

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري

"لواسة حالة -مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية-"

تحت إشراف الأستاذ:

رحماني يوسف زكريا

من إعداد الطالبتين :

✓ خينش الزهرة

✓ شطبية عائشة

نوقشت و أوجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/22

أمام اللجنة المتكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. نور الدين طالب أحمد
مشرفا و مقرا	غرداية	أستاذ مساعد -أ-	أ. يوسف زكريا رحماني
مناقشا	غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. مراد حجاج

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري

"لواسة حالة -مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية-"

تحت إشراف الأستاذ:

رحماني يوسف زكريا

من إعداد الطالبتين :

✓ خينش الزهرة

✓ شطيبة عائشة

نوقشت و أوجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/22

أمام اللجنة المتكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. نور الدين طالب أحمد
مشرفا و مقرا	غرداية	أستاذ مساعد -أ-	أ. يوسف زكريا رحماني
مناقشا	غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. مراد حجاج

السنة الجامعية 2020/2019



أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أعظم نعمة وهبها الله لي إلى من قال فيهما الرحمان :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى أول من تلفظ لساني باسمها فنبض قلبي، إلى نبع العطف و الحنان، إلى من كانت خير عون لي في المحن

إلى من ربتني و أعانتني بالصلوات ولم يفارق صدرها الدعاء، إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى القلب الناصع البياض امي الحبيبة حفظها الله لنا

إلى الذي تعلمت منه الصمود مهما كانت الصعوبات ، إلى من رباني على الصدق و الإخلاص

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، و أوصلني إلى ما عليه الآن

إلى القلب الكبير أبي الغالي حفظه الله لنا.

إلى من هم سندي و قوتي، إلى من هم أنس عمري و مخزن ذكرياتي أختاي " مسعودة "، " حليلة "

و اخوتي " قدور"، " محمد"، " عبد الحميد"، أسأل الله أن يحفظهم و يرعاهم ويسدد خطاهم و خطاي.

إلى جميع الأهل و الأقارب أخص بالذكر جدتاي و أخوالي و خالتي و أعمامي و عماتي و أولادهم حفظهم

الله و إلى كل من يحمل لقب خينش

إلى التي شاركتني عناء إعداد المذكرة صديقتي العزيزة شطبية عائشة و كل عائلتها

و إلى كل من ساندي من قريب أو بعيد

الزهرة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجي إلى أعز الناس لدي إلى من قال فيهما الرحمان :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ، وحنانها بلسم جراجي ، إلى التي صبرت فنالت ، وأرادت ، فطالت ، إلى من بنصحها اهتديت وبدعائها وفقنت ، وبرضاها سأبلغ ما أردت وما طمحت ،

إلى أغلى الحبايب " أمي أمي أمي "

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ، إلى من كان سندي ورافقي في مشواري ، إلى الشجرة التي تظللني والقمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي إليه ، إلى النجم الذي بنوره أبصرت ، و به مشيت ،

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى من يعيش في ظل وجودهم أمني ، إخوتي وزوجاتهم ، أخواتي وأزواجهن كل واحد باسمه

إلى من يصنع مرحي وبهم تسعد حياتي أختي " مروة " ، ابنة أختي " إيمان " ، أخي " مسعود "

إلى شموع العائلة " نسيبة ، نور ، ابتسام ، أسماء ، رتاج ، مرام ، أنفال ،

عماد ، عبد السلام ، يونس ، زكريا "

إلى جميع الأهل والأقارب ، وكل من يحمل لقب " شطيبة " و " بوحميدة "

إلى كل صديقاتي وزملائي الذين أحببتهم وعاشرتهم طيلة أيام الدراسة خاصة الذين جمعني

الجامعة بهم وعشت معهم أجمل اللحظات وأخص بالذكر " خينش الزهرة " وجميع أفراد عائلتها

إلى كل من علمني حرفا وجلست متعلمة بين يديه من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الآية -19- من سورة النمل

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين
أما بعد :

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف " رحمان يوسف زكريا " على إشرافه لهذه المذكرة وعلى مجهوداته القيمة وصبره في تعليمنا وتوجيهنا فكان لنا سندا وعونا بعد الله تعالى فجزاه الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناته .

ونتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لمذكرتنا هذه وعلى مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني درينا العلمي .

ويطيب لنا عرفانا بالجميل أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر الأستاذ زبير محمد و الأستاذة مصطفى صفية ، دون أن ننسى أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية الذين لم يبخلوا علينا طيلة مشوارنا الجامعي فلهم جزيل الشكر والعرفان .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية "، و ذلك عن طريق إشكالية مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة غرداية ؟، حيث إستخدامنا المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و لهذا الغرض قمنا بتصميم إستبانة و توزيعها على عينة متكونة من 60 فردا من عمال المديرية في مختلف المستويات الإدارية و إسترجعت 47 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تمت معالجة الإستبيان بإستخدام الأساليب الإحصائية و كذلك الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية **SPSS _V.25** لتحليل النتائج، والتي أظهرت : أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) على التمكين الإداري في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :

هيكل تنظيمي ، تمكين إداري ، مركزية ، رسمية ، تعقيد.

Abstract:

This study aims to know "the dimensions of the organizational structure and its role in administrative empowerment in the Directorate of Electricity and Gas Distribution Sonelgaz in Ghardaia." And that by following the problematic treatment of: What is the impact of the dimensions of the organizational structure of the administrative empowerment of the workers in the Electricity Distribution Directorate and gas in Ghardaia?, Where we used the descriptive approach to deal with the theoretical aspects of the study, as for the field side of the study, we used the case study method, and for this purpose we designed a questionnaire and distributed it to a sample of 60 individuals from the directorate's workers at various administrative levels and retrieved 47 forms valid for statistical analysis.

The questionnaire was processed using statistical methods and with the help of the **SPSS_V.25** program to analyze the results, which showed: That there is a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for the dimensions of the organizational structure (central, official, complexity) on administrative empowerment in the organization

key words :

Organizational structure, Administrative empowerment, Centralization, official, complication.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
IV	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
(أ-د)	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمتغيرين (الهيكـل التنظيمي - التمكين الإداري)
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية
41	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
64	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
98	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين	01
19	أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين	02
32	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	03
42	إحصائية استمارات الاستبيان	04
44	مقياس ليكرت الخماسي	05
44	مقياس تحليل إجابات الاستبيان	06
45	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	07
46	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	08
47	قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل	09
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	12
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	13
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	14
53	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد المركزية	15
54	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الرسمية	16
55	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التعقيد	17
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي	18
57	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	19
59	تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري	20
60	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري	21
61	تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المركزية على التمكين الإداري	22
62	يوضح تحليل الانحدار الخطي بين بعد الرسمية والتمكين الإداري	23
62	يوضح تحليل الانحدار الخطي بين بعد التعقيد والتمكين الإداري	24

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مكونات الهيكل التنظيمي	01
10	الهيكل التنظيمي التنفيذي	02
11	الهيكل التنظيمي الوظيفي	03
11	الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري	04
12	المصفوفة التنظيمية	05
13	الهيكلية باللجان	06
13	الهيكل الشبكي	07
18	الهيكل التنظيمي لمعاصر المناسب للتمكين	08
21	تسلسل التمكين الإداري	09
48	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
49	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
50	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	12
51	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	13
52	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	14

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
77	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية	01
78	إستمارة الإستمبيان قبل التحكيم	02
81	إستمارة الإستمبيان بعد التحكيم	03
85	قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستمبيان	04
86	إختبار معامل ثبات محاور الإستمبيان (آلفا كرونباخ)	05
87	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	06
88	إختبار الإرتباط لمحاور الإستمبيان	07
89	جداول التكرارات المطلقة و النسبية (المتغيرات الشخصية)	08
90	جداول التكرارات المطلقة والنسبية (المتغيرات الوظيفية)	09
91	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور أبعاد الهيكل التنظيمي	10
92	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور التمكين الإداري والمحاور الكلية	11
93	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	12
94	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
95	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
96	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15

مقدمة

توطئة :

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم وبفعل الضغوطات المرافقة لها، تبنت العديد من المؤسسات مفاهيم إدارية حديثة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن القول أن المورد البشري هو أهم مكونات رأس المال الفكري الذي يعد مصدر ثروة المؤسسة، ولذلك اتجهت جُل المؤسسات إلى مفهوم جديد يعرف بالتمكين الإداري كقوة بشرية تتميز به المؤسسة عن غيرها، وبما أن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، بات من الضروري على المؤسسات توفير الظروف الملائمة لذلك، لأن المشكلة التي تواجه المؤسسات اليوم هي مشكلة تنظيمية في أساسها وهي متعلقة بأبعاد الهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم الوسائل الفعالة التي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، فهو ذلك البناء الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية و يتعلق بتحديد المهام وتجميعها في وحدات إدارية، ثم تخصيص المورد البشري المناسب في الوحدة المناسبة وذلك لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل تحقيق دوره وتفعيل قدرته في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب والذي يتجسد في التمكين الإداري

ومن هنا تتعالى الأصوات و الدعوات التي تنادي إلى ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، التي تقوم على تفويض السلطة والحد من المركزية الشديدة، وذلك لإعطاء العنصر البشري حرية التصرف مع الشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالتمكين الإداري .

الإشكالية الرئيسية :

ومن خلال الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

"ما مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟".

التساؤلات الفرعية :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة تتفرع مجموعة من التساؤلات التالية :

- "هل يوجد تأثير لبعدها المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟"
- "هل يوجد تأثير لبعدها الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟"
- "هل يوجد تأثير لبعدها التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟".

مقدمة

وكإجابة أولية لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

◀ **الفرضية الرئيسية :** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية "

❖ **الفرضيات الفرعية :** انطلاقا من الفرضية الرئيسية تندرج مجموعة من الفرضيات التالية :

- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؛"
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ."
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ."

◀ **أسباب اختيار الموضوع :** يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين دوافع ذاتية، وأخرى موضوعية

❖ **الدوافع الذاتية:**

- ✓ الاهتمام الشخصي والرغبة في معالجة ودراسة موضوع الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري .
- ✓ ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي .
- ✓ قابلية إجراء البحث في هذين الموضوعين .

❖ **الدوافع الموضوعية :**

- ✓ اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بهذين الموضوعين .
- ✓ يعتبر موضوع التمكين الإداري من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة .
- ✓ حاجة المؤسسات الجزائرية وخصوصا الاقتصادية منها إلى إصلاح إداري، الأمر الذي يدفعنا إلى تسليط الضوء إلى مثل هذه المواضيع.

◀ **أهداف الدراسة:**

- هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تحديد العلاقة التأثيرية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري؛
- ✓ التعرف على واقع التنظيم في أحد أهم المؤسسات الجزائرية ألا وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من شأنها أن تزيد من مستوى التمكين لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .

◀ أهمية الدراسة : تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي :

❖ الأهمية العلمية (النظرية) :

✓ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل في المجال الإداري والتي تقوم بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري.

✓ حداثة الموضوع إذ أنه يربط بين متغيرين مهمين وهما الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري .

✓ قد تساهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة العلمية وإثرائها في المكتبة العربية .

❖ الأهمية العملية (التطبيقية) :

✓ استمدت هذه الدراسة أهميتها العملية في كونها تتعلق بموضوعين مهمين وهو (الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري) الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة مما يجعل الهيكل التنظيمي أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها؛

✓ محاولة إثارة المؤسسات بصورة عامة وعينة الدراسة بصورة خاصة على أن أبعاد الهيكل التنظيمي من شأنها أن تؤثر في التمكين الإداري لدى العاملين ؛

✓ الخروج بتوصيات مفيدة تكون مؤشرا وحافزا بحيث تفتح آفاقا جديدة للباحثين ليواصلوا البحث في هذا المجال.

◀ منهج الدراسة والأداة المستخدمة :

لتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة اعتمدنا في بحثنا هذا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم الاعتماد على الوصف لتحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك من خلال البحث في الكتب والرسائل وغيرها...، في حين تم الاعتماد على التحليل باستخدام أدوات جمع البيانات لدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري وذلك للوصول إلى نتائج تفيد الدراسة.

أما فيما يخص الأداة المستخدمة في هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان لأنه يعتبر أداة فعالة لجمع المعلومات عن المبحوثين، ولمعالجة هذه المعلومات تم الاستعانة ببرنامجي (Excel, SPSS).

◀ حدود الدراسة:

❖ الحدود الموضوعية: سنتناول في هذه الدراسة موضوعا والذي يعتبر في غاية الأهمية خاصة في المؤسسات الجزائرية والمتمثل في " أبعاد الهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية " .

❖ الحدود البشرية: عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .

❖ الحدود المكانية: قمنا بإجراء هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .

❖ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر أوت 2020.

← التعريفات الإجرائية :

أبعاد الهيكل التنظيمي : تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في :

1. المركزية : المركزية بجميع السلطات كافة، وحق السلطات، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.
2. الرسمية: تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة
3. التعقيد : تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي : التمايز / التقسيم الأفقي، والتمايز الرأسي والتمايز الجغرافي.

التمكين الإداري : هو منح العاملين درجة مناسبة من حرية التصرف و درجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة لهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات المناسبة و حل المشكلات من خلال مساحة أوسع من الصلاحيات و المسؤوليات .

← صعوبات الدراسة :

- ❖ ندرة في الدراسات السابقة المحلية التي تناولت الموضوعين (الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري) معا.
 - ❖ ظهور وباء كورونا وما نجم عليه من فرض حجر منزلي وهذا ما جعلنا نواجه صعوبة في كيفية إجراء الدراسة الميدانية .
 - ❖ واجهنا كذلك صعوبة في كيفية استرجاع الاستبيانات من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- ← نموذج الدراسة : انسجاما مع مشكلة الدراسة وعملا على تحقيق أهدافها تم وضع نموذج يتضمن متغيرين رئيسيين هما :
- ❖ المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد).
 - ❖ المتغير التابع: التمكين الإداري .

← تقسيم الدراسة: من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

- ❖ الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للدراسة، حيث حاولنا من خلاله التعرف على الأدبيات النظرية للدراسة في المبحث الأول، وعلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا في المبحث الثاني.
- ❖ الفصل الثاني: قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول ثم الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية في المبحث الثاني ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في المبحث الثالث .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في انجاز أعمالها ، إذ أنه يساعد في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد لتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات لتفادي التداخل والازدواجية ، حيث أصبح من السهل أن يحصل كل فرد في المنظمة على البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ، ومن هنا تبرز الحاجة لوجود التمكين الإداري الذي يدعو للتشارك في اتخاذ القرارات ومنح الأفراد حرية التصرف لتقع على عاتقهم المسؤولية الكاملة على انجاز الأعمال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل مبحثين نبرز فيهم الإطار النظري ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع الهيكل التنظيمي و التمكين الإداري كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرين (الهيكل التنظيمي ، التمكين الإداري) ؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع الهيكل التنظيمي و التمكين الإداري.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمتغيرين (الهيكل التنظيمي ، التمكين الإداري)

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهومي الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري من خلال التطرق إلى أهم العناصر التي يتضمنها ، والتي تناولها الباحثون من قبل ، قصد تكوين فكرة شاملة ووافية حول هذين المتغيرين.

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي

حظي موضوع الهيكل التنظيمي باهتمام كبير من طرف الكتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية بالغة في المنظمات، ويمثل الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد فيه المهام وتوزع فيه الموارد على مختلف الوحدات والأقسام وهو عبارة عن وسيلة فعالة لتحقيق الانسياب الجيد للمعلومات وتحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام.

الفرع الأول : ماهية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة هامة لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها ، فهو ذلك البيان الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام ، و يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ، وهذا البيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة .

أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الهيكل التنظيمي واختلفت وجهات النظر من قبل العلماء والباحثين ، وسنعرض فيما يلي بعض التعريفات منها :

تعريف هنري منتزبرج (Henry Mintzberg) عرفه على أنه " مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة من أجل تحقيق التنسيق بينها " ¹

ويعرف بوتر دريكر (Peter Drucker) الهيكل التنظيمي بأنه " مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة " . ²

كما عرفه ماكس ويبر (Max Weber) على أنه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة " . ³

أما روبنز (Robbins) فيرى أن الهيكل التنظيمي " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها " . ⁴

¹Henry Mintzberg ,structure et dynamiques de l'organisation , paris, Edition d'organisation 18eme edition , 2005,p18.

² كروبوش محمد وآخرون ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، العدد 03 ، 2016 ، ص 119 .

³ بوعرارة صارة ، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة (دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري BEA) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدي - ، 2012/2013 ، ص 03.

⁴ حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2010 ، ص 103.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

وحسب روبرت أبلبي (Robert Appleby) الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي " ¹

ويرى (Ivancevich وزملاؤه 1989) " أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها ، ووضع الأنظمة والإجراءات ، وتحديد السلطة ، فهو ينظر إلى الهيكل التنظيمي باعتباره إطار مكون من الوظائف والوحدات ويوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة " ².

بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف نستخلص تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي وهو كما يلي:
"الهيكل التنظيمي هو مجموعة من اللوائح والإجراءات يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام وتقسيمها ، يوجه سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحقيق التنسيق بينها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة " .

ثانيا - أهمية الهيكل التنظيمي

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب و المفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة ، و تكمن هذه الأهمية في كونه: ³

- ✓ وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- ✓ يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- ✓ يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات .
- ✓ يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و الأعمال .
- ✓ يحدد قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة .
- ✓ يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية .
- ✓ يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية والعمل على التكيف معها و يمتص ردادات الفعل .

¹ عبد الوهاب سويسي ، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات ، ط2 ، دار النجاح للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 88 .

² حسين حرير ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، ط2 دار الحامد للنشر، عمان - الأردن 2010 ، ص 145 .

³ شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، 2010/2009 ، ص 50.

ثالثا - مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري منتزبرج (Henry Mintzberg) بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء والتي تتمثل في:

1- القمة الإستراتيجية: تتمثل هذه القمة في الإدارة العليا ، وهي المسؤولة عن تقديم أو عرض رسالة المنظمة بطريقة فعالة ، ومسؤولة كذلك عن نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وعن إشباع حاجات جماعات المصالح أو الجهات ذات العلاقة بها ، كالمالكين والحكومة ونقابات العمال وجماعات الضغط والموردين والمستفيدين من خدماتها ، ومن المهام الأساسية للقمة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تخصيص الموارد وتعيين العاملين ، وضمان سير العمل ، وتفويض المسؤوليات للمستويات الإدارية الأدنى ، وإدارة الصراعات التنظيمية ، ووضع إستراتيجية المنظمة ، وإدارة البيئة الداخلية .¹

2- الإدارة الوسطى: تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا ، يختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والعمليات والتنسيق والتمويل والشؤون الإدارية ، ويعمل هؤلاء الأفراد في ضوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعون لهم التقارير عن الإنجاز كل في مجال تخصصه .²

3- القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المنظمة ، وتضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة .³

4- الجانب التقني/المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية ، الإدارة التنفيذية، والإدارة التشغيلية) ، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل ، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير ، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي ، المحاسبة ، المراقبة والمعلومات .⁴

5- الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية ، وخدمات المطاعم ، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء ، خدمات بريدية ، المكتبة، المطاعم والمطابع .⁵

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011م/1432هـ ، ص 239.

² بن هنية عبدة ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحكامة الإدارية (دراسة حالة مقر الإدارة العامة لولاية المسيلة) ، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، 2014/2013 ، ص 18.

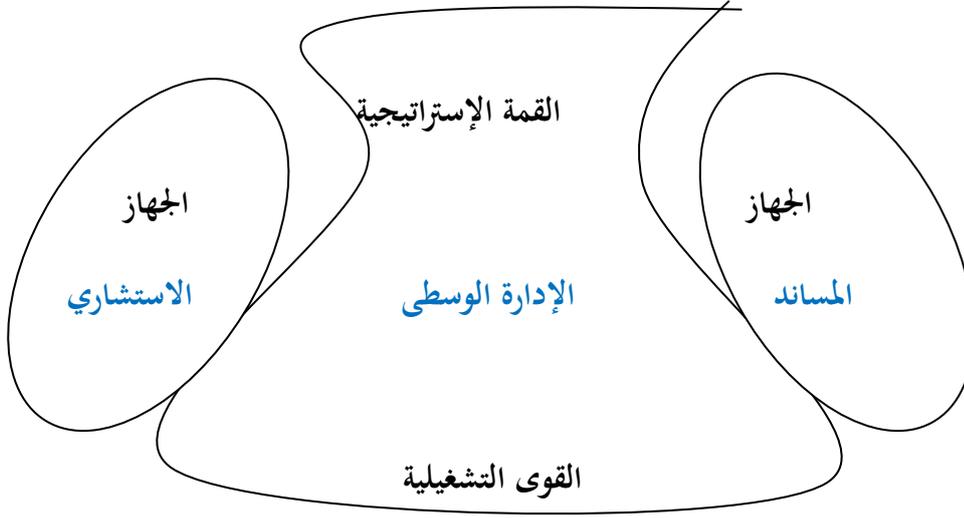
³ حسين حريم ، إدارة المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

⁴ بغدود راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمعند بوقرة - بومرداس - ، 2007/2008 ، ص 28 .

⁵ وردة عماري ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصخرية بتقنت) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - ، 2015/2016 ، ص 05.

ويعمل (Henry Mintzberg) مكونات الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : مكونات الهيكل التنظيمي



Source : Henry Mintzberg OP.cit;p:37

يوضح الشكل (01) الأجزاء المكونة للمنظمة ، ويلاحظ أن الأجزاء الثلاثة التي تضم الإدارة العليا، والإدارة الوسطى والقاعدة العريضة من القوة التشغيلية تمثل كيانا مترابطا بسلسلة من السلطات الرسمية ، وأما الجهاز الاستشاري والجهاز المساند فيقعان على جانب هذا الكيان وخارجه ، وبالتالي فهما يؤثران على العمليات التشغيلية في المنظمة بصورة غير مباشرة.¹

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات ، المرجع السابق ، ص 130 .

الفرع الثاني : أبعاد الهيكل التنظيمي

أولاً – أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

قام عدد من الباحثين بإجراء بعض الدراسات لاستخلاص أهم أبعاد الهيكل التنظيمي ، إلا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد هناك اختلاف بينهم فيما يخص عدد ونوع هذه الأبعاد، والجدول أدناه يبين ذلك:

الجدول رقم (01): أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

الكاتب	الأبعاد
01	فريق أستون " Aston "
02	تشيلد "Child"
03	باف "Pugh"
04	ماري " Mary "
05	روبنز " Robbins "
06	"Hodgetts"&"Luthans"
07	دافت " Daft "

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجعين المذكورين أدناه¹.

– عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية (دراسة حالة بلدية بسكرة)، شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير – بسكرة – ، 2017/2018 ، ص 50.

– حسين محمود حريم – شاكرا جارا الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن ، العدد الأول ، 2006 ، ص 145-146 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على نوع وعدد معين من أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أنه يقترح بعض الكتاب وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهذا ما نراه لاحقاً .

ثانياً - أبعاد الهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الباحثين

1- التعقيد :

تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي : التمايز / التقسيم الأفقي ، والتمايز الرأسي ، والتمايز الجغرافي .

يشير التمايز الأفقي إلى عدد الأنشطة / الوحدات ، ومجموع الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكما ازدادت الوحدات التنظيمية ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً ، أما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بازدياد عدد المستويات .

ويشير البعد الثالث - التمايز الجغرافي - إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة ، فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة ، وزادت نسبة العاملين فيها، والمسافات بينها.¹

2- الرسمية :

تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة²، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك .

والملاحظ أنه كلما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل، ويتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم بأسلوب نمطي موحد وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون موحدة أو متشابهة أيضاً، فهناك توصيف واضح للوظائف، وهناك أيضاً العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة ، أما لو كانت الرسمية واطئة ، سنجد الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج، أو مبرمج ولكن بشكل قليل ، الأمر الذي سيوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله.³

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 176 .

² ضيف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش) ، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005/2006 ، ص138 .

³ مؤيد السعيد السالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، ط 4 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2015 م ، ص 66 .

3- المركزية :

يتفق الباحثون في الأدب الإداري ، أن درجة المركزية تصف علاقات السلطة داخل المنظمة ، إذ يشير "Robbins" أن الحكم على درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات ، وأن المركزية تعني درجة تركز اتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة¹.

وتعني المركزية تجميع السلطات كافة ، وحق السلطات ، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى ، وكلما ازداد تركز القرار ازدادت درجة المركزية ، كلما أنه لا توجد في الحياة العملية في منظمات الأعمال مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ، وتعني اللامركزية توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا و الدنيا².

الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية

ليس هناك نوع واحد نمطي من الهياكل التنظيمية الذي يصلح لجميع المنظمات وهذا لأن لكل منظمة أهدافها وظروفها، ولهذا توجد العديد من الأنواع ، وعلى العموم يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق ما جاء به الباحثان (Tom Burns & George Stalker) إلى نوعين وهما : النموذج الآلي (الميكانيكي) ، والنموذج العضوي:

أولاً - النموذج الآلي: هي إحدى نماذج التصميمات التنظيمية التي تحمل ملامح التنظيم البيروقراطي ، من حيث ارتفاع درجة المركزية ، التخصص في العمل ، شدة الرسمية ، ضيق نطاق الإشراف³. وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية:

(أ)- الهيكل التنظيمي التنفيذي (العمودي أو الرأسي) : يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً وشيوعاً، وقد أستعمل في المنظمات العسكرية بوجه خاص ، وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة ، وفي هذه الحالة يكون الرئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر ويشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه⁴. والشكل التالي يوضح ذلك:

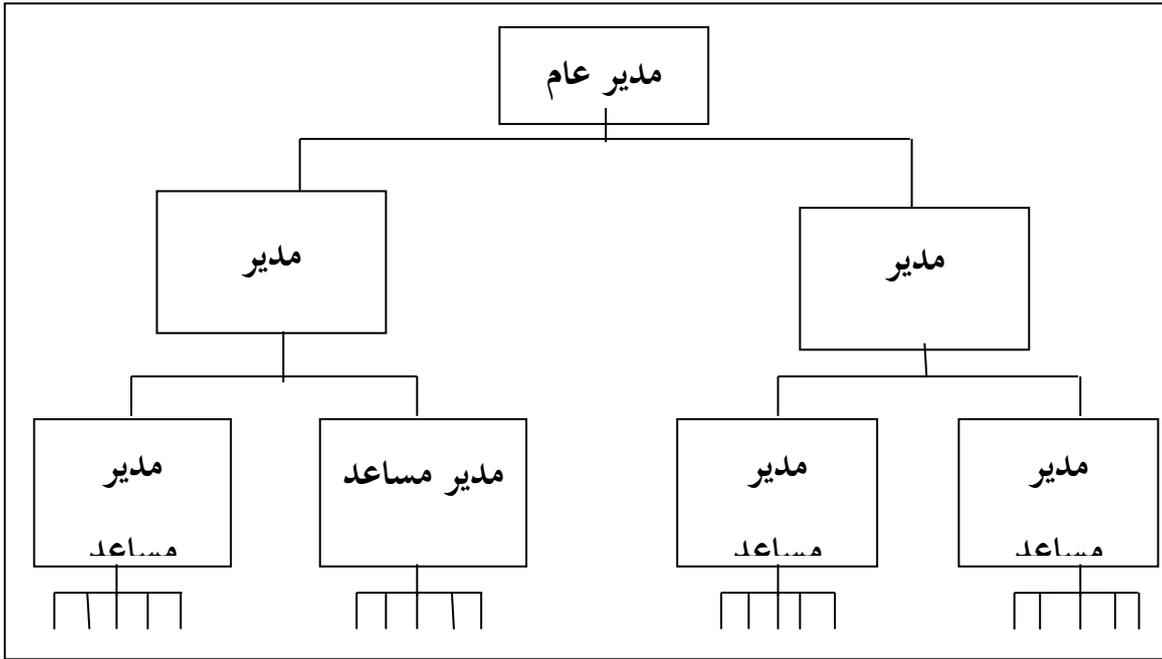
¹ مهند طلب حميد ، تحليل العلاقة بين الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية (بحث تطبيقي في هيئة النزاهة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 79 ، 2014 ، ص 149.

² ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م/1434هـ ، ص 196.

³ طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، بدون ط ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 246 .

⁴ شريط عبلة ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة -) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة - ، 2013 ، ص 33-34 .

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي التنفيذي

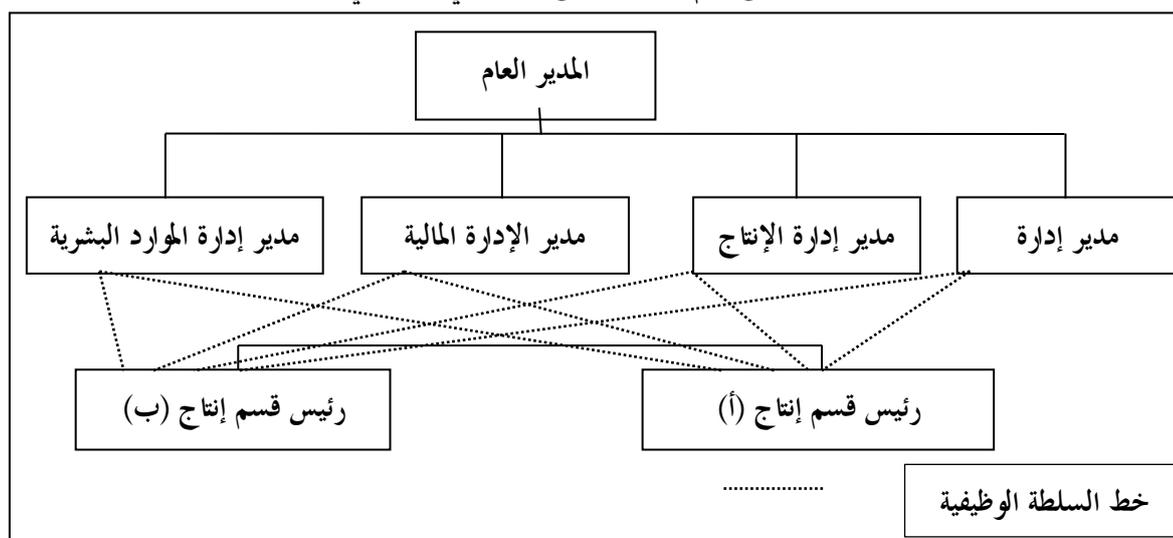


المصدر : سويسي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

ب) الهيكل التنظيمي الوظيفي: استنبطه (فريدريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية ، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل ، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية ، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية ، وأعمال استشارية ، وأعمال منصبية .ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه ، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية العمل ، وقد عرفه Robbins & Coulter بأنه الهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساس تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض¹. والشكل التالي يوضح ذلك :

¹ مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة،-1437هـ/2015م ، ص 13.

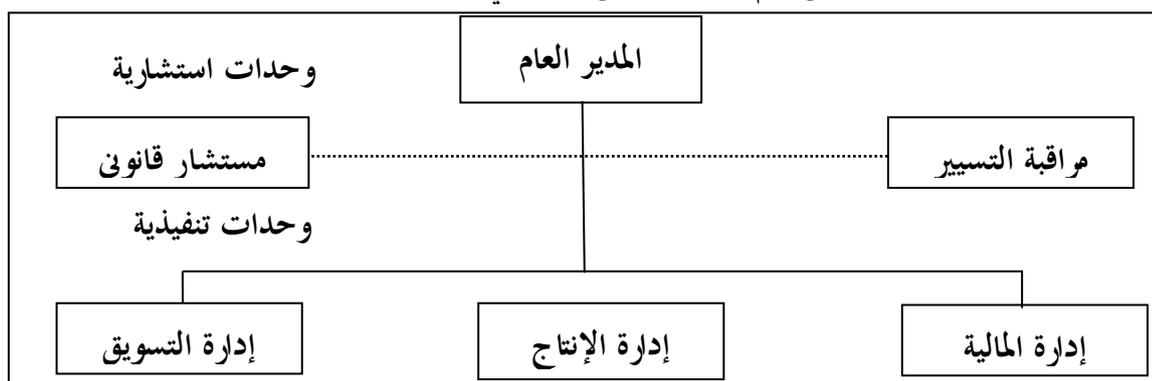
الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر : ناذر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

ج) الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري : يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منهما ، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما ، ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداء النصح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء ، ومما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق المدراء التنفيذيين والاستشاريين ، كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة ، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة¹ ، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل :

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



المصدر : سويسي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

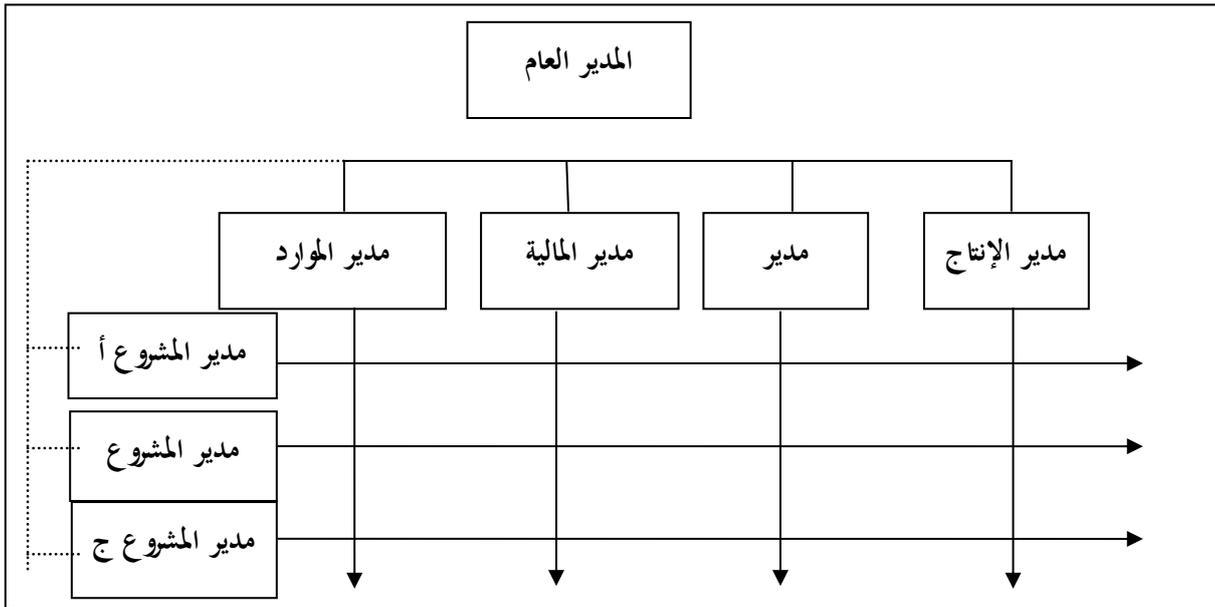
¹ خليل محمد حسن الشماع - خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 1435هـ/2014م، ص 167- 168 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ثانيا - النموذج العضوي: هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة المنظمات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة ، يتسم هذا النموذج باللامركزية وقصر الهرم الوظيفي¹، وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية :

(أ) **المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الأبعاد) :** يعتمد هذا النوع على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج ويتبعه فريق عمل يتكون أعضائه من الوظائف المختلفة في المنظمة (العمليات ، التسويق ، المالية ، الموارد البشرية) وفي هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين وهما : المدير الوظيفي للإدارة الأصلية ومدير المشروع في نفس الوقت ، إذن يعتمد هذا الهيكل على استخدام فكرة التخصص الوظيفي وفكرة التخصص على أساس المشروع، ويختلف عن باقي الهياكل الأخرى في أنه يخالف مبدأ السلطة الآمرة ، لأن السلطة هنا مزدوجة نظرا لتقاطع خطوط السلطة الأفقية (سلطة مدير المشروع) مع خطوط السلطة العمودية (سلطة المدير الوظيفي)²، والشكل التالي يوضح هذا النوع :

الشكل رقم 05: المصفوفة التنظيمية



المصدر : ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 181 .

(ب) **الهيكلية باللجان:** تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة ، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة ، ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها ، وبموجب هذا الشكل من أشكال

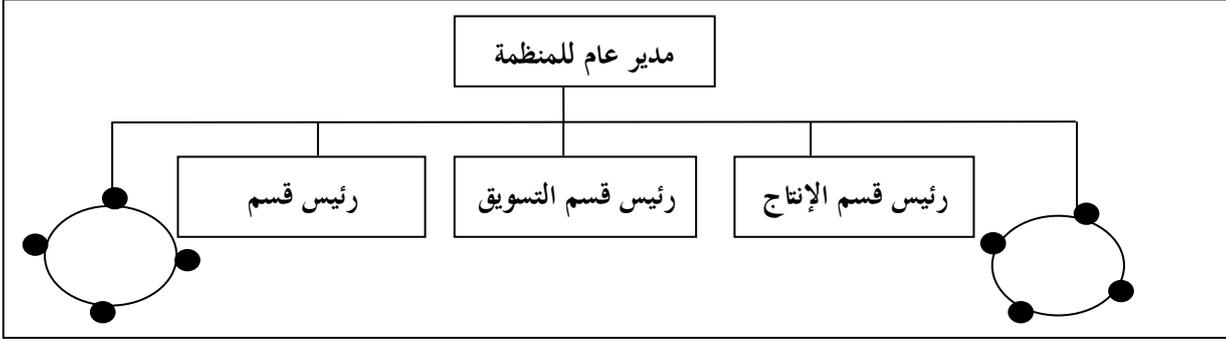
¹ بوعرارة صارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

² سارة غصاب ، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار (دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2018/2017م ، ص 16 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الهيكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة ، وقد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين¹. والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل :

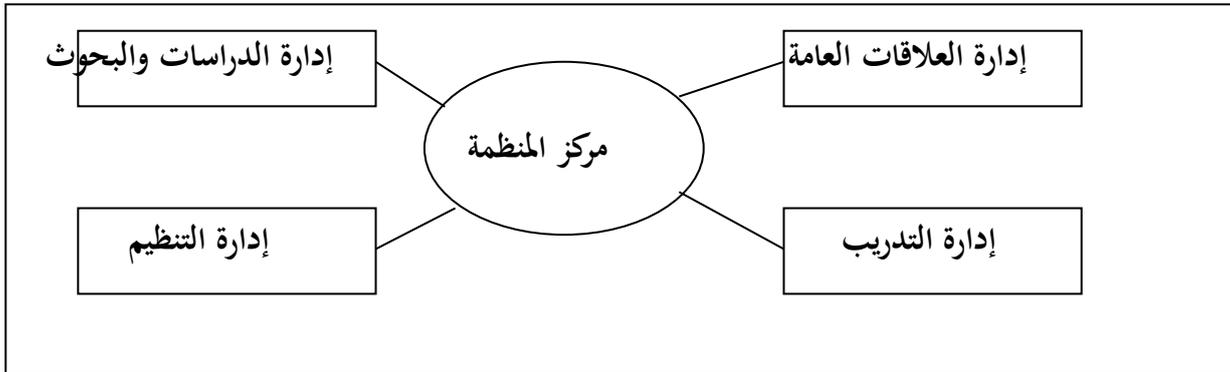
الشكل رقم 06: الهيكل باللجان



المصدر : طارق طه، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

ج) الهيكل التنظيمي الشبكي : يتكون التنظيم الشبكي من وجود تنظيم مركزي نواة يعتمد في عمله على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى العمليات الرئيسية الأخرى وتعمل لحسابها ، وعلى أسس التعاقد ، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد ، إن من شأن ذلك أن يتوفر للتنظيم المركزي فرصة للتركيز على أعمال محددة من خلال وجود نواة تتكون من مجموعة من المديرين الذين يتولون الإشراف على النشاطات الداخلية ، والتنسيق مع الجهات الخارجية العديدة التي تأخذ حيزا ووقتا كبيرا من وقتهم واهتماماتهم²، ويبين هذا الشكل نمط هذا التنظيم :

الشكل رقم 07 : الهيكل الشبكي



المصدر : محمد قاسم القريوتي ، المرجع أعلاه ، ص 294.

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 6 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م ، ص 220-221 .

² محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015م ، ص 293-294 .

المطلب الثاني : التمكين الإداري

نتيجة التغيرات و التطورات في الفكر الإداري ظهر مفهوم التمكين الإداري و نال اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين باعتباره إستراتيجية فعالة للتطوير والتحسين الإداري المستمر ، و ذلك بفضل اهتمامه بالموارد البشرية وتنميتها، باعتبارها عنصر فعال لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة.

الفرع الأول: ماهية التمكين الإداري :

أولاً : تعريف التمكين الإداري

أ- التمكين لغة:

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكيننا) من الشيء ، أي جعل له سلطاناً ومقدرة ومعنى أمكن فلانا ،أي أسهل له ،أو يسر له فعله وأداءه¹ . و المكنة التمكن ،حيثُ تَقُولُ الْعَرَبُ إِنَّ بَنِي فُلَانٍ لَدُو مَكْنَةٍ مِنْ السُّلْطَانِ أَي تَمَكَّنَ² ،والمكانة: المنزلة ورفعة الشأن³، ويقال: فلان تمكّن عند الناس، أي: علا شأنه، وأمكّنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدره⁴.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشر سورة، وبخمس ألفاظ وهي: (مكّنهم: مكّنناكم: مكّننا؛ أمكن منهم؛ مكين؛ مكّي؛ يمكّن: تمكّن). نذكر منها :

قال الله تعالى ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ⁵﴾

و في قوله تعالى ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا⁶﴾

ب- التمكين اصطلاحاً :

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler, 1992; 1995):

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁷.

¹ إحسان دهب جلاب ، كمال كاظم السهراني ، إدارة التمكين و الاندماج ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص15.

² جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2005، ص 993.

³ حذيفة تقي الدين طيب، التمكين أسسه وأساليبه، ط1، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي ، 2009، ص13.

⁴ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 881.

⁵ سورة يوسف ، الآية 54.

⁶ سورة الكهف ، الآية 84.

⁷ يحيى ملحم ، التمكين الإداري كمفهوم معاصر ، ط 2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009 ، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ويبرز (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة¹

أما (أفندي) عرفه بأنه "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف ، و اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها ، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية و الرقابة"²

و ينطلق (Daft) في تعريفه للتمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة³.

كما يعرف (Ettorre) التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات و إمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا .و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه يعني أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة⁴.

أما (Cook and Hunsaker) فقد عرفاه على أنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم و قدراتهم في الرقابة على عملهم ، مما يقوي روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى"⁵.

و قدم (العتيبي) التمكين على أنه : نقل المسؤولية و السلطة ، و دعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات و المعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ، و في تحليل المشكلات ، و اتخاذ القرارات ، و بالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي⁶.

ومن خلال مختلف هذه التعاريف التي قدمها الباحثين يمكننا أن نستنتج تعريف شامل للتمكين الإداري فهو العملية التي يتم فيها الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال تأهيلهم لممارسة مسؤوليات أكبر و توسيع صلاحياتهم بالسماح لهم بالمشاركة في إدارة منظماتهم و اتخاذ القرارات و حل المشكلات و منحهم الحرية والثقة في مجال وظيفتهم لإظهار قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع وتفجير طاقتها الكامنة.

¹Carole Eagle LUBY, "A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University of Florida ,USA, 2006, P.12

²حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية بفرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة - 2013، ص 10.

³زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ،إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار البازوري ، عمان ،2009، ص 28.

⁴علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ،مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد2،الأردن ،ص72.

⁵محمد ذيب المبيضين ، محمد أحمد طراونة ،أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد 2، الأردن ، 2011، ص 483.

⁶حسين القاسم البنة ، نعمة عباس الحفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، الطبعة العربية ، دار الأيام ، عمان ،2014،ص36.

ثانيا : أهمية التمكين الإداري:

التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية¹. فالمنظمات الآن في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء فريق العمل ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة ، و على الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح و تخفيض النفقات ، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة و البيئة المساندة و معاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل ينبغي استثماره².

و تتمثل أهمية التمكين الإداري كالتالي :

أ- بالنسبة للمنظمة: يجعل المنظمة أكثر استجابة للمجتمع و التغيرات الحاصلة ، و تقليل نسبة التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية في هيكل المنظمة ، و سرعة اتخاذ القرارات و كذلك الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة و تميزها و إطلاق قدرات العاملين الإبداعية ، تحفيز العاملين و زيادة انتمائهم للمنظمة و منحهم الصلاحيات و جعلهم مسؤولون عن الأعمال التي يؤدونها³.

ب- بالنسبة للمديرين: يخفف التمكين العبء عن المديرين في المستويات الإدارية العليا و تقليل المراجعة و الإشراف المباشر على العاملين من قبلهم⁴ ، كما يجعل التمكين المديرين متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة ، و يدعم التمكين العلاقة بين المديرين والعاملين و خلق مناخ من الثقة بينهم تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء المؤسسي للعاملين⁵

ج- بالنسبة للعاملين: هناك عدد من المزايا و التبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها: زيادة الانتماء الداخلي للعامل و المشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين ، يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة و غاياتها فضلا عن اكتسابهم المعرفة و المهارة من خلال برنامج التمكين⁶.

¹ زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، نفس المرجع السابق ، ص 29.

² محسن محمد بن كليب ، أثر الحوافز في التمكين الإداري " دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه و الصرف الصحي بمدينة المكلا " ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية و التطبيقية ، المجلد الأول ، العدد 01، اليمن ، 2018 ، ص 211.

³ محمد عبد الله مرزوك ، التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين ، مذكرة ماجستير الماجستير في الإدارة التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2014 ، ص 61.

⁴ صفاء جواد عبد الحسن ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة ، العدد 32 ، 2012 ، ص 85.

⁵ عزة حسين ردة العبدلي الشريف ، واقع التمكين الإداري للمدريات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص 23.

⁶ حميد سالم الكعبي ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الfraدين ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6، العدد 01، بغداد، 2016 ، ص 30.

د- بالنسبة للزبائن: هناك علاقة طردية بين رضا الزبون و تمكين العاملين، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا¹. فتمكين العاملين يساعد على الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن مباشرة و الإبداع بطرق تقديمها².

وبناء على مما سبق يمكننا القول أن أهمية التمكين الإداري لا تقتصر على العامل وحسب بل تشمل المنظمة وجميع مواردها، فالتمكن يساعد المنظمة على اكتساب مرونة عالية للتكيف مع تغيرات المحيط و تطوير مركزها التنافسي و يتيح للمديرين الوقت الكافي للتركيز في القضايا الإستراتيجية وهذا بعد تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين مع تحفيزهم لإظهار قدراتهم الإبداعية وهذا دليل على ثقة الإدارة بالعاملين و هذا ما يشعرون بالرضا وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة للزبائن و إرضائهم.

ثالثا : خصائص التمكين الإداري :

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز ببعض الخصائص يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و من أهمها ما يلي³ :

- 1- الشعور بالسيطرة و التحكم بأداء العمل بشكل كبير.
 - 2- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل الذي يقوم به الموظف.
 - 3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
 - 4- المشاركة في أداء المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، و المنظمة التي يعمل بها.
- ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم و أن من خصائص التمكين ما يلي⁴ :

التقرير الذاتي : و يعني حرية العاملين في اختيار أساليب أعمالهم .
الأهمية الذاتية : ويقصد بها إحساس العاملين بأهميتهم و أهمية العمل الذي يقومون به.
ثقتهم بأنفسهم : ثقة العاملين بقدراتهم على أداء المهام واعتمادهم على أنفسهم لمواجهة الصعاب .
قدرتهم على التأثير : و هذا يعني إيمان العاملين بدورهم الفاعل داخل المنظمة و أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

¹ احسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2014 2015، ص 29.

³ يحيي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁴ فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح، تمكين العاملين و دوره في تحقيق الهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 27. بتصرف.

الفرع الثاني : أساليب التمكين الإداري ، أبعاده و مستوياته

أولا : أساليب التمكين الإداري

للتمكن عدة أساليب تتمثل في¹ :

(1) أسلوب القيادة : و يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ، كما تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، و يركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

(2) أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" ، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

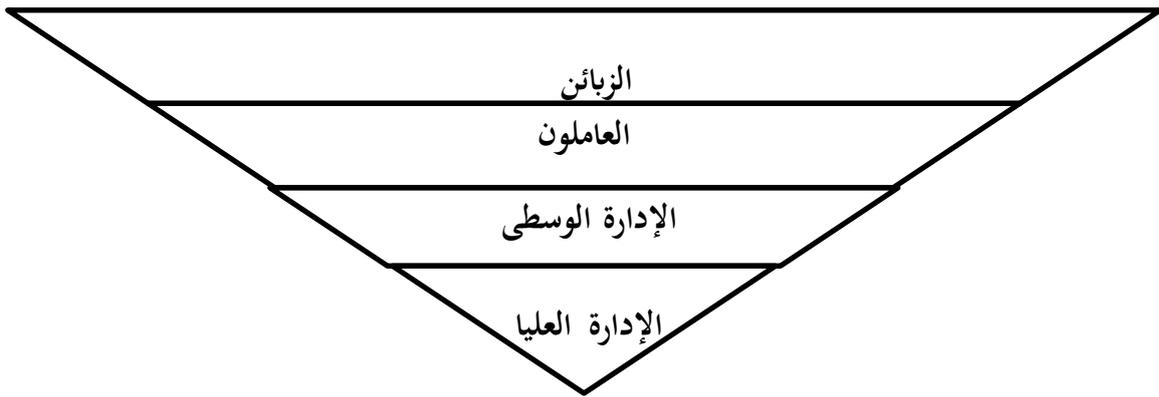
(3) أسلوب تمكين الفريق : يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و العمل معا.

(4) أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ، ويعتمد على فكرة أنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على عدة جوانب و أسس متعددة مثل التعليم و القيادة الناجحة و المراقبة الفاعلة و الدعم الاجتماعي و التشجيع المستمر و الهيكلة المناسبة.

(5) الأسلوب الهيكلي : ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية و ذلك ليسهل عملية انسياب و تدفق المعلومات في الاتجاهين².

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق التمكين :

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي المعاصر المناسب للتمكين



المصدر : يحي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 141

¹ يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص 40-41.

² عيسات فطيحة الزهرة ، جميل أحمد، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات البويرة)، المجلة الجزائرية للعلمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 07، 2016 ، ص 309.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

من خلال الشكل السابق يتبين أن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع التمكين يركز بالدرجة الأولى على الزبائن لتحقيق رضاهم ثم العاملون الذين هم الأقرب و الأكثر تعاملًا مع الزبائن ثم الإدارة الوسطى و أخيرا الإدارة العليا.

ثانيا : أبعاد التمكين الإداري :

هناك أبعاد متنوعة و مختلفة للتمكين ذكرها الكتاب و الباحثين ، يمكن أن نذكر بعضها في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	المصدر	الأبعاد
1997	Cook et al	المشاركة بالمعلومات و المعرفة ، مكافآت الأداء.
2001	Daft	المعلومات ، المهارات و المعرفة ، القوة ، المكافآت
2002	Ivancevich	المشاركة بالمعلومات ، فريق العمل ، الهيكل التنظيمي
2004	ملحم	الاستقلالية ، تدفق المعلومات و الاتصالات ، الدعم و التحفيز ، المعرفة والمهارة
2005	Mullins	المشاركة ، الالتزام ، الاندماج ، تخفيض المستويات الإدارية.
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف ، المشاركة بالقوة ، المشاركة بالمعرفة ، المشاركة بالمكافأة
2007	Kreitner and Kinicki	المشاركة بالمعلومات ، خلق الاستقلالية ، فرق العمل
2008	Mazadaranı	التطوع ، التدريب ، الدافعية ، المكافآت ، توفير الأجهزة و التكنولوجيا
2009	Kanzkoc and Yilmaz	السلطة ، التخصص ، الموارد ، الشخصية
2010	Hassan	المعرفة و المهارات ، الاتصالات ، الثقة و الحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال و التدريب

المصدر : إحسان دهش جلاب و كمال كاظم السهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

من خلال الجدول يمكن القول أن هناك آراء مختلفة و متشابهة أحيانا من قبل الباحثين حول الأبعاد التي يجب أن تتوفر في التمكين الإداري ، إلا أنها ليست متناقضة بشكل كبير من حيث وجهات نظر هؤلاء الباحثين . و في دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التالية :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

1. **تفويض السلطة** : يقصد به التنازل عن جزء من الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا¹ ، حيث يقوم المدير بإعطاء جزء من مهامه لأحد العاملين الذين يعملون تحت رئاسته مع منحه حق التصرف و اتخاذ القرارات اللازمة مع بقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة².
2. **امتلاك المعلومات و توافرها** : يتطلب نجاح التمكين من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين و لكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية و خلق الطاقات المبدعة³.
3. **المعرفة** : إلى جانب رؤوس الأموال و الموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة و ذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع و الابتكار و الاستمرار⁴.
4. **الحرية و الاستقلالية** : أي إدراك العامل بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله⁵.

ثالثا : مستويات التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال ، ذي جدوى داخل المنظمة ، و ذلك من خلال إفساح المجال للعاملين ، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا . و يجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم لابد أن تحدث من القاعدة إلى القمة ، بناء على المعلومات التي ترد إليهم . و هذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة ، بما يشمل كافة جوانبها الفنية ، والمالية و الإدارية ، و البشرية⁶.

قدمت (Joan، 1996) خمسة مستويات من خلال مراحل التمكين هي⁷ :

المرحلة الأولى : يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق و هذا يبدو واضحا وأساسيا ، ولكن في كثير من الأحيان المدراء يتخذون القرارات و لا يهتمون بإبلاغ الفريق .

المرحلة الثانية : يطلب المدير من الفريق تقديم الاقتراحات و تتخذ القرارات بناء على تلك الاقتراحات و يعلم الفريق.

¹ هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد08، المملكة العربية السعودية 2018، ص 105.

² بلخضر مسعودة ، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لانتصالات الجزائر بعناية و أثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد02، الجزائر ، 2016 ، ص 21. بتصرف.

³ عالية جواد محمد علي ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36، بغداد ، 2013 ، ص 169.

⁴ جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد53 ، بغداد ، 2017 ، ص 171.

⁵ حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

⁶ أبو بكر بوسالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية " - المديرية الجهوية حاسي الرمل - ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، 2015 ، ص 16..

⁷ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2013، ص 168.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

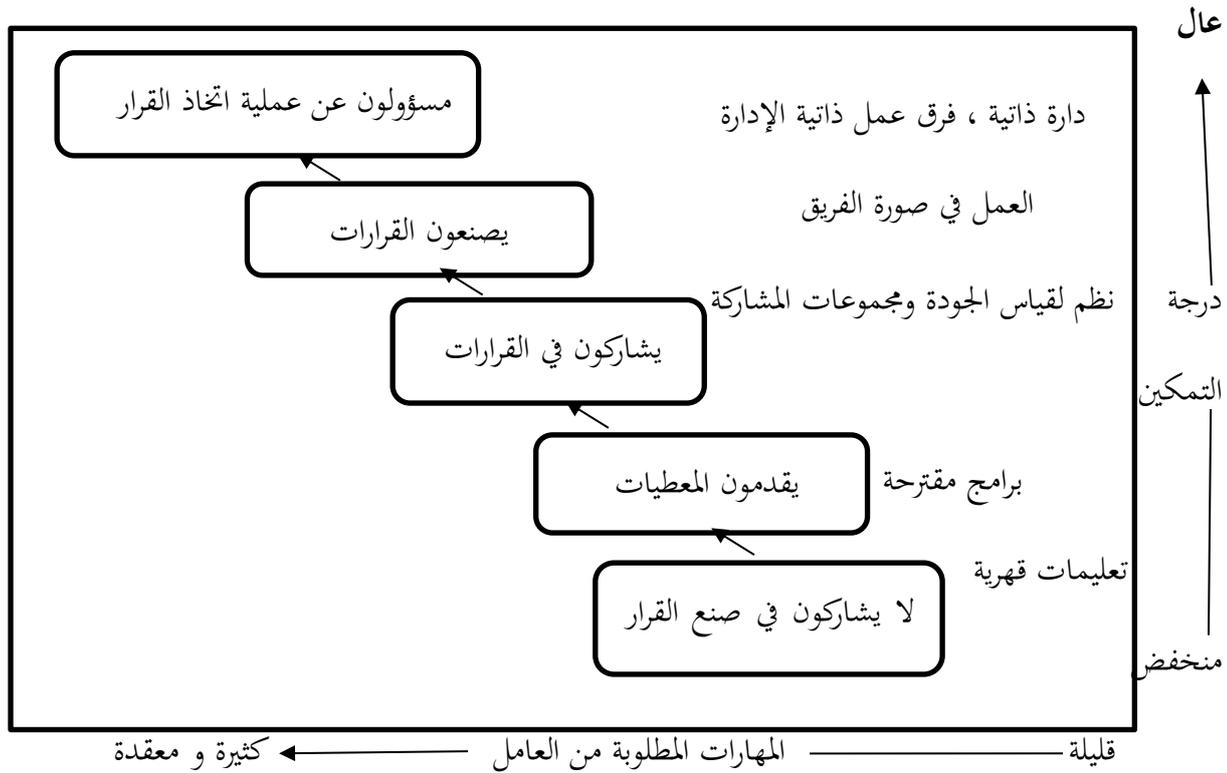
المرحلة الثالثة: يناقش المدير و الفريق الوضع بكامله و تطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات و المداخلات و تتخذ القرارات و يعلم الفريق.

المرحلة الرابعة: يستمر بناء هذه العلاقة ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة و فريق العمل .

المرحلة الخامسة: يتخذ المدراء المفوضين القرار للفريق ، و يعمل الفريق بشكل مستقل تماما و اتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم، و يتم إبلاغ الإدارة .

و الشكل التالي يوضح تسلسل التمكين وفق المستويات المختلفة :

الشكل رقم 09 : تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 44.

من خلال الشكل يتبين أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين و ينتهي بالتمكين الكامل ، حيث يكون للعاملين دور كبير و بارز في صنع القرارات و صنع إستراتيجية الشركة ، و يصل التمكين أعلى مستوياته حينما تمنح فرق العمل إدارة الذاتية¹ .

¹ أبو بكر بوسالم ، نفس المرجع السابق ، ص18.

الفرع الثالث : متطلبات ، خطوات و معوقات تطبيق التمكين الإداري

أولا : متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يتحقق التمكين الإداري من خلال توافر المتطلبات التالية:¹

● **الثقة الإدارية** : تعتبر أساس التمكين ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مع إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار حيال الأعمال التي يؤدونها.

● **الدعم الاجتماعي** : لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، الأمر الذي يزيد من التزامهم اتجاه المنظمة، و بمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء و الولاء وبالتالي تحقق نتائج التمكين.

● **الأهداف و الرؤية المستقبلية**: يمكن للمنظمة تحقيق درجة عالية من التمكين الإداري إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات، و يترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

● **فرق العمل** : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام، من خلال المشاركة في صنع القرار التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدية من قبل الإدارة العليا. كما تعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

● **الاتصال الفعال** : يعد الاتصال المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشاكل العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة المشكلات ليست متوفرة لديها ، و إنما لدى الأشخاص الأكثر قربا من مواقع الإنتاج و التسويق، لذلك لا بد من تشارك المعلومات بين الإدارة و العاملين للتوصل لحلول فعالة وسريعة، و لضمان ذلك لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

● **التدريب المستمر** : لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب و المستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف . حيث يعد عنصرا أساسيا لبناء المنظمة و استمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين و يشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال .

● **مكافأة الموظفين** : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه و تصرفاته و أداءه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد و التحسين المستمر².

¹ فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2018، ص ص 39-40.

² معمر غقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط) ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 29 ، 2015 ، ص 285.

ثانيا : خطوات تطبيق التمكين الإداري

يرى فور و فوتلر في نموذجهما للتمكين كما جاء عند أندراوس و معاينة أن تطبيق التمكين يمر بالمراحل التالية:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، و يبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم و ما المتوقع منهم.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المدراء في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية لتنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة هذه القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء و المرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب على المنظمة إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي في فرق العمل تكون أفكار هو قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: يجب أن يتوافر للعاملين المكينين فرصة الوصول للمعلومات و البيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة و تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم و المشاركة في فرق العمل.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد المتقدمين.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية متعددة حول القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشاكل و الاتصال، إدارة الصراع، و العمل مع فرق العمل، التحفيز وذلك لرفع المستوى الفني و المهاري للعاملين.

¹ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 23-24.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات و أهداف التمكين: يجب أن يتم شرح و توضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة ، وتلك الأهداف التي تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط برنامج المكافآت و التقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة ، و ذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت لكي يتلاءم مع اتجاهات المنظمة .

الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج : يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج السريعة، فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثالثا : معوقات تطبيق التمكين الإداري

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من العاملين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم ، و قد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار و يقيد الاتصالات¹. و لهذا قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري ومن تلك المعوقات ما يلي:²

1. البناء التنظيمي الهرمي .
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و خوف الإدارة الوسطى من فقدانهم وظائفهم و السلطة.
4. عدم رغبة المنظمات في التغيير و تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
5. خوف العاملين من تحمل السلطة و المساءلة.
6. الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار .
7. السرية في تبادل المعلومات.
8. ضعف نظام التحفيز و عدم ملائمة نظام المكافأة.
9. ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
10. عدم الثقة الإدارية

¹حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص54.

²سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، كلية العلوم الإدارية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، 2005، ص 62.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري، ونحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة .

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات المحلية

◀ دراسة (بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة ، 2016)¹: " علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى علاقتهما بفعالية المؤسسة ، وقد حددت الإستراتيجية بثلاثة أبعاد هي (التركيز، التكلفة الأدنى ، التمايز) ، أما الهيكل التنظيمي فحدد بأبعاده التالية (الرسمية ، المركزية ، التعقيد)، أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي كانت عددها 32 مؤسسة متنوعة في النشاط ، أما الدراسة البشرية فاقترنت على عينة من المديرين وبدرجات وظيفية متفاوتة (مدير ، نائب مدير في حالة غيابه)، تم توزيع 50 استبانة واسترجع منها 32 أي ما نسبته 64 % من مجموع الاستبيانات الموزعة ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين الإستراتيجية وبين الهيكل التنظيمي المعمول به لتنفيذ هذه الإستراتيجية ، أما فيما يخص ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الهيكل التنظيمي فنجد أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى ، فيما احتلت الأبعاد (المركزية و التعقيد) المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب ، وهذا يدل على أن المؤسسات الجزائرية تؤكد على أهمية الرسمية في العمل وتوجههم نحو تطبيق القواعد والإجراءات التي تتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق .

◀ دراسة (علاء الدين خبابة ، 2016)²: " أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية -" ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة ، والذي يمكن أن يظهر في شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء داخل المؤسسة ، حيث شملت عينة الدراسة 07 مؤسسات متوسطة جزائرية تنشط في المجال الصناعي في ولاية سطيف ، تم إعداد الاستبيان وتوزيعه على أعضاء الإدارة العليا لكل مؤسسة، حيث بلغ العدد الكلي للعمال الذين تم توزيع الاستبيان عليهم 77 عامل في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة

¹ بوهلال فاطيمة و بوقلي زهرة ، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، العدد 07 ، 2016 .

² علاء الدين خبابة ، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية - ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 05 ، 2016 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الدراسة هو 65 استبيان ، تم قياس متغير الهيكل التنظيمي بأربعة أبعاد وهي (الرسمية ، المركزية ، التعقيد ، التخصص) ، وأشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وفعالية المؤسسة ، كذلك أظهرت النتائج أن المؤسسات المبحوثة يتصف هيكلها بالمركزية الشديدة والذي ينتج عنه ضعف في المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين ، وأن كل من المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسات المبحوثة وأن زيادتهما يقللان من فعاليتها ، كما أوصت الدراسة بالابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات وإتباع المرونة في الإدارة و منح الإدارة الوسطى بعض الصلاحيات لضمان أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة .

◀ دراسة (فوزية برسولي ، 2018)¹ : " أثر التمكين في الأداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة و توزيع (300) إستبانة إستبيان و تم إسترجاع (220) إستبانة صالحة للتحليل و تمت معالجة بياناتها بالإعتماد على برنامج SPSS و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتمكين على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة ، و توصلت مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير الأداء البشري لدى العاملين و ذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الإعتبار تأخذ بعين الإعتبار أغلب العوامل المؤثرة و الذي يعتبر التمكين أهم مداخلها.

دراسة (أبو بكر بوسالم ، 2015)² : " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل " ،هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، و متغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة ، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز المرؤوسين ، تميز الإستراتيجية)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم توزيع (357) إستبانة على العاملين وإسترجاع (340) إستبانة منها، وتم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، و قد توصلت الدراسة إلى عدة

¹ فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2018 .

² أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية حاسي الرمل -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، 2015

نتائج أهمها : إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل . و أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتمكين العاملين، و خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات النظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة .

الفرع الثاني : الدراسات العربية

◀ دراسة (جهان سلمان علاوي ، 2017)¹ : " أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة - " ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية ، التعقيد ، المركزية) في تمكين العاملين (توافر المعلومات ، الاستقلالية وحرية التصرف ، امتلاك المعرفة) ، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين والتعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في شركة النعمان العامة ، أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المديرين ومسؤولي الشعب شملت 121 شخص في شركة النعمان العامة في بغداد إلا أنه تم استلام 59 إستبانة مملوءة فقط والذي يمثل 49% من حجم العينة ، وتوصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، وكذلك وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود مستوى فوق المتوسط من التمكين من قبل المبحوثين ، أما أهم ما جاءت به الدراسة من توصيات ضرورة التوجه نحو أنماط إدارية معاصرة تؤمن وتبني فلسفة التمكين والعمل على تشجيع الهياكل التنظيمية المرنة وتوفير المعلومات المطلوبة إلى جميع المستويات والتي تساهم في بناء منظمة متمكنة .

◀ دراسة (مطيع إبراهيم أبو مصبح ، 2015)² : " أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات ، التمكين الإداري ، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إجراء دراسة ميدانية عن طريق اختيار عينة طبقية عشوائية من مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في قطاع غزة، تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة والبالغ عددهم 300 عامل ، وقد تم استرداد 292 استبانة بنسبة 97% من مجموع أفراد العينة ، وتوصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة

¹ جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 53 ، 2017 .

² مطيع إبراهيم أبو مصبح ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة-، 1437هـ/2015م .

إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي "71.11%"، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يتيح توزيع مراكز صنع القرارات على الإدارات والدوائر والأقسام من أجل تطبيق اللامركزية الإدارية، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها ضرورة اقتناع الإدارة على اختلاف مستوياتها في الوزارات بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية، باعتباره إستراتيجية إصلاح في وزارات السلطة الفلسطينية.

◀ دراسة (حميد سالم الكعي، 2016)¹: " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي-كلية الرافدين"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الرافدين، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة متكونة من (رؤساء الأقسام، و المقررين، الأساتذة، والمعيدون) حيث بلغ عددهم (118) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين بأبعاده (المعلومات، المكافآت، القوة، المعرفة) و تعزيز الابتكار التنظيمي، أما من أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة: ضرورة إهتمام المنظمة بالبحوث بتسمية الوعي لدى العاملون في مختلف المستويات الإدارية لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الأفراد و المواقف إنسجاماً مع الظروف البيئية، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات و المعرفة من أجل تعزيز الابتكار التنظيمي.

◀ دراسة (جودة، 2010)²: " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم من مدينة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على شعور العاملين بالتمكين في فنادق الخمس نجوم لمدينة عمان، و لتحقيق هدف هذه الدراسة، تم إختيار عينة تكونت من 4 فنادق الخمس نجوم في عمان البالغ عددها 12 فندق بشكل عشوائي، حيث شكل مجموع الغرف من العينة المختارة ما نسبته 35.6% من مجموع الغرف في مجتمع البحث، و تم توزيع 200 إستبانة على المديرين في الفنادق الأربعة حيث إسترجع منها 142 إستبانة أي ما يعادل 77.1% من مجموع أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده الخمسة (المركزية، الرسمية، الإتصال، التخصص، المعيارية) في تمكين

¹ حميد سالم الكعي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الرافدين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، بغداد، 2016.

² جودة، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم من مدينة عمان"، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

العاملين، وجود شعور بدرجة متوسطة بالتمكين من قبل المبحوثين ، و قد أوصت الدراسة بما يلي : إهتمام المسؤولين بأبعاد الهيكل التنظيمي، زيادة وعيهم بأسلوب التمكين من خلال الندوات و البرامج التدريبية.

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية

◀ دراسة (Thomas, 2015) :¹ " أثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع المالي النيجيري - التجربة النيجيرية لعدد من البنوك المختارة في لاغوس -"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الهيكل التنظيمي على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي النيجيري لعدد من البنوك الرائدة المختارة في ولاية لاغوس، نيجيريا، وفحص كيف يمكن تنظيم هيكل ملائم ليعزز الرضا الوظيفي الأمثل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وحصل على البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية وقام الباحث بتوزيع 335 استبيان على مسؤولي الإدارات في البنوك المختارة وعاد منها 280 وكان 258صالحة للتحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي الأمثل.
- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وتميز الموظف في عمله .
- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي وعناصر الرضا الوظيفي من خلال السيطرة (المركزية) .

◀ دراسة (اوهاام وهاكمان , 2009) :² " العلاقة بين الهيكل التنظيمي وردة فعل الموظفين - دراسة مقارنة هدف هذه الدراسة إلى شرح العلاقة بين الخصائص الهيكلية للمنظمات وردود فعل الموظف في العمل وسباق العمل ، بين خصائص الهيكل التنظيمي التي تم اختيارها وهي (حجم المنظمة ، عدد المستويات الهرمية ، الطابع الرسمي ، المركزية) وردود الفعل للموظف أثناء أداءه لعمله ، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي للمقارنة على جميع الأقسام الجغرافية من الولايات المتحدة وبعض من أجزاء كندا حيث شمل مجتمع الدراسة على 36 منظمة مختلفة (صناعية ، حكومية ، خدماتية ، ورجال الأعمال) وتم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده 2960 موظفا يعملون في 428 وظيفة متنوعة .وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن السمات الشخصية للموظفين تتوسط العلاقة بين الهيكل والرضا عن العمل ، وأن الخصائص الهيكلية للمؤسسات ترتبط بردود فعل الموظف من خلال تأثيرها على خصائص العمل وسمات الشخصية .

¹ Thomas, effects of organizational structure on job satisfaction in the Nigerian financial sector -empirical insight from selected banks in Lagos state, Journal of Social Development, Lagos State University,2015.

² Oldham &Hackma ,Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions Comparing Alternative Frameworks-, Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University,2009.

◀ دراسة (Timothy , Abu Baker,2013)¹: " أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات - دراسة تحليلية لقطاع البنوك نيجيريا "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على جودة الخدمات المقدمة في قطاع البنوك في نيجيريا و قد شملت الدراسة (9) فروع من أصل (15) فرع لأكبر البنوك في نيجيريا ، و تألف حجم العينة من من جميع الموظفين في مختلف الفروع حيث تم توزيع 200 إستبانة على عمال هذه البنوك. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : هناك تأثير إيجابي في تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت هذه الدراسة على ضرورة إستمرار و زيادة تمكين العاملين و تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين و بالإضافة إلى التركيز على إستيعاب المزيد من الموظفين.

◀ دراسة (Zhang and Han,2012)²: "تمكين الفريق و السياق التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين في فرق العمل، و تسليط الضوء على الآثار المتباينة من أنواع مختلفة حول إضفاء الطابع الرسمي ، و طبقت هذه الدراسة على (94) شركة من شركات التقنية العالية في الصين، حيث تم توزيع 523 إستبانة على أعضاء الفرق من هذه الشركات، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض سلطة إتخاذ القرارات ، كما وجدت الدراسة أن المستوى التنظيمي لإضفاء الطابع الرسمي يحدث فرقا في العمليات التنظيمية لتمكين فرق العمل عن طريق الحد من اليقين داخل المنظمة، في حين إضفاء الطابع الرسمي على وظائف و أدوار المديرين يقلل من التمكين الإداري عن طريق الحد من المرونة، و أشارت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للهيكل التنظيمي في فرق العمل.

¹ Timothy , Abu Baker,"Impact of Employee Empowerment on service Quality ,Imperial Analysis of the Nigerian Banking Industry",British journal of Marketing studies , Vol (1),No (4),2013.

² Zhang and Han ,Team Empowerment and the Organizational , Context Decentralizaation and the Contrasting Effect of Formalization journal of Management ,38(2),2012.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

الفرع الأول : نتائج الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ توصلت معظم الدراسات بأن هناك علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي وعدة متغيرات أخرى كالتمكين الإداري، فعالية المؤسسة ، الإستراتيجية ، الرضا الوظيفي ؛
- ✓ كذلك أظهرت النتائج أن المؤسسات المبحوثة يتصف هيكلها بالمركزية الشديدة والذي ينتج عنه ضعف في المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين ؛
- ✓ تعمل أغلب المؤسسات المبحوثة وفق سياسات وإجراءات وقواعد وتعليمات لتوجيه سلوك العاملين فيها والتي تحد من مقدار الحرية الشخصية في المؤسسة ؛
- ✓ تعدد العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء التمكين الإداري في المؤسسات ومن أبرز هذه العوامل المركزية ، التعقيد، الرسمية ؛
- ✓ على الرغم من إختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات و تنوع أنشطتها ، فإنها تشير إلى زيادة فاعلية التمكين فيها، لما لهذه الإستراتيجية من فوائد متعددة للمنظمة و العاملين

الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا أن دراستنا *أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري* تختلف عن باقي الدراسات السابقة من جهة وتتوافق أحيانا من جهة أخرى ، ومن خلال الجدول التالي سوف نبين ما تم التوافق من هذه الدراسات وأهم ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الجدول رقم (03) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
من حيث الموضوع	تتوافق الدراسة الحالية مع كل من دراسة جهان سلمان علاوي ودراسة جودة من حيث الموضوع .
من حيث تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي	معظم الدراسات اتفقت على أن الرسمية، المركزية، التعقيد هي أبعاد الهيكل التنظيمي وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية .
من حيث العينة	شملت عينة الدراسة الحالية "عمال المديرية" بدون استثناء أي بما فيهم من مدير وحدة ، مدير مصلحة، موظف ، أخرى . وهذا ما يتوافق مع دراسة اوهام وهاكمان .
من حيث الهدف	هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري وهذا ما توافق مع دراسة كل من جهان سلمان علاوي و جودة
من حيث النتائج	توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري
	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث أن دراستنا عالجت أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري في حين اختلفت الدراسات السابقة في دراسة المتغيرين معا .
	معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدا إما كمتغير تابع ، أو كمتغير مستقل .
	أضافت دراسة "علاء الدين خباياة" التخصص كبعد رابع للهيكل التنظيمي .
	اقتصرت عينة الدراسة في أغلب الدراسات السابقة على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام فقط .
	تفاوتت درجة التأثير المحقق في الدراسة الحالية والدراسات السابقة بنسب متغيرة من دراسة إلى أخرى .

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة لكل من الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري ، حيث حاولنا في البداية تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال عرض جملة من التعاريف ، تم إبراز أهميته وتحديد مكوناته وأبعاده وتصنيفاته ، وخلصنا أن الهيكل التنظيمي يعد وسيلة أساسية فهو يحدد كيفية توزيع المهام وتقسيمها و يوجه سلوك الأفراد والجماعات وذلك لتحقيق أهداف وغايات المنظمة ، وتبين لنا أن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي: المركزية، الرسمية والتعقيد وهذه الأبعاد لها تأثير مباشر على التمكين الإداري ، هذا الأخير الذي حاولنا كذلك تحديد مفهومه لغة واصطلاحاً وتحديد أهميته وخصائصه ، وكذا أساليبه وأبعاده و مستوياته، و حاولنا كذلك معرفة متطلباته وخطواته ومعوقاته ، وخلصنا أن للتمكين الإداري أهمية بالغة سواء للمنظمة أو المديرين أو العاملين فهو يعتبر عملية استثمار في المورد البشري ، وذلك من خلال تأهيلهم لممارسة مسؤوليات أكبر و صلاحيات أوسع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و منحهم الحرية والثقة في مجال وظيفتهم لإظهار قدراتهم ،وتشجيعهم على الإبداع ، وتفجير طاقاتهم الكامنة.

وفي الأخير قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة (المحلية ، العربية ، الأجنبية) والمتعلقة بموضوع الدراسة لكي نبين أهم النتائج المتوصل إليها من جهة، و من جهة أخرى لنوضح مدى التوافق أو الفرق الذي سجلته الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات التي سبقتها.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية التي يدور مضمونها حول الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري، وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة غرداية ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط - غرداية ، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة الوطنية سونلغاز، وكذلك نشاطها وأهدافها ، ثم تقديم نبذة تاريخية عن المديرية محل الدراسة مع شرح هيكلها التنظيمي .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، حيث يتم التطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة ويشمل منهج و مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة ، صدق وثبات أداة الدراسة ، ثم استعراض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال وصف خصائص مجتمع الدراسة ، عرض نتائج الدراسة وتحليلها ، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها .

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط - غرداية

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب الوطني بالغاز و الكهرباء.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم الهياكل الهامة التي عرفت الجزائر فهي مؤسسة عمومية تتكفل بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز فهي المتعامل التاريخي والوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية .

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو المتواصل و المستمر للبلاد.

الفرع الثاني : نشاطات وأهداف المؤسسة

أولا : نشاطات المؤسسة :

إن مؤسسة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

1- بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

2- بالنسبة للغاز : الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

ثانياً :- أهداف المؤسسة:

- تتلخص أهداف الشركة فيما يلي :
- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء بالجزائر.
- نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات بالجزائر.
- التنمية بكل الوسائل والنشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية .

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط - غرداية

تغطي مديرية التوزيع بغرداية كامل الولاية ببلدياتها 13 بلدية بالطاقتين الكهرباء والغاز وذلك عبر شبكة كهربائية تقدر ب 2816 كلم وشبكة غاز تقدر ب 1561 كلم .

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المديرية

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية- التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) وكانت في السابق المديرية الجهوية للتوزيع غرداية مندوبة تابعة لمديرية الأغواط ، في سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لولاية ورقلة وهي الآن أكثر استقلالاً لكونها أصبحت اليوم مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة وبشكل مباشر للمديرية العامة بالبلدية وتعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية مؤسسة تجارية تقوم بشراء كهرباء والغاز وإعادة بيعه ، كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غرداية) ، قدر رأس مال المديرية في سنة 2016 ب 36 مليار دينار، وبلغ عدد عمالها في نفس السنة 530 عامل بكامل فروعها، أما المديرية فيبلغ عدد عمالها 140 عامل .

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن إبراز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية (أنظر الملحق رقم 01) في العناصر التالية:

المدير: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية ، كإمضاء على الوثائق المحاسبية ، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الأمانة العامة :تهتم بمتابعة البريد الوارد ، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكسإلخ .

المكلف بالاتصال : يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في :

- تسهيل الاتصالات بين المؤسسة والمتعاملين معها

- تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة .

- تمثيل المؤسسة في الخارجات الإعلامية والاشهارية .

الملحق القانوني : ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة .

مهندس الأمن الصناعي : من مهامها تأمين و توزيع الطاقة الكهربائية و صيانة الشبكات و تسيير المشتركين في

الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبه :

- تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.

- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.

- تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات.....).

- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها .

مصلحة الشؤون القانونية : تتمثل مهامها في :

- فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين .

- الإشراف على إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها.

- تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية .

قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية : ومن مهامه :

- معالجة المعلومات وطباعة الفواتير.

- تسيير برامج الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة .

قسم العلاقات التجارية : يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث يرأسه رئيس القسم ويساعده ثلاث

مساعدين وهم : مكلف بالإحصائيات ، مكلف بشكاوي الزبائن ، مكلف بعمليات إحصاء شراء وبيع الكهرباء

والغاز .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ولتخفيف العبء عليهم تم وضع مصالح ووكالات تابعة لهذا القسم وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات والسير الحسن ، وهي :

- مصلحة تنمية المبيعات : تختص بربط الزبائن الجدد بالغاز والكهرباء .

- مصلحة الحسابات الكبرى : بفاتورة الشركات والمؤسسات والإدارات .

- مصلحة التحصيل : تقوم بتحصيل حقوق المؤسسة تجاه زبائنها .

- الوكالات التجارية : وهي 08 وكالات تختص بالزبائن العاديين .

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال المتعلقة بالغاز والكهرباء : وينقسم إلى أربعة مصالح وهي : مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء ، مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الغاز ، مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء ، مصلحة البرنامج العمومي للغاز .

وتكمن مهامه في ما يلي :

- دراسة طلبات الزبائن الجدد ؛

- متابعة أشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية .

قسم المالية والمحاسبة : نجد أن قسم المالية والمحاسبة ينقسم إلى أربعة مصالح وهي :

مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصارف الشركة حسب إيراداتها وتعتبر بوابة لاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدى حسب المكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين .

مصلحة المالية : تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للشركة ، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل : البنك والبريد ، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير القابلة للدفع بعد الوصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية .

مصلحة الميزانية : تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة ومستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم و مراقبة أرباح الشركة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية ، وتحتوي مصلحة الميزانية على مكتب مراقبة التسيير .

مصلحة التفتيش والمراقبة : يتمثل دورها في المراقبة والتدقيق المالي والمحاسبي .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قسم الموارد البشرية : ويتكون من مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وتكمن مهامها في ما يلي :

- تسيير الموظفين .

- متابعة تكوين العمال ، التربصات ، الأيام الدراسية.

- متابعة حوادث العمل .

- متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال .

قسم استغلال الغاز : نجد أن هذا القسم ينقسم إلى ثلاثة مصالح وتمثل وظائف كل مصلحة في ما يلي :

مصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بالعمل وفقا لبرنامج سنوي مقسم إلى أسابيع، حيث تقوم بالبحث عن التسرب الحاصل في الغاز في جميع المناطق التي تغطيها مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية، ومتابعة الشبكات.

مصلحة المراقبة والاستغلال : تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بالشبكات ، كما تقوم بتحديد برامج ومهام المكلف، وإنشاء برامج لمشروع معين ، بالإضافة إلى إعداد برنامج الطوارئ .

المصالح التقنية : في حالة وقوع مشكلة ما ولتكن حدوث تسرب الغاز لأحد الزبائن فإنه يتصل بالمصلحة التقنية وهي لا تقوم بالإصلاح وإنما ترسل رسالة إلى مصلحة الاستغلال والتي تحتوي على عنوان الزبون ، سبب المشكلة.....وتقوم هذه الأخيرة باتخاذ الإجراءات المناسبة .

قسم استغلال الكهرباء : يتكون من ثلاثة مصالح وهي : مصلحة مراقبة استغلال الشبكات ومصلحة الصيانة ومصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية . ومهامه :

- استمرارية الخدمة بنوعية عالية .

- الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاع .

- النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية ،وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة ، صدق و ثبات أداة البحث ، وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و إثباتها .

الفرع الأول: منهج و مجتمع الدراسة

أولاً: منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الطالب في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وسط غرداية " من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض (أنظر الملحق رقم 03) .

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لعمال و موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية 140 عامل، بين عمال إداريين و تقنيين ونظراً لذلك فقد اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية المتواجدين في المؤسسة أثناء الدراسة ووزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحدد بحيث قمنا بتحديد المجتمع الهدف وهو مجموعة العمال الموظفين بمقر المديرية "سونلغاز" بغرداية البالغ عددهم 140 عامل ، ونتيجة لبعض الظروف الصحية (جائحة كورونا كوفيد-19) التي تمر بها البلاد عامة و المؤسسة محل الدراسة خاصة ، ومع سياسة الدولة الرامية إلى تقليل التكاليف والحفاظ على سلامة الأفراد فقد تم تقليص عدد العمال إلى 50 % و عليه يعتبر مجتمع الدراسة الحالي 70 موظف ، و عليه تم اختبار 60 عامل و قمنا بتوزيع استبيانات الاستبيان عليهم و ذلك عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستقصى و المقابلات الشفوية ، لتكون بذلك نسبة عينة الدراسة تقدر بحوالي 85 % من المجتمع الهدف و قد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تم استرجاع 49 استمارة، وبلغت عدد الاستثمارات غير المسترجعة 11 استمارة، والاستثمارات المرفوضة استمارتان، والجدول التالي يوضح حصيلة إحصائية لاستثمارات الاستبيان :

جدول رقم (04): إحصائية استثمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
81.66%	49	عدد الاستثمارات المسترجعة
18.33%	11	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
3.33%	02	عدد الاستثمارات المرفوضة
78.33%	47	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (04)، يتضح لنا أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة قدر بـ 60 استمارة، منها 49 استمارة تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 81.66% من حجم العينة الإجمالي، في حين قدرت الاستثمارات غير الصالحة للتحليل بـ 02 استمارة مرفوضة أي ما يمثل نسبة 3.33% والتي تبين أنها غير صالحة بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات التي تحتويها مما يعني عدم جدية الشخص المستجوب وبالتالي تم إلغاؤها ليصبح العدد الإجمالي للاستثمارات الصالحة للاستعمال يقدر بـ 47 استمارة وبذلك تم الاعتماد على إجابات أفرادها للتوصل إلى النتائج المتوقعة من الدراسة .

الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في التمكين الإداري.

ثانياً: إعداد استمارة الاستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض اعتماداً على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت استمارة الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها ، بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (التمكين الإداري) والمستقلة (الهيكل التنظيمي) ، للإجابة عنها من قبل المبحوثين ، ولقد قسم هذا الاستبيان إلى جزأين رئيسيين كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتشمل المتغيرات التالية : (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الأقدمية ، الوظيفة) .

الجزء الثاني: يتضمن 34 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

الهيكل التنظيمي (متغير مستقل): يتضمن (18) فقرة تقيس أبعاد الهيكل التنظيمي التي لها دور على التمكين الإداري وذلك من خلال:

- المركزية تحتوي على (06) فقرات.
- الرسمية تحتوي على (06) فقرات.
- التعقيد يحتوي على (06) فقرات.

التمكين الإداري (متغير تابع): يتضمن (16) فقرة تقيس درجة التمكين الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS _V.25** وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسبية: تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير؛

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع استخداما ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

- الانحراف المعياري: مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- معامل الارتباط "بيرسون": لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛

- اختبار معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

- أسلوب الانحدار الخطي البسيط: لدراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

- أسلوب الانحدار الخطي المتعدد: لدراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2- درجات الموافقة على إجابات الاستبيان : و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يهتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05):مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام IBM-SPSS ، الطبعة 1 ، المجلد 1، دار خوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 540 .

3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال :

- حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

- طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالتالي :

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الأوزان} = 4 / 5 = 0.8$$

ومنه لحساب مجال المتوسط الحسابي حسب درجات الإجابات يتم إضافة طول الفئة للمجال الأول و يتم ذلك في كل مرة وصولاً إلى آخر مجال ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (06) : مقياس تحليل إجابات الاستبيان

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	[1.79 – 1]
منخفض	[2.59 – 1.80]
مرتفع إلى حد ما	[3.39 – 2.60]
مرتفع	[4.19 – 3.40]
مرتفع جدا	[5 – 4.20]

المصدر : من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- الصدق الظاهري : قبل عرض وتوزيع استمارة الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية متخصصين في الإدارة والتسيير (أنظر الملحق رقم 04) من أجل التأكد من صحة العبارات ، و طريقة صياغتها ، كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان ومن ثمة توزيعه .

ثانياً- قياس الثبات:

يعكس صدق وثبات الاستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى " ألفا كرونباخ " للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض و موثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

الجدول رقم (07) : يوضح اختبار الثبات لمحاو الاستبيان

المحور/البعد	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
بعد المركزية	06	0.75
بعد الرسمية	06	0.83
بعد التعقيد	06	0.64
محور الهيكل التنظيمي	18	0.76
محور التمكين الإداري	16	0.84
المحور الكلي للاستبيان	34	0.88

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاختبار معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) أنه تم حساب هذا المعامل لكل بعد من أبعاد الدراسة بالإضافة إلى كل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.88) ، كما كانت معاملات الثبات للمحاور (الهيكل التنظيمي) و(التمكين الإداري) بنسبة 76% و 84% على التوالي حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) ، وكذا الأبعاد المتعلقة بمحور الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين (64% - 83%) ، وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية ، حيث أن استمارة استبيان الدراسة لو تم توزيعها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا ، وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثالثا- اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

لغرض التحقق من موضوعية نتائج هذه الدراسة فقد قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- " Smirnov " وذلك قصد التحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة ، ففي حالة وجود توزيع غير طبيعي فقد ينتج عن هذا ارتباط غير حقيقي بين متغيرات الدراسة (المتغير التابع ، المتغير المستقل) ، لذا يشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات قصد القدرة على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وإعطائها تفسيراً دقيقاً .

الفرضية الصفرية H_0 : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$.

الفرضية البديلة H_1 : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار التوزيع الطبيعي سيمينوف كملغروف و الجدول التالي يوضح لنا ذلك:

الجدول رقم (08) : يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	النتيجة
1	التمكين الإداري	0.131	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الهيكل التنظيمي	0.104	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
1-2	المركزية	0.119	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
2-2	الرسمية	0.166	0.002	يتبع التوزيع الطبيعي
3-2	التعقيد	0.113	0.168	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه ، والذي يوضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ، فإنه عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ يتضح أن توزيع جميع متغيرات الدراسة كانت طبيعية (أنظر الملحق رقم 06)، باعتبار أن نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات كانت أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد إحصائياً في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 .

رابعا- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

ويتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (الهيكل التنظيمي و التمكين الإداري) ، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة لاختبار : الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين التمكين الإداري والهيكل التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة بين التمكين الإداري والهيكلي التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.01$) وللتحقق من صحة هذه الفرضية باختبار الارتباط بطريقة بيرسون الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الجدول رقم (09) : يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

حجم العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	النتيجة
47	0.70	0.000	0.01	وجود ارتباط

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه لقيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (التمكين الإداري) والمتغير المستقل (الهيكلي التنظيمي) نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.01 والتي ميزت بعلامة ** (مخرجات برنامج SPSS) للدلالة على أنها دالة إحصائية (أنظر الملحق رقم 07) عند ذلك المستوى ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.70 ، هذا ما يمكن القول عنه بشكل عام توجد علاقة طردية (موجبة) و قوية بين المحور المشكل لأبعاد الهيكلي التنظيمي ومحور التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد يعود بسبب كون أن هذه العلاقة قوية إلى حد ما لثقافة المؤسسة محل الدراسة المعتمدة على الإطار التشاور والمشاركة في صنع القرار ، وكون أن أغلب موظفي المؤسسة يملكون القدرة على تحمل المسؤولية والصلاحيات في مجال اختصاصهم مع إعطائهم مقدار محدد من حرية التصرف، وهذا الأمر قد يحفزهم ويمكنهم من القيام بمهامهم وحل مشاكلهم واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة، وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (أنظر الملحق رقم 08 و 09) :

أولاً - المتغيرات الشخصية:

1- متغير الجنس: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

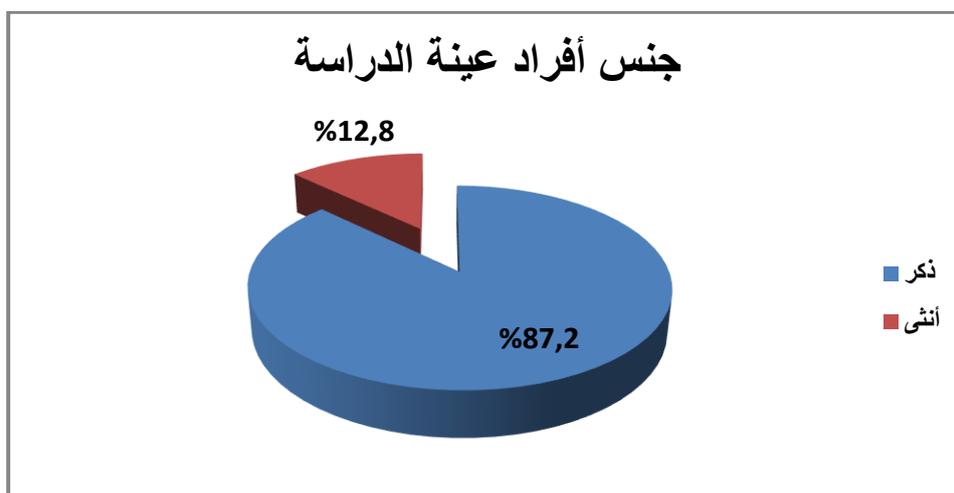
الجدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	41	%87,2
أنثى	6	%12,8
المجموع	47	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 87.2 % أي ما يعادل 41 فردا ، في حين أن نسبة الإناث بلغت 12.8 % أي ما يعادل 6 إناث ، وهذا ما يدل على أنه بالمؤسسة محل الدراسة نسبة الذكور الموظفين أكثر من نسبة الإناث وقد يكون بسبب طبيعة الوظائف المتاحة بالمؤسسة ، أو توجه المجتمع ونظرتهم لعمل المرأة ، والشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الشكل رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

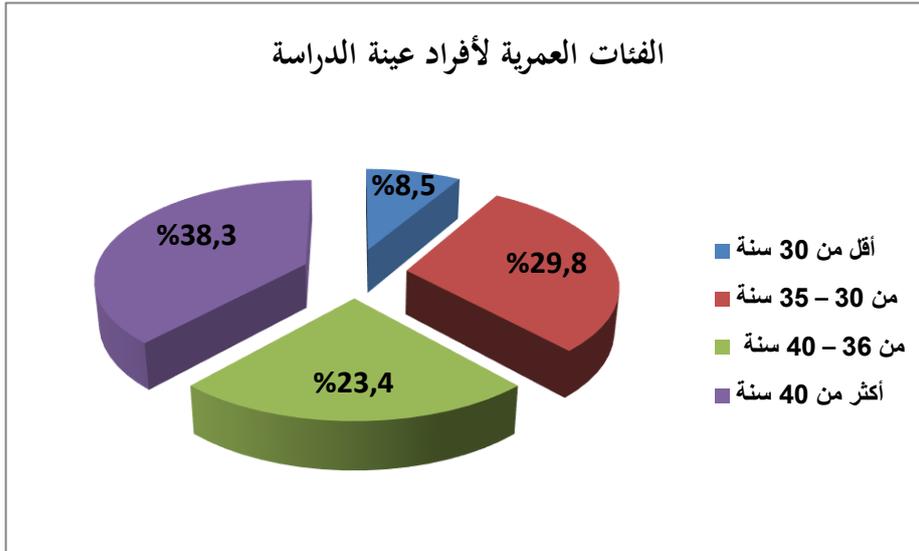
2- متغير العمر: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :
الجدول رقم (11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة العمرية
8,5%	4	أقل من 30 سنة
29,8%	14	من 30 - 35 سنة
23,4%	11	من 36 - 40 سنة
38,3%	18	أكثر من 40 سنة
100%	47	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الرابعة حيث بلغت نسبة تكرارها 38.3 % أي ما يمثل 18 فرد ، أما الفئة التي تليها هي الفئة الثانية التي بلغت نسبة 29.8 % وهو ما يمثل 14 فرد ، أما الفئة الأقل تكرار فكانت الفئة الأولى والتي بلغت نسبة 8.5 % أي ما يمثل 04 أفراد فقط ، والفئة التي تسبقها هي الفئة الثالثة لحصولها على نسبة 23.4% أي بـ 11 فرد ، ومنه يمكن القول بأن نسبة الفئة الشبابية بالمؤسسة كانت ضعيفة نوعا ما ، وأغلب موظفيها هم من فئة الكهول إلى حد ما وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة أو لعراقه عمر المؤسسة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

3- متغير الدرجة العلمية: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية :

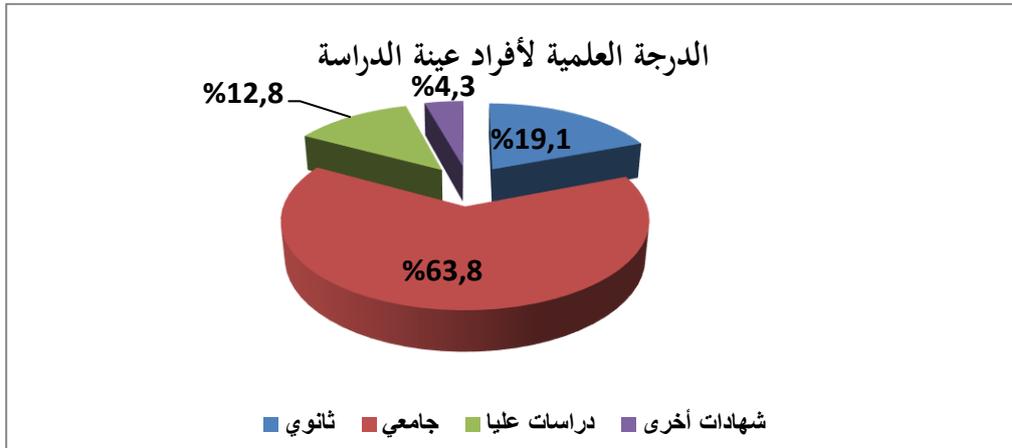
الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

المؤهل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	9	19,1%
جامعي	30	63,8%
دراسات عليا	6	12,8%
شهادات أخرى	2	4,3%
المجموع	47	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية وذلك بنسبة قدرها 63.8 % أي ما يمثل 30 فرد من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي لتبلغ 19.1 % ، أما الحاصلين على دراسات عليا فقد بلغو 06 أفراد أي بنسبة 12.8 % ، والحاصلين على شهادات أخرى وهي الشهادات المتخصصة كشهادات التقني والتقني سامي .. إلخ، فقد كانوا في آخر الترتيب ببلوغهم نسبة 4.3 % أي ما يمثل فردين 02 من العينة ، وبهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات العلمية وبالأخص الشهادات الجامعية وهذا ما يمكننا من الاطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا- المتغيرات الوظيفية :

1- متغير الأقدمية : يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

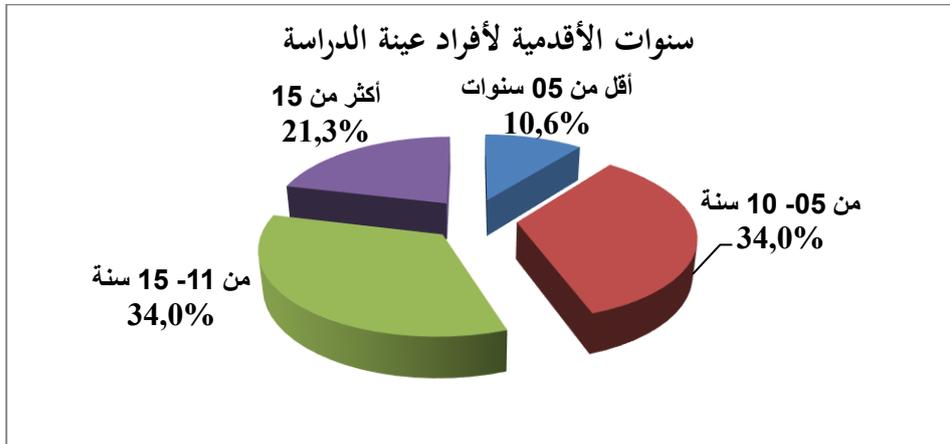
الجدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفترة الزمنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05 سنوات	5	10,6%
من 05 - 10 سنة	16	34,0%
من 11 - 15 سنة	16	34,0%
أكثر من 15	10	21,3%
المجموع	47	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية والتي كانت موزعة عبر فئات زمنية ، حيث نلاحظ أن الفئتين الثانية و الثالثة كان لهما نفس نسب التكرار و يمثلان الفئتين أكثر تكرارا بنسبة 34.0 % لكل فئة منهما أي ما يمثل 16 فرد من كل فئة ، ثم تليهما الفئة الرابعة بحصولها على نسبة تكرار 21.3 % أي ما يمثل 10 فردا ، لتكون الفئة الأولى لها أقل تكرار بحصولها على نسبة 10.6 % أي ما يمثل 5 أفراد ، أي أن للمؤسسة محل الدراسة لها موظفين ذوي أقدمية مهنية عالية إلى حد ما مكنهم من المعرفة الجيدة بإجراءات وظروف العمل وكذا الحلول لبعض صعوبات ومعوقات العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى إمكانية اعتماد المؤسسة على مساهمتهم في نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة ليست حديثة التكوين ، كما أن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تشجع الخبرات البسيطة فهي تطمع ضمن إستراتيجياتها لأن يكونوا هم الفعالين مستقبلا ، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2- متغير الوظيفة: يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

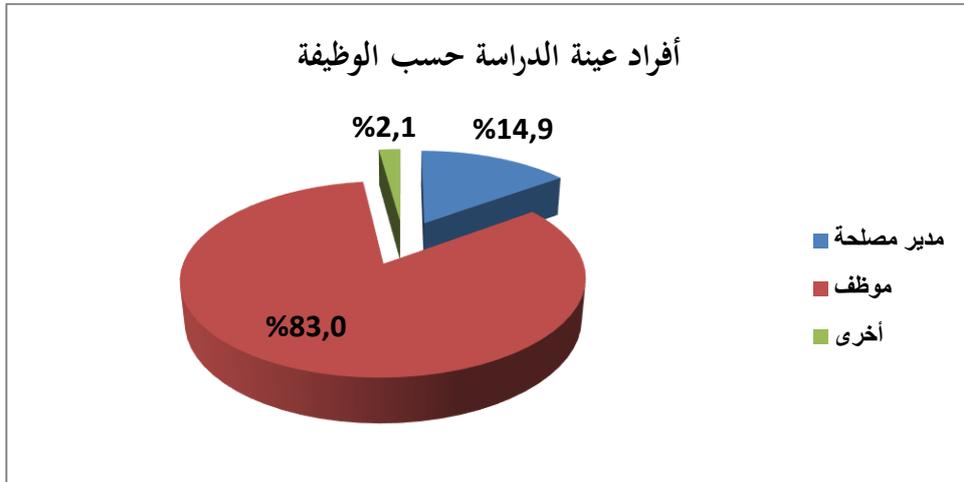
الجدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير وحدة	-	-
مدير مصلحة	7	14,9%
موظف	39	83,0%
أخرى	1	2,1%
المجموع	47	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع التكرارات المطلقة والنسب المئوية حسب متغير الوظيفة موزعة إلى ثلاث وظائف ، حيث شهدت الوظيفة الثالثة (موظفين إداريين) أكثر تكرارا وذلك لبلوغها نسبة 83.0 % أي ما يمثل 39 فردا من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، أما الوظيفة الثانية (مدراء المصالح المختلفة) فقد بلغت نسب تكرارها 14.9 % أي ما يمثل 7 أفراد ، وآخر حصيلة تكرارية كانت للوظائف الأخرى بنسبة 2.1 % أي فرد واحد فقط ليكون بهذه العينة المدروسة عدد كبير جدا من الموظفين المنفذين لإجراءات العمل وهم أصحاب الفئة الثالثة كأعوان وموظفين إداريين و الذين لهم دور كبير في تنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة وهذا لا يخلو أن تتم هذه الأعمال دون بقية الوظائف الأخرى التي لها دور ، متكامل ومشارك فيما بينها ، إلا أن الفئة الأولى الممثلة للوظائف العليا بالمؤسسة لم تتصادف مع هذه العينة نظرا لقلتها عددها وكبر حجم أعمالها ، و الشكل التالي يوضح لنا أكثر نتائج ذلك :

الشكل رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان.

أولاً - المحور الأول : الهيكل التنظيمي

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول : المركزية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من الاستبيان:

الجدول رقم (15) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد المركزية

1- المركزية					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	1.03	3.74	تصدر الإدارة العليا للمؤسستي جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا .	01
4	مرتفع إلى حد ما	1.24	3.02	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل	02
6	مرتفع إلى حد ما	1.17	2.72	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحدتي دون الرجوع للإدارة العليا	03
5	مرتفع إلى حد ما	1.23	2.91	يجري تفويض الصلاحيات في مؤسستي بحدود واسعة	04
3	مرتفع إلى حد ما	1.27	3.06	ترك الإدارة العليا لمؤسستي المجال للموظفين بالمبادرة والإبداع في انجاز أعمالهم	05
1	مرتفع	1.08	3.79	تتأثر أغلب وظائف مؤسستي بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا	06
-	مرتفع إلى حد ما	0.78	3.20	المجموع العام لبعده المركزية	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (بعد المركزية) من محور الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 10) ، حيث نلاحظ أن فقرات هذا البعد تراوحت مستويات الإجابة به بين درجة (مرتفع إلى حد ما) ودرجة (مرتفع) وقد بلغ المجموع العام لهذا البعد على متوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.78 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.72-3.79) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (03) و الفقرة رقم (06) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.03-1.27) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (05) على التوالي ، وعلى العموم يمكن القول بأن المركزية بالمؤسسة محل الدراسة تستخدم بمستوى عالي من خلال الهيكل التنظيمي من خلال تقاسم سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا مع بعض المستويات الإدارية الأخرى ، أي عدم تركيز سلطة صنع القرار عند جهة واحدة مسؤولة فقط خاصة القرارات العادية أو الروتينية وذلك لغرض تسريع القرارات التشغيلية وإتاحة الفرصة للموظفين لممارسة مسؤولياتهم ومهامهم بمامش جزئي من الحرية وبالتالي تحفيزهم ورفع معنوياتهم وأدائهم ، أما القرارات المهمة فغالبا ما تكون من طرف المراكز القيادية العليا .

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني : الرسمية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان :

الجدول رقم (16) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد الرسمية

1- الرسمية					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
07	تعتمد مؤسستي على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها	3.87	1.09	مرتفع	2
08	تتخذ مؤسستي العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام	3.70	1.06	مرتفع	5
09	هناك قواعد وإجراءات مكتوبة في المؤسسة تضبط سلوك العاملين	4.11	0.78	مرتفع	1
10	إجراءات العمل في مؤسستي محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات	3.72	1.15	مرتفع	4
11	أمارس الكثير من الأعمال بمفردي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة	3.81	1.07	مرتفع	3
12	تتخذ مؤسستي عقوبات واضحة لجميع العاملين في حالة الإخلال بالقواعد والإجراءات .	3.68	1.23	مرتفع	6
-	المجموع العام	3.81	0.79	مرتفع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني من المحور الأول (الرسمية) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 10) وذلك بحصولها على درجة (مرتفع) ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 3.81 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.79 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3.68-4.11) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (12) و الفقرة رقم (09) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.78-1.23) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (09) والفقرة رقم (12) على التوالي ، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى لإجبار الموظفين على ضرورة العمل وفق القواعد والإجراءات المعمول بها وفق النظام الداخلي بالمؤسسة ، إلا أن هذا الأمر في غالب الأحيان له جانب سلبي وهو يقلل من الإبداع والابتكار لدى الموظفين .

3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : التعقيد

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان:

الجدول رقم (17) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التعقيد

2- التعقيد					
الترتيب	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع	1.07	3.40	الأعمال والواجبات التي أنفذها محددة بدقة بحكم وجود تقسيم الوظائف والأعمال	13
4	مرتفع إلى حد ما	1.09	3.26	أواجه صعوبة في مناقشة وعرض مشاكلي لرئيسي بسبب طول التسلسل الهرمي	14
2	مرتفع	1.17	3.40	هناك تداخل في المهام التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية	15
3	مرتفع إلى حد ما	1.14	3.30	عدد الأقسام في مؤسستي مناسب مع سير العمل	16
5	مرتفع إلى حد ما	1.20	3.23	هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية الأخرى	17
6	مرتفع إلى حد ما	1.16	3.11	هناك صعوبة في التنسيق بين الإدارة الرئيسية لمؤسستي والوحدات الفرعية التابعة لها	18
-	مرتفع إلى حد ما	0.68	3.28	المجموع العام لبعد التعقيد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث من المحور الأول (التعقيد) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 10) تباينت ما بين حصولها على درجة (مرتفع) و(مرتفع إلى حد ما)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 3.28 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.68 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3.11- 3.40) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (18) و الفقرة رقم (13) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.07-1.20) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (13) والفقرة رقم (17) على الترتيب ، وعليه يمكن القول بأنه يوجد بالمؤسسة العديد من الأنظمة الفرعية والوظائف بالمؤسسة والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى التأثير على أداء ومردودية الموظفين .

الجدول رقم (18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
المركزية	3.20	0.78	مرتفع إلى حد ما	3
الرسمية	3.81	0.79	مرتفع	1
التعقيد	3.28	0.68	مرتفع إلى حد ما	2
المحور الأول	3.43	0.50	مرتفع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول الموضح أعلاه يبين لنا ترتيب الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث نلاحظ أن بعد الرسمية تحصل على أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي 3.81 و على انحراف معياري بقيمة تساوي 0.79 ، أما أقل متوسط حسابي فقد تحصل عليه البعد الأول بقيمة تساوي 3.20 و بانحراف معياري يساوي 0.78 ، أما بعد التعقيد فقد كان متوسط الإجابات به يساوي 3.28 وذلك بانحراف معياري لكل يبلغ بقيمة 0.68 وهذا الأخير أقل انحراف معياري بالنسبة لفقرات المحور الأول ، وبالتالي يمكن القول على العموم بأنه لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يتوافق مع حجمها ويساهم في توضيح مهام وصلاحيات الموظفين والعلاقات التنظيمية بينهم وذلك لأجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة محل الدراسة ، ومع ذلك يتطلب الأمر أن يكون هذا الهيكل مرنا وقابلا للاستجابة لكافة المتغيرات ، مع إمكانية وجود مستوى ليس عالي جدا من الرسمية حتى يكون العمل مرنا لكل الموظفين حسب آراء أفراد عينة الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا - المحور الثاني : التمكين الإداري

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بأداء العاملين

الجدول رقم (19) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

التمكين الإداري				
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
6	مرتفع إلى حد ما	1.11	3.38	01
7	مرتفع إلى حد ما	1.23	3.34	02
14	مرتفع إلى حد ما	1.04	2.83	03
11	مرتفع إلى حد ما	1.20	2.98	04
15	مرتفع إلى حد ما	1.12	2.68	05
13	مرتفع إلى حد ما	1.19	2.87	06
12	مرتفع إلى حد ما	1.09	2.87	07
16	منخفض	1.08	2.45	08
10	مرتفع إلى حد ما	1.29	3.13	09
1	مرتفع	0.57	4.26	10

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	مرتفع إلى حد ما	1.05	3.38	تسعى مؤسستي لتوفير المعلومات لنا من أجل الاستعداد لتحمل المسؤولية	11
3	مرتفع	0.91	3.83	أقوم بمشاركة كل المعلومات و البيانات مع الآخرين و لا أحجبها عنهم	12
9	مرتفع إلى حد ما	1.14	3.17	تشجعنا إدارة المؤسسة على اكتساب كفاءات جديدة و توظيفها	13
8	مرتفع إلى حد ما	1.18	3.23	أملك فرصة اكتساب معرفة ومهارة جديدة في وظيفتي	14
4	مرتفع	1.05	3.62	أملك الخبرة الكافية للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل	15
2	مرتفع	0.81	4.06	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم	16
-	مرتفع إلى حد ما	0.59	3.25	المجموع العام لمحور التمكين الإداري	
-	مرتفع إلى حد ما	0.50	3.35	المحور الكلي للاستبيان	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 11) الذي يمثل المتغير التابع من متغيرات الدراسة (التمكين الإداري) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء متباينة وذلك بحصولها على درجة من (منخفض) و درجة (مرتفع) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور على قيمة تساوي 3.25 وهو يوافق درجة مرتفع إلى حد ما وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.59 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.45- 4.26) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (08) و الفقرة رقم (10) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.57-1.29) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (10) والفقرة رقم (9) على التوالي ، أما بالنسبة للمحور الكلي للاستبيان والذي تضمن (34) عبارة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع عباراته قيمة 3.35 و بانحراف معياري يساوي 0.50 وهو ما يعبر عن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة كان متوسط على العموم ما أو مرتفع إلى حد تجاه العبارات التي يحتويها الاستبيان ما يمكننا بالقول بأنه بالرغم من الإجابات المتباينة في محور التمكين الإداري ، إلا أن هذا الأمر قد يعود للنظام المعتمد من طرف الإدارة العليا والتي قد وضعت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بعض المعايير للتمكين الإداري للموظفين والتي قد تعود أساسا لطبيعة المنصب المشتغل ، خبرة الموظف ، أقدمية الموظف وقدرته على اكتشاف وحل المشاكل ، المؤهلات العلمية المكتسبة للموظف ...إلخ.

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

لغرض اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم استخدام نموذج الانحدار البسيط و المتعدد لهذا الغرض ، وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا .

أولا- اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية من هذه الدراسة على أنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) α) لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة غرداية ".
لاختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي تحدثه أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) على اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة نحو التمكين الإداري والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (20) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري

مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	أبعاد الهيكل التنظيمي
0.000	28.41	0.81	0.66	5.11	0.40	بعد المركزية
				3.81	0.29	بعد الرسمية
				-05.42	-0.04	بعد التعقيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري (أنظر الملحق رقم 12) إلى أن اختبار المعنوية الإجمالي للنموذج يعطي مستوى دلالة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى قيمة المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البديلة (H1) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري لموظفي المؤسسة ذات علاقة موجبة وقوية وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 0.81 بقوة تفسيرية تساوي 0.66 ، أي أن أبعاد الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 66 % من التغير الحاصل في التمكين الإداري ككل وهي لحد ما مقبولة إحصائيا لتفسير درجة التباين بين المتغيرين.

لتأكيد نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أعلاه سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط لمحور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري لمعرفة درجة العلاقة بينهما والقدرة التفسيرية لمتغير الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (21) يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري .

المتغيرات	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الهيكل التنظيمي	0.82	6.61	0.49	0.70	43.75	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري ، حيث أظهرت النتائج المبينة أعلاه قيمة اختبار (F) التي كانت تساوي 43.75 عند مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.000 وهي أقل من قيمة المعنوية الإحصائية المحددة ب (0.05) ، هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور الهيكل التنظيمي ومحور التمكين الإداري ، كما نلاحظ أيضا أن القوة الارتباطية بين المحورين بلغت ما نسبته 70% وهي علاقة إرتباطية موجبة قوية ، بقدرة تفسيرية قدرت بنسبة 49 % أي أن التغير الحاصل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ينتج عنه تغير في مستوى التمكين الإداري بما نسبته 49 %.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا-اختبار الفرضيات الفرعية :

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من هذه الدراسة على أنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)) لبعد المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد مركزية الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة ، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (22) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المركزية على التمكين الإداري

المصدر	معامل الإنحدار β	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المركزية	0.55	7.35	0.54	0.73	54.13	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي وأداء العاملين (أنظر الملحق رقم 13) إلى أن القيمة الإحصائية لـ (F) بلغت 54.13 بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد المركزية والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين بعد مركزية الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري ذات علاقة موجبة وقوية و تقدر حسب معامل الارتباط بـ 73% بقوة تفسيرية تساوي 54% لمتغير التمكين الإداري لموظفي المؤسسة وهي مقبولة وقوية في تفسير التباين الحاصل في متغير التمكين الإداري.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من هذه الدراسة على أنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)) لبعد الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23) يوضح تحليل الانحدار الخطي بين بعد الرسمية والتمكين الإداري

المستوى	قيمة F	معامل	معامل	قيمة T	معامل الانحدار	البعد
دلالة F	المحسوبة	الإرتباط R	التحديد R ²	المحسوبة	β	
0.000	38.12	0.67	0.45	6.17	0.50	الرسمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد رسمية الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري (أنظر الملحق رقم 14) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد رسمية الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0)، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين بعد الرسمية وبين محور التمكين الإداري ذات علاقة موجبة (طردية) ومتوسطة وهي تقدر حسب معامل الارتباط ب 67% بقوة تفسيرية تساوي 0.45 لمتغير رسمية الهيكل التنظيمي وهي لحد ما مقبولة إحصائيا لتفسير التباين في متغير التمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية".

الجدول رقم (24) يوضح تحليل الانحدار الخطي بين بعد التعقيد والتمكين الإداري

المستوى	قيمة F	معامل	معامل	قيمة T	معامل	البعد
دلالة (F)	المحسوبة	الإرتباط R	التحديد R ²	المحسوبة	الانحدار β	
0.000	0.36	0.08	0.00	-0.60	- 0.07	التعقيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد تعقيد الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 15) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 0.36 بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التمكين الإداري ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التعقيد وبين التمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين تعقيد الهيكل التنظيمي وبين التمكين الإداري للموظفين ذات علاقة موجبة (طردية) وضعيفة وهي تقدر حسب معامل الارتباط بـ 8 % بقوة تفسيرية معدومة 0.00 لمتغير التعقيد وهي لحد ما ضعيفة إحصائيا .

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كان لدراسة الحالة دور كبير في إبراز العناصر غير الواضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان دراسة أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة على أرض الواقع العملي، إذ تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية، ثم أبرزنا مجتمع دراستنا والعينة التي أخذت منه، بالإضافة إلى إبراز المنهجية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة. حيث سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الخصائص النوعية للمتغيرات الشخصية والعامة لأفراد العينة، ومعرفة إتجاهاتهم وآرائهم حول فقرات محاور الإستبيان التي كانت حول الأبعاد المكونة للهيكل التنظيمي والتمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، ليتم التأكد بعدها باستخدام إختبارات مناسبة حول صحة وثبات الأسئلة المتضمنة بالإستبيان من مدى توافقها مع أهداف هذه الدراسة، وهو ما كان أمراً إيجابياً سمح لنا بمواصلة وإتمام هذه الدراسة، كما قمنا بإختبار فرضيات الدراسة التي تعتبر أساس دراسة حالة والتأكد من صحة الفرضيات التي كانت تراودنا قبل إجراء هذه الدراسة، ليتم بعدها التوصل إلى قبول فرضيات ورفض أخرى ومعرفة أسباب ذلك، وهذا ما مكنا بصورة عامة من الإطلاع وفهم موضوع الدراسة إلى حد ما بجانبه النظري والتطبيقي والتمكين من الوصول إلى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة.

خاتمة

خاتمة :

لقد أتاحت هذه الدراسة معرفة جوانب حول الهيكل التنظيمي وأبعاده المتنوعة من جهة والتمكين الإداري من جهة أخرى حيث يعتبر الهيكل التنظيمي كوسيلة حيوية لمساعدة مدراء المؤسسة محل الدراسة في صياغة وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية ، خاصة إذا تم تصميمه بطريقة مرنة تتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة ومختلف التغيرات الداخلية والخارجية ، ومن أجل إنجاز المهام بالمؤسسة بكل كفاءة وفعالية يتطلب ذلك تحفيز الموظفين وتنمية دافعيتهم وهذا من خلال بعض العوامل المساعدة على ذلك كإعطائهم درجة من الاستقلالية وحرية التصرف في بعض الحالات دون الرجوع للمسؤول الأعلى ، وهذا بالضرورة يتطلب وجود موظفين لهم مستوى ومهارات ملائمة وفق ما تتطلبه احتياجات شغل المنصب المناسب لكل فرد مؤهل له.

ولقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة الأثر الذي تحدثه أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية ، الرسمية ، التعقيد) بالمؤسسة محل الدراسة على التمكين الإداري لموظفيها وهذا ما أدى بنا إلى محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال معالجة هذا الموضوع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ، وذلك بهدف التوصل إلى إظهار ومعرفة كيف تساهم أو تؤثر مختلف أبعاد الهيكل التنظيمي على التمكين الإداري .

و من خلال ما تم تناولنه واستعراضه بالفصلين السابقين من هذه الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لها، و بعد معالجة هذا الموضوع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والخروج بعدد من التوصيات والمقترحات سنقوم بعرضها في العناصر الموالية من هذه الدراسة .

الناتج العامة لاختبار فرضيات الدراسة :

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : التي تنص " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها المركزية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية " فقد تم التوصل من خلال نتائج اختبار هذه الفرضية بأن بعد المركزية للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يؤثر على تمكين الإداري للعاملين وهذا ما يشير إلى أن معظم الأعمال والمهام التي تنجز بالمؤسسة تتم وفق موافقة الإدارة العليا بالمؤسسة وهذا ما يجسد المفهوم والمعنى الحقيقي للمركزية وتطبيقها من طرف إدارة المؤسسة ، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى .

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : التي تنص " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها الرسمية على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية " .وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرسمية) على المتغير التابع (التمكين الإداري)، وهذا ما يفسر زيادة مستوى الرسمية في أعمال المؤسسة، أي أن نظام الضبط الداخلي يمثل المرجعية الأولى عند إنجاز المهام

خاتمة

للموظفين باعتباره القاعدة الأساسية التي تضم اللوائح والتنظيمات وقواعد العمل الموجهة لسلوك الموظفين مع تحديد درجة حرية مناسبة لكل موظف على حسب شروط وظروف معينة . وبهذا يتم قبول الفرضية الثانية .

✓ **بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:** حيث تنص هذه الفرضية " بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التعقيد على التمكين الإداري لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية "، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود دلالة إحصائية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المحددة بـ (0.05) مما يوضح لنا بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية لها عدة نشاطات ووظائف ومستويات إدارية متناسقة وملتصقة فيما بينها ، كما أن إنجاز المهام بالمؤسسة يتم وفقا للتخصص في العمل على حسب المصالح الإدارية والأقسام الموجودة بالمؤسسة ، مع وجود صعوبة في بعض الأحيان بالاتصال بين الموظف و المسؤول الأعلى درجة منه نظرا لصعوبة التنسيق بين أقسام المؤسسة فيما بينها ، أو بين أقسام المؤسسة والوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة وهذا ما قد يؤثر على درجة حرية الموظف في صنع القرار وحل المشكلات ، ويتطلب الأمر إعطاء الموظفين مسؤوليات وصلاحيات أكبر لحل المشكلات وريح الوقت دون مواجهة بعض العوائق كصعوبة الاتصال بالمسؤول و طول الفترة الزمنية لأخذ الحلول من المسؤولين . وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة .

التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة فقد خلصت مجموعة من التوصيات و المتمثلة أساسا فيما يلي:
- حرص الإدارة العليا بالمؤسسة على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تسهيلا للإجراءات وتنفيذ الأعمال بسرعة.
- ضرورة اعتماد و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسة محل الدراسة كتفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يحفز الموظفين ويشجع على إبداعهم.
- تخفيف بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات و أقسام المؤسسة المبحوثة من أجل فسح مجال الإبداع والإبتكار لدى الموظفين.
- ضرورة الإهتمام بالهيكل التنظيمي وأبعاده وجعله أكثر مرونة و قابلا للإستجابة لكافة المتغيرات .
- ضرورة توفير الظروف الملائمة وذلك لتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتبادلها مع الآخرين وهذا لتوفير بيئة داعمة للتمكين.

◀ آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية بحثنا الرئيسية و التي تصب إلى التعرف على الأبعاد المكونة للهيكل التنظيمي وأثرها على التمكين الإداري أدت إلى ظهور العديد من جوانب النقص التي مازالت بحاجة إلى البحث و الدراسة.

قد تكون دراستنا هذه بداية مهمة لبحوث مستقبلية، ففي الختام قد لفت انتباهنا إلى عدة مواضيع للبحث في هذا المجال التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث كالاتي:

- دراسة حول تأثير تطبيقات الهيكل التنظيمي على فاعلية صنع القرار؛
- دراسة حول دور تطبيق التمكين الإداري في تقييم أداء الموظفين.
- دراسة حول دور التمكين الإداري في مقاومة التغيير.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - باللغة العربية

• المصادر:

1. القرآن الكريم .

• القواميس و المعاجم :

1. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ط1 ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2005.

2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

• الكتب :

1. إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم السهراني ، إدارة التمكين و الاندماج ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2013.

2. حذيفة تقي الدين طيب، التمكين أسسه وأساليبه، ط1، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي ، 2009.

3. حسين القاسم البنة ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية ، دار الأيام ، عمان ، 2014.

4. حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2010.

5. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة) ، ط2 ، دارالحامد للنشر، عمان - الأردن 2010.

6. حمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2015م.

7. خليل محمد حسن الشماع- خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 1435هـ/2014م.

8. زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، 2009.

9. طارق طه ، التنظيم (النظرية - الهياكل - التطبيقات) ، بدون ط ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007.

10. عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2013.

11. عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات ، ط2 ، دار النجاح للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

12. عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
13. ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م/1434هـ.
14. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 6 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013م.
15. مؤيد السعيد السالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، ط 4 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2015.
16. نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011م/1432هـ .
17. يحيى ملحم ، التمكين الإداري كمفهوم معاصر ، ط 2 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009.

● البحوث الجامعية :

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية حاسي الرمل -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، 2015.
2. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015.
3. بغدود راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن) ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمعمد بوقرة - بومرداس ، 2007/2008.
4. بن هنية عيدة ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الحوكمة الإدارية (دراسة حالة مقر الإدارة العامة لولاية المسيلة) ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة المسيلة ، 2013/2014.
5. بوعرارة صارة ، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة (دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري (BEA) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة - ، 2012/2013.
6. حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية بفرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة - 2013.

قائمة المصادر والمراجع

7. سارة غصاب ، أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار (دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي ، - ، 2018/2017م.
8. شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس – سطيف - ، 2010/2009.
9. شريط عبلة ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش – بسكرة -) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير – بسكرة - ، 2013 .
10. ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش) ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2005 .
11. عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية (دراسة حالة بلدية بسكرة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير – بسكرة - ، 2018/2017.
12. عزة حسين ردة العبدلي الشريف ، واقع التمكين الإداري للمديرات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2015.
13. فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خضير – بسكرة - 2018 .
14. محمد عبد الله مرزوك ، التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2014.
15. مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح ، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة-، 1437هـ/2015م.
16. هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

17. وردة عماري ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقوت)، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ، 2016/2015.

● المجالات العلمية :

1. بوهلال فاطيمة و بوقلي زهرة ، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية - ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، العدد 07 ، 2016 .
2. جهان سلمان علاوي ، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 53 ، بغداد ، 2017.
3. حسين محمود حريم - شاعر جارا الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن ، العدد الأول، 2006 ، ص 145-146 .
4. حميد سالم الكعبي ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي في كلية الرافدين ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6، العدد 01 ، بغداد، 2016.
5. صفاء جواد عبد الحسن ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، المعهد الطبي التقني ، المنصورة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة ، العدد 32 ، 2012.
6. عالية جواد محمد علي ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، بغداد ، 2013.
7. علاء الدين خبابة ، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية - ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 05 ، 2016 .
8. علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد 02،الأردن.
9. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات البويرة)، المجلة الجزائرية للعملة و السياسيات الاقتصادية ، العدد 07، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

10. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح ، تمكين العاملين و دوره في تحقيق الهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة ، 2016.
11. كربوش محمد وآخرون ، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، العدد 03 ، 2016 .
12. لخصر مسعودة، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة و أثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد02،الجزائر ، 2016.
13. محسن محمد بن كليب ، أثر الخوافر في التمكين الإداري " دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه و الصرف الصحي بمدينة المكلا " ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية و التطبيقية ، المجلد الأول ، العدد01، اليمن 2018.
14. محمد ذيب المبيضين ، محمد أحمد طراونة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 38، العدد 2، الأردن ، 2011.
15. معمر غقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط) ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 29 ، 2015 .
16. مهند طلب حميد ، تحليل العلاقة بين الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل العضوية (بحث تطبيقي في هيئة النزاهة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 79 ، 2014 .
17. هيفاء طيفور ، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل و معوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، المجلد 02 ، العدد08، المملكة العربية السعودية 2018.

● التظاهرات العلمية :

1. سعد مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي ، كلية العلوم الإدارية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود ، 2005.

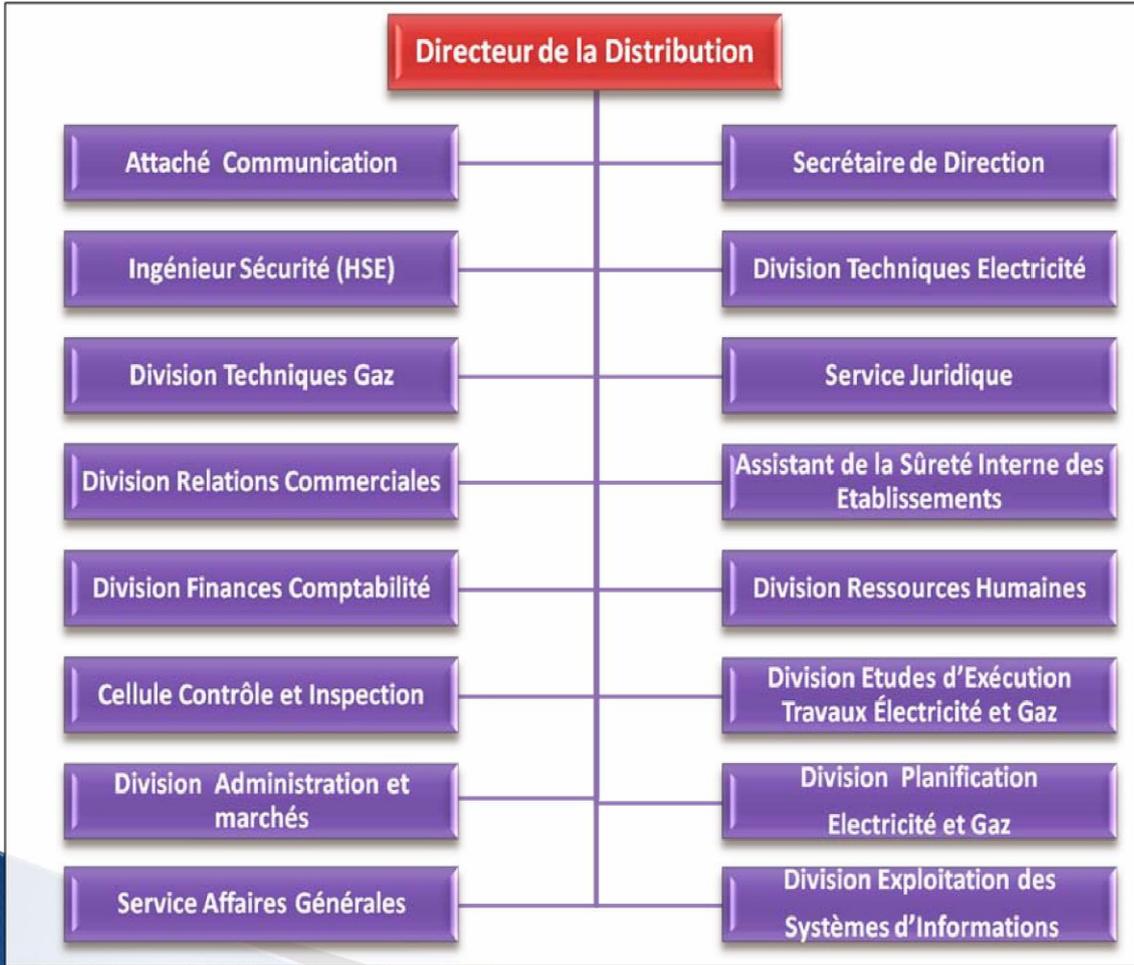
ثانيا - باللغة الأجنبية :

1. Carole Eagle LUBY, “**A Case Study of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**”, University of Florida, USA, 2006
2. Henry Mintzberg ,**structure et dynamiques de l'organisation** , paris, Edition d'organisation 18eme edition , 2005.
3. Oldham & Hackman, **Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions Comparing Alternative Frameworks-**, Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2009.
4. Thomas, **effects of organizational structure on job satisfaction in the Nigerian** financial sector -empirical insight from selected banks in Lagos state, Journal of Social Development, Lagos State University, 2015.
5. Timothy, Abu Baker, "**Impact of Employee Empowerment on service Quality ,Imperial Analysis of the Nigerian Banking Industry**", British journal of Marketing studies , Vol (1), No (4), 2013.
6. Zhang and Han ,**Team Empowerment and the Organizational** , Contexte Décentralisation and the Contrasting Effect of Formalisation journal of Management , 38(2), 2012.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية



9

الملحق رقم 2: استمارة استبيان الدراسة (الجزء 1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الإستبيان

سيدي الفاضل ، سيدي الفاضلة ، تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال بعنوان: " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بوهراوة -غرداية " وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق التمكين الإداري (في مؤسستكم) والتي من خلالها نتعرف على آرائكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان .

إن تفضلكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة مما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نأمل منكم قراءة جميع العبارات ، ثم البدء بوضع الإشارة " X" أمام الإجابة التي ترونها مناسبة .
من إعداد الطالبتين : شطبية عائشة ، خينش الزهرة .

شكرا على حسن تعاونكم لنا

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكور	أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة	من 30-35 سنة	من 36-40 سنة	أكثر من 40 سنة

3- الدرجة العلمية :

ثانوي	جامعي	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	شهادات أخرى

4- الأقدمية :

أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة :

مدير وحدة	مدير مصلحة	موظف	أخرى

الملاحق

الملحق رقم 2: استمارة إستبيان الدراسة (الجزء 2)

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد الهيكل التنظيمي

1- المركزية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تصدر الإدارة العليا للمؤسسة جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا					
02	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل					
03	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحدتي دون الرجوع للإدارة العليا					
04	يجرى تفويض الصلاحيات في مؤسستكم بحدود واسعة					
05	تترك الإدارة العليا لمؤسستكم المجال للموظفين بالمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم					
06	تتأثر أغلب وظائف المؤسسة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا					

2- الرسمية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	تعتمد مؤسستكم على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها					
08	تتخذ مؤسستكم العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام					
09	هناك قواعد وإجراءات مكتوبة في المؤسسة تضبط سلوك العاملين					
10	إجراءات العمل في مؤسستكم محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات					
11	أمارس الكثير من الأعمال بمفردتي بحكم تعودتي عليها لمدة طويلة					
12	تتخذ مؤسستكم عقوبات واضحة لجميع العاملين في حالة الإخلال بالقواعد والإجراءات .					

3- التعقيد :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	الأعمال والواجبات التي أنفدها محددة بدقة بحكم وجود تقسيم الوظائف والأعمال					
14	أواجه صعوبة في مناقشة وعرض مشاكلي لرئيسي بسبب طول التسلسل الهرمي					
15	هناك تداخل في المهام التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية					
16	عدد الأقسام في مؤسستكم مناسب مع سير العمل					
17	هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية الأخرى					
18	هناك صعوبة في التنسيق بين مؤسستكم والوحدات الفرعية التابعة لها					

الملاحق

الملحق رقم 2: استمارة استبيان الدراسة (الجزء 3)

المحور الثاني : التمكين الإداري					
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يقوم مسؤولي بتفويض السلطة و الصلاحية الكافية لإنجاز مهام عملي				
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة				
03	أملك صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الأعلى				
04	تحتّم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر				
05	تمنح الإدارة حرية التصرف للعاملين في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها				
06	أأخذ القرارات الخاصة بعملتي دون اللجوء إلى رئيسي				
07	أحل مشاكل عملي بشكل شخصي دون الرجوع إلى رئيسي				
08	أأتمتع بقدر كافي من الحرية و الإستقلالية لتغيير طرق عملي عندما أريد ذلك				
09	أحصل بسهولة على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي				
10	عند توفر المعلومات تصبح مهامي أكثر ووضوحا				
11	تسعى مؤسستكم لتوفير المعلومات للعاملين من أجل الإستعداد لتحمل المسؤولية				
12	أقوم بمشاركة كل المعلومات و البيانات مع الآخرين و لا أحجبها عنهم				
13	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على إكتساب كفاءات جديدة و توظيفها				
14	أملك فرصة إكتساب معرفة ومهارة جديدة في وظيفتي				
15	أملك الخبرة الكافية للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل				
16	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم				

التعريفات الإجرائية :

أبعاد الهيكل التنظيمي : تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في

1. المركزية : المركزية بجميع السلطات كافة ، وحق السلطات ، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.
2. الرسمية : تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة
3. التعقيد : تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي : التمايز / التقسيم الأفقي ، والتمايز الرأسي ، والتمايز الجغرافي

التمكين الإداري :

هو منح العاملين درجة مناسبة من حرية التصرف و درجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة لهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات المناسبة و حل المشكلات من خلال مساحة أوسع من الصلاحيات و المسؤوليات .

الملحق رقم (03): استمارة الإستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الاستبيان

سيدي الفاضل ، سيدي الفاضلة ، تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال بعنوان: " أبعاد الهيكل التنظيمي ودورها في التمكين الإداري دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بوهراوة -غرداية " وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى مساهمته في تحقيق لتمكين الإداري (في مؤسستكم) والتي من خلالها نتعرف على آرائكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان .

إن تفضلكم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة مما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نأمل منكم قراءة جميع العبارات ، ثم البدء بوضع الإشارة "X" أمام الإجابة التي ترونها مناسبة .

من إعداد الطالبتين : شطبية عائشة ، حينش الزهرة .

شكرا على حسن تعاونكم لنا

التعريفات الإجرائية :

أبعاد الهيكل التنظيمي :

تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في "

1.المركزية : المركزية بجميع السلطات كافة ، وحق السلطات ، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

2. الرسمية : تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة

3. التعقيد : تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي : التمايز / التقسيم الأفقي ، والتمايز الرأسي ، والتمايز الجغرافي

التمكين الإداري:

هو منح العاملين درجة مناسبة من حرية التصرف و درجة من الإستقلالية في أداء المهام الموكلة لهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات المناسبة و حل المشكلات من خلال مساحة أوسع من الصلاحيات و المسؤوليات

الملاحق

الملحق رقم (03): استمارة الإستبيان بعد التحكيم (الجزء الأول)

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى	ذكر

2- العمر :

أقل من 30 سنة	من 30-35 سنة	من 36-40 سنة	أكثر من 40 سنة

3- الدرجة العلمية :

ثانوي	جامعي	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	شهادات أخرى

4- الأقدمية :

أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة :

مدير وحدة	مدير مصلحة	موظف	أخرى

الملاحق

الملحق رقم (03) : استمارة الإستبيان بعد التحكيم (الجزء الثاني)

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد الهيكل التنظيمي

1- المركزية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تصدر الإدارة العليا لمؤسستي جميع القرارات وتقوم بتبليغها للأقسام الإدارية الدنيا					
02	أخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى وهذا لتسهيل سير العمل					
03	أستطيع صياغة أهداف قسمي أو وحدتي دون الرجوع للإدارة العليا					
04	يجري تفويض الصلاحيات في مؤسستي بحدود واسعة					
05	تترك الإدارة العليا لمؤسستي المجال للموظفين بالمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم					
06	تتأثر أغلب وظائف مؤسستي بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في الإدارة العليا					

2- الرسمية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	تعتمد مؤسستي على قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها					
08	تتخذ مؤسستي العديد من الإجراءات لضمان التنسيق بين الأقسام					
09	هناك قواعد وإجراءات مكتوبة في المؤسسة تضبط سلوك العاملين					
10	إجراءات العمل في مؤسستي محددة لجميع العاملين من خلال التعليمات والتوجيهات					
11	أمارس الكثير من الأعمال بمفردي بحكم تعودي عليها لمدة طويلة					
12	تتخذ مؤسستي عقوبات واضحة لجميع العاملين في حالة الإخلال بالقواعد والإجراءات.					

3- التعقيد :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	الأعمال والواجبات التي أنفذها محددة بدقة بحكم وجود تقسيم الوظائف والأعمال					
14	أواجه صعوبة في مناقشة وعرض مشاكلي لرئيسي بسبب طول التسلسل الهرمي					
15	هناك تداخل في المهام التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية					
16	عدد الأقسام في مؤسستي مناسب لسير العمل					
17	هناك صعوبة في التواصل بين الإدارة العليا والأقسام الفرعية الأخرى					
18	هناك صعوبة في التنسيق بين الإدارة الرئيسية لمؤسستي والوحدات الفرعية التابعة لها					

الملاحق

الملحق رقم (03): استمارة الإستبيان بعد التحكيم (الجزء الثالث)

المحور الثالث : التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم مسؤولي بتفويض السلطة والصلاحيه الكافية لإنجاز مهام عملي					
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي بكفاءة					
03	أملك صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع للمسؤول الأعلى					
04	تتم الإدارة العليا بتشجيعنا على تحمل مسؤوليات أكبر					
05	تمنحنا الإدارة حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي نمارسها					
06	أنتخذ القرارات الخاصة بعملي دون اللجوء إلى رئيسي					
07	أحل مشاكل عملي بشكل شخصي دون الرجوع إلى رئيسي					
08	أتمتع بقدر كافي من الحرية و الإستقلالية لتغيير طرق عملي عندما أريد ذلك					
09	أحصل بسهولة على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي					
10	عند توفر المعلومات تصبح مهامي أكثر ووضوحا					
11	تسعى مؤسستي لتوفير المعلومات لنا من أجل الاستعداد لتحمل المسؤولية					
12	أقوم بمشاركة كل المعلومات والبيانات مع الآخرين ولا أحجبها عنهم					
13	تشجعنا إدارة المؤسسة على اكتساب كفاءات جديدة وتوظيفها					
14	أملك فرصة إكتساب معرفة ومهارة جديدة في وظيفتي					
15	أملك الخبرة الكافية للتعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل					
16	أتعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم					

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم 04 : قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة غرداية	دكتور	خنيش يوسف	01
جامعة غرداية	دكتور	طالب أحمد نور الدين	02
جامعة غرداية	دكتور	قمبور عبد الرؤوف	03
جامعة غرداية	دكتورة	بهاز لويزة	04

الملاحق

الملحق رقم (05) : اختبار معامل ثبات محاور الاستبيان (آلفا كرونباخ)

بعد المركزية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	6

بعد الرسمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	6

بعد التعقيد

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	6

محور أبعاد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	18

محور التمكين الإداري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	16

المحور الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	34

الملاحق

الملحق رقم (06) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		بعد_المركزية	بعد_الرسمية	بعد_التعقيد	محور_أبعاد_الهيكلي _التنظيمي	محور_التمكين _الإداري
N		47	47	47	47	47
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2092	3,8156	3,2837	3,5293	3,2553
	Ecart type	,78902	,79873	,68711	,64041	,59462
Différences les plus extrêmes	Absolue	,119	,166	,113	,086	,131
	Positif	,052	,069	,084	,078	,064
	Négatif	-,119	-,166	-,113	-,086	-,131
Statistiques de test		,119	,166	,113	,086	,131
Sig. asymptotique (bilatérale)		,094 ^c	,002 ^c	,168 ^c	,200 ^{c,d}	,042 ^c
a. La distribution du test est Normale.						
b. Calculée à partir des données.						
c. Correction de signification de Lilliefors.						
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						

الملاحق

الملحق رقم (07) : اختبار الارتباط لمحاو الاستبيان

Corrélations			
		محور_أبعاد_الهيكل_ا لتنظيمي	محور_التمكين_الإداري ي
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
محور_التمكين_الإداري	Corrélation de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		بعد_المركزية	بعد_الرسمية	بعد_التعقيد	محور_أبعاد_الهيكل التنظيمي	محور_التمكين_الإداري
بعد_المركزية	Corrélation de Pearson	1	,523**	-,022	,844**	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000	,885	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
بعد_الرسمية	Corrélation de Pearson	,523**	1	-,071	,863**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,636	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
بعد_التعقيد	Corrélation de Pearson	-,022	-,071	1	-,009	-,089
	Sig. (bilatérale)	,885	,636		,952	,551
	N	47	47	47	47	47
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,844**	,863**	-,009	1	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,952		,000
	N	47	47	47	47	47
محور_التمكين_الإداري	Corrélation de Pearson	,739**	,677**	-,089	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,551	,000	
	N	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم (08) : جداول التكرارات المطلقة و النسبية (المتغيرات الشخصية)

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	87,2	87,2	87,2
	أنثى	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,5	8,5	8,5
	من 30_35 سنة	14	29,8	29,8	38,3
	من 36_40 سنة	11	23,4	23,4	61,7
	أكثر من 40 سنة	18	38,3	38,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الدرجة العلمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	19,1	19,1	19,1
	جامعي	30	63,8	63,8	83,0
	دراسات عليا	6	12,8	12,8	95,7
	شهادات أخرى	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (09) : جداول التكرارات المطلقة والنسبية (المتغيرات الوظيفية)

الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	10,6	10,6	10,6
	من 5_10 سنوات	16	34,0	34,0	44,7
	من 11_15 سنة	16	34,0	34,0	78,7
	أكثر من 15 سنة	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير مصلحة	7	14,9	14,9	14,9
	موظف	39	83,0	83,0	97,9
	أخرى	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (10) : جداول اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور أبعاد الهيكل التنظيمي

بعد المركزية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س1_	47	3,74	1,031
س2_	47	3,02	1,242
س3_	47	2,72	1,174
س4_	47	2,91	1,231
س5_	47	3,06	1,275
س6_	47	3,79	1,082
بعد_ المركزية	47	3,2092	,78902
N valide (liste)	47		

بعد الرسمية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س7_	47	3,87	1,096
س8_	47	3,70	1,061
س9_	47	4,11	,787
س10_	47	3,72	1,155
س11_	47	3,81	1,076
س12_	47	3,68	1,235
بعد_ الرسمية	47	3,8156	,79873
N valide (liste)	47		

بعد التعقيد

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س13_	47	3,40	1,077
س14_	47	3,26	1,093
س15_	47	3,40	1,173
س16_	47	3,30	1,140
س17_	47	3,23	1,202
س18_	47	3,11	1,165
بعد_ التعقيد	47	3,2837	,68711
N valide (liste)	47		

الملاحق

الملحق رقم (11): جداول اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور التمكين الإداري والمحاور الكلية

محور التمكين الإداري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
س_1_2	47	3,38	1,114
س_2_2	47	3,34	1,238
س_3_2	47	2,83	1,049
س_4_2	47	2,98	1,207
س_5_2	47	2,68	1,125
س_6_2	47	2,87	1,191
س_7_2	47	2,87	1,096
س_8_2	47	2,45	1,080
س_9_2	47	3,13	1,296
س_10_2	47	4,26	,570
س_11_2	47	3,38	1,054
س_12_2	47	3,83	,916
س_13_2	47	3,17	1,148
س_14_2	47	3,23	1,183
س_15_2	47	3,62	1,054
س_16_2	47	4,06	,818
محور التمكين الإداري	47	3,2553	,59462
N valide (liste)	47		

المحاور الكلية للإستبيان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بعد_المركزية	47	3,2092	,78902
بعد_الرسمية	47	3,8156	,79873
بعد_التعقيد	47	3,2837	,68711
محور_أبعاد_الهيكل_التنظيمي	47	3,5293	,64041
محور_التمكين_الإداري	47	3,2553	,59462
المحور_الكلية	47	3,3511	,50458
N valide (liste)	47		

الملاحق

الملحق رقم (12) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,815 ^a	,665	,641	,35613

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعميد, بعد_المركزية, بعد_الرسمية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,811	3	3,604	28,414	,000 ^b
	de Student	5,453	43	,127		
	Total	16,264	46			

a. محور_التمكين_الإداري. Variable dépendante :
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعميد, بعد_المركزية, بعد_الرسمية

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,988	,383		2,580	,013	,216	1,760
	بعد_المركزية	,400	,078	,531	5,119	,000	,242	,557
	بعد_الرسمية	,295	,077	,396	3,812	,000	,139	,451
	بعد_التعميد	-,043	,077	-,050	-,560	,579	-,197	,112

a. محور_التمكين_الإداري. Variable dépendante :

الملحق

الملحق رقم (13) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,546	,536	,40506
a. بعد_المركزية. Prédictors : (Constante),				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,881	1	8,881	54,130	,000 ^b
	de Student	7,383	45	,164		
	Total	16,264	46			
a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :						
b. بعد_المركزية. Prédictors : (Constante),						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,468	,250		5,873	,000
	بعد_المركزية	,557	,076	,739	7,357	,000
a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :						

الملاحق

الملحق رقم (14) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,459	,447	,44232
a. بعد_الرسمية. Prédicteurs : (Constante),				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,460	1	7,460	38,129	,000 ^b
	de Student	8,804	45	,196		
	Total	16,264	46			

a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :

b. بعد_الرسمية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,332	,318		4,185	,000
	بعد_الرسمية	,504	,082	,677	6,175	,000
a. محور_التمكين_الإداري Variable dépendante :						

الملاحق

الملحق رقم (15) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,089 ^a	,008	-,014	,59880
a. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,129	1	,129	,360	,551 ^b
	de Student	16,135	45	,359		
	Total	16,264	46			
a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد_التعقيد						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,509	,431		8,143	,000
	بعد_التعقيد	-,077	,128	-,089	-,600	,551
a. Variable dépendante : محور_التمكين_الإداري						

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	IV
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	(أ-د)
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمتغيرين (الهيكل التنظيمي - التمكين الإداري)	03
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي	03
الفرع الأول : ماهية الهيكل التنظيمي	03
الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي	07
الفرع الثالث : تصنيفات الهياكل التنظيمية	09
المطلب الثاني: التمكين الإداري	14
الفرع الأول : ماهية التمكين الإداري	14
الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري ، أبعاده ومستوياته	18
الفرع الثالث: متطلبات ، خطوات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري	22
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	25
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	25
الفرع الأول : الدراسات المحلية	25
الفرع الثاني : الدراسات العربية	27
الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية	29
المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة	31

الفهرس

31	الفرع الأول : نتائج الدراسات السابقة
31	الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط - غرداية
36	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
36	الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة
36	الفرع الثاني : نشاطات وأهداف المؤسسة
37	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط - غرداية
37	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المديرية
37	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية
41	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
41	الفرع الأول: منهج ومجتمع الدراسة
42	الفرع الثاني: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومة
45	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
48	الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة
53	الفرع الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
59	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها
64	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
98	الفهرس