا بد أن يتم في إطار التطوير التنظيمي¹ . كما سنحتكم الى نظرية z لـ "ويليام أوشي" هذه النظرية التي تقوم على أساس تكوين الفريق ، و ترى أن تكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة و أدوات التكامل بين المعلومات و الموارد و الأهداف .

كما أن الإدارة بالمشاركة و الإدارة بالإجماع من بين أساليب و دعائم نظرية z². إذ تتضمن هذه النظرية مجموعة إرشادات و توجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينها و تتمثل تلك المعالم في الآتي :

- اتخاذ القرار بالاتفاق و المشاركة .
- نظم رقابة أقل رسمية .
- تنمية روح المسؤولية الفردية .
- اهتمام الادارة بشؤون الفرد و مهامه بصورة شاملة .
- إن أفضل أسلوب للعمل و تنفيذ فلسفة المؤسسة هو العمل بروح الفريق و الجماعة المتكاملة الذي لا يعتمد كثيرا على طبيعة الهيكل التنظيمي أو التسلسل الإداري الجامد.
- الاستقرار الوظيفي أمر لا بد منه من خلال قيام الإدارة بجملة من الإجراءات مثل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات .
- تطوير مهارات التعامل مع الآخرين و تنوع المهارات التي يجب أن تتوافر لدى العمال الذين يسعون إلى تطبيق نظرية z التي تؤكد على ضرورة تبني أسلوب المرونة.

¹ - منير عبوي زيد ، إدارة التغيير و التطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ص 159 .
² - عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الادارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 54،55.

خلاصة الفصل :

تظهر رأيت كل موضوع بعد التطرق إلى الإطار المنهجي وقد حاولنا في هذا الجانب تحديد متغيرات البحث ، وبهذا فإننا قد حددنا الإشكالية والفرضيات بعد تحديدنا لأهمية الموضوع وأهدافه وبعض الدراسات السابقة حول الموضوع ومثلت لنا مقارنة سوسيلوجية