

واقع المنظمة المُمكنة في المؤسسة الجزائرية

الأستاذة: تومي حسينة.

قسم علم الاجتماع - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . الجزائر .

hidayat09erahmene@gmail.com

الملخص:

ترنو الورقة البحثية الموسومة بعنوان: " واقع المنظمة الممكنة في المؤسسة الجزائرية " إلى التعرف على ماهية المنظمة الممكنة، والتعرف على أهم المقاربات السوسيو تنظيمية للمنظمة الممكنة؛ من خلال أبعادها الثلاث _ الإثراء الوظيفي، القيادة الممكنة، بناء الكفاءة الفكرية _، فالكشف على أهم معوقات بناء المنظمة الممكنة، وختاما للورقة البحثية تحليل واقع المنظمة الممكنة بالمؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

المنظمة الممكنة، المؤسسة الجزائرية.

مقدمة:

يعتبر مصطلح الصحة التنظيمية واحدا من أبرز المفاهيم المجازية التي استعارها أدب المنظمات خلال أواخر الستينات من القرن الماضي ضمن مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي بغرض الإبداع والتغيير في المنظمات والتكيف مع بيئتها وتحقيق التماسك بين أعضائها. يعد ميلز Miles أول من استخدم هذا المصطلح الذي يعكس قيم الإداريين وأنماط سلوكهم، وهو وصف لخصائص المنظمات التي تركز على الإنسان-الفرد، وتقوم على النظر إلى المنظمة برؤية عضوية واعتبارها كيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، وعليه فالمنظمة الصحية تكون فعالة بصحة أفرادها والتناسق بينهم، وتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها في آن واحد.

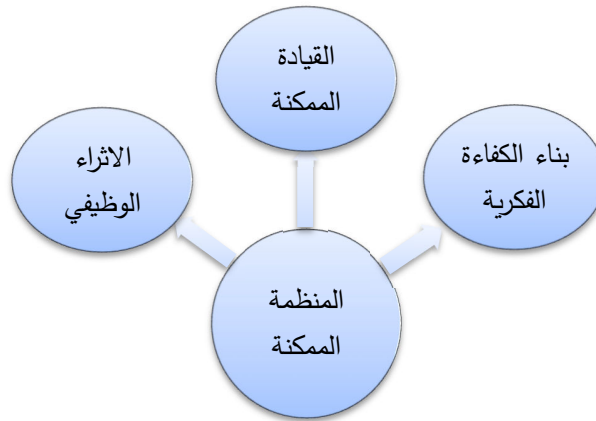
بما أن الصحة التنظيمية تكاشف في دلالاتها عن الكثير من قيم الفئات المسيسة، أسسهم، طبيعة ممارساتهم القيادية، كما تصف وتوضح طبيعة البنية التنظيمية المبلورة لصيغ مباشرة أو غير مباشرة تؤسس كمرحلة للإدارة الفعالة (بلوم اسمهان وآخرون: بدون سنة، ص14). تماشيا مع هذه الحثيات تناول هذا البحث المنظمة الممكنة كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية.

إذاً ما هي المنظمة الممكنة؟ وما هي النظريات المفسرة لها؟ ما هي المعوقات التي تؤثر على بنائها؟ ما هو واقع المنظمة الممكنة بالمؤسسة الجزائرية؟

للإجابة على هذه التساؤلات درجت الدراسة خطة تنظيمية ابتداءً بالإسهاب المفاهيمي للمنظمة الممكنة، فالمقاربة النظرية وأهم النظريات المفسرة لأبعاد المنظمة الممكنة (الإثراء الوظيفي، القيادة الممكنة، بناء الكفاءة الفكرية)، فالمعوقات التي تمثل حجر العثرة أمام بناء المنظمة الممكنة (تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي، مركزية السلطة، مقاومة التغيير، تصميم منظومة التحفيز)، وختاماً مناقشة بحثية لواقع المنظمة الممكنة بالمؤسسة الجزائرية.

1- المنظمة الممكنة والإسهاب المفاهيمي:

شكل (1) يوضح أبعاد المنظمة الممكنة.



المصدر: إعداد الباحثة.

أثرت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي شهدتها العالم على المنظمات بمختلف أنواعها، وبالتالي على الأساليب الإدارية التي تتبعها هته الأخيرة، بحيث أصبحت الإدارة وليدة البيئة التي تعيش فيها بخصائصها السلبية أو الايجابية ويتفاعل معها تفاعلا عضويا، وتؤثر في تطور الفكر الإداري النظري والتطبيقي للمنظمة، ونتيجة ذلك تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (عاشور لعور:2014،ص 20) نقلا عن (خولة خميس عبيد: 2003).

فظهرت عدة أساليب إدارية حديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين حيث سيطرت المنافسة العالمية، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وتبنت المؤسسات الكبرى عمليات التحالف والاندماج، وعمليات إعادة الهندسة، كما عمدت إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمكاشفة.

في خضم ذلك مثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام باعتبارها رأس المال الفكري الأهم من كافة العناصر المادية المكونة للمنظمة، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتمييزها وخلق الميزة التنافسية وصولاً إلى التميز.

وانطلاقاً منه؛ تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً لدعم القدرة التنافسية (غني دحام وآخرون:2015،ص233) عن طريق انتهاج أسلوب التمكين الوظيفي للعاملين، بحيث يعمل التنظيم على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مدعم للمشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية (عماد علي المهيرات:2010،ص19).

يتضمن تمكين العاملين الإثراء الوظيفي الذي يجسد منطلقات الإدارة بالأهداف التي تعد مفهوماً جديداً نسبياً في الإدارة قدمه Peter Drucker؛ تعتمد أساساً على وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ضمن زمن محدد مع مسؤوليتهم عن النتائج والإنجاز، فيؤمن هذا المنهج الإداري بمشاركة الأشخاص في وضع أهدافهم التي تتسق مع أهداف أخرى في تشكيل إجمالي أهداف المنظمة ككل (غني دحام وآخرون:2015،ص235).

هذا ما تضمنه مرتكزات القيادة الممكنة التي تعزز الثقة بين المنظمة والعاملين من خلال إثراء الفريق وحفز تميز الأفراد وتعزيز السلوك الإيجابي ومكافأتهم على المبادرات الإبداعية وتنمية الابتكار لديهم ما يكرس منطلقات الأنسنة التي تسمح بقيام علاقات غير رسمية بين العاملين باعتبارهم كائنات حية لا يمكن إدارتها حسب الرغبة، وكذا الاهتمام بالحافز المعنوي لما له من تأثير كبير في دافعية الأفراد، هذا ما يحدث إشباعاً متكاملًا للحاجات الإنسانية كالرضا الوظيفي للعاملين (لوكيا الهاشمي: بدون سنة، ص82-83). إضافة إلى انتهاج المنظمة أسلوب بناء الكفاءات الفكرية عن طريق اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة وتعلمها، والتدريب المستمر مواكبة للتطورات الحاصلة وعدم مقاومة التغيير.

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين يجب الإشارة إلى أن هذا المصطلح أخذ عدة تعاريف باختلاف آراء الباحثين والمتخصصين؛ فيرجع الأصل اللغوي للتمكين حسب (القاموس المدرسي: 1991، ص491) إلى مكن، يمكّن، تمكينا، -غيره من الشيء أي جعله في مقدوره- له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة، وحسب (المنجد: 1973) أمكن فلانا أي سهل له أو أيسر له فعله وأدائه، أما بالقرآن الكريم فنجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقارب 20 آية؛ 12 منها دار مدلولها حول معناها في الثقافة العربية الإسلامية وهو: أن جعل الله سبحانه المُمكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والوُلاة عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين حسب تفسير ابن كثير (جلاب وكمال: 2013، ص15).

والتمكين في اللغة الانجليزية Empowerment من أصل فعل Empower ما يقابله باللغة الفرنسية Autoriser, Donner pouvoir à ما يعني يمكّن ويفوض (المتقن الثلاثي: 2007، ص129)، وكما يعني أيضا سلّط، فوّض، ولى، عهد إلى، طوّق (معجم القارئ انجليزي-عربي: 1980، ص226).

التمكين اصطلاحا هو نموذج جديد يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريقا في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا ما يُؤدِّ فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقدير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها ويعزز الثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي (زكريا مطلق وأحمد علي: 2009، ص28).

وعرفه (افندي: 2003) على أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، أما (العديلي: 2008) فاعتبره عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة، النمو، التطور، والإبداع، أما (Goetsch et Stanley: 2000) فالتمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، المعرفة، المصادر لتحقيق الأهداف، في حين أن عماد المهارات اعتبر أن التمكين

هو إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، ممارسة الرقابة، تحمل المسؤولية، استخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة (عماد علي المهيرات:2010،ص22-25).

ضمن توجه آخر يرى (Mullins:2005) أن تمكين المنظمة للعاملين قد وُلد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة هي نظرية التمكين التي مفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلا عن كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي هو أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية (جلاّب وكمال:2013،ص19).

يرى (Gomez-Mejia et al:2008) أن التمكين هو عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، المعلومات الضرورية، وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح، وقد توصل كل من جلاّب وكمال إلى أن التمكين هو عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم (جلاّب وكمال:2013،ص23-24).

حسب غني دحام وآخرون فالتمكين هو العملية التي تتيح للعاملين المشاركة في المعلومات، التدريب، التنمية، التخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، بحيث يعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء والزبائن وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، فالتمكين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، و تزيد ثقّتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، ولذا يجب تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه، بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه، وأن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة، والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله، والإدارة الإشرافية تعنتي

بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل (غني دحام وآخرون:2015،ص237-238).

من خلال جملة ما سبق يمكن صياغة **التعريف الإجرائي الآتي**: المنظمة الممكنة هي منظمة داعمة لتمكين العاملين باعتباره إستراتيجية تنظيمية تنتهجها القيادة الممكنة هدفها إثراء العاملين وظيفيا عن طريق منحهم حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات واستقلالية في انجاز مهامهم من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، تدريب العاملين، زيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفز تميزهم لبناء كفاءتهم الفكرية وتعزيز العمل الجماعي مع توفير الموارد والمعلومات اللازمة ومناخ تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. المقاربة النظرية للمنظمة الممكنة:

1.2.1. منطلقات الإدارة بالأهداف والإثراء الوظيفي:

باعتبار الإدارة هي الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التي تحقق للمجتمع مستويات أفضل من الرفاهية، والمنطق الأساسي للإدارة أن تبدأ بتحديد الأهداف التي تبغي الوصول إليها، ثم تترجم تلك الأهداف إلى خطط وبرامج ونظم وإجراءات تستخدم في تنفيذها موارد وإمكانيات (علي السلمي: 1999، ص28).

وباعتبار الإدارة بالأهداف والنتائج هي العملية التي يقوم فيها الإداريون والعاملون داخل المنظمة بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي ويكون كل عامل مسئولا عن انجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة وتقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها، فهي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة والرقابة.

إن الإدارة بالأهداف تؤكد أهمية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها عن طريق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، فهي تقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم غالبا بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، وكلما تحددت الأهداف بوضوح وتلقت القبول لدى الفرد كانت الدافعية لديه لإنجاز عمله وتحقيق الأهداف، كما أن المعلومات التي يتلقاها الفرد حول مستوى أدائه وإنجازاته التي تصبو لتحقيق الأهداف، لها الأثر الكبير لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل.

يرتبط الأداء بوجود أهداف محددة عن طريق ثلاث عوامل التالية: درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية، فدرجة الثقة بالقدرة على تحقيقها، فطبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد، وبهذه العوامل تتحقق الأهداف بفعالية (محمد قاسم: 2009، ص 67).

تتمثل خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي: تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين، تحديد مواعيد انجازها بحيث يتم احترام هذه المواعيد من طرف الجميع، المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس (محمد قاسم: 2009، ص 74).

اعتمدت خلال التسعينات من القرن الماضي العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام، منح العامل الاستقلالية والحرية للتحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعمالهم علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعمالهم واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وأضاف Dimitriades أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة (هشام محمد ونضال محمد: 2017، ص 120).

حيث يصبح أسلوب الإدارة بالأهداف فعالا عن طريق الإثراء الوظيفي الذي يركز على تصميم وإعادة تصميم المهام والوظائف بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة.

أولا يتم إثراء العامل من خلال المحتوى الوظيفي عن طريق تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة أي تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم، كما يتم دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لانجازها، فبإضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

كما يتم بناء علاقات جيدة مع العملاء والزبائن عن طريق تحديد المستفيد من المنتج أو الخدمة، تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، فتح باب المناقشة المباشرة بين

الأفراد العاملين والزبائن أو العملاء من خلال دَعُوَ عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجانا ودعوتهم لزيارة الموقع.

كل تلك الإجراءات تؤدي إلى زيادة فرص التغذية الراجعة وتطور العلاقات المباشرة وتتيح للعاملين فرصة تقدير كيفية إدارة علاقاتهم مع الزبائن مما يضيف على العمل نوعا من الحيوية والتفاعلية الاجتماعية. بالإضافة إلى أن التحميل العمودي يعد من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي الذي يتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدي.

يُعد منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وتحديد إجراءات العمل أو وقت البدء والإنهاء للعمل دافع لتحقيق التغذية الراجعة والتي تزداد فاعلية من خلال توفير البيانات والمعلومات عن انجاز الأفراد العاملين بالإظهار العلني لنتائج تقييم الأداء الخاص بهم، استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء العاملين بدلا من تقارير المشرفين لوحدها كاعتماد تقييم الزملاء، تقييم الزبائن، التقييم الذاتي، إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

إن تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي من خلال المحتوى الوظيفي السابقة الذكر؛ يؤدي بلا شك إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم ايجابيا وزيادة درجة استعداد الفرد ودوافعه الكامنة.

ثانيا يتم الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة باعتبارها تمارس العديد من النشاطات والأدوار الإدارية حيث يتم تشكيل هذه الفرق انطلاقا من تصميم مهامها بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة، ووفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء، ولزيادة فاعلية هذه الفرق لابد أن تمتلك تلك الأخيرة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وأن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.

بالإضافة إلى تحديد وبناء معايير أداء الفريق وغالبا ما تحدد من قبل أعضاء الفريق وتعتمد أساسا على معايير الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، وضرورة الدعم الإداري عن طريق

المعلومات الواضحة حول متطلبات العمل، ويزترتب عن هذا الأسلوب زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع نتيجة حل الفريق للمشاكل ذاتيا.

من خلال نماذج الإثراء المذكورة أعلاه فإنه يمكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية وصولا إلى جودة الحياة الوظيفية وتسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل أي العمليات، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات (أحمد الكردي:2010) بتصرف.

2.2. منطلقات العلاقات الإنسانية والقيادة الممكنة:

اقتربت مدرسة العلاقات الإنسانية بمؤسسها التون مايو الذي ساهم في توجيه الاهتمام للفرد بالمنظمة بغرض الحصول في نهاية المطاف على أداء جيد وفعال، وقد ارتكزت نظريته على جملة من الأفكار التالية:

- ✓ اعتبر المنظمة نظام اجتماعي وفني يحدد ادوار ومعايير لسلوك الفرد.
- ✓ الحوافز المعنوية تثير دوافع الفرد أكثر من المادية.
- ✓ الجماعة غير الرسمية تحدد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- ✓ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ✓ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
- ✓ ضرورة تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات أي مشاركة العاملين.
- ✓ حاجة مديري المنظمات لمهارات اجتماعية وفنية.
- ✓ تحفيز العاملين في المنظمة بتحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

قد سبقت "ماري باركر فوليت" "التون مايو" في الإشارة والتركيز على الجماعة أكثر من الفرد والاهتمام بالتعاون والتنسيق والمشاركة في السلطة (زاهر عبد الرحيم:2009،ص137-138).

من خلال مفهوم القيادة الممكنة التي تعني قيادة تهئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لعمال المستويات الإدارية الدنيا، تفويض الصلاحيات، إشراك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها، تحفيز موظفيها على الإبداع في العمل، مكافأة العمال على مبادراتهم الإبداعية، وتدعيم الثقة بين المنظمة والعمال (عاشور لعور:2014، ص42). والتي تعمل بروح الفريق عن طريق العمل الجماعي وإشراك العمال في اتخاذ

القرارات عن طريق تفويض السلطة وتركهم يتحملون مسؤولية قراراتهم، كما تبدي الاهتمام بالعامل كفرد وتبني الثقة المتبادلة بينها وبينه عن طريق الود والحساسية الاجتماعية اتجاه أعضاء المنظمة، إضافة إلى تقديم الدعم واستشارة الأفراد للمبادرات الإبداعية ومكافأتهم عليها مما يحقق الرضا لديهم ويعزز ولاءهم التنظيمي بما يجسد الأهداف التنظيمية، إضافة إلى التحفيز المستمر للعمال عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية بما يحقق ذواتهم.

يمكن القول إذاً؛ أن أسلوب القيادة التحويلية الذي يعمل فيه القائد مع المرؤوسين لتحديد التغيير المطلوب وخلق رؤية لتوجيه هذا التغيير من خلال الإلهام، وتنفيذه جنباً لجنب مع أعضاء الفريق الملتزمين (ماكريجور بيزنز)، هذا الأسلوب يعزز الدوافع والمعنويات ويرفع مؤشر الأداء لدى التابعين لأن القائد التحويلي يخاطب أقصى ما لدى التابعين من رغبات واحتياجات. ويعتمد القائد التحويلي على الثقة والنزاهة التي تزيد من التحفيز ورفع المعنويات لدى مرؤوسيه وتؤدي إلى النمو الشخصي والتطوير لجميع الأطراف.

كما أن للقائد التحويلي تأثير مثالي على مرؤوسيه ويتمتع بقيمة معنوية وأخلاقية قوية مما يجعل مرؤوسيه يطمحون لأن يصبحوا مثله (برنارد باس)، حيث يعتمد على التحفيز الملهم عن طريق وضع مستويات وتوقعات عالية للإنجاز من أجل مرؤوسيه وإظهاره الثقة المطلقة في قدراتهم على تلبية أو تجاوز الهدف المحدد.

إضافة إلى التحفيز الفكري الذي يتضمن تشجيع المرؤوسين على تعدي دراسة معتقداتهم وقيمهم إلى معتقدات وقيم قائدهم، وعليه يرى (باس) أن الفرص تتاح للنمو الشخصي والابتكار والإبداع.

كما أن الاهتمام المثالي إشارة إلى الحساسية الاجتماعية لاحتياجات ومشكلات المرؤوسين والتعامل معهم كمرشد ومراقب ومدرب بهدف تقريب كل شخص من تحقيق ذاته (جيمس و بوب: 2013، ص56-58).

أضف إلى هذا الأسلوب القيادي فإن أسلوب القيادة المتناغمة الذي يركز فيه القائد على الفرد والمستقبل والإنجاز، وعليه فكل مجتمع بشري لا بد له من قيادة تسعى لمصلحه وتجلب له الخير، وتدفع عنه الشرور فهي الموجهة للهدف، والمخططة للمسيرة، والمتفاعلة مع المشكلات بايجابية.

إذاً فالقيادة إدارة برؤية وتخطيط إستراتيجية وتنفيذ بحكمة وتأثير بمحبة وتطوير باحترافية، وأفكار بواقعية، تحيي الأمة باقتدار وتقود المجتمع بتميز وتؤثر في الناس بإتقان فتتحول الطاقات إلى إبداع والعمل المنفر إلى نتائج ايجابية.

والقائد الناجح هو من يبذل تابعيه بمنهجية ويكسب منهم وبهم المصداقية، يوصل ما بداخله بمحبة وتلقائية، يدير من حوله بالمعاني القيمة، لا يملك وصفة سحرية ولكنه صاحب صنعة وبراعة وموهبة ورؤية ورسالة (طالب بن محفوظ:2011) بتصرف.

3.2. منطقات هيرزبرغ وبناء الكفاءة الفكرية:

ترتكز النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، قام **فردريك هيرزبرغ** بدراسة استطلاعية لمثنيين من المحاسبين والمهندسين لفهم شعورهم حول أعمالهم، وقد خلص إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمي الأولى بالعوامل الدافعية أما الثانية فسميها بالعوامل الوقائية.

✓ حيث اشتملت الفئة الأولى العوامل التالية:

الشعور بالانجاز، الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم، أهمية العمل في حد ذاته وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي، الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته، إمكانيات التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي.

✓ في حين اشتملت الفئة الثانية العوامل التالية:

سياسة المنظمة و إدارتها، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، الراتب، المركز الاجتماعية، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية.

لقد بين **هيرزبرغ** أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فان وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده ويعتبره العاملون أساسا ولا يعتبر كرما من الإدارة (محمد قاسم:2009،ص60-61).

تشمل الكفاءات الفكرية القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على

إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التصورات تمنح المدير أسلوب خاص في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية (نجاح عائشة:2018،ص12).

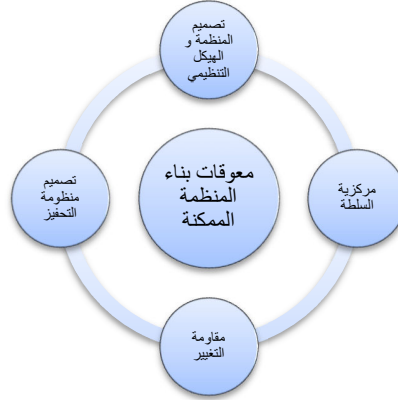
يتم بناء الكفاءة الفكرية عن طريق تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وإشراكهم في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديهم، إضافة إلى ضرورة تقديم القادة الإداريين لأفكار وأساليب جديدة ومبتكرة لأداء عمل مميز يضمن تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، ومقدرتهم على تحفيز الإبداع وبناء الثقة الإبداعية لدى أعضاء الفريق عن طريق الاهتمام بالأفكار الجديدة وتبسيط الهيكل التنظيمي؛ ما يكون الإبداع العقلي اللازم لإثراء العملية الفكرية (أريج ميمون الكبيسي: 2013، ص51)، أي بمعنى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهيين منهم لتجريب أفكارهم واقتراحاتهم الخلاقة، بحيث لا يصبح الفرد مجرد عامل يؤدي مهام روتينية؛ بل يفكر، يبتكر، يشارك في المسؤولية، يتحمل المخاطر ويشارك في المردود والعائد (ثائر سعدون محمد: 2016، ص123).

من خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات بناء الكفاءة الفكرية هي تجسيد للمنطلقات الهرزبرجية حيث يؤدي اكتساب وتعلم معارف جديدة وتبادل هذه المعارف بين أعضاء المنظمة تبادلاً حراً ومستمرًا إلى تغيير السلوك التنظيمي وقبول التغيير، وإثبات الذات مما يعزز الشعور بالإنجاز نتيجة إطرأ الآخرين واعترافهم بالدور الهام للفرد بالمنظمة، كما أن تشجيع تمازج الخبرات المختلفة يحفز العمل الإبداعي الذي يحمل في طياته التحدي والإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة بما يزيد الرغبة في تحمل المسؤولية والأخطاء والاستفادة منها، وهذا ما يجعل الفرد أكثر تحكما في وظيفته مما يجعله يتحلى بصفة التميز التي تساعده على التقدم في وظيفته وتتمن تطوره ونموه الشخصي.

3. معوقات بناء المنظمة الممكنة:

يرتبط نجاح أو فشل أسلوب التمكين الوظيفي بخصائص المنظمات، بمدى توافر البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيقه، قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تثبط قدرتها على انتهاج أسلوب التمكين، وقد اختلف معظم الباحثين حول حصر تلك المعوقات منهم محمد قريشي ولطيفة سبتي (2015، ص123)، هشام محمد ونضال محمد (2017، ص122)، عماد علي (2010، ص45)، جلاب وكمال (2013، ص113-114)، ويمكن توضيح أهمها في الشكل التالي:

شكل (2) يوضح معوقات بناء المنظمة الممكنة



المصدر: إعداد الباحثة.

1.3. تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي:

هو عملية تشخيص الموقف المواجه لمنظمة معينة وعلى أساسه يتم اختيار الهيكل التنظيمي الملائم وتطبيقه باعتبار أن الهيكل التنظيمي إطار محدد للإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، سعياً لتحقيق أهدافها من خلال ثلاثة مجالات الرئيسية التالية: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، المساعدة في اتخاذ القرارات (زاهر عبد الرحيم: 2009، ص77). فنمط الهيكل التنظيمي وموقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فذلك يولد لديهم الخوف من أي اتصالات خارجة ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحاتهم حول تحسين العمل، على عكس الهيكل التنظيمي المرن (محمد قاسم: 2009، ص373).

2.3. مركزية السلطة:

ترتبط مركزية واللامركزية السلطة بتفويضها فكلما قل تفويض السلطة كلما زادت مركزيتها في الإدارة والعكس صحيح، بحيث تعرقل مركزية السلطة اتخاذ القرارات وتبطنها (هاشم حمدي رضا: 2010، ص30).

3.3. مقاومة التغيير:

إن إدارة التغيير من أصعب الأمور التي يواجهها المدراء والعاملين بالمنظمة، وذلك لأن طبيعة الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي للتغيير هو مقاومته بقوة في بداية الأمر نتيجة للصورة التهديدية التي يرسمها الأفراد بأذهانهم والخوف منه، حيث أن الإدارة العليا تخاف من فقدان القوة والسلطة ومن اتخاذ العاملين للقرارات الخاطئة، والإدارة الوسطى تخاف من فقدان الوظيفة والسلطة، أما العاملين فيخافون من تحمل السلطة والمسؤولية والمساءلة والعقاب أي أنه يمكن ألا تكون لديهم جاهزية للتمكين مما يقع على عاتق المنظمة إعدادهم وتجهيزهم لذلك (محمد قاسم: 2009، ص362) بتصرف. إضافة إلى نوع التكوين والتدريب الإداري الذي تلقاه المدراء وصفاتهم الشخصية، فالنقليديون منهم غالبا ما يميلون للاهتمام بأداء المهام أكثر ممن يؤديها (هشام و نضال: 2017، ص122).

4.3. تصميم منظومة التحفيز:

يجب أن تُلائم مقاس المنظمة فتناسب مع أهدافها، استراتيجياتها، طبيعة العمل فيها، طبيعة الأفراد العاملين بها، طبيعة الأداء والانجاز، الميزانية والأجور (براء رجب تركي: 2015، ص65) بما يكفل تشجيع العاملين على المبادرة والتفكير الإبداعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

4. مناقشة بحثية لواقع المنظمة الممكنة بالمؤسسة الجزائرية:

ورثت الجزائر بعد استقلالها مؤسسات شبه معطلة جراء ما خلفه المستعمر الفرنسي من دمار شامل قبل مغادرته الجزائر، حيث هجرت الإطارات المسيرة تلك المؤسسات في غياب إطارات جزائرية مؤهلة ذات كفاءة. وتعددت أساليب التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية التي كانت عبارة عن مخابر لتجارب الأساليب التسييرية والتنظيمية المستوردة، فبقيت تلك المؤسسات رهينة التوجهات السياسية والاجتماعية والإيديولوجية أكثر مما هي اقتصادية.

بداية قامت مجموعة من الفلاحين وقدماء المجاهدين وأفراد من الجيش والعمال التنفيذيين بتسيير المؤسسات الجزائرية بثقافة فلاحية أو عسكرية دون خبرة إدارية أو تسييرية، ففي مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967) لوحظ غياب نسق قانوني وإدارة مهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني، فبرز أول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية

لملأ الفراغ القانوني مع صدور قرارات التسيير الذاتي في 22 مارس 1963، حيث تم تشكيل لجان التسيير الذاتي لبعض المؤسسات الصناعية المعطلة، إلا أن بعض المؤسسات الأخرى الهامة تم وضعها تحت الوصايا المباشرة للدولة وهذا ما ناقض مضمون التسيير الذاتي، هذا ما يوضح تردد السلطات المركزية آنذاك في تطبيق مبدأ المركزية أو اللامركزية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.

إن بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات وممارسة مركزية اتخاذ القرارات أدى كثيرا إلى عرقلة نشاط المؤسسات، تأخير أجور العمال، سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهذا ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي مما بلور فشل هذا النظام وحتم الانتقال لمرحلة تسيير الشركات الوطنية الضخمة (1968-1971) التي تم خلالها تأميم عدة مؤسسات فجسد بناء وحدات إنتاجية ضخمة اعتمادا على مداخيل البترول مما كوّن قاعدة صناعية كبيرة في عدة مناطق من البلاد مشكلا بذلك " قطاعا عموميا شاسعا مستفيدا من تطور الدخل البترولي المرتفع باستمرار " (علي دحماني: 2017، ص67) نقلا عن (علي الكنز: 1989). حيث برزت الصناعات الثقيلة واعتماد المخططات التنموية بحيث الدولة هي المرتكز الأساسي أي وحدة الإدارة.

غيرت الجزائر اتجاهها إلى انتهاج التسيير الاشتراكي (1971-1980)، فأصبحت المؤسسات تدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، ميزها خاصية اشتراك العمال في الإدارة والتسيير للمؤسسات، نتج عنه تحقيق الأمن المهني، المساهمة في التسيير من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة، تمتع عمال القطاع العمومي بالخدمات الاجتماعية(النقل، المطعم، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية، الخدمات الترفيهية، التعاونية الاستهلاكية).

إلا أنه ظهرت لهذا التسيير مظاهر سلبية جراء ممارسات الإدارة والعمال على سواء كمركية اتخاذ القرارات الأساسية على المستوى المركزي للمؤسسة أو على المستوى الوزاري(تحديد الأجور، التوظيف، الطرد،.....)، بطء عملية اتخاذ القرارات نتيجة تعدد الجهات المكلفة بها وكثرة الاجتماعات واللقاءات ما أدى إلى بيروقراطيتها، عقم الاجتماعات نتيجة تدني المستوى التعليمي ونقص الكفاءة الإدارية والخبرة الكافية في شتى المجالات الهامة للمسييرين والنقابيين، غموض سلطة اتخاذ القرارات نتيجة تفويض السلطة المحدود للمدراء الذين لا يمكنهم اتخاذ القرارات إلا

بإشراك ممثلي العمال وهذا ما ساهم في نقشي عدة ظواهر كالتقاعس والتراخي والتسيب الإداري مما أثر على فعالية المؤسسات الجزائرية.

في ظل تخلي الدولة الجزائرية عن نظام التسيير الاشتراكي والإصلاحات الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية؛ اتجهت نحو الانفتاح على العالم عبر اقتصاد السوق، وقد مرت بعدة مراحل ابتداء من إعادة الهيكلة (1981-1988) محاولة إنقاذ المؤسسات العمومية الجزائرية من الإفلاس والغلق، فتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية العمومية الضخمة إلى مؤسسات صغيرة حتى يسهل التحكم فيها من طرف المسيرين و التحسين في مردوديتها إلا أن هذه المرحلة كانت بداية ظهور الأزمة المالية مزامنة مع أزمة البترول وعجز التسيير الاشتراكي عن خلق الثروة، ونتيجة سوء التسيير الداخلي للمؤسسات وتصدع المشاكل بها.

بالرغم من الإصلاحات الهيكلية التي أجريت على المؤسسات العمومية، إلا أنه لم يظهر أي تحسين في أدائها ولم تتحقق الأهداف المرجوة، بل تدهور المستوى المعيشي للمواطنين ومعدلات النمو ما أثر على الاقتصاد الوطني ككل. حينها استنتج المسؤولون أن ضخ الأموال ومسح الديون ليس مجديا، لذا وجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية وأساليب تسييرها وفتح المجال أمامها للتكفل بأمرها بعيدا عن تدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها بمنحها استقلالية أوسع وحرية في تسيير أمورها فدخلت الجزائر مرحلة الاستقلالية (1988) حيث عانت المؤسسات خلالها عجزا ماليا مسّ حتى أجور العمال وقد أدى هذا الوضع إلى غلق العديد من المؤسسات.

كل تلك الظروف الاقتصادية كانت حجرة العثرة أمام المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق وتحرير الأسعار والتوجه نحو التنافسية أدت إلى إفلاس وغلق عدة مؤسسات مما حتمّ على الدولة التوجه إلى الخوصصة كلية كانت، أو جزئية، لصالح القطاع العام، أو الوطني، أو الأجنبي، باستثناء بعض القطاعات الإستراتيجية، وهذا ما جعل المؤسسات الإنتاجية الجزائرية أكثر تنوعا في ملكيتها وأساليب تسييرها وأكثر تفتحا على الواقع الوطني والدولي و أكثر تنافسيا وحيوية (بوفلجة غيات:2014،ص7-17) بتصرف.

الخاتمة

حتى يتسنى أن نقول أن منظمة ما تعبر عن منظمة ممكنة فإنه يتوجب على كل أعضائها التعاون على تحقيق ذلك عن طريق وضع خطط مستقبلية بعيدة الأمد لتحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق الانسجام بين أهداف المنظمة والفاعلين بها.

لذا يجدر التنويه إلى ضرورة تعرف كل من الإدارة والعاملين بالمنظمة على فلسفة التمكين الوظيفي وما يتوجب على كل طرف القيام به، كتجهيز لخوض مبادرة الوصول إلى منظمة ممكنة وصحية عن طريق تفويض السلطة من المديرين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها والتحلي بروح التعاون وروح الفريق حتى يتم تفعيل الاتصال المفتوح بين كل الفاعلين وتجسيد العصف الذهني الذي يعزز استثارة التفكير الإبداعي وتخليق الأفكار، إضافة إلى استثارة دافعية الأفراد للأداء الفعال عن طريق التحفيز الإيجابي والتدريب المستمر، وعلى أفراد المنظمة أن يعوا ضرورة إحداث التغيير والتعايش معه تحقيقاً للنمو الشخصي والتطور المنظمي.

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس و المعاجم:

1. المنجد: 1973
2. المتقف الثلاثي (انجليزي- فرنسي- عربي): ط1. دار الراتب الجامعية.بيروت.لبنان.2007.
3. القاموس المدرسي: ط7. المؤسسة الوطنية للكتاب.الجزائر.1991.
4. معجم القارئ(انجليزي-عربي): بدون ط.مكتبة لبنان.بيروت.1980.

ثانياً: الكتب:

1. إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين و الاندماج.ط1.دار صفاء للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.2013.
2. بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل.بدون ط.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.2014.

3. براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الأفراد. ط1. دار الياض للنشر و التوزيع. عمان. 2015.
 4. جيمس ماكريث و بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها. بدون ط. مكتبة جرير. بدون بلد. 2013.
 5. هاشم حمدي رضا: إدارة التحول و القيادة الفعالة. ط1. دار الياض للنشر و التوزيع. عمان. 2010.
 6. زاهر عبد الرحيم عاطف: هندسة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة. ط1. دار الياض للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2009.
 7. زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. بدون ط. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن. عمان. 2009.
 8. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة. بدون ط. دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. عين مليلة. الجزائر. بدون سنة.
 9. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال. ط5. دار وائل للنشر و التوزيع. الأردن. عمان. 2009.
 10. علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. بدون ط. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة. 1999.
 11. علي دحماني: التنمية المستدامة مستقبل الأمة. بدون ط. دار الأمل. تيزي وزو. الجزائر. 2017.
 12. عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة. ط1. دار جليس الزمان للنشر و التوزيع. عمان. 2010.
 13. ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العراق. ط1. مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رامح). عمان. 2016.
 14. غني دحام و آخرون: إدارة السلوك التنظيمي. ط1. دار غيداء للنشر و التوزيع. الأردن. 2015.
- ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. أريج ميمون الكبيسي: درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. ماجستير الإدارة و القيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط. 2013.

2. عاشور لغور: التمكين النفسي و تأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة. ماجستير سلوك تنظيمي. جامعة سطيف (2). 2014.

رابعاً: المجالات:

1. بلوم اسمهان و آخرون: الصحة المنظمة و ثقافة الرقابة الذاتية-مقاربة سوسيو تنظيمية لترشيد الخدمة العمومية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، بدون سنة.

2. هشام محمد سلامة و نضال محمد عبد الجليل: ثقافة التمكين الوظيفي و علاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات. العدد الرابع. 2017.

3. محمد قريشي و لطيفة سبتي: دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد لخضر بسكرة. مجلة الاقتصاد و التنمية. جامعة المدية. العدد 04. 2015.

خامساً: المحاضرات:

1. نجاح عائشة: محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات ماستر (2). تخصص اقتصاديات العمل. جامعة تيارت. 2018/2017.

سادساً: المواقع الالكترونية:

1. أحمد الكردي: نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 2010/01/26. الساعة 13:22.

2. طالب بن محفوظ: القيادة المتناغمة. موقع عكاظ. 2011/03/20. الساعة 21:45.