

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

البيئة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر- الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

اعداد الطلبة:

أحمادي شيماء

أحمادي نوال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. سالم يعقوب	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. تواتي سومية	استاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقرا
د. شوقي مرابط	استاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

مذكرة بعنوان:

البيئة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر- الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

اعداد الطلبة:

أحمادي شيماء
أحمادي نوال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. سالم يعقوب	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. تواتي سومية	استاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
د. شوقي مرابط	استاذ محاضر - أ -	مناقشا





الهدوء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات }

أهدي هذا النجاح الى من أحمل اسمه بكل فخر الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى من كلل الله بالهيبة

والوقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار الى أبي الغالي

الى من كان دعاؤها سر نجاحي، الى من حأكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها...الى بسمة الحياة وسر الوجود...الى أغلى

الحياب أُمي

الى أهلي واخواتي

شياء & نوال





شكر وتقدير

يقول الله عز وجل وان شكرتم لأزيدنكم

فالحمد لله نحمده ونستعينه ونتوب إليه، نعوذ به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا لله الفضل من قبل ومن بعد، على ما أنعم
وسهل وارشد فله الحمد والشكر كله إلى الوالدين الكريمين كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة سوميه تواتي عرفانا لها
على توجيهاتها القيمة إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد مما كان جهده نخص بالذكر طاقم اتصالات الجزائر

تحية احترام وتقدير جزاكم الله خيرا



تهدف الدراسة الحالية الى تبين العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي، وعلية تبلورت اشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

❖ هل هناك علاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

كما اعتمدت الدراسة على 3 فرضيات وهما:

❖ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

❖ هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

❖ هناك علاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ولقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة باستبيان موزع على مجموع الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي على 31 موظفا من مجتمع كلي البالغ عددهم 236 موظفا بكل فروعها ومصالحها، بالإضافة الى المقابلة والتي استخدمت كأداة تدعيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الى النتائج التالية:

ان البيئة التنظيمية لها علاقة في التمكين الوظيفي، وكذلك الثقافة التنظيمية تولد لدى العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما ان الهيكل التنظيمي له علاقة بالتمكين الوظيفي، وبالإضافة الى ان التدريب له علاقة في اكتساب المعارف والمهارات لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، التمكين الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التدريب.

Abstract

The current study aims to identify the relationship between the organizational environment and job empowerment. The field study was conducted at the Directorate of Algeria Telecom in El Oued. Therefore, the study's problem crystallized into the following question:

- ❖ Is there a relationship between the organizational environment and job empowerment for employees at Algeria Telecom in El Oued?

The study also relied on three hypotheses:

- ❖ There is a relationship between organizational culture and job empowerment for employees at Algeria Telecom in El Oued.
- ❖ There is a relationship between the organizational structure and job empowerment for employees at Algeria Telecom in El Oued.
- ❖ There is a relationship between training and job empowerment for employees at Algeria Telecom in El Oued.

A purposive sample was used for the study population, using a questionnaire distributed to all employees of the Algerian Telecommunications Directorate in El Oued. The questionnaire surveyed 31 employees out of a total population of 236 employees across all branches and departments. An interview was also used as a supportive tool. The descriptive analytical approach was used, and the following results were reached:

The organizational environment is related to job empowerment, and organizational culture creates a sense of belonging among employees. The organizational structure is also related to job empowerment, and training is also related to the acquisition of knowledge and skills among employees.

Keywords: organizational environment, job empowerment, organizational culture, organizational structure, training.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرهان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: تحديد المفاهيم
12	أولا: البيئة التنظيمية
13	ثانيا: التمكين الوظيفي
13	المبحث الثاني: العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي
13	أولا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التمكين الوظيفي
14	ثانيا: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي
14	ثالثا: العلاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي
14	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
14	أولا: الدراسات السابقة
14	ثانيا: المقاربة النظرية
24	خلاصة الفصل
الدراسة الميدانية التطبيقية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات

27	أولاً: الطريقة
28	ثانياً: الأدوات
29	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
29	أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
32	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
39	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
45	رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
52	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها ودراسات السابقة
52	أولاً: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى
53	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية
53	ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
54	نتائج الفرضية العامة
54	الاستنتاجات
55	التوصيات
56	خلاصة الفصل الثاني
57	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

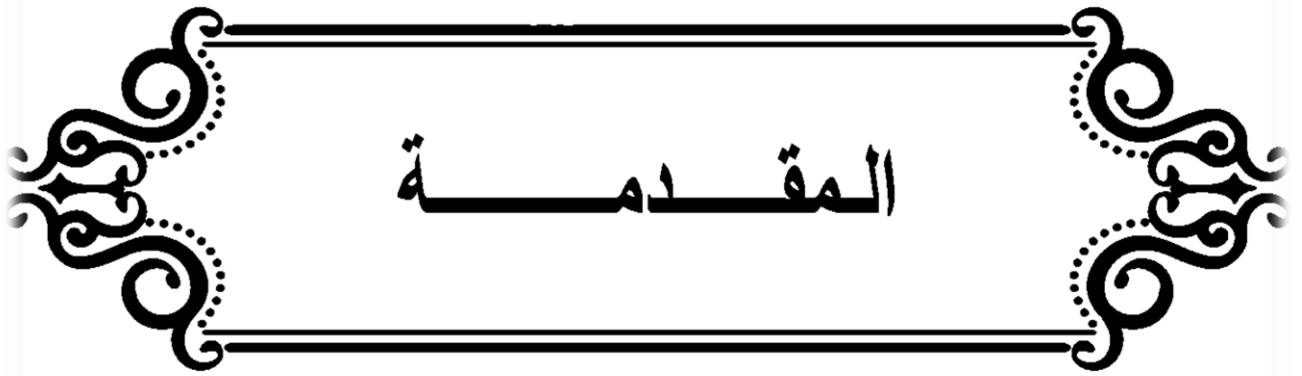
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	29
02	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن	30
03	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي	30
04	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية	31
05	يوضح اجابة المبحوثين حول تشجيع الرئيس على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	32
06	يوضح اجابة المبحوثين حول اشراك الرئيس في اتخاذ القرارات	32
07	يوضح اجابة المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحملك للمسؤولية	33
08	يوضح اجابة المبحوثين حول سهولة التواصل بين الادارة والموظفين	33
09	يوضح اجابة المبحوثين حول الاسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال	34
10	يوضح اجابة المبحوثين حول مساعدة العمال في تقديم اقتراحات وافكار جديدة	35
11	يوضح اجابة المبحوثين حول عدالة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة	35
12	يوضح اجابة المبحوثين حول على اساس توزيع الحوافز في المؤسسة	36
13	يوضح اجابة المبحوثين حول حصولهم على ترقية في العمل	36
14	يوضح اجابة المبحوثين حول نوع الترقية	37
15	يوضح اجابة المبحوثين حول قيم التعاون بين العمال في العمل	37
16	يوضح اجابة المبحوثين حول تحديد نوع التعاون	38
17	يوضح اجابة المبحوثين حول مساعدة الرئيس في حل المشكلات التي يتعرض لها اثناء تواجدهم في المؤسسة	38
18	يوضح اجابة المبحوثين حول التخصص الوظيفي الذي ساعدهم في أداء عملهم بكفاءة	39

40	يوضح اجابة المبحوثين حول قيام الرئيس بتوزيع المسؤوليات على الموظفين تبعاً لاختصاصهم	19
40	يوضح اجابة المبحوثين حول المسؤوليات التي تتناسب مع السلطة الممنوح اليهم	20
41	يوضح قيام الرئيس بتفويض بعض الصلاحيات للعمال	21
41	يوضح اجابة المبحوثين حول شعورك عندما يفوض لك رئيسك انجاز بعض المهام	22
42	يوضح اجابة المبحوثين حول اسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال	23
42	يوضح تعامل الرئيس المباشر بعدالة في توزيع العمل بين العاملين	24
43	يوضح اجابة المبحوثين حول تشجيع الرئيس على انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل	25
43	يوضح اجابة المبحوثين حول قوانين المؤسسة التي تعمل على مساعدتهم في انجاز عملهم بحرية	26
44	يوضح اجابة المبحوثين حول اعتماد المدير لمراقبة الدائمة لأعمالهم داخل المؤسسة	27
44	يوضح اجابة المبحوثين حول وجود مرونة بين مستويات الادارية في مكان العمل	28
45	يوضح استفادة المبحوثين من برنامج التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة	29
46	يوضح اجابة المبحوثين حول مكان التدريب	30
46	يوضح اجابة المبحوثين حول نوع التدريب	31
47	يوضح اجابة المبحوثين حول الغرض من التدريب	32
48	يوضح اجابة المبحوثين حول الاساليب المستخدمة خلال دورات التدريبية	33
49	يوضح اجابة المبحوثين حول توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة	34
49	يوضح مساهمة التدريب في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة	35
50	يوضح اجابة المبحوثين حول زيادة التدريب من ثقتهم في اداء مهامهم	36
50	يوضح اجابة المبحوثين حول مساعدة التدريب في تحسين قدرتك على	37

	التركيز	
51	يوضح اجابة المبحوثين حول المهارات التي اضافها التدريب	38
51	يوضح اجابة المبحوثين حول التدريب الذي تحصلتوا عليه كان متناسبا مع احتياجاتهم الشخصية والمهنية	39

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	الملحق رقم (01): يوضح الاستبيان	01
69	الملحق رقم (02): دليل المقابلة	02
70	الملحق رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة	03



المقامة

❖ مقدمة:

تعتبر المنظمة هي ذلك الكيان او الاطار الذي يضم مجموعة من الافراد يتفاعلون فيما بينهم من اجل تحقيق اهداف معينة ، كما انها تحتوي على أنظمة فرعية تعمل بشكل تكاملي وتساند بعضها البعض لتحقيق تلك الاهداف .بالإضافة الى ذلك، تضم المنظمة مكونات مادية وبشرية ، فالمكونات المادية متمثلة في الاجهزة والادوات المستخدمة في العمل ، بينما تشمل المكونات البشرية تفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة فهذه العناصر قد تسهم في تشكيل بيئة تنظيمية مناسبة .

فالبيئة التنظيمية هي التي يتمكن من خلالها الافراد من بناء اطار نسقي يتم فيها ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم ،ويوسع نطاق تفاعلهم من خلال انتمائهم الى الجماعات تتواجد في تجمعات صغيرة ،ومع مرور الوقت تبدأ هذه الجماعات في تعزيز روابطها، مما يخلق جوا ديناميكيا يسهل التواصل بين الافراد وينشر اجواء من الراحة النفسية ، كما يؤدي ذلك الى نوع من التكامل والتناسق في بيئة العمل ،حيث ترتفع المعنويات ويظهر شعور بالثقة والاحترام المتبادل ،مما يعزز التعاون على مستوى واحد ،وهذا بدوره يعمق انتماء الافراد للمكان ويولد وعيا تلقائيا بتلاحم قوي بين الفرد والمنظمة .

بناء على ذلك تتجلى محددات البيئة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية والتدريب ،حيث تعتبر هذه العناصر اهم الموارد التي تضمن تحقيق التنمية والتطوير في جميع المجالات التي يتعرض لها العامل في المنظمة ،حيث تعمل هذه العناصر في تعزيز التمكين الوظيفي.

فالتمكين الوظيفي يشير الى عملية منح الموظفين الثقة والسلطة الملائمة وتحفيزهم على اخذ زمام المبادرة في اتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة التي تفرضها التغيرات في بيئة العمل، وذلك لأن التمكين يعد عاملا جوهريا في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وكسب ولاء العاملين وثقتهم والتزامهم تجاه المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات ويعزز من قدرتها على تحقيق اهدافها.

وعلى هذا الأساس فان البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي يعتبران عنصران اساسيان في تحقيق النجاح والتفوق في المؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي:

هل هناك علاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

❖ الاسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- هل هناك علاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

❖ الفرضيات:

✓ الفرضية العامة:

هناك علاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

✓ الفرضيات الجزئية :

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .
- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .
- هناك علاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

❖ مبررات اختيار الموضوع :

- المساهمة الشخصية في اثراء الموضوع معرفيا في حدود تخصصنا.
- ارتباط وتلائم الموضوع بمجال وطبيعة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- حداثة الموضوع.

❖ أهمية الدراسة :

- تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي في المؤسسة.
- يعتبر التمكين الوظيفي عنصرا هاما واساسيا لضمان فاعلية واستمرارية المؤسسة .

-تزايد الاهتمام من قبل مفكري الادارة والتنظيم في العقود الاخيرة بمتغير البيئة التنظيمية كأحد المتغيرات الرئيسية التي تدفع المنظمة الي تحقيق اهدافها .

❖ أهداف الدراسة:

-الكشف عن العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي في المؤسسة.

-محاولة توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التمكين الوظيفي.

. محاولة ابراز مدى ارتباط الهيكل التنظيمي بالتمكين الوظيفي.

. محاولة تفسير العلاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي.

❖ حدود الدراسة :

تشمل مجالات الدراسة المجال الزمني ، والمكاني و يلعب تحديد المجالات الخاصة بالدراسة دور كبير في تسهيل عملية الامام بالدراسة.

. الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 20 جانفي 2025 الى غاية ماي 2025

وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى :بتاريخ 20جانفي 2025 اذ تم الحصول على الموافقة للقيام بزيارة استطلاعية الى المؤسسة بغية

الحصول على الوثائق بصفة عامة على المؤسسة والتعرف على الهيكل العام للمؤسسة .

المرحلة الثانية: بتاريخ 16 فيفري قمنا بإجراء مقابلة مع مدير.

المرحلة الثالثة:09مارس قمنا بإنجاز أسئلة الاستبيان.

المرحلة الرابعة: 22أفريل قمنا بتوزيع الاستبيان واسترجاعه. انظر الى الملحق رقم (01)

المرحلة الخامسة:04 ماي قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ثم توصلنا الى النتائج

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي لدى

العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ويتركز الاطار الموضوعي في تناول الجوانب الآتية:

1 - البيئة التنظيمية : كما تتجلى من خلال أبعادها الرئيسية مثل :

- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- التدريب

2 - التمكين الوظيفي .

ويركز البحث على تحليل العلاقة الارتباطية بين هذه الابعاد والتمكين الوظيفي داخل المؤسسة.

. الحدود المكانية:

لقد شملت دراستنا مؤسسة ذات طابع عمومي ألا وهي اتصالات الجزائر بالوادي تم اختيار عينة الدراسة على مجموعة موظفين ، وفي هذه المرحلة ، نقوم بإلقاء نظرة عامة حول المؤسسة ، حيث نتطرق فيها الى التعريف بالمؤسسة ، ثم نظرة تاريخية عن نشأتها، كذلك طريقة تنظيمها الداخلي أي هيكلها التنظيمي .

(1) التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة اذ تقدم عدة خدمات أهمها تغطية أكبر نسبة اتصالات بالوادي إرضاء لعملائها وكذا التسهيل المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها . تمت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في 1 جانفي 2003 لتكمل الشركة مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال و بوجه مغاير تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت تسييرها وزارة البريد ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، المنافسة فيه شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. (وثائق مقدمة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية).

● تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصالات والعلاقات العامة :

. المديرية الفرعية التقنية .

. المديرية الفرعية التجارية .

. المديرية الفرعية لوظائف الدعم .

❖ وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.

- قسم شبكة النقل.

- قسم التخطيط والمتابعة.

- مركز الطاقة والمحيط.

❖ تتألف نيابة المديرية التجارية من أربعة أقسام :

- قسم التخطيط والمتابعة.

- قسم المبيعات.

- قسم الدعائم التجارية.

❖ و تتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.

- قسم المشتريات والامداد.

- قسم الموارد البشرية.

- قسم الممتلكات والوسائل.

- مصلحة القانونية.

- مصلحة دعم نظم المعلومات. (وثائق مقدمة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية).

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال.

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط

مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية. (وثائق مقدمة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية)

❖ منهج الدراسة:

في البحث السوسولوجي يكون اختيار المنهج مرتبطا بطبيعة الدراسة الذي يفترض اختيار منهج مناسب ، وبما أن موضوع دراستنا هو : البيئة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة تم اعتماد المنهج الوصفي نظرا لأنه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع المدروس وذلك على أساس موضوع البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي وطبيعة المتغيرين وابعادها ، فالمنهج الوصفي يعد من أكثر المناهج استخداما في البحوث الانسانية والاجتماعية، فهو : "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا ، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". (المشهداني، 2019، ص 126)

❖ صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي موضوع بحث من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الجانب الميداني حيث اعترضتنا في دراستنا هذه بعض الصعوبات المتمثلة في :
- صعوبة التحكم في الاقتراب السوسولوجي للدراسة كون أن موضوع بحثنا شمل العديد من النظريات التي تطرقت الى مثل هذه المواضيع.
 - صعوبة استرجاع الاستمارة .

❖ هيكلية البحث:

من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة للموضوع ففي هذا البحث سنحاول من خلاله التطرق الى هذا الغرض لقد تم تقسيم الدراسة الى مقدمة وفصلين:

مقدمة وتتضمن توطئة واشكالية وفرضيات البحث ومبررات اختيار الموضوع وأهداف البحث وأهميته وحدود الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وصعوبات الدراسة وأخيرا هيكلية البحث.

الفصل الأول: الجانب النظري ويحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حيث يتضمن مفاهيم : البيئة التنظيمية ،التمكين الوظيفي بالإضافة الى تعريفها الاجرائي.

المبحث الثاني: العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة والمقاربة النظرية وخلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والذي تضمن مبحثين وهما:

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة ويندرج خلاله مجموعة من العناصر وهي:

. أولا: الطريقة وتتضمن مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطرق قياسها.

. ثانيا: الأدوات وتتضمن أدوات جمع البيانات، الأدوات والاساليب الاحصائية المستخدمة، البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

المبحث الثاني: نتائج ومناقشة معطيات الدراسة ويتضمن مجموعة من العناصر:

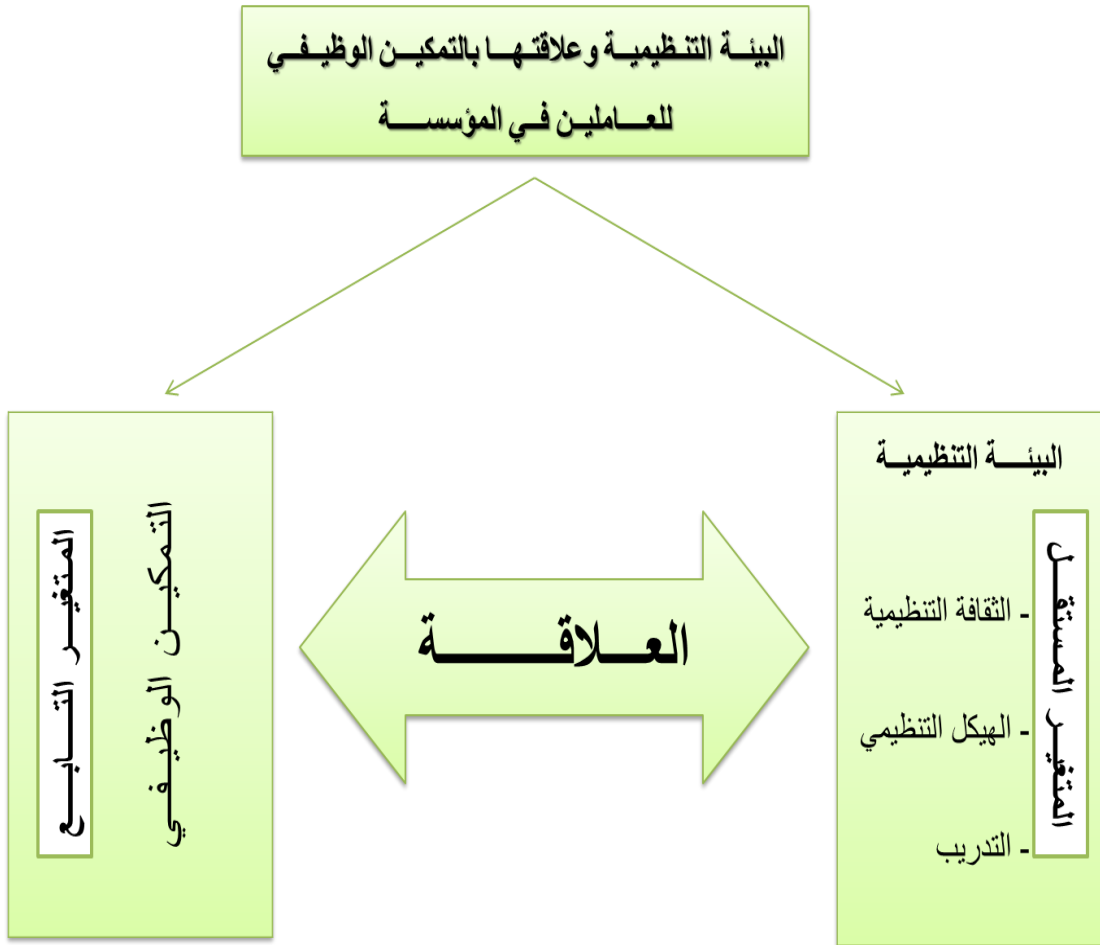
. أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

. ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثاني وأخيرا الخاتمة.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: مخطط يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين



الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

البيئة التنظيمية هي الاطار الداخلي الذي يحدد كيفية عمل المنظمة فهي تلعب دورا حاسما في تشكيل سلوك الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض ،وتؤثر على أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها ،بينما يعطي التمكين الوظيفي الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر في عملهم، يهدف الى تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم مما يحسن الأداء والانتاجية .

البيئة التنظيمية داعمة ومشجعة تعزز التمكين الوظيفي وهذا الاخير يساهم في بناء بيئة تنظيمية صحية ومستدامة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تحديد المفاهيم.

المبحث الثاني: العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: تحديد المفاهيم

أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية

هناك العديد من التعريفات التي تعرضت الى مفهوم البيئة التنظيمية ومن بينها:

. يعرف قاسم القريوتي بأنها "القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الادارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي

للعاملين وعلى جملة العمليات الادارية بالمنظمات. (القيزي، 2019، ص 91)

. بينما يرى ذنبيان أن البيئة التنظيمية "هو تعبير مجازي يستخدم في الادارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر

في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به، والحوافز والمفاهيم

الادراكية، وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر على سلوك العاملين داخل

المنظمة. (الأهدل، 2011، ص 8)

. عرف كامل مُجد المغربي أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على

قيمتهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي (بولوداني، 2018، ص 89)

. وتعرف أيضا بأنها الظروف المحيطة بكل جوانب المنظمة من الناحية البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة

والمعتقدات التنظيمية، واللوائح والاجراءات التي تنظم العلاقات بين الوحدات الادارية في المنظمة، بالإضافة الى

الأمور التي تحكم العلاقات بين المستويات المختلفة. (شاوش، 2024، ص 40)

التعريف الاجرائي:

هي الاطار العام الذي يتكون مجموعة من العوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتدريب

والتي تشكل المناخ الذي تمارس فيه العمليات الادارية ويؤثر على سلوك الافراد وأدائهم داخل المنظمة.

ثانيا: مفهوم التمكين الوظيفي

. عرفه أبو بكر بأنه المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر. (سلمون، 2023، ص160)

. ويعرفه Robbins بأنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية. (شاهين وآخرون، 2023، ص277)

. ويعرف أيضا أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا. (باي راقد، 2023، ص17)

. ويعرف التمكين الوظيفي بأنه منح الموظفين في المستويات التنفيذية سلطة اتخاذ القرار واستخدام خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أداء المنظمة. (السليمان، 2023، ص456)

التعريف الاجرائي:

هو منح الموظفين الحرية في المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال زيادة نطاق التفويض وكذا التشجيع والدعم و تعزيز دور العمل الجماعي لتحقيق التطور والابداع.

المبحث الثاني: العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي

في هذه الدراسة سنحاول معرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية و التمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة، من خلال ابعاد المتغير المستقل وهي الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي والتدريب.

اولا : علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الوظيفي

تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تعزيز التمكين الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تساهم في توفير بيئة عمل تدعم الاستقلالية، وتشجع على المبادرة ، وتعزز من ثقة العاملين في قدراتهم . فكلما كانت الثقافة التنظيمية تقوم على المشاركة والتقدير، والشفافية، زادت قدرة المنظمة على تمكين موظفيها . كما أن ثقافة التنظيم القائمة على التعاون وتبادل المعرفة تسهم في ترسيخ قيم التمكين، مثل التفويض الفعال ، واتخاذ القرار على مستوى الفرد، مما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء والالتزام الوظيفي.

ثانيا : علاقة الهيكل التنظيمي بالتمكين الوظيفي

يُعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى التمكين الوظيفي داخل المنظمة، حيث يحدد طبيعة العلاقات الرسمية بين الأفراد، وسلسلة القيادة، ومستوى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار. فالهيكل التنظيمي المرن، الذي يعتمد على اللامركزية وتفويض الصلاحيات، يساهم في تعزيز التمكين من خلال منح العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، مما يعزز من شعورهم بالثقة والمسؤولية. أما الهياكل التقليدية الصارمة، التي تقوم على المركزية والتحكم الهرمي، فإنها تحدّ من قدرة الأفراد على التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، مما يضعف مستوى التمكين.

ثالثا: علاقة التدريب بالتمكين الوظيفي

يُعد التدريب أحد أهم الوسائل لدعم التمكين الوظيفي، لأنه يزوّد الموظفين بالمعارف والمهارات التي تعزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. من خلال التدريب المستمر، يشعر الموظف بأنه مؤهل لاتخاذ قرارات، ومواكبة التغيرات، وتحمل المسؤوليات، مما يزيد من مشاركته وفاعليته داخل المنظمة. كما أن توفير برامج تدريبية مخصصة لكل مستوى وظيفي يُظهر اهتمام المنظمة بتطوير مواردها البشرية، ويخلق بيئة داعمة للتمكين والنمو المهني.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

أولا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، حيث تكمن في مساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة، انطلاقا من طرح الاشكالية بالشكل الصحيح الى تلمس الباحث الخطوات المنهجية التي يتقيد بها، والأدوات التي يجب أن يستخدمها، وصولا الى النتائج التي تحصل عليها. وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: البيئة التنظيمية

- الدراسة الاجنبية:

الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة : Mohammed saleem khlif Alshura ,Abdalla Hussaim Al Assuli.

- عنوان الدراسة: Impact of Internal Environment on Performance Excellence in

Jordanian Public Universities from Faculty Points of View

- نوع الدراسة: مقال

- السنة: 2017

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير البيئة الداخلية في الأداء الجمهور الاردني من وجهة نظر

هيئة التدريس في الجامعات.

- عينة الدراسة: 200 عضو في هيئة التدريس.

- أدوات الدراسة: الاستمارة

- نتائج الدراسة:

- كان كل من البيئة التنظيمية الداخلية والتميز في الأداء عند مستويات معتدلة .

- تم العثور على ارتباط ايجابي وكبير بين البيئة التنظيمية الداخلية الشاملة والمتغيرات الفردية (الهيكل التنظيمي

،الثقافة التنظيمية ،الموارد) والأداء العام والمتغيرات الفردية (جودة التدريس البرامج الأكاديمية والبحث والتطوير)

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس بسبب الجنس في التنظيم الداخلي للبيئة

لصالح الاناث في حين الاختلافات لصالح الذكور كانت في الأداء بسبب الرتبة الأكاديمية (khlif . 2017)

- التعقيب:

تشابهت هذي الدراسة مع دراستنا الحالية في تناول نفس المتغير "البيئة التنظيمية" وكذلك في الاداة الاساسية لجمع البيانات وهي الاستبانة واختلفت عن دراستنا في استخدام العينة وقد افادتنا هذه الدراسة في ضبط متغير دراستنا من حيث ابعادها.

- الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى:

- صاحب الدراسة: قشمد حورية

- عنوان الدراسة: البيئة التنظيمية وأثرها على تطوير العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

- نوع الدراسة : أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02.

- السنة الجامعية: 2018/2017

- هدف الدراسة :

- الوصول الى نتائج عملية تبين العلاقة بين بيئة المنظمة و تنطوي عليه من انماط الاشراف والتدريب والحوافز... وتأثير هذه المتغيرات على عملية تطوير المورد البشري.

- محاولة لفت انتباه القادة والجهة المسؤولة في المؤسسة الى اهمية الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تفعيل مختلف الجوانب التي تؤثر فيه.

- تساؤل رئيسي: ماهي محددات البيئة التنظيمية التي تحيط بالعامل في المؤسسة؟ وكيف يمكن استغلال هذه المحددات للوصول الى تطوير العامل في شتى الميادين؟

- الأسئلة الفرعية:

1- كيف يؤثر اسلوب الاشراف المطبق في المؤسسة على تطوير العاملين بها؟

2- كيف تعمل العلاقات الانسانية داخل المنظمة على تطوير العاملين ؟

3- ما هو دور نظام التحفيز في تطوير العاملين في المؤسسة ؟

4- هل لسياسة التدريب التي تنتهجها المؤسسة دور في تطوير العاملين بها؟

- عينة الدراسة: 103 عامل

- أدوات الدراسة : الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

- نتائج الدراسة :

- توصلنا من خلال هذه الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين في نسق واحد، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق واستمرار التفاعل بين مختلف الفئات المهنية وبين الأنساق الأخرى في المنظمة .

- ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تتميز بها أنظمة التحفيز في المؤسسة، حيث تعد هذه الحوافز عاملا هاما في تحقيق مزيد من الانتاجية والتطور والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي.

- وتعد عملية تدريب الأفراد التي تلجأ اليها المؤسسات المحور الأساسي الذي تركز عليه عملية التطور.

- التعقيب:

تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدام ادوات جمع البيانات "الاستمارة، المقابلة ، بينما اختلفت عن دراستنا في مجالات الدراسة وكذلك في العينة وقد افادتنا هذه الدراسة في صياغة أسئلة الاستبيان .

الدراسة الثانية:

- صاحب الدراسة: عبد الحفيظ القيزي.

- عنوان الدراسة: البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي.

- نوع الدراسة: رسالة لنيل درجة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية،

جامعة الجزائر 02 أبو قاسم سعد الله.

- السنة الجامعية: 2018/2019

- هدف الدراسة:

معرفة دور مختلف الفاعلين بمؤسستنا الاقتصادية العمومية خاصة فئة الاطارات في تحقيق التغيير التنظيمي بالاضافة لتوضيح مختلف الاطر الاجتماعية التي توجه سلوكهم وفي الاخير تحديد مدى قدرة الفئات القيادية بمؤسستنا من تطبيق الاهداف الاقتصادية و اتخاذ قرارات دون التعرض لضغوط.

- تساؤل الرئيسي: كيف تؤثر البيئة التنظيمية في الفعل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل عدم تمكن العمال من المشاركة في عملية التغيير مرتبط بظروف البيئة الداخلية للمصنع؟

- هل الاطارات بمصنع الجلود تتمتع بدور حاسم وقادرة على اتخاذ قرارات تتماشى وفق معايير العقلنة؟

- هل تعمل البيئة الخارجية باستمرار على تكريس الممارسات اللارسمية من قبل العمال داخل المصنع؟

- عينة الدراسة: 203 مفردة.

- أدوات الدراسة: الاستمارة، الملاحظة.

- منهج الدراسة: المنهج التاريخي.

- نتائج الدراسة:

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة كالتالي:

1 - ان الاندماج في الصناعة مرتبط بمدى التطابق بين خصائص التنظيم لصناعي وخصائص أعضائه المنتخبين الذي من شأنه ان يشبع حاجاتهم ويشعرهم بمكانتهم الاجتماعية ويولد لديهم الارتياح والرضا في العمل وركزت الدراسة فيما يخص هذه الخصائص على خاصية التعليم.

2 - ان الظروف الخارجية للعامل خاصة للعامل تلك المتولدة على الهجرة في شقيها التنموي المرتبط بالتوطن والتاريخي هذه الظروف كالحياة الفردية والجوانب الداخلية كالترقية تقضي على كثير من فرص المساعدة على الاندماج وبالتالي تقلل من فعالية الفرد في التنظيم.

3 - ان انتقال اليد العاملة بعد الاستقلال بقي لنفس الدافع الذي كانت عليه اثناء الحقبة الاستعمارية مع الاختلاف في الظروف بينت النتائج ان المصانع الثلاثة ساهم في خلق حراك عمالي.

- التعقيب:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في استخدام الاداة وهي الاستمارة وقد اختلفت في العينة وكذلك منهج الدراسة ويمكن وجه الاستفادة منها في مفهوم البيئة التنظيمية.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: التمكين الوظيفي

- الدراسة العربية:

الدراسة الاولى:

. صاحب الدراسة: عمر جهاد عبد الرحيم محمدية.

. عنوان الدراسة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

. نوع الدراسة: قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

. السنة الجامعية : كانون الثاني /2016

. هدف الدراسة:

1- التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

2 - التعريف بالسلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

3 - تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية.

4 - تقديم التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الابداعي من خلال تفعيل دور التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

- تساؤل الرئيسي : تمحورت اشكالية الدراسة في الأسئلة الآتية:

1 - ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

2 - ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

- الفرضية العامة:

لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية .

- الفرضيات الجزئية:

1 - لا يوجد أثر لبعده تفويض في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية .

2 - لا يوجد أثر لبعده (المشاركة في اتخاذ القرار) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية .

3 - لا يوجد اثر لبعده (التحفيز الذاتي) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية .

- عينة الدراسة : استخدم أسلوب حصر الشامل البالغ عددهم ب65موظفا.

- أدوات الدراسة : الاستمارة

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

- نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- 1 - ان مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي ، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعة ما قيمته (3.54) والانحراف المعياري (1.10)
- 2 - أخذ مستوى السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا.
- 3- أخذ مستوى السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية كان مستواه مرتفعا، كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ايجابيا.

- التعقيب:

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الاداة المستخدمة ألا وهي الاستمارة ، واختلفت في العينة وتم الاستفادة منها من خلال المنهج المتبع.

- الدراسة الوطنية:

الدراسة الأولى:

- صاحب الدراسة : عبد الرحمان باي راقد.

- عنوان الدراسة: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية.

- نوع الدراسة : أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة مُجَد خيضر بسكرة.

- السنة الجامعية: 2023/2022

- هدف الدراسة:

- الوقوف على ماهية التمكين الوظيفي وأهدافه ، وتاريخه.

- القاء الضوء على طرق التمكين الوظيفي وأنواعه المختلفة .

- التعرف على أسس ومتطلبات تطبيق التمكين الوظيفي .

- الوقوف على ماهية الهوية التنظيمية ، وخصائصها.

- تساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -

الجزائر؟

. الأسئلة الفرعية :

- هل هناك علاقة بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -

الجزائر؟

- هل هناك علاقة بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر؟

- هل هناك علاقة بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -

الجزائر؟

- هل هناك علاقة بين الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة

بالمسيلة - الجزائر؟

- عينة الدراسة : : استخدم أسلوب حصر الشامل البالغ عددها 188 المتمثلة في الاطارات ملبنة الحضنة بالمسيلة

الجزائر.

- أدوات الدراسة : الاستمارة.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الشعور بأهمية العمل وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة - الجزائر-.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التحفيز الذاتي وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة -الجزائر-.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الالتزام بروح الفريق وتعزيز الهوية التنظيمية لدى فئة الإطارات بملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر

التعقيب :

تم الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة سابقة باعتبارها تتشابه مع دراستنا في المنهج المتبع وكذلك أداة جمع البيانات واختلفت عن دراستنا في العينة وتم الاستفادة منها في ضبط مفهوم التمكين الوظيفي.

ثانيا: مقارنة النظرية

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين الى ادراج بحثه ضمن مقارنة نظرية تتيح له فرصة معالجة بحثه بدقة وموضوعية.

وانطلاقا من هذا يمكن ان نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا وهي النظرية الوظيفية.

تعد النظرية البنائية من منظور علم الاجتماع تنظيم والعمل هي احدى الاتجاهات النظرية التي تنظر الى تنظيم على انه مجموعة من البنائات الجزئية المتكاملة هيكليا وماديا ومتكاملة من حيث وظائف والادوار محددة التي يقوم بها كل فرد او جماعة وكل قسم من اقسام التنظيم وان اي خلل في ذلك يؤدي الى ضياع الاهداف المنظمة.

وقد اشار بارسونز الى انه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه واهدافه ينبغي ان يحقق اربعة متطلبات اساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما تكامل ،اي تضامن داخل النسق حتى يتمكن من اداء وظيفته، كما ينبغي ثانيا الكمون او المحافظة على الاستمرارية وذلك من خلال وجود آليات تحقق تناغم او الانسجام بين توقعات داخل التنظيم واحتواء التوترات ، التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعة كافية لدى

الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من ادوار ومهام تنظيمية.(اعتماد ،1994، ص 157، 158)

يمكن اسقاط هذه النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال تحليل مسلماتها الاساسية كما حددها تالكوت بارسونز ، تظهر المؤسسة قدرتها على التكيف من خلال تطوير خدماتها لتواكب التحولات التكنولوجية ومتطلبات السوق المحلي ، مثل ادخال خدمات الإنترنت عالي التدفق وتحسين البنية التحتية الرقمية ، اما تحقيق الاهداف فتسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين جودة الخدمة وفيما يخص وظيفة التكامل وتعني تكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي بالذات وذلك بدراسة كيفية المشاركة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والعلاقات الداخلية بين افراد النسق ، لان الترابط والتماسك الاجتماعي داخلها يتم عن طريق مرونة الاتصال ، ليصبح التنظيم متكاملًا ، اما الحفاظ على النمط فهي تتجلى في استمرارية نقل القيم والمعايير التنظيمية التي تدعم الالتزام و الانضباط داخل المؤسسة ، بما يضمن الحفاظ على الهوية المهنية والاستقرار الداخلي رغم التغيرات المحيطة .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأن البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي عنصران مترابطان في تحقيق النجاح التنظيمي، فالبيئة التنظيمية توفر الاطار والثقافة التي تشجع على العمل الجماعي والابتكار بينما التمكين الوظيفي يعزز مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات.

أما من منظور النظرية البنائية الوظيفية فهي تركز على كيفية بناء الهياكل والعمليات التنظيمية لتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق الاستقرار، هذه النظرية تشير الى ان البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي يتم تصميمها لخدمة أهداف المنظمة وتحقيق التكامل بين الافراد والعمليات.

الدراسة الميدانية التطبيقية

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني اهم خطوات البحث العلمي والقاعدة الاساسية له، ذلك لان قيمة البحث العلمي لا تكمن في الثراء النظري والاطلاع عليه، بل يتوقف عند دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة وعلى مدى صحة الأدوات التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على أداة جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث .

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: الطريقة والادوات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة: و يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في موظفين مديرية اتصالات الجزائر بالوادي والذي يبلغ عددهم (236) موظفا بكل فروعها و مصالحها.

ب. عينة الدراسة : تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية ،و تعرف بأنها: " جزء من المجتمع ،أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الاصيلي ،وبهذه الطريقة ،فانه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه " (العسكري،2004،ص168)

تم اعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في هذا البحث ،حيث تم اختيار ثلاث فروع رئيسية من مديرية اتصالات الجزائر بالوادي وهي :الفرع التجاري، فرع دعم الوظائف ،والفرع التقني، ونظرا لما تمثله هذه الفروع من تنوع في طبيعة المهام والمسؤوليات ما يعكس بصورة ملائمة خصائص مجتمع الدراسة ،وتم اختيار عينة مكونة من 31 موظفا بطريقة عشوائية من الفروع الثلاثة لتمثيل مختلف وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة ويبلغ اجمالي عدد موظفي المديرية بجميع فروعها ومصالحها 236 موظفا ،وهذا ما تيسر من العينة.

ولقد قمنا بتوزيع (31) استمارة وتم استرجاعها كلها، والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

جدول(01) تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	31	%00	00	%100	31	31

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الميدانية

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

تنطوي عملية البحث على مجموعة من المفاهيم، ويطلق على هذه المفاهيم مصطلح المتغيرات وتتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع ومتغيرات الدخالية.

تحديد متغيرات الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرين هما:

المتغير المستقل : البيئة التنظيمية .

المتغير التابع: التمكين الوظيفي.

طرق قياسها: هو القياس الكمي المتمثل في الاحصاء الوصفي، ويختص هذا النوع من الاساليب بجمع البيانات وتبويبها وعرضها حيث تلخص البيانات ويتم اختزالها الى معلومة او اكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات البيانية مع حساب بعض المقاييس الاحصائية (التكرارات، النسبة المئوية...) (وعيل، 2013، ص3)

ثانيا: الأدوات

1. أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في عملية جمع البيانات حول موضوع الظاهرة المدروسة على عدة أدوات لجمع البيانات و المعطيات ،حيث يستخدم الباحث في هذه العملية أداة أو أداتين أو أكثر من ذلك ، وفي هذه الدراسة فقد اعتمدنا على المقابلة والاستبيان.

أ- الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.

(المحمودي، 2019، ص141)

ولقد احتوت استمارة هذا البحث على (36) سؤال وتم تقسيمها على أربعة محاور كل محور يتضمن مجموعة أسئلة ويمكن توضيحها كالاتي:

المحور الاول: والذي يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة يحتوي على 4 أسئلة.

المحور الثاني: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الأولى والتي تبين علاقة الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي ويحتوي 11 سؤال.

المحور الثالث: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثانية والتي تبين علاقة الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي ويحتوي على 11 سؤال.

المحور الرابع: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثالثة والتي تبين علاقة التدريب بالتمكين الوظيفي ويحتوي على 10 أسئلة.

ب . المقابلة: هي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.(المشهداني،2019،ص157)

تم اجراء المقابلة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 09 فيفري 2025 على الساعة 9:30 حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع دراستنا حول البيئة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي.(انظر للملحق رقم 02 الخاص بالمقابلة)

– الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة:

– التكرارات

– النسب المئوية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الشخصية.

جدول (01) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	83.9%
انثى	5	16.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين وفق لمتغير الجنس حيث نجد أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في مديرية اتصالات الجزائر بالوادي وهذا ما لاحظناه وذلك ب 26 مبحوث ذكر من المجموع العام 31 اذ تقدر نسبة 83.9% في حين نجد في المقابل لتكون نسبة اقل عند 5 مبحوثين (اناث) من المجموع العام 31 وتقدر نسبتهم 16.1%، من خلال المعطيات والنسب المتحصل عليها والتي تبين أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في مديرية اتصالات الجزائر، التي قد يبلغ طاقمها العامل تابع الذكور خاصة في بعض الوظائف التقنية أو الميدانية التي لا تزال تستقطب الرجال بشكل أكبر من النساء.

جدول (02): يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30	1	3.2%
من 30 الى 40	12	38.7%
اكثر من 45	18	58.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين وفق لمتغير السن حيث نجد ان الفئة أكثر انتشارا تتراوح اعمارهم أكثر من 45 سنة ويمثلون (18) مبحوث من أصل (31) وقدرت نسبتهم 58.1% وتليها فئة من 30 الى 40 سنة ويمثلون (12) مبحوث من أصل (31) وقدرت نسبتهم ب 38.7%، فيما نرى أن فئة الموظفين من 20 الى 30 سنة هي الاقل وتقدر نسبتها 3.2%.

يتضح من خلال ذلك ان الغالبية العظمى من الباحثين ينتمون الى الفئة العمرية الاكثر من 45 سنة ، وهو ما يفسره باستقرار العمال ذوي الاقدمية في مناصبهم داخل المؤسسة ، كما ان الفئة التي تتراوح اعمارهم بين 30 الى 40 سنة تمثل نسبة معتبرة ، مما يدل على تواجد فئة نشطة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة .

جدول (03): يوضح توزيع الباحثين وفق المستوى التعليمي

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
تكوين مهني	9	29%
جامعي	17	54.8%
دراسات عليا	5	16.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المعطيات و الشواهد الكمية للجدول أعلاه ، والذي يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي تباننا في التركيبة المعرفية للعينة ، حيث شكل اصحاب المستوى الجامعي النسبة الاكبر بـ 54.8% مما يدل على ان غالبية الافراد يتمتعون بتعليم أكاديمي يمكن أن يؤثر ايجابا في مدى فهمهم للمواضيع محل الدراسة وتفاعلهم معها، ويليهما اصحاب التكوين المهني بنسبة 29% وهو ما يشير الى وجود فئة تعتمد على الكفاءة التطبيقية والمهنية ما يعزز التنوع داخل المؤسسة ، أما اصحاب الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 16.2% وهي فئة اقل عددا لكنها تمثل شريحة ذات كفاءة علمية متقدمة وقد يكون لها دور محوري في الوظائف القيادية أو البحثية داخل المؤسسة، هذا التوازن نسبيا بين المسارات الاكاديمية والمهنية ما يثري نتائج الدراسة ويوفر منظورا شاملا عن واقع المؤسسة.

جدول (04): يوضح توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	16.1%
من 5 الى 10 سنوات	10	32.3%
من 11 الى 15 سنة	3	9.7%
اكثر من 15 سنة	13	41.9%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية الى هيمنة واضحة لفئة ذوي الخبرة الطويلة ، حيث تمثل فئة الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة نسبة 41.9% من اجمالي العينة، وهو ما يعكس استقرارا وظيفيا ملحوظا داخل المؤسسة ويدل على قدرة المؤسسة الاحتفاظ بمواردها البشرية على المدى الطويل ، كما ان فئة ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 الى 10 سنوات) تمثل نسبة معتبرة بلغت 32.3% ، ما يعزز من توازن الهرم الوظيفي ويظهر وجود قاعدة بشرية نشطة تجمع بين الخبرة والكفاءة في المقابل نجد فئة ذوي الخبرة الاقل من 5 سنوات نسبة 16.1% وهو ما يشير الى ضعف في تجديد الطاقات البشرية او محدودية التوظيف ، أما فئة ذوي الخبرة ما بين (11 الى 15 سنة) فتمثل 9.7% وهي نسبة منخفضة نسبيا قد تعكس فجوة في التطور المهني او في فرص الترقية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: " علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الوظيفي " .

جدول (05): يوضح اجابة المبحوثين حول تشجيع الرئيس على مناقشة الجماعية لأساليب العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	4	12.9%
نعم	27	87.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى تشجيع الرئيس على مناقشة الجماعية لأساليب العمل فكانت أغلبية إجابات المبحوثين "بنعم" وقدرت النسبة 87.1% وهذا يدل على ان الرئيس يشجع على مناقشة الجماعية لأساليب العمل ،اما إجابات المبحوثين ب "لا" قدرت بنسبة 12.9%.

تشير هذه النتائج ان غالبية الموظفين يرون ان الرئيس يشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل وهي نسبة تعكس توجهها ايجابيا نحو اسلوب القيادة التشاركية داخل المؤسسة ،يعد هذا التوجه من أبرز ملامح بيئة العمل الداعمة للتمكين الوظيفي ،حيث يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين ويجفزهم على المشاركة الفعالة في تطوير اساليب العمل واقتراح الحلول ، مما ينمي روح المبادرة والابداع ، كما ان تشجيع الحوار والنقاش الجماعي يسهم في ترسيخ الثقة بين الموظفين والادارة ، ويعزز التواصل الفعال وتبادل الخبرات وهو ما ينعكس ايجابيا على اداء الافراد والمجموعات.

جدول (06): يوضح اجابة المبحوثين حول اشراك الرئيس في اتخاذ القرارات

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	2	6.5%
نعم	29	93.5%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى اشراك الرئيس في اتخاذ القرارات فكانت غالبية الإجابات بنعم (29) وقدرت النسبة ب 93.5% وهذا يدل على ان الرئيس يشرك العمال في اتخاذ القرارات اما الإجابة "لا" فكانت (2) وقدرت النسبة ب 6.5%.

من خلال المعطيات السابقة، نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بأنه يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا راجع الى تولي الرئيس منصبا أعلى ومكانة اجتماعية مميزة تمنحه صلاحية الاستماع الى آراء مرؤوسيه ومراعاتها عند اتخاذ القرار ،هذا الأسلوب يسهم في بناء علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الروح المعنوية لديهم ويجعلهم يشعرون بأنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويعد هذا التوجه في حد ذاته تجسيدا فعليا لممارسات التمكين الوظيفي داخل بيئة العمل.

جدول (07): يوضح اجابة المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحملك للمسؤولية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	1	3.2%
نعم	30	96.8%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين ان المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحمل المسؤولية وكانت غالبية الإجابات بنعم (30) بنسبة قدرت 96.8%، اما الإجابة "لا" كانت (1) وقدرت النسبة بـ 3.2%

من خلال ما تم الحصول عليه من اجابات المبحوثين تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين وهذا راجع الى شعورهم بالثقة التي تمنحها لهم المؤسسة وادراكهم لأهمية دورهم في تحقيق اهدافها، مما يؤدي الى رفع مستوى الالتزام وتعزيز روح المبادرة لديهم. ويظهر هذا ان المشاركة تعد من العوامل التي تعزز تمكين العاملين من خلال رفع مستوى الثقة والمسؤولية .

جدول (08): يوضح اجابة المبحوثين حول سهولة التواصل بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	4	12.9%
نعم	27	87.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين أن هناك سهولة في التواصل بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات كانت غالبية الإجابة "بنعم" (27) مبحوث وقدرت النسبة بـ 87.1%، اما الإجابة "لا" (4) بلغت النسبة 12.9%

من خلال اجابات المبحوثين الذين صرحوا ان هناك سهولة في التواصل بينهم وبين الادارة لتبادل المعلومات ، وهي نسبة عالية تعكس وجود بيئة عمل تتسم بالتفاعل الايجابي والانفتاح ، ان هذا المستوى من التواصل الفعال يسهم

بشكل مباشر في تمكين العاملين داخل المؤسسة اذ يعزز من ثقتهم بالإدارة ويمنحهم شعورا بالمشاركة في صنع القرار، كما يتيح لهم الوصول الى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة ويحفزهم على الابتكار وتحمل المسؤولية. فالاتصال الشفاف والمفتوح يخلق بيئة عمل داعمة، تشجع على المبادرة و تقلل من التردد او الخوف من الفشل وهو ما يعد اساسا جوهريا لتمكين العاملين وتعزيز أدائهم داخل المؤسسة.

جدول (09): يوضح اجابة المبحوثين حول الأسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
كتابي	22	71%
لفظي	9	29%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه ان غالبية الإجابات كانت للأسلوب الكتابي (22) وقدرت النسبة ب 71% و"لفظي" بلغ (9) مبحوثين بنسبة 29%.

تشير النتائج الى ان الغالبية العظمى من المبحوثين الذين اجابوا بنعم يستخدمون الاسلوب الكتابي في التواصل مع العمال، قد يعكس هذا وجود حرص على التوثيق الرسمي او اتباع اجراءات ادارية دقيقة ما قد يكون مرتبطا بطبيعة العمل في المؤسسة.

حيث صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن عملية التواصل بين العمال والادارة يتم عن طريق البريد الالكتروني. (انظر للملحق رقم 02)

حيث يساهم البريد الالكتروني بشكل فعال في دعم التمكين الوظيفي داخل المؤسسات، كونه يعد وسيلة اتصال مباشرة وسريعة تعزز من تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، فهو يمكن الموظفين من الوصول الى المعلومات الضرورية واتخاذ القرارات بناء على معطيات دقيقة وفي الوقت المناسب مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على الاداء المستقل.

جدول (10): يوضح اجابة المبحوثين حول تقديمهم الاقتراحات وأفكار جديدة للمؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	7	22.6%
نعم	24	77.4%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المعطيات الجدول أعلاه الذي يبين مساعدة العمال في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة للمؤسسة ان غالبية الإجابات كانت نعم (24) وقدرت النسبة بـ 77.4% والاجابة لا (7) بنسبة 22.6%.

نستنتج ان نسبة العمال الذين يرون انهم يملكون الفرصة لتقديم اقتراحات وافكار جديدة داخل المؤسسة ، مما يعكس بيئة عمل ايجابية نسبيا تشجع على المشاركة ، غير ان نسبة قليلة من العمال عبروا عن عدم قدرتهم على تقديم مثل هذه المقترحات مرجعين السبب الى غياب تشجيع الادارة ، هذا الامر يؤثر سلبا على تمكين العاملين اذ ان تجاهل افكارهم يقلل من شعورهم بالانتماء والثقة ويضعف من روح المبادرة والابداع لديهم، ما يؤدي في المحصلة الى تراجع الاداء الفردي والجماعي ويعيق المؤسسة عن الاستفادة من الطاقات الكامنة داخلها ، ان تمكين العاملين لا يقتصر على منحهم المهام بل يشمل ايضا الانصات لا افكارهم ودعم مشاركتهم في تطوير العمل.

جدول (11): يوضح اجابة المبحوثين حول عدالة نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	10	32.3%
نعم	21	67.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول الذي يبين ان نظام الحوافز المطبق في المؤسسة عادل كانت غالبية الاجابات "نعم" (21) وقدرت النسبة بـ 67.7% وهذا يدل على ان المبحوثين يرون ان نظام الحوافز المطبق عادل اما الإجابة "لا" كانت (10) بنسبة 32.3%.

نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام تحفيزي عادل، وهو ما أكدته غالبية الموظفين في المؤسسة ، وهذا ما يدل على أنه قائم على معايير واضحة لتوزيع المكافآت والمزايا ويعكس اهتمام الادارة بتحفيز الموظفين مما يسهم في بناء بيئة عمل ايجابية تقوم على الشفافية وتكافؤ الفرص و يعزز من شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وهذا الاخير يدعم بدوره مستوى الاداء والانتاجية.

جدول (12): يوضح اجابة المبحوثين حول أساس توزيع الحوافز في المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الكفاءة	13	41.9%
الاقدمية	13	41.9%
المصلحة	5	16.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه يبين الأساس الذي يتم عليه توزيع الحوافز في المؤسسة كانت غالبية الاجابة على أساس الكفاءة بنسبة 41.9% والاقدمية بنسبة 41.9% والمصلحة بنسبة 16.2%.

ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على توزيع الحوافز بشكل متساوي بين الكفاءة والاقدمية ، ويشير اعتماد الكفاءة الى وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم التمكين الوظيفي عبر تقدير الاداء وتحفيز المبادرة ، بينما يعكس الاعتماد على الاقدمية هيكلًا هرميًا تقليديًا قد يحد من فرص التمكين للموظفين الجدد والاكفاء .

جدول(13): يوضح اجابة المبحوثين حول حصولهم على ترقية في العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	7	22.6%
نعم	24	77.4%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين نسبة حصول الموظفين على ترقية في عملهم فكانت نسبة "نعم" 77.4% ومن المبحوثين لم يتحصلوا على ترقية قدرت النسبة ب 22.6%

ومن هنا نستنتج ان غالبية الموظفين قد تحصلوا على الترقية في عملهم وهذا يشير الى وجود فرص واضحة للتطور المهني داخل المؤسسة، تعكس هذه النسبة المرتفعة نوعا من الرضا العام عن مسار الترقية وكذلك اعتماد المؤسسة على نظام الترقية يعتمد على الكفاءة او الاقدمية بشكل فعال، كما ان الترقية تؤثر بشكل مباشر في مستوى التمكين الوظيفي للموظفين، اذ ترتبط الترقية بتقدير الاداء والكفاءة، مما يعزز شعور الموظف الثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة.

كما صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية ان الترقية تعزو الى الكفاءة بالدرجة الأولى للعامل. (انظر للملحق رقم 02)

جدول (14): يوضح اجابة المبحوثين حول نوع الترقية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الترقية في الدرجة	11	42%
الترقية في المنصب	13	58%
المجموع	24	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المعطيات و الشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح نوع الترقية حيث نجد أن اعلى نسبة كانت تقدر ب58% تحصلوا على الترقية في المنصب ، في المقابل نجد نسبة 42% تحصلوا على الترقية في الدرجة نستنتج من النتائج في الجدول ان اغلبية العمال تحصلوا على ترقية وهذا راجع الى ان المؤسسة محل الدراسة تقدم ترقية لعمالها على حسب المدة التي يقضيها العامل في العمل لان مدة الخدمة هي التي تحدد للعامل صلاحيته للترقية اما الذين لم يتحصلوا على ترقية هذا راجع لفترة دخولهم المهنية قصيرة.

جدول(15): يوضح اجابة المبحوثين حول قيم التعاون بين العمال في العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	5	16.1%
نعم	26	83.9%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين قيم التعاون في العمل ان غالبية الإجابات كانت "نعم" (26) مبحوث وقدرت النسبة 83.9% أي ان هناك تعاون في العمل ،اما الإجابة "لا" فكانت (5) مبحوثين وقدرت النسبة ب16.1%

من خلال اجابات المبحوثين الذين اجابوا "بنعم" يتضح أن هناك تعاون في المؤسسة وذلك عن طريق تقاسم مسؤوليات وهذا ما يرغبهم في العمل وزيادة الابتكار والابداع حيث يتبادلون الأفكار والخبرات وكل هذه العوامل تجعل المدير يثق بالموظفين.

جدول(16): يوضح اجابة المبحوثين حول تحديد نوع التعاون

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
مشاركة المعرفة والخبرة	11	37.8%
دعم في انجاز المهام	12	52.5%
مساعدة عند الحاجة الطارئة	3	9.7%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين ان نوع التعاون الذي يسود بين العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، نجد أن اعلى نسبة 52.5% كانت اجابتهم دعم في انجاز المهام ، أما نسبة 37.8% اجابوا ان نوع التعاون مشاركة العرفة والخبرة و اقل نسبة كانت 9.7% مساعدة عند الحاجة الطارئة .

يمكننا القول بأن اغلبية الموظفين اجابوا بالدعم في انجاز المهام وهذا يدل حرص الرؤساء على مساعدة في تنفيذ اعمالهم بكفاءة وضمن سير المهام اليومية بسلاسة، وتليها " مشاركة المعرفة والخبرة ، وهو مؤشر ايجابي يدل على وجود بيئة تشجع على التعلم المستمر ونقل الخبرات ما يسهم في تطوير كفاءة الفريق ،أما " المساعدة عند الحاجة الطارئة فقد كانت نسبة منخفضة تشير الى محدودية الدعم في الاوقات الحرجة او الى قلة هذه الحالات بطبيعتها.

وتبرز هذه النتائج من خلال اهمية تنوع اشكال الدعم المقدم للموظفين خاصة في الظروف الاستثنائية مما يعزز من فعالية الاداء ويقوي روح التعاون داخل المؤسسة.

جدول(17): يوضح اجابة المبحوثين حول مساعدة الرئيس في حل المشكلات التي يتعرض لها العمال اثناء تواجدهم في المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	8	25.8%
نعم	23	74.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبينان الرئيس المباشر يساعد على حل المشكلات التي يتعرض لها العمال اثناء تواجدهم في المؤسسة كانت الإجابة الغالبة بنعم (23)وقدردت النسبة74.2% و (8) مبحوثين اجابوا ب "لا" كانت النسبة 25.8%.

من خلال ما تم الحصول عليه من اجابات المبحوثين تبين ان مديهم يساعدهم في حل المشكلات التي يتعرض لها اثناء تواجدهم في المؤسسة وهذا راجع الى وجود تواصل فعال ودعم اداري يساهم في تهيئة بيئة عمل مناسبة ، هذا النوع يعزز ثقة الموظف ويشعره بالاهتمام مما قد ينعكس ايجابا على الاداء العام والتحفيز المهني.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: علاقة الهيكل التنظيمي بالتمكين الوظيفي.

جدول(18): يوضح اجابة المبحوثين حول التخصص الوظيفي الذي ساعدهم في أداء عملهم بكفاءة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	3	9.7%
نعم	28	90.3%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين التخصص الوظيفي للعمال يساعد على أداء عملهم بكفاءة "ان غالبية اجابات المبحوثين كانت نعم (28) وقدردت النسبة 90.3%والذين اجابوا ب لا (3) كانت نسبة 9.7%

يبين أن تخصصهم الوظيفي يلعب دورا فعلا في تعزيز كفاءة الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث أفاد غالبية المشاركين بأن تخصصهم يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة اليهم ويساعدهم على أداء عملهم بكفاءة هذا يعكس وجود انسجام بين المؤهلات العلمية أو المهنية والمتطلبات الوظيفية ، وهو ما يدل على فعالية سياسات التوظيف والتوزيع الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول(19): يوضح اجابة المبحوثين حول قيام الرئيس بتوزيع المسؤوليات على الموظفين تبعا

لاختصاصهم

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	10	32.3%
نعم	21	67.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين قيام الرئيس بتوزيع المسؤوليات على الموظفين تبعا لاختصاصهم حيث نجد ان اعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بنعم (21) مبحوث وقدرت نسبتهم ب 67.7% اما اقل نسبة الذين اجابوا ب لا (10) مبحوثين وقدرت نسبتهم ب 32.3% .

نستنتج غالبية الموظفين يرون ان الرئيس يقوم بتوزيع المسؤوليات على الموظفين تبعا لاختصاصهم مما يشير الى وجود توجه ايجابي نحو التنظيم الاداري الفعال، حيث صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية ان المنصب هو الذي يحدد المسؤولية او المهام الموكلة اليهم.(انظر للملحق 02)

جدول(20): يوضح اجابة المبحوثين حول المسؤوليات التي تتناسب مع السلطة الممنوح اليهم

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	5	16.1%
نعم	26	83.9%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين ان مسؤوليات تتناسب مع السلطة الممنوحة اليه كانت غالبية الإجابات نعم (26) بنسبة 83.9% و المبحوثين الذين اجابوا ب "لا" كانت (5) بنسبة 16.1%. ومن خلال ما لاحظناه ان معظم الموظفين الذين أجابوا بأن المسؤوليات الموكلة اليهم تتناسب مع مستوى الصلاحيات الممنوحة ، وهذا يدل على ان بيئة العمل تتميز بتوازن اداري واضح بين الواجبات والسلطات مما يسهم في تمكين الموظف من اداء مهامه بكفاءة .

جدول(21): يوضح قيام الرئيس بتفويض بعض الصلاحيات للعمال

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	11	35.5%
نعم	20	64.5%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين ان الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال كانت غالبية إجابات المبحوثين نعم (20) بنسبة 64.5% و(11) مبحوث كانت اجابتهم "لا" وقدرت نسبتهم 35.5% وهذا يدل على ان غالبية المبحوثين يرون ان رئيسهم يمنحهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يرجع الى وجود وعي اداري بأهمية تفويض المهام كوسيلة لرفع مستوى الثقة بين الموظفين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العمل وتنمية قدراتهم المهنية.

جدول(22): يوضح اجابة المبحوثين حول شعورهم عندما يفوض لهم رئيسهم انجاز بعض المهام

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
بالمكانة في المؤسسة	14	45.2%
بالرضا عن العمل	10	32.3%
الإحساس بالانتماء للمؤسسة	7	22.6%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يشعرون ب"المكانة في المؤسسة" عندما يفوضهم رئيسهم بإنجاز بعض المهام، حيث بلغت نسبتهم 45.2% وهو ما يعكس أهمية التفويض كآلية تعزز من مكانة الموظف وتشعره بثقة الإدارة في قدراته. كما أن 32.3% من المستجوبين عبروا عن شعورهم بالرضا عن العمل، مما يدل على أن التفويض يساهم في تحسين العلاقة بين الموظف ومحيط العمل ويزيد من دافعيته، أما نسبة 22.6% فقد ارتبط شعورهم بالتفويض "بالاحساس بالانتماء للمؤسسة" وهو مؤشر ايجابي على أن اشراك الموظفين في المهام يعزز في اندماجهم داخل المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج يمكننا القول ان التفويض الاداري لا يقتصر على كونه اداة لتوزيع المهام فحسب، بل يمثل ايضا وسيلة فعالة في تعزيز الدافعية وتقدير الجهود وتقوية الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

جدول (23): يوضح اجابة المبحوثين حول أسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
أسلوب الحجة والاقناع	20	64.5%
الاستماع لمقترحات الغير	10	32.3%
أسلوب صارم وجاف	1	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه يبين "الأسلوب الذي يستخدمه المشرف لتأثير" كانت بنسبة 64.5% أسلوب الحجة والاقناع وبنسبة 32.3% الاستماع لمقترحات الغير ونسبة 3.2%

وتبرز هذه النتائج ان غالبية المشرفين يعتمدون على اساليب تواصل ايجابية تقوم على الاقناع وتبادل الراي، مما يعكس وجود توجه اداري يدعم التفاهم والتفاعل داخل بيئة العمل وهذا النوع من الاساليب يساهم في خلق مناخ تنظيمي اكثر انفتاحا، ويعزز من فعالية العلاقة بين المشرفين والعاملين، كما ان الاعتماد على الحجة والاستماع يعد عاملا محفزا على تعبير الآراء والمبادرة، وهو ما يدعم التمكين الوظيفي من خلال تعزيز ثقة الموظف في نفسه وزيادة شعوره بالقبول والتقدير داخل المؤسسة.

جدول(24): يوضح اجابة المبحوثين حول تعامل الرئيس المباشر بعدالة في توزيع العمل بين العاملين

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	12	%38.7
نعم	19	%61.3
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 61.3% من الموظفين بأن الرئيس المباشر يتعامل بعدالة في توزيع العمل بين العاملين الى وجود رضا نسبي عن ممارسات التسيير داخل المؤسسة ، لا سيما على مستوى القيادة المباشرة يعكس هذا التقدير شعور الموظفين بأن توزيع المهام يتم بطريقة تراعي القدرات والكفاءات وتمنح فرصا متكافئة للجميع ، مما يعزز بيئة عمل ايجابية ويشجع على التفاعل الفعال داخل الفرق.

من منظور مقارنة البنائية الوظيفية يمكن تفسير هذه النتيجة على ان المؤسسة ،من خلال اجهزتها الادارية وقيادتها تقوم بخلق بنية وظيفية واضحة تسهم في تنظيم العمل بشكل يحقق الاستقرار والكفاءة ،فالبنائية الوظيفية ترى ان كل جزء من النظام التنظيمي (في هذه الحالة الرئيس المباشر و العاملون) له دور محدد يسهم في استمرارية ووظائف النظام ككل. العدالة في توزيع العمل هنا ليست فقط ممارسة فردية هي وظيفة اساسية تضمن توازن الادوار وتوزيع المسؤوليات بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

جدول(25): يوضح اجابة المبحوثين حول تشجيع الرئيس على انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	8	%25.8
نعم	23	%74.2
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى تشجيع الرئيس على انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل حيث نجد اعلى نسبة من المبحوثين اجابوا ب "نعم" (23) مبحوث وقدرت نسبتهم ب 74.2%، وتليها اجابة المبحوثين الذين اجابوا ب "لا" بعدد (8) نسبة 25.8%

من خلال ما تم الحصول عليه من اجابات المبحوثين تبين أن مديريهم يشجعهم على انجاز المهام المعقدة ضمن فرق العمل ويرجع ذلك الى وجود قيادة تحفز الموظفين على مواجهة التحديات والعمل الجماعي مما يعزز من تطوير مهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع المهام الصعبة بشكل فعال ويشير هذا التشجيع على اهتمام الادارة بتطوير الكفاءات وبناء روح التعاون بين اعضاء الفريق ويسهم في تحسين الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

جدول(26): يوضح اجابة المبحوثين حول قوانين المؤسسة التي تعمل على مساعدتهم في انجاز عملهم بحرية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	8	25.8%
نعم	23	74.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين قوانين المؤسسة تعمل على مساعدتك في انجاز عملك بحرية ان إجابات المبحوثين كانت ب نعم (23) وقدرت النسبة 74.2% وفي المقابل نجد المبحوثين الذين اجابوا ب لا (8) وقدرت نسبتهم ب 25.8%

تبين النتائج ان غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تتيح لهم الحرية في اداء مهامهم وهذا راجع الى بيئة عمل تشجع الاعتماد على الذات والثقة في كفاءات الموظفين مما يسهم في تعزيز المبادرة وتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين اجابوا ب "لا" تمثل فئة معتبرة تستدعي الاهتمام، اذ قد يشير الى وجود بعض القيود الادارية او التنظيمية التي تعيق حرية العمل لدى جزء من الموظفين، ومن المهم للمؤسسة دراسة اسباب هذا الشعور والعمل على تهيئة ظروف اكثر مرونة وشمولا تمكن جميع العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وارتياح.

جدول(27): يوضح اجابة المبحوثين حول اعتماد المدير لمراقبة الدائمة لأعمالهم داخل المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	5	16.1%
نعم	26	83.9%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى اعتماد المدير على مراقبة الدائمة للأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة حيث كانت اجابة المبحوثين ب "نعم" (26) مبحوث وقدرت نسبتهم ب 83.9% وفي المقابل نجد المبحوثين الذين اجابوا ب "لا" قدرت نسبتهم ب 16.1%.

من هنا نستنتج ان اغلبية المبحوثين قد صرحوا أن الرئيس يعتمد على المراقبة الدائمة للأعمال داخل المؤسسة وهذا يعود الى اسلوب اداري يركز على المتابعة المستمرة لضمان جودة الاداء والانضباط في تنفيذ المهام و رغم ان هذا النهج قد يسهم في تحسين الرقابة والسيطرة على سير العمل الا انه قد يفسر من قبل بعض الموظفين على انه افتقار للثقة او تقليل من الاستقلالية.

ومن هنا فان التوازن بين الرقابة والثقة يعد ضروريا لتحقيق اداء فعال وبيئة عمل ايجابية.

جدول(28): يوضح اجابة المبحوثين حول وجود مرونة بين مستويات الإدارية في مكان العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	7	22.6%
نعم	24	77.4%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين وجود مرونة بين مستويات الإدارية في مكان العمل ان غالبية إجابات المبحوثين كانت ب نعم (24) وقدرت النسبة 77.4% اما الذين اجابوا ب لا (7) وقدرت نسبتهم 22.6%.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن اغلبية الموظفين يرون وجود مرونة في العمل بين مستويات الادارية وهذا راجع الى بيئة عمل تتسم بالتعاون والانفتاح في التواصل بين الادارات، يشير الى ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع على تبادل الآراء وتيسير العمل مشترك، في المقابل يرى 22.6% من الموظفين عدم وجود مرونة وهو ما قد يشير الى وجود بعض التحديات في التواصل او في تطبيق السياسات الادارية داخل بعض الاقسام ما يستدعي تعزيز قنوات الحوار وتحسين آليات التنسيق الاداري لضمان شعور الجميع ببيئة عمل مرنة ومنفتحة.

رابعاً: عرض وتحليل الفرضية الثالثة علاقة التدريب بالتمكين الوظيفي

جدول (29): يوضح استفادة المبحوثين من برنامج التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	7	%22.6
نعم	24	%77.4
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى استفادتك من برنامج التدريب بعد التحاقك بالمؤسسة ان إجابات المبحوثين كانت غالبيتها نعم (24) وقدرت نسبتهم %77.4 وتليها اجابة المبحوثين الذين اجابوا ب لا (7) وقدرت نسبتهم ب %22.6

تشير المعطيات ان الموظفين الذي استفادوا من برنامج التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة وهذا يدل على فاعلية التدريب في دعم اندماجهم وتطوير كفاءاتهم، مما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع مستوى انتاجيتهم كما يعكس ذلك نجاح المؤسسة في توفير بيئة تدريبية مناسبة تساعد الموظف على التأقلم بسرعة مع متطلبات العمل وفهم ثقافة المؤسسة.

جدول (30): يوضح اجابة المبحوثين حول مكان التدريب

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	11	%48.4
خارج المؤسسة	13	%51.6
المجموع	24	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر البيانات في الجدول اعلاه أن نسبة الموظفين الذين استفادوا من برامج التدريب خارج المؤسسة بلغت %51.6، في حين بلغت نسبة المستفيدين من التدريب داخل المؤسسة %48.4.

هذا التقارب في النسبتين يشير الى توجه المؤسسة نحو تنوع اساليب التدريب، من خلال الجمع بين استثمار الامكانيات الداخلية والاستفادة من الخبرات الخارجة ويعود هذا التوازن الى حرص المؤسسة على تطوير كفاءات مواردها البشرية عبر اعتماد سياسة تدريب مرنة وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل وتسهم في رفع مستوى الأداء المهني.

جدول (31): يوضح اجابة المبحوثين حول نوع التدريب الذي تلقته بالمؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الموارد البشرية	9	29%
محاسبة المالية	8	25.8%
تقني	14	45.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه لأنواع التدريبات التي يتلقاها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي يتضح نسبة 45.2% من الموظفين الذين تلقوا تدريباً تقنياً، مما يعكس تركيز المؤسسة على تنمية المهارات الفنية اللازمة لطبيعة عملها، وتليها التدريب في الموارد البشرية بنسبة 29% وهذا يدل على اهتمام واضح بتطوير المهارات الادارية والسلوكية، أما التدريب في المحاسبة المالية فقد بلغ 25.8% وهو مؤشر على وعي المؤسسة بأهمية الكفاءة المالية. يشير هذا التوزيع الى توجه متوازن نسبياً نحو تطوير مختلف جوانب اداء الموظفين، مع ميل واضح نحو الجوانب التقنية ما قد يعكس طبيعة العمل او الاولويات الاستراتيجية التطور في المؤسسة، ويعد هذا التنوع في مجالات التدريب عاملاً مؤثراً في تعزيز التمكين الوظيفي اذ يسهم التدريب التقني في رفع كفاءة الموظفين الفنية وقدرتهم الذاتية في تنفيذ المهام، بينما يعزز التدريب في الموارد البشرية من قدرتهم على اتخاذ القرارات، التواصل الفعال، والعمل الجماعي، أما التدريب المالي فيمكنهم من فهم الجوانب الاقتصادية المرتبطة بأدائهم ما يدعم ثقتهم في اتخاذ قرارات مبنية على أسس مالية وبالتالي فان هذا التنوع التدريبي يعد احد الابعاد المهمة في تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

جدول (32): يوضح اجابة المبحوثين حول الغرض من التدريب

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
توجيه الموظف الجديد	8	25.8%
التدريب لتجديد المعارف	22	71%
بغرض الترقية	1	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول الى الاغراض المختلفة للتدريب الذي تلقاه الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتنوع الاغراض بين توجيه الموظفين الجدد، تجديد المعارف، الترقية.

أفاد 71% من المشاركين بأن الغرض من التدريب كان لتجديد المعارف هذه النسبة الكبيرة تدل على ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للحفاظ على تحديث معارف موظفيها ومهاراتهم مما يضمن مواكبتهم للتطورات السريعة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا، هذا النوع من التدريب يساعد الموظفين على البقاء متطلعين للأحداث في مجالاتهم ويعزز من كفاءتهم المهنية.

توجيه الموظفين الجدد كان الغرض من التدريب بنسبة 25.8% من المشاركين، هذا يشير الى ان المؤسسة تستثمر في دعم الموظفين الجدد وتوجيههم لتسهيل اندماجهم في بيئة عمل.

التدريب بغرض الترقية كان الغرض بنسبة 3.2% وهي نسبة منخفضة جدا هذا قد يعكس ان الفرص المتاحة للتدريب مرتبطة بالترقية محدودة، أو ان الترقية تعتمد على معايير اخرى بجانب التدريب ومع ذلك فان الاهتمام بتطوير مسارات الترقية من خلال التدريب يمكن ان يكون حافزا مهما لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. ويمكن القول ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تتبع أسلوبا شاملا في تدريب موظفيها، مما يعزز من كفاءتهم المهنية ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة لتحسين الاستفادة من التدريب، قد يكون من المفيد تعزيز فرص التدريب المرتبطة بالترقية والتقديم برامج تدريبية متنوعة تلي احتياجات جميع الموظفين.

جدول (33): يوضح اجابة المبحوثين حول الاساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
أسلوب الندوات	17	54.8%
أسلوب المؤتمرات	9	29%
أسلوب النقاش	5	16.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول اعلاه الى الاساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية التي خضع لها الموظفون، حيث تتنوع الاساليب بين الندوات والمؤتمرات والنقاشات مع اختلاف واضح في نسب استخدام كل منها.

وأجاب 54.8% من المشاركين بأن اسلوب الندوات هو الاكثر استخداما في الدورات التدريبية هذه النسبة الكبيرة تدل على ان المؤسسة تعتمد على هذا الاسلوب بدرجة كبيرة حيث تعتبر الندوات وسيلة فعالة للتفاعل بين المدربين والمتدربين من خلال طرح الاسئلة والنقاش الجماعي ويسهم هذا الاسلوب في تعميق الفهم للمواضيع المطروحة، كما يتيح تبادل الخبرات بين المشاركين ويعزز من مشاركتهم الفاعلة في العملية التدريبية، أما اسلوب المؤتمرات يستخدمه 29% من المشاركين ويعتبر فرصة لتعلم المعارف الحديثة والاطلاع على تطورات في المجال، أما أسلوب النقاش فقد اشار اليه 16.2% من المشاركين وهي ادنى نسبة بين الاساليب المستخدمة و رغم ذلك فان هذا الاسلوب يعتبر من اكثر الاساليب الفعالة في تنمية التفكير النقدي وتعزيز التفاعل بين المشاركين كما يساهم في حل المشكلات المشتركة ويعزز التعاون بين الموظفين انخفاض هذه النسبة قد يشير الى ضعف توظيف النقاشات في التدريب على الرغم من فائدتها الكبيرة في بناء قدرات الموظفين العلمية.

انطلاقا مما سبق يمكننا القول ان اختيار الاسلوب التدريبي الذي يعتمد على طبيعة المحتوى التدريبي واهداف البرنامج التدريبية لتحقيق اقصى استفادة يمكن للمؤسسة النظر الى دمج عدة اساليب تدريبية لتحقيق توازن بين تقديم المعلومات والتفاعل النشط بين المتدربين، هذا الاسلوب المتكامل يمكن ان يعزز فعالية التدريب ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل اكثر كفاءة وفاعلية.

جدول (34): يوضح اجابة المبحوثين حول توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	7	%22.6
نعم	24	%77.4
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول الذي يبين توافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة" ان غالبية إجابات المبحوثين كانت ب "نعم" (24) وقدرت النسبة %77.4 اما الذين اجابوا ب لا بعدد (7) بنسبة %22.6 تظهر المعطيات ان غالبية الموظفين يرون ان البرامج التدريبية تتماشى مع متطلبات مهنتهم مما يعكس فعالية هذه البرامج في تزويدهم بالمهارات والعارف اللازمة للعمل.

جدول (35): يوضح اجابة المبحوثين حول مساهمة التدريب في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات دون

الرجوع المستمر للإدارة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	6	%19.4
نعم	25	%80.6
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول الذي يبين مساهمة التدريب في تعزيز قدرتك على اتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة "كانت غالبية الإجابات ب "نعم" (25) بنسبة %80.6 وتليها نسبة المبحوثين الذين اجابوا ب لا بعدد (6) وقدرت نسبتهم %19.4.

تشير النتائج الى ان غالبية الموظفين يرون ان التدريب يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل مما يدل على فاعلية البرامج التدريبية في تمكين الموظف وزيادة ثقته في نفسه ومهاراته.

جدول (36): يوضح اجابة المبحوثين زيادة التدريب من ثقتهم في أداء مهامهم

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	4	%12.9
نعم	27	%87.1
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول الذي يبين ان التدريب يزيد من ثقتك في أداء مهامك "غالبية إجابات المبحوثين كانت ب نعم (27) بنسبة %87.1 اما الذين كانت اجابتهم ب لا (4) بنسبة %12.9.

تشير النتائج الى ان غالبية الموظفين أكدوا ان التدريب ساهم في زيادة ثقتهم بأداء مهامهم وهذا يدل على فعالية البرنامج في دعم الجوانب النفسية والمهنية المرتبطة بالكفاءة الوظيفية ويرجع ذلك الى توافق محتوى التدريب مع متطلبات العمل الفعلية وقدرته على تعزيز شعور الموظف بالتمكن والجاهزية.

جدول (37): يوضح اجابة المبحوثين حول مساعدة التدريب في تحسين قدرتك على التركيز

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	2	%6.5
نعم	29	%93.5
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال بناء على معطيات الجدول اعلاه يبين ان التدريب يساعدهم في تحسين قدرتهم على التركيز وكانت نسبتهم %93.5 بعدد (29) وفي المقابل نجد (2) مبحوث كانت اجابتهم ب لا وقدرت نسبتهم ب %6.5 تشير النتائج الى ان الغالبية العظمى من الموظفين أكدوا ان التدريب ساعدهم في تحسين قدرتهم على التركيز مما يدل على فعالية البرنامج في تعزيز الانتباه الذهني كجزء من تطوير الاداء العام. كما أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية ان الفائدة من التدريب التي تعود على المؤسسة هو تحسين الاداء حيث يكون الاداء بشكل فعال ضمن المعايير المنصوص عليها. (انظر للملحق 02).

جدول (38): يوضح اجابة المبحوثين حول المهارات التي اضافها التدريب

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
تعزير قدرتك على اتخاذ القرارات	12	38.7%
ثقتك في الاداء	14	45.2%
تحسين قدرتك على التركيز	4	12.9%
زيادة مستوى مسؤولياتك وصلاحياتك في العمل	1	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول ان المهارات التي اضافها التدريب كانت نسبة 45.2% من اجابة ان المهارات التي اضافها ثقته في الاداء بعدد (14) مبحوث وتليها تعزير قدرته على اتخاذ القرارات (12) مبحوث ثم تحسين قدرته على التركيز قدرت النسبة ب 12.9% واقل نسبة كانت لإجابة على زيادة مستوى مسؤولياته وصلاحيته في العمل قدرت النسبة ب 3.2%

توضح النتائج ان التدريب كان له اثر ملموس على تطوير المهارات الاساسية لدى الموظفين فقد جاءت الثقة في الاداء كأكثر المهارات تطورا مما يدل على تعزير الكفاءة الذاتية والاستعداد المهني، تليها القدرة على اتخاذ القرار وهو ما يشير الى تحسن ملحوظ في مهارات التحليل واتخاذ المبادرة.

جدول (39): يوضح اجابة المبحوثين حول التدريب الذي تحصلوا عليه كان متناسبا مع احتياجاتهم

الشخصية والمهنية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
لا	4	12.9%
نعم	27	87.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول الذي يبين ان التدريب تحصلت عليه كان متناسبا مع احتياجاتك الشخصية والمهنية
اغلبية إجابات المبحوثين كانت ب نعم وقدرت النسبة 87.1%، اما الذين كانت اجابتهم ب لا قدرت نسبتهم
12.9%.

ومن خلال ما لاحظناه ان معظم الموظفين أجابوا بأن الموظفين الذين اكثروا أن التدريب كان متناسبا مع
احتياجاتهم الشخصية والمهنية الى ان البرنامج التدريبي حقق درجة عالية من الملائمة والارتباط بالواقع المهني
للمستفيدين ، هذا يعكس فهما جيدا للاحتياجات الميدانية عند اعداد محتوى التدريب مما يعزز من كفاءة
المتدربين ويزيد من فرص تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيتها والدراسات السابقة

بعد اطلعنا على الاطار النظري الذي يعالج موضوع هذه الدراسة حيث تناول العلاقة بين البيئة التنظيمية
والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وبعد جمع المعطيات الميدانية وترتيبها وتحويلها
الى ارقام واحصائيات واعطاء دلالات كمية مع عرضها ضمن جداول ومحاولة تحليل وتفسيرها سوسيولوجي، تأتي
مرحلة عرض النتائج المتعلقة بكل فرضية ومحاولة مناقشة في ضوء الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذا
البحث، وفي ضوء فرضيات الدراسة.

أولا: مناقشة وتفسير نتائج البيانات الشخصية :

- يبين ان نسبة الذكور تفوق على نسبة الاناث في العينة المستهدفة للدراسة نسبة 83.9% كما هو موضح في
الجدول (01)

- يتضح ان غالبية افراد العينة ينتمون الى فئة العمرية الاكثر من 45 سنة بنسبة 58.1% كما هو موضح في
الجدول (02)

- يبين ان غالبية الموظفين اصحاب المستوى الجامعي بنسبة 54.8% كما هو موضح في الجدول (03)

- يبين ان معظم افراد العينة ينتمون الى فئة ذوي الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بنسبة 41.9% كما هو موضح
في الجدول (04)

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الاولى:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الاولى تهدف للإثبات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة، تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ تبين ان الرئيس يشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل وذلك بنسبة 87.1% كما هو موضح في الجدول (5).

✓ اتضح أن معظم المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم يشاركهم في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 93.5% كما هو موضح في الجدول (6).

✓ اتضح ان معظم المبحوثين متفقين ان المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحملهم للمسؤولية بنسبة 96.8% كما هو موضح في الجدول (7).

✓ تبين ان هناك سهولة في التواصل بين الادارة والموظفين لتبادل المعلومات وذلك بنسبة 87.1% كما هو موضح في الجدول (8).

✓ يبين الاسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال وذلك بنسبة 71% كما هو موضح في الجدول (9).

✓ يبين ان هناك مساعدة للعمال في تقديم اقتراحات وافكار جديدة للمؤسسة بنسبة 77.4% كما هو موضح في الجدول (10).

✓ يتضح ان معظم المبحوثين تحصلوا على الترقية في العمل بنسبة 77.4% كما هو موضح في الجدول (13).

✓ يبين ن هناك قيم التعاون في العمل بنسبة 83.9% كما هو موضح في الجدول (15).

ونشير في هذا السياق ان دراسة " Mohammed saleem khelif " المتمثلة في "تأثير البيئة الداخلية في الاداء الاردني من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات" ، فقد جاءت متوافقة مع نتائج دراستنا فيما يخص الثقافة التنظيمية.

من خلال النتائج التي توصلت اليها الفرضية الاولى المسماة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تؤكد صحة الفرضية وتحققها.

ثالثا : مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية تهدف للإثبات وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ تبين ان التخصص الوظيفي للعمال يساعد على اداء العمل بكفاءة بنسبة 90.3% كما هو موضح في الجدول (18).

✓ اتضح ان معظم المبحوثين اكدوا بأن المسؤوليات تتناسب مع السلطة الممنوحة للعامل بنسبة 83.9% كما هو موضح في الجدول (20).

✓ معظم المبحوثين اكدوا بأن الرئيس يشجعهم على انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل بنسبة 74.2% كما هو موضح في الجدول (25).

✓ اتضح معظم افراد العينة ان قوانين المؤسسة تعمل على مساعدتهم في انجاز عملهم بحرية بنسبة 74.2% كما هو موضح في الجدول (26).

✓ تبين اغلب افراد العينة صرحوا بأن المدير يعتمد على المراقبة الدائمة للأعمال التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة بنسبة 83.9% كما هو موضح في الجدول (27).

✓ اتضح معظم المبحوثين ان هناك مرونة بين مستويات الادارية في مكان العمل بنسبة 77.4% كما هو موضح في الجدول (28).

من خلال النتائج توصلت اليها الفرضية الاولى المسماة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تؤكد صحة الفرضية وتحقيقها.

رابعا : مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تهدف للإثبات وجود علاقة بين التدريب والتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ اتضح ان أغلب الموظفين اكدوا بأنهم استفادوا من برامج التدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة بنسبة 77.4% كما هو موضح في الجدول (29)

✓ يبين افراد العينة هناك توافق في البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة بنسبة 77.4% كما هو موضح في الجدول (34)

✓ تبين ان التدريب ساهم في تعزيز قدرة العمال على اتخاذ القرارات دون رجوع المستمر للإدارة بنسبة 80.6% كما هو موضح في الجدول (35).

✓ اتضح أغلب المبحوثين أن التدريب زاد من ثقة العمال في اداء المهام بنسبة 87.1% كما هو موضح في الجدول (36).

✓ تبين ان معظم افراد عينة الدراسة ان التدريب ساعد على تحسين قدرة التركيز بنسبة 93.5% كما هو موضح في الجدول (37).

✓ اتضح اغلب المبحوثين بأن التدريب المتحصل عليه كان متناسبا مع احتياجات الشخصية والمهنية للعمال بنسبة 87.1% كما هو موضح في الجدول (39).

ونشير في هذا السياق ان دراسة " قشمااد حورية " المتمثلة في " البيئة التنظيمية وأثرها على تطوير العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" ، فقد جاءت نتائجها متوافقة مع نتائج دراستنا فيما يخص بالتدريب.

من خلال النتائج التي توصلت اليها الفرضية الثالثة المسماة بالتدريب وعلاقته بالتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تؤكد صحة الفرضية وتحقيقها.

❖ نتائج الفرضية العامة:

يتضح من تحليل الفرضيات المتضمنة في العبارات المشكلة لعلاقة البيئة التنظيمية بالتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وجاءت التأكيدات المتفاوتة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية على وجود بيئة تنظيمية محفزة من خلال منحهم صلاحيات وتعزيز مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار اضافة الى دعم تطورهم المهني وتحفيزهم على الاداء الفعال، يؤكد صحة تحقق الفرضية الرئيسية المسماة هناك علاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

❖ الاستنتاجات:

نستنتج بعد عرض وتحليل ومناقشتها و تأكد صحة الفرضيات تحصلنا على :

- ✓ يشجع الرئيس الموظفين على تبادل الآراء حول طرق تنفيذ العمل
- ✓ تتسم العلاقة بين الادارة والموظفين بوضوح وسهولة التواصل مما يعزز تبادل المعلومات
- ✓ حرص الرئيس على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات
- ✓ يسهم التخصص الوظيفي في رفع كفاءة اداء العاملين
- ✓ تتوافق الصلاحيات الممنوحة للموظف مع المسؤوليات المكلف بها بشكل متوازن
- ✓ يعتمد مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على المراقبة المستمرة لأداء العاملين داخل المؤسسة
- ✓ يساهم التدريب في تعزيز قدرة العمال على اتخاذ القرارات
- ✓ يزيد التدريب من ثقة العمال في اداء المهام

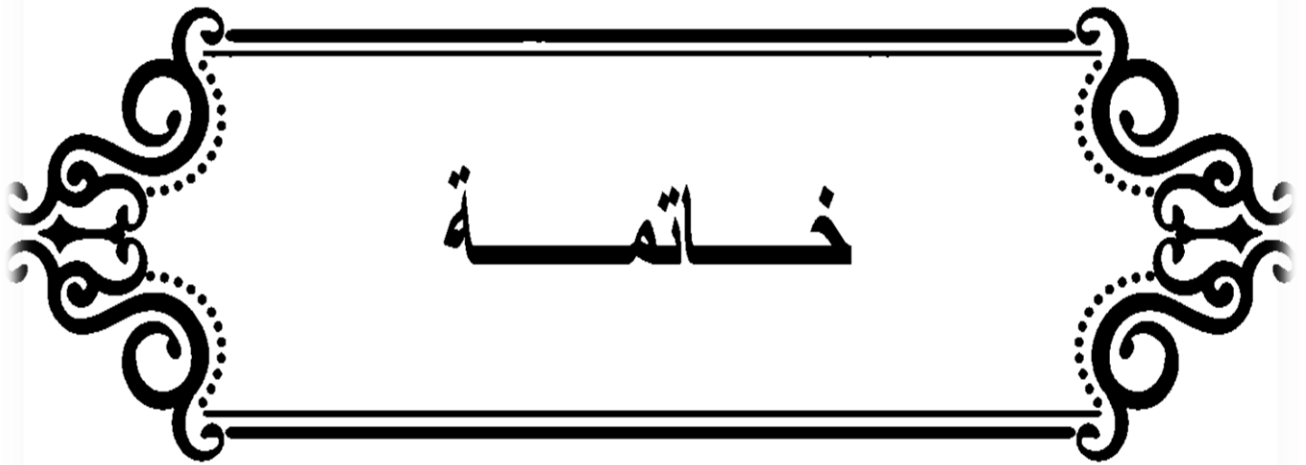
❖ التوصيات :

- ✓ تحسين قنوات الاتصال الداخلي.
- ✓ تعزيز العدالة التنظيمية.
- ✓ توفير فرص التدريب والتطوير المهني .
- ✓ منح العاملين الثقة والصلاحيات.
- ✓ دعم الموظفين على تقديم افكار و اقتراحات جديدة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالوادي ، وبالاعتماد على ادوات البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام اساليب احصائية التكرارات والنسب المئوية للوصول الى فهم العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال ابعادها (الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، التدريب)

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي .



خاتمة:

وفي الختام يمكننا القول ان البيئة التنظيمية تعد من المرتكزات الاساسية التي تؤثر بشكل مباشر في فاعلية الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تنعكس مكوناتها على سلوكيات الموظفين ومدى شعورهم بالتمكين الوظيفي وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات ان التمكين الوظيفي لا يتحقق في بيئة منعزلة بل هو نتاج لمجموعة من العوامل التنظيمية التي تشكل المناخ العام للعمل وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وبرامج التدريب والتطوير .

فالثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في بيئة العمل تؤثر بعمق على مدى شعور الموظفين بالثقة والانتماء وتعزز من قدرتهم على اتخاذ المبادرة والمشاركة في صنع القرار، أما الهيكل التنظيمي بما يضمنه من توزيع للسلطات والمسؤوليات فيسهم في تهيئة بيئة عمل مرنة أو جامدة تؤثر بدورها على مدى شعور الموظف بالاستقلالية والتمكين، كما يلعب التدريب دورا محوريا في تمكين الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وفعاليتهم في أداء المهام الموكلة اليهم.

وعليه فان العلاقة بين البيئة التنظيمية والتمكين الوظيفي تعد علاقة تكاملية، حيث يشكل كل بعد من أبعاد البيئة التنظيمية مدخلا رئيسا لتعزيز تمكين الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم وتحقيق مستويات اعلى من الأداء والابداع، ومن هذا المنطلق فان على المؤسسات الطموحة الى التميز المؤسسي ان تستثمر في بناء بيئة تنظيمية داعمة تتكامل فيها الثقافة الايجابية والهيكل المرنة وبرامج التدريب، بما يفضي الى تمكين حقيقي للموارد البشرية ويعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.



قائمة المراجع و المصادر

❖ العربية

1- كتب:

- ✓ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- ✓ اعتماد مُجَّد علام، دراستنا في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، الناشر الانجلو المصرية، 1994.
- ✓ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، الطبعة الاولى، دار النمير، دمشق، 2002.
- ✓ مُجَّد سرحان علي الحمدي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، 2019.

2- المجلات:

- ✓ خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، العدد الثالث عشر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.
- ✓ زايد ناجي ناصر شاوش، أثر البيئة التنظيمية في الرضا العاملين في المؤسسة العامة للطرق والجسور في أمانة العاصمة - صنعاء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، جامعة عمران الجمهورية اليمنية، 2024.
- ✓ منية ملاك سلمون، عبد العزيز جاهمي، دور التمكين الوظيفي في تحقيق الابداع التنظيمي في مؤسسة الخدماتية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 11، العدد 02، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، الجزائر، 2023.
- ✓ سمر مُجَّد شاهين وآخرون، تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة 6 أكتوبر 2023.
- ✓ ولاء سلمان السليمان، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد اثنان وستون، 2023.

3 - المحاضرات:

- ✓ وعيل ميلود وآخرون، محاضرات مقياس الاهداء قسم السنة الاولى (LMD) جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلى اولحاج، البويرة 2023.

❖ مذكرات وأطروحات:

- ✓ عبد الحفيظ القيزي ، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي ، رسالة لنيل درجة الدكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة أبو القاسم سعدالله ، الجزائر، 2018.
- ✓ أمجد عبد الرحمن الأهدل ، أثر البيئة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين في شركة الدخان الاردنية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن 2011.
- ✓ عبد الرحمان باي راقد، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2022.
- ✓ قشمد حورية، البيئة التنظيمية وأثرها على تطوير العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، 2017.
- ✓ عمر جهاد عبد الرحيم مُجّدية ، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط . كانون الثاني 2016

❖ الأجنبية:

Mohammed saleem khelif Alshura ,Abdalla Hussaim Al Assuli,
Impact of Internal Environment on Performance Excellence in
Jordanian Public Universities from Faculty Points of View
, International Journal of Business and Social Science, Nol,
World Islamic University(wise) Jordan, 2017.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل
استمارة



تحية طيبة وبعد:.....

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة عن العبارات الموجودة في هذه الاستمارة، علما أن الهدف من إنجاز الدراسة هو بحث حول البيئة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نطلب من سيادتكم التكرم بالإجابة عن العبارات المحددة في كل محور بصدق وموضوعية.

تحت إشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

من إعداد الطلبة:

أحمادي شيماء

أحمادي نوال

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: تكوين مهني جامعي دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنوات

المحور الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالتمكين الوظيفي.

- 5- هل يشجعك رئيسك المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟
نعم لا
- 6- هل يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات؟
نعم لا
- 7- حسب رأيك هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحملك للمسؤولية؟
نعم لا
- 8- هل يوجد سهولة في التواصل بين الإدارة والموظفين لتبادل المعلومات؟
نعم لا
- 9- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال؟
أ. كتابي ب. لفظي ج. أخرى تذكر:.....
- 10- هل تساهم في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة للمؤسسة؟
نعم لا

- اذا كانت الاجابة "لا" ما السبب؟

11- هل ترى أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة عادل؟

نعم لا

12- على أي اساس يتم توزيع الحوافز في المؤسسة؟

أ. الكفاءة ب. الأقدمية ج. المصلحة د. أخرى تذكر:

13- هل تحصلت على الترقية في عملك؟

نعم لا

14- في حالة الاجابة بنعم ما نوع هذه الترقية؟

الترقية في الدرجة الترقية في المنصب

15- هل تسود بين العمال قيم التعاون في العمل؟

نعم لا

16- اذا كانت الاجابة "نعم" حدد نوع التعاون:

أ. مشاركة المعرفة والخبرة ب. دعم في انجاز المهام ج. مساعدة عند الحاجة الطارئة

د. أخرى تذكر:

17- هل يعمل رئيسك المباشر على مساعدتك في حل المشكلات التي تتعرض لها أثناء تواجده في المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقة الهيكل التنظيمي بالتمكين الوظيفي.

18- هل يساعدك تخصصك الوظيفي على أداء عملك بكفاءة؟

نعم لا

19- هل يقوم رئيسك بتوزيع المسؤوليات على الموظفين تبعاً لاختصاصاتهم؟

نعم لا

20- هل تتناسب مسؤولياتك مع السلطة الممنوحة اليك؟

نعم لا

21- هل يقوم رئيسك بتفويض بعض الصلاحيات للعمال؟

نعم لا

في حالة الاجابة "نعم" فيما تتمثل تلك الصلاحيات :.....

22- بماذا تشعر عندما يفوض لك رئيسك انجاز بعض المهام؟

أ. بالمكانة في المؤسسة ب. بالرضا عن العمل ج. الاحساس بالانتماء للمؤسسة

د. أخرى تذكر:.....

23- ما هو الاسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال؟

أ. أسلوب الحجة والاقناع ب. الاستماع لمقترحات الغير ج. أسلوب صارم وجاف

د. أخرى تذكر:.....

24- هل يتعامل رئيسك المباشر بعدالة في توزيع العمل بين العاملين؟

نعم لا

25- هل يشجعك رئيسك على انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل؟

نعم لا

26- هل تعمل قوانين المؤسسة على مساعدتك في انجاز عملك بحرية؟

نعم لا

27- هل يعتمد المدير على المراقبة الدائمة للأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة؟

نعم لا

28- هل توجد مرونة في العمل بين المستويات الادارية في مكان عملك؟

نعم لا

المحور الرابع : علاقة التدريب بالتمكين الوظيفي.

29- هل استفدت من برنامج التدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟

نعم لا

30- اذا كانت الاجابة بنعم أين تم تدريبك؟

أ. داخل المؤسسة ب. خارج المؤسسة ج. أخرى تذكر:

31- ما نوع التدريب الذي تلقته بالمؤسسة ؟

أ- الموارد البشرية ب- محاسبة المالية ج- تقني د- أخرى

تذكر:

32- ما الغرض من التدريب الذي استفدت منه ؟

أ. توجيه الموظف الجديد ب. التدريب لتجديد المعارف ج. بغرض الترقية

د. أخرى تذكر:

33- ماهي الأساليب المستخدمة خلال الدورات التدريبية التي قمت بها ؟

أ. أسلوب الندوات ب. أسلوب المؤتمرات ج. أسلوب النقاش

د. أخرى تذكر:

34- هل تتوافق البرامج التدريبية مع متطلبات المهنة الممارسة؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب "لا" لماذا

35- هل ساهم التدريب في تعزيز قدرتك على اتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة؟

نعم لا

36- هل زاد التدريب من ثقتك في اداء مهامك ؟

نعم لا

37- هل ساعدك التدريب في تحسين قدرتك على التركيز ؟

نعم لا

38- ماهي المهارات التي أضافها لك التدريب؟

أ. تعزيز قدرتك على اتخاذ القرارات ب. ثقتك في الأداء ج. تحسين قدرتك على التركيز

د. زيادة مستوى مسؤولياتك وصلاحياتك في العمل

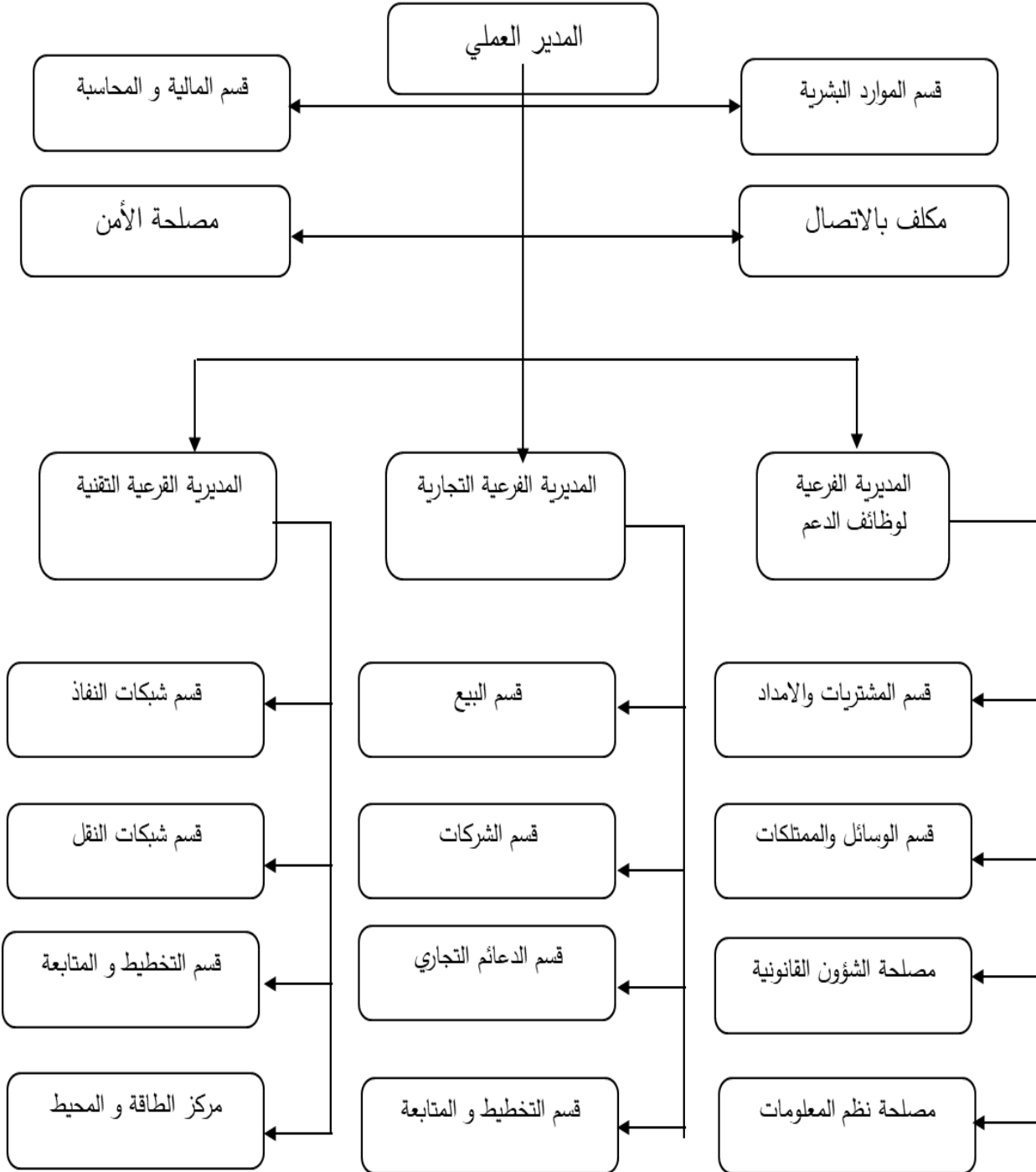
39- هل تعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه كان متناسبا مع احتياجاتك الشخصية و المهنية ؟

نعم لا

الملحق رقم (02): دليل المقابلة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع
استمارة المقابلة

- 1- كيف تتم عملية التواصل بين العمال والادارة ؟
- 2- كيف تتم عملية الترقية في المؤسسة؟
- 3- ماهي الفوائد التي تعود على المؤسسة من تقديم التدريب؟
- 4- كيف تتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الادارة والموظفين؟
- 5- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

الملحق رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة



المصدر: وثائق مقدمة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ