

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:



## تقرير ترخيص لنيل شهادة الليسانس

تحت عنوان:

التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك

دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك المسيلة

إشراف الأستاذ(ة):

زواوي حميدة

من إعداد الطلبة:

✓ مريشيش وصال

✓ لعلي هناء

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْجَنَّاتِ وَمَا فِيهَا  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْمَلَائِكَةِ وَمَا فِيهِمْ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَنْفَاسِ وَمَا فِيهِنَّ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَوْلَادِ وَمَا فِيهِمْ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَرْضِ وَمَا فِيهَا  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْمَلَكَاتِ وَمَا فِيهِنَّ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْمَلَائِكَةِ وَمَا فِيهِمْ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَنْفَاسِ وَمَا فِيهِنَّ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَرْضِ وَمَا فِيهَا  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْمَلَائِكَةِ وَمَا فِيهِمْ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَنْفَاسِ وَمَا فِيهِنَّ  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْأَرْضِ وَمَا فِيهَا  
إِنِّي أَسْأَلُكُ مُلْكَ الْمَلَائِكَةِ وَمَا فِيهِمْ

١٤٣٨

# شكر وعرفان

نحمد و نشكر الله الواحد الذي أنعم علينا بنعمته العلم و العقل، بالعزيمة  
و الإرادة لإتمام هذا العمل.

بصدق الوفاء و الاخلاص أتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة المشرف  
زواوي حميدة، الذي بتوجهاها و نصائحها القيمة كان هذا العمل  
بصورته الحالية .

و أتقدم بخالص شكري و عظيم امتناني الى جميع من قدم لي يد  
المساعدة خلال جميع مراحل إنجاز هذا العمل .

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى المتkin الإداري في مؤسسة سونا طراك، ومن اجل ذلك ثم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة هي المقابلة من خلال هذه الدراسة أبعاد التمكين الإداري: تقويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة التطورات الفكرية الإدارية وأن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تقويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل.

### summary:

**This study aims at the administrative empowerment in the Sonatrach institution, and for that, then relying on the analytical descriptive approach, with the use of a tool is the interview through this study the dimensions of administrative empowerment: delegation of authority, training, motivation, work teams.**

The study reached several results, the most important of which is that the concept of administrative empowerment was not established spontaneously, but rather was a result of several administrative intellectual developments, and that there is a positive relationship between administrative empowerment and achieving the goals of the institution.

**Keywords:** administrative empowerment, delegation of authority, training, motivation, work teams.

## Table des matières

I.....	الملخص:
II.....	قائمة المحتويات
أ.....	مقدمة
13.....	<b>المبحث الأول: الاطار النظري للتمكين الاداري</b>
13.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التمكين الاداري
15.....	المطلب الثاني: أساليب وأعاد التمكين الاداري
23.....	المطلب الثالث: مستويات ومراحل التمكين الاداري:
25.....	المطلب الرابع: معوقات التمكين الاداري:
18.....	<b>المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك</b>
18.....	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الوطنية سوناطراك
22.....	المطلب الثاني: تقديم هيكل مركب سوناطراك المسيلة
29.....	المطلب الثاني: وظائف سوناطراك و اهدافها الاستراتيجيات
31.....	<b>المبحث الثالث: التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك</b>
31.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم
31.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة
31.....	المطلب الثالث: التعريف بأداء الدراسة
32.....	المطلب الرابع: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات
27.....	الخاتمة
30.....	قائمة المراجع:

# مقدمة



## مقدمة

في ظل التطور السريع والمتناهي للأسواق والمؤسسات، ومع تغير النظرة للمورد البشري على أنه مورد وليس تكلفة من جهة ومع المنافسة الحادة بين المؤسسات حيث أصبح الإهتمام بالعمال أكثر من ضرورة خاصة المبدعين منهم وذلك من خلال تكوينه، تدريبه، تحفيزه، وتمكينه من القيام بمهامه والمساهمة في إتخاذ القرارات .

فتمكن العاملين يسمح لهم بتجسيد خبراتهم ومعارفهم الضمنية وكذا يفك بعض القيود عنهم وكسر روتين العمل الدائم، فالممكن يعطي للعامل حرية أكبر من حيث الإدلاء برأيه في الوظيفة التي يشغلها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة .

وبما أن الممكن يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفياً لتحقيق ولائهم للمؤسسات التي ينتسبون إليها و الولاء عندما يتحقق من شأنه حتى العاملين على تحقيق الميزة التنافسية ما يجعلهم يبذلون قصارى جدهم ويشعرون بهم روح المغامرة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير الممكن الإداري في مؤسسة سوناطراك بولاية المسيلة.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: هل الممكن الإداري تأثير في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة التالية :

**هل هناك تطبيق الممكن الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة**

**هل يساهم الممكن الإداري في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك بالمسيلة**

**هل يوجد تطبيق لأبعاد الممكن الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة**

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة  
تمت صياغة الفرضيات التالية :

هناك تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة .

يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك بالمسيلة .

يوجد تطبيق لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة.

**أسباب اختيار الموضوع :**

موضوع في إطار تخصص إدارة أع

مال المؤسسة .

إثراء المعارف في التخصص .

محاولة إفادة مؤسسة سوناطراك بدراسة واقعية قد تكون حلاً لمشاكلها خاصة فيما يتعلق بأبعاد التمكين.

**أهمية الدراسة :**

تعرف هذه الدراسة أهمية بالغة كون موضوع التمكين الإداري ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهو من المواضيع العامة وأساسي لتطور المؤسسة و النهوض بها وبناء اقتصاد متوازن وقوى .

وتتناول هذا الموضوع أهم مؤسسة في الاقتصاد الوطني وهي مؤسسة سوناطراك بالمسيلة من شأنه أن يلقى أضواء جديدة على واقع هذه المؤسسة .

**أهداف الدراسة :**

من خلال دراستنا هذه نسعى لتحقيق بعض الأهداف سواء في الجانب النظري أو الجانب

التطبيقي :

تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للمؤسسات ومعرفة أبعاده ومستوياته ومراحله .

تعريف التمكين الإداري لدى مؤسسة سوناطراك بالمسيلة .

التعرف على تأثير التمكين الإداري على المؤسسة .

وفي الأخير نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات حول موضوع التمكين الإداري .

**منهج البحث :**

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية المقابلة. في معالجة الجانب التطبيقي من خلال إجراء المقابلة مع نائب مدير مؤسسة سوناطراك المسيلة.

**مجال الدراسة :**

تمثل مجال الدراسة في ما يلي :

**المجال المكاني :** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك بولاية المسيلة

**المجال الموضوعي :** اقتصرت الدراسة على التمكين الإداري في كمؤسسة سوناطراك من خلال معرفة أبعاد التمكين الإداري

**المجال الزماني :** ثم تطبيق هذه الدراسة من خلال شهر ماي 2023

## الدراسات السابقة :

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة

الدراسة: د راسة امينة فتح الله، شهرزاد صبار، منال سعداوي 2019/2020.

عنوان الدراسة : دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،دراسة مقارنة لعينة من البنوك العامة بولاية الوادي .

نوع الدراسة : مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة اعمال .

مجتمع الدراسة : موظفين في البنوك العامة و الخاصة بولاية الوادي .

هدف الدراسة : محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية .

اختبار مساعدة ابعاد التمكين في تحقيق رضا العاملين في البنوك الخاصة و كذا مساحتها في البنوك العامة .

دراسة العلاقة بين التمكين و الرضا الوظيفي للعاملين .

معرفة ظروف العمل في البنوك العامة و كذا في البنوك الخاصة .

خطوات الدراسة : قسم البحث من فصلين الأول تناول الاطار النظري لتمكين الإداري و الرضى الوظيفي و العلاقة بينهما و الثاني دراسة ميدانية لعينة من البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العامة بالوادي .

حجم العينة : عينة مكونة من 62 موظف .

الأدوات : الاستبانة

اهم النتائج : يتوافق مفهوم التمكين مع مفاهيم قريبة منهم كتفويض السلطة و المشاركة و الاندماج .

تؤدي سياسة تمكين العاملين للانتقال من حالة غير مرضية الى حالة افضل استجابة للتغيرات  
البيئية

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.5) بين ابعاد التمكين و  
الرضى الوظيفي للعاملين ببعض البنوك الخاصة و العامة في ولاية الوادي

هناك علاقة تأثير بين الابعاد (بعد تقويض السلطة و التحفيز و فرق العمل و بين الرضى  
الوظيفي للعاملين ،. و ليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد .(بعد تدريب و بعد امتلاك المعرفة و  
بعد الاستقلالية في اتخاذ القرار ) و الرضى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ( )

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين في ابعاده و الرضى الوظيفي لدى عينة  
من العاملين في البنوك العامة و الخاصة تعزى للمتغير نوع البنك عند مستوى الدلالة ( )

نقاط الاختلاف عن الدراسة : هدفت الدراسة الى دور التمكين في تحقيق الرضى الوظيفي  
للعاملين بينما الدراسة الحالية هدفت الى التمكين الإداري

هذه الدراسة مطبقة على مقارنة لعينة من البنوك الخاصة و البنوك العامة لولاية الوادي بينما  
الحالية مطبقة في مؤسسة سنوطرارك بالمسيلة

نقاط التشابه : استعمال نفس الأداة في البحث الفائدة من التشابه

الاستفادة من الجانب النظري

المصدر: من اعداد الطالبتين

جدول رقم (2)

دراسة سابقة

دراسة: دراسة الدكتورة هيلين عبد الرحيم مراد بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري والرضى  
الوظيفي دراسة ميدانية بوزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر

نوع الدراسة: مقال

مجتمع الدراسة: الموظفين في الوزارة

هدف الدراسة: التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في الوزارة محل الدراسة

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الوزارة محل الدراسة

التعرف على علاقة ابعاد التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي في الوزارة محل الدراسة

التعرف على اثر التمكين الإداري و ابعاده في الرضا الوظيفي

خطوات الدراسة: قسم البحث من مبحثين المبحث الثاني تناول الاطار الميداني للدراسة و نتائجها

حجم العينة: عينة مكونة من 113 موظف

الأدوات الاستبابة

اهم النتائج : درجة التمكين كانت كبيرة بدلالة 75 بالمئة من العينة تؤكد وجود تمكين اداري بالوزارة و ان جميع معايير التمكين كانت متوسط و متقاربة

مستوى الرضى الوظيفي للعاملين بالوزارة كان بدلالة ان 65 بالمئة من العينة تؤكد وجود رضى لديها في الوزارة

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بثقة 95 بالمئة للعمل الجماعي على الرضى الوظيفي أي ان كلما كان الموظف مؤيد و موافق للعمل الجماعي كلما زاد الرضى الوظيفي له

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بثقة 95 بالمئة لتفويض السلطة على الرضى الوظيفي أي ان كلما كان الموظف موافق و مؤيد لتفويض السلطة كلما زاد الرضى الوظيفي له

نقاط اختلاف عن الدراسة: هدفت الدراسة الى العلاقة التمكين الإداري و الرضى الوظيفي في وزارة الاستثمار و التعاون الدولي بمصر بينما الدراسة الحالية هدفت الى التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالجزائر ولاية المسيلة

نقاط التشابه: استعمال نفس الأداة في البحث

الفائدة من التشابه: الاستفادة من الجانب النظري

المصدر : من اعداد الطالبتين

صعوبات الدراسة

صعوبة الحصول عن المعلومات الدقيقة التي تمس الموضوع في الجانب النظري

ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم الاجتماعية مما يجعل دراسة معقدة و تحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم

هيكل الدراسة : للإجابة على إشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة الى ثلاثة مباحث  
المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين الإداري أما في المبحث الثاني فنطرقنا الى تقديم  
مؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة ثم في النهاية اعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج المباحث  
الثلاثة مع اختبار صحة الفرضيات متتابعة بجملة من الاقتراحات المستنيرة و أخيرا تم صياغة  
افق الدراسة

### الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة حالة المديرية الجهوية  
موبيليس ورقلة

نوع الدراسة مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في ميدان الحقوق و  
العلوم السياسية شعبة العلوم السياسية

## مجتمع الدراسة: موظفي المديرية الجهوية موبيليس

اهداف الدراسة: توضيح طبيعة العلاقة بين ابعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين

في المؤسسة

تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة من خلال توضيح  
مفهوم التمكين الإداري كممارسة إدارية حديثة

التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

خطوات الدراسة: قسم البحث من ثلاثة فصول الفصل الأول و الثاني تناول الاطار النظري حيث  
جاء على دراسة التمكين الإداري اما الاخر فتناول الالتزام التنظيمي اما الفصل الثالث خصصه  
لدراسة التطبيقية و الذي يمثل دراسة الحالة

حجم العينة: عينة مكونة من 74 عاملًا

الأدوات: الاستبانة

اهم النتائج تعزيز ثقافة التمكين الإداري بكافة ابعاده من خلال الاهتمام بتقويض الصالحيات تبعاً  
لقدرات الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار

تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين ظروف  
العامل

نقاط اختلاف الدراسة: هدفت الدراسة الى أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين  
بينما هذه الدراسة الحالية هدفت الى التمكين الإداري

هذه الدراسة مطبقة في المديرية الجهوية موبيليس بورقلة بينما الحالية مطبقة في مؤسسة  
سونافراك بالمسيلة

نقاط التشابه: استعمال نفس الأداة في البحث

الفائدة من التشابه: الاستفادة من الجانب النظري

المصدر: من اعداد الطالبتان



## الفصل الأول:

### الإطار النظري

الإطار

النظري

## المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الاداري

في هذا المبحث سيتم استعراض لتمكين الاداري وأهميته وأبعاده وأساليبه بالإضافة الى مستويات ومراحل تطبيقه وأبرز معوقات تطبيقه<sup>1</sup>.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التمكين الاداري

### أولاً: مفهوم التمكين:

ان مفهوم التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلاً كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام، فقد ظهر في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية شعبية في المؤسسات تتجسد من خلال تطبيق منطق الادارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

(اذ اشار 219: 1997، invanecvichetal) الى التمكين بأنه: « العملية التي تساعده بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل » ، وبذلك فان (ivanceviel) وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع ايديهم في الانتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والافعال دون موافقات مسبقة، كما وأشاروا في مقالهم أن مشغل الماكنة يمكن أن يوقف عملية انتاج الماكنة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الانتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل، كما اشار (Saevens,1993) الى أن مفهوم التمكين: « هو الشيء الأكثر أهمية في ادارة الجودة الشاملة (TOM) اذ أنه يعني أشياء عديدة تمكّن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة »<sup>2</sup>.

وجاء (1992 ; Bowen and lancher, 1995) بأن:« التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج

<sup>1</sup> قدرى أحمد محراج، أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص.10.

<sup>2</sup> د. زكري مطلك الدوري، د.أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.27.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>3</sup> .

ويضيف (Hasan, 2010) "أن استراتيجية التمكين يفضل تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد، فالفريق يكون أكثر مقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، وهذا لا يعني انفصال الفريق عن الادارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لحفيزهم وتمكينهم من تحقيق المهام المنطة بهم".<sup>4</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن التمكين الاداري هو كمفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الاداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعرفة والخبرة ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات<sup>5</sup>.

### **ثانياً - أهمية التمكين الاداري:**

- يعد التمكين طريقة جديدة للتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
- يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2012 ص21-22.

<sup>4</sup> احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2013 ص19-20.

<sup>5</sup> صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012، ص83.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

- يشعر التمكين العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز .
- يمنح التمكين العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الحيلة بينهم.
- التمكين يساهم في زيادة انتاجية المؤسسة لكونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهם وتمسكهم بالمؤسسة.

والمؤسسات تتطرق نحو العمل باستراتيجية التمكين لأسباب يمكن ايجازها بما يأتي ( Daft, 1992; 502 ) :

- خطة الزامية أو ملمة لتحسين المنتجات والخدمات.
- الآن المؤسسات الأخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجه المؤسسات لتقليل المؤسسات مماثلة في نفس البيئة).
- من أجل خلق واقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات اداء عالية.

ان اكثر الأسباب الثلاثة قوة ومتانة ونجاح هو السبب الثالث اذ يعد التمكين أساسياً للمؤسسات التعليم لأن يطلق العنوان لامكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وادراكمهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة فان تمكين العاملين يصبح خلال القوة او الاشراف عليهم نحو تقليدين كما أشار (Daft) الى أن العاملين في الخطوط الأولى دائماً يمتلكون تفهمًا أفضل من مدرائهم عن كيفية تحسين العمل وارضاء الزبائن وحل مشاكل الانتاج، فضلاً عن أن العاملين هم أكثر خصوصاً لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متنية بعملية صياغة القرار<sup>6</sup>.

المطلب الثاني: أساليب وأعاد التمكين الاداري

**أولاً- أساليب التمكين الاداري:**

<sup>6</sup> ذكري مطلوك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص28-30.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

يقصد بأسلوب التمكين الاداري الطريقة التي تعتمد其 ادارة المؤسسة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن أن تتبعها الادارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المؤسسات والامكانيات المادية والبشرية، عموماً يمكن تحقيق التمكين الاداري من خلال الاساليب التالية<sup>7</sup>:

**1-أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة

فاعلية المؤسسة (Bennis, 1989, Kanter, 1989, Mcchelland, 1965) وأسلوب

القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تكين الموظفين، وهذا الاسلوب يشير الى أن

المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، بمعنى أن نسبة

الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية،

وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة (Malone,

1997)، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تقويض الصلاحيات من أعلى الى أسفل.

**2-أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويرز

التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية

والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spreitzer 1996) الى أن الموظفين

المتمكّنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر

على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا

ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك

أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

**3-أسلوب تمكين الفريق:** ان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي الى تجاهل عمل الفريق،

لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتكوين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من

فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة

(Sins, 1986) في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي (QualityCircles)

<sup>7</sup> محمود حسين الوادي، المرجع السابق، ص46-48.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا (Rothstein, 1995, Torrington et al )، يؤكد (2005).

أن عمل الفريق يعد أسلوبيا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكيلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الاتساع والتتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وان منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

**4-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعده أحداي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold, 1997) فيقول (Honold 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة (Structuring) والتعامل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993)، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها : "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكيلية وعوامل تنظيمية ملائمة، اضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أساس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافر والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام (Cogner and Kanango, 1988).

### **ثانياً- أبعاد التمكين الاداري:**

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الادارية التي تطرق اليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز أبعاد متعددة ومتعددة لهذا المصطلح، نذكر منها ما حده (Spector<sup>8</sup>):

**1-البعد المهاري:** يقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

**2-البعد الاداري:** يقصد به اعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

ومنهم من حدد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

**1-البعد الأول-المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع الموظف أو مجموعة الموظفين ل القيام بمهام عملهم، والى مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على اذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، والى أي درجة توضح سياسات واجراءات المؤسسة ما يجب القيام به.

**2-البعد الثاني-القوة:** ان أول الخطوات في التبحر والتمعق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهاً أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، والى أي مدى تقوم الادارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

**3-الالتزام:** بأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد و التنظيمي  
لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد لقوه والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**4-البعد الرابع- الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر البيئة الملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الانتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

أبعاد التمكين من وجهة نظر (Isokaata and johonsson, 2006).

المصدر: احسان دهش جلاب- كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج.

اما بالنسبة لكل من (Isokaata and johansson, 2006) فقد أشار الى ثمانية أبعاد مهمة في تمكين العاملين، الشكل (1) وهي:

1-إمكانية الوصول.

2-الحالة الطبيعية أو السوية.

3-التأثير.

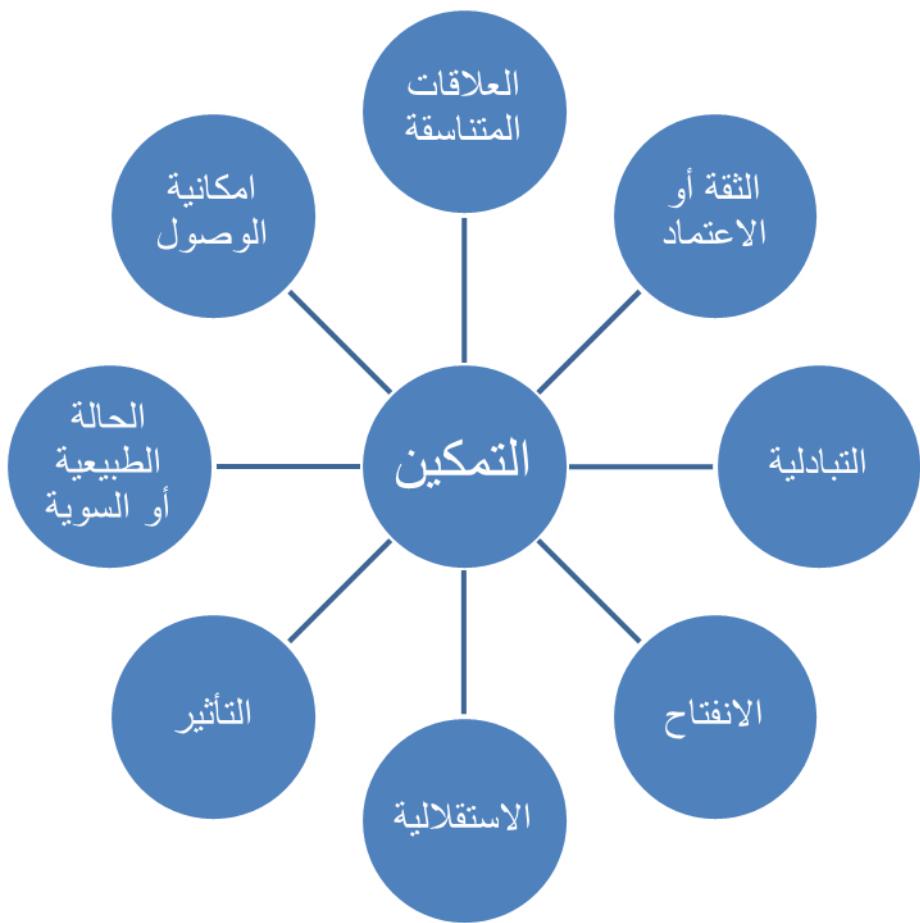
4-الاستقلالية.

5-الانفتاح.

6-التبادلية.

7-الثقة أو الاعتماد.

## 8- العلاقات المتتسقة<sup>9</sup>.



وهناك من يصنف أبعاد التمكين الاداري على النحو التالي: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحقيق<sup>10</sup>.

**1-تفويض السلطة والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة من متطلبات العمل الاداري بعل تزايد الأعباء على الادارة وان الفكرة الأساسية للتمكين الاداري تفويض الصلاحيات للمستويات

<sup>9</sup> احسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق الذكر، ص64-72.

<sup>10</sup> احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق الذكر، ص70.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

الإدارية الدنيا اذ يصبح للعاملين القدرة على التأثير واتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، ولأن التمكين الإداري يتطلب أنماط قيادية جديدة فمن الرقابة والمتابعة الى الرقابة الذاتية<sup>11</sup>.

**2-الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد الأبعاد الأساسية للتمكين، أي حرية الوصول للمعلومة وحسن استخدامه ونقلها للأخرين، حيث يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات في المؤسسة، حيث يضمن نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد ليتمكن المسؤول من فهم سلوكهم وعليه يمكن توجيههم عن طريق اصدار قرارات وأوامر، فالاتصال يساعد في اتخاذ القرار، ويزيد في الثقة ما بين الأفراد والمسؤول.

**3-فرق العمل:** ان العمال الممكّنين يجب أن يعملوا معاً بشكل جماعي والاستفادة من بعضهم لحل مشكلات العمال خاصة ومؤسساتهم عامة، وهذا يحتاج إلى قائد كفء يشجع، يحفز ويوجه للحفاظ على انسجام روح الفريق.

**4-تحفيز العاملين:** وهو اثارة سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف، يبذل قصار جهدهم لأداء أفضل. والتحقيق اما يكون مادي أو معنوي، فردي أو جماعي، فهو يزيد من دافعية الأفراد إلى العمل وتحقيق الرضا.

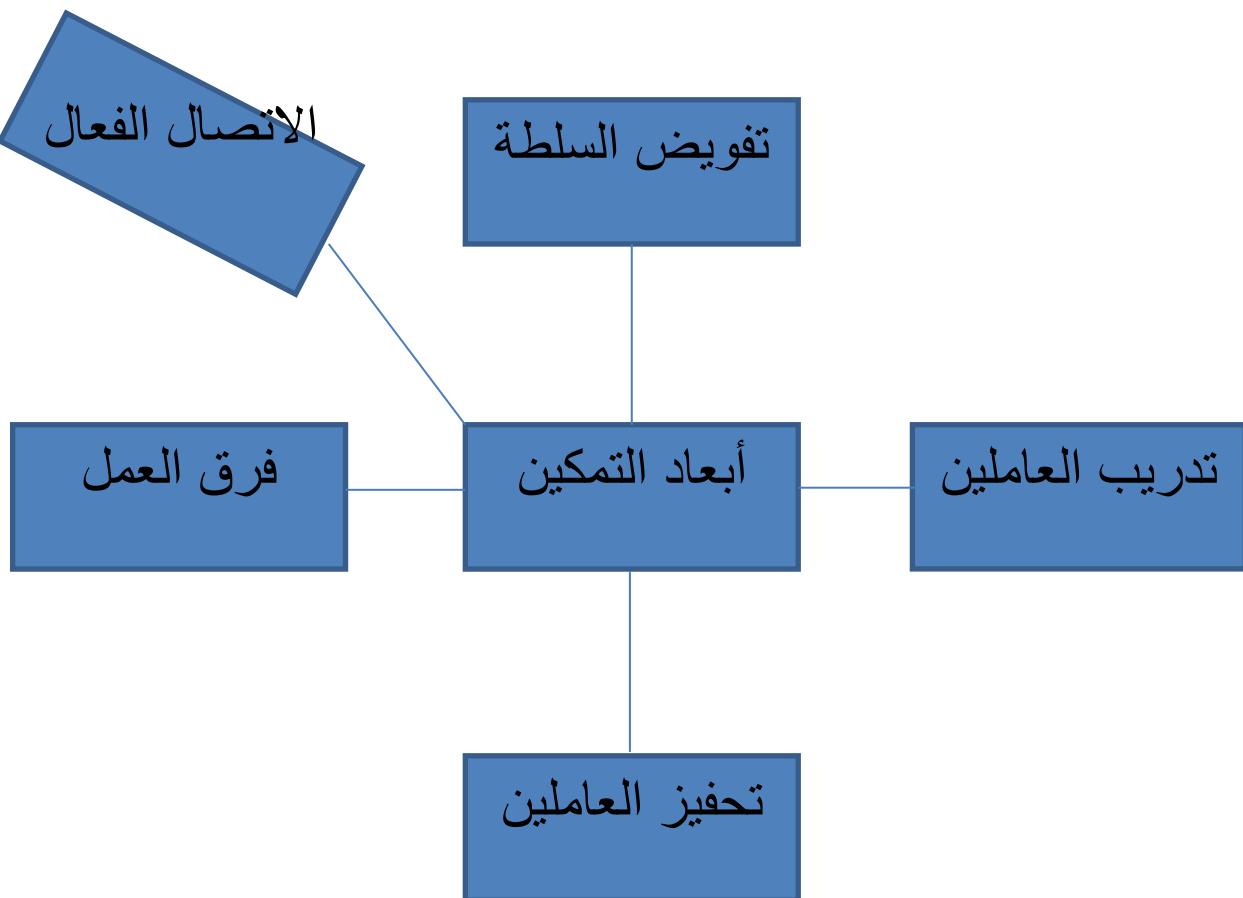
**5-التدريب:** يهدف التدريب إلى تزويد العمال بالمعلومات التي تزيد وتساهم في تحسين أدائهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى تدريب عمالها وجعلهم أكثر وعيًا ودراسة ومحاولة لإخراج معارفهم الباطنية وتجسيدها وتقاسمها.

فتمكين العاملين يستدعي مرافقته بتدريب وتكوين مستمررين ومتابعة دائمة من اكتساب مهارات جديدة لحجة الاقناع في التواصل مع الآخرين والتعامل مع المشكلات.

والشكل التالي يوضح أهم أبعاد التمكين الإداري:

---

<sup>11</sup> يحياوي فاطمة، أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدينة، الجزائر، 2017، ص123.



الشكل (2): أبعاد التمكين الاداري

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على دراسات سابقة .

حيث تم الاعتماد على الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل، التحفيز والتدريب) في الدراسة التطبيقية.

## **الفصل الأول: .....الإطار النظري**

**المطلب الثالث: مستويات ومراحل التمكين الاداري:**

### **أولاً: مستويات التمكين الاداري:**

لقد قسم (Mcshame and Ghiow) مستويات التمكين الاداري الى ثلاثة مستويات بحيث تعكس هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركتهم في جمع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في :

**1-المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم رأيه حول بعض القرارات، وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعلم ولا يدري أصلاً بحيثيات وتفاصيل المشكلة المطروحة.

**2-المستوى المتوسط:** ويتم في هذا المستوى استشارة العاملين بشكل أوسع مما هو عليه في المستوى الأدنى، وتكون هذه الاستشارة بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار .

**3-المستوى الأعلى:** خلال هذا المستوى يمنح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ويسعون لإجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها.

### **ثانياً: مراحل التمكين الاداري:**

وصف (Gotsh and Donis, 1997 ; 158) مراحل التمكين الاداري بما يأتي:

1-تهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين وازالة العوائق التي تعرّض سبيله.

2-وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية.

3-توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

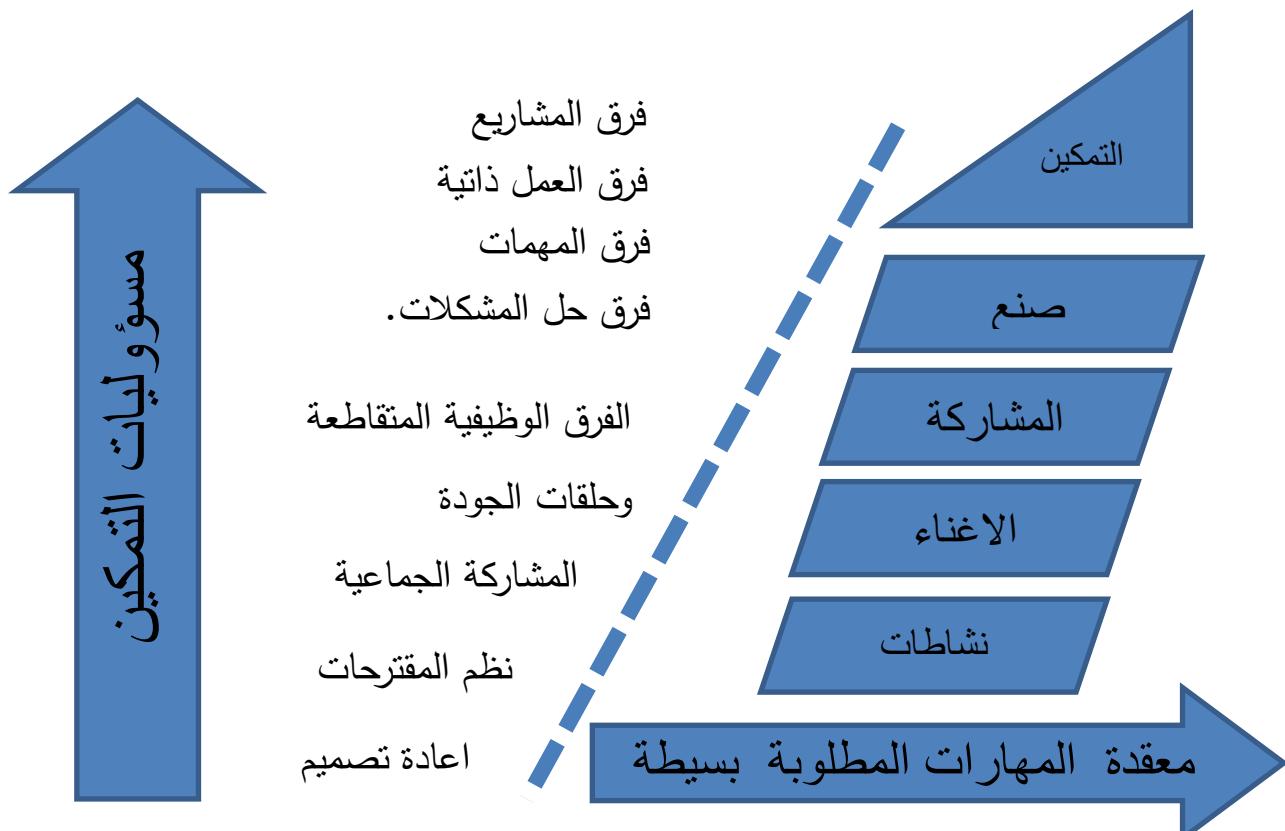
4-اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير .

ومن وجهة نظر (Daft, 2001 ; 500) فان تطبيق استراتيجية التمكين يتّخذ عدة مراحل متدرجة اذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

## الفصل الأول: .....الإطار النظري

- 1-نشاطات اعتيادية واعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاغناء الوظيفي للعاملين واثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
- 2-تشجيع مقتراحات العاملين.
- 3-منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
- 4-تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهام الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفية المتقطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
- 5-تمكين العاملين على نحو تام والشكل (3) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft).

الشكل رقم (03) التابع المرحلي للتمكين



المصدر: زكريا مطلوك الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، مرجع سابق، ص 97.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري

المطلب الرابع: معوقات التمكين الاداري:

- عند تبني مفهوم التمكين الاداري في المؤسسة بعض الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول جون التطبيق الجيد للتمكين والحد من فعاليته، ومن بين المعوقات ما يلي<sup>12</sup>:
- الهيكل التنظيمي الهرمي.
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
  - خوف الادارة العليا من فقدان الوظيفة
  - والسلطة.
  - خوف العاملين من تحمل السلطة
  - والمسؤولية.
  - النظم والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز.
  - تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - انعدام الثقة الادارية.
  - عدم ملائمة نظام المكافآت.

---

<sup>12</sup> فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البوachi، الجزائر، 2014-2015، ص14.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

### **المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك**

**المطلب الأول: نشأة مؤسسة الوطنية سوناطراك**

#### **1- نبذة تاريخية:**

شركة سوناطراك هي شركة نفط وغاز جزائرية تأسست في عام 1963 بعد استعادة الجزائر استقلالها عن فرنسا. تمتلك الشركة حقولاً نفطية وغازية ضخمة في جميع أنحاء البلاد وتعمل في شراكة مع شركات نفطية دولية لاستكشاف وتطوير هذه الموارد.

و تعد سوناطراك واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في إفريقيا والعالم. تملك وتشغل الشركة مجموعة واسعة من المنشآت والمشاريع في قطاعات الاستكشاف والإنتاج والتكرير والتسويق والتصدير.

و هي الشركة الوطنية ذات رأس مال قدره 245 مليار دينار جزائري موزعة على 245 سهم و 1 مليون دينار جزائري للسهم الواحد تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، هي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها معتمدة عن إستراتيجية التنويع.

وكتجربة أولى قامت بها سوناطراك لتأكيد شهادة ميلادها بمشروعها في إنشاء وتشغيل أنبوب النقل الذي يرتبط بين أرزيو وحوض الحمراء البالغ طوله 805 كلم طولاً، وقد مثل بمثابة خرق اتفاقية إيفيان بالنسبة لفرنسا، وقد أدى هذا إلى إجراء مفاوضات في 29 جويلية 1968 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالتطور الصناعي بالجزائر.

#### **2- أهم الأحداث منذ نشأة سوناطراك:**

##### **2-1- من سنة 1966 إلى سنة 1971 (الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية سوناطراك)**

قامت سوناطراك لتأكيد نشأتها بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر ويبلغ طوله 805 كلم، يربط ما بين حوض الحمراء وأرزيو.

ارتفاع رأس مال سوناطراك من 40 إلى 400 مليون دينار.

توسيع مهام سوناطراك، التي كانت تقتصر على إدارة الأنابيب والتسويق إلى البحث و الإنتاج و تحويل المحروقات.

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

شرعت الجزائر في عملية تأمين نشاطات التكرير والتوزيع، باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية وتدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة.

تكلف سوناطراك بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل ومناطق الإنتاج الجزائرية عن طريق خط غاز حاسي الرمل سكيكدة.

أصبحت الجزائر عضواً في الأوبك.

تمت الموافقة من قبل الحكومة على المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول الممبع والمكثفات " حاسي مسعود أرزيو "

بدأت سوناطراك أولى عمليات استغلال النفط بجهودها الذاتي في حقل البرمة.

### **2-2- تأمين المحروقات 20 فيفري 1971 إلى 1980:**

إن فرار الجزائر لتأمين المحروقات في 1971 أدخل للشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة تميزت هذه السنة أيضاً بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.

تشغيل مركب تجميع الغاز (GL1K) ب斯基كدة ، تبلغ طاقته الإنتاجية 6.5 مليون م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي الممبع و 170000 طن/السنة من الإيثان و 108400 طن/السنة من البروبان و 92600 طن/السنة من البوتان و 60250 طن/السنة من البنزين ومحطات تحويل لنقلتين من الغاز الطبيعي الممبع بطاقة إنتاجية تقدر ب 50000 إلى 70000 م<sup>3</sup>

ارتفعت الطاقة الإنتاجية لحقل حاسي الرمل إلى 14 مليار م<sup>3</sup> من غاز الطبيعي و 2400000 طن من المكثفات المستقرة. (سوناطراك. 2010)

ومن ثم بدأ تطبيق خطة (تحديد قيمة المحروقات) إذ تهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط والغاز واسترداد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقنهم في إطار الاستيراد الثانوي وإنتاج غاز البترول الممبع والمكثفات لأقصى حدود

تسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية والسائلة واستبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير وتلبية احتياجات السوق الوطني بالمنتجات المكررة والبتروكيماويات والأسمدة والمواد البلاستيكية.

أصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبترول وهذا راجع لاستثمارات الضخمة.

## **الفصل الثاني: ..... الإطار التطبيقي**

تشغيل مركب التمبيع (GL1Z) بأرزيو حيث تبلغ طاقته الإنتاجية 17.5 مليون م<sup>3</sup>/سنويًا من الغاز الطبيعي الممبيع.

### **2-3- إعادة الهيكلة و إنشاء الشركات 1980-1985:**

خلال هذه الفترة، أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما أدى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة . هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم إعادة استثمار حصة كبيرة منها في مشاريع التنمية الإقتصادية.

شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخمسية، على نطاق واسع، في تجديد عملية إعادة الهيكلة، مما أدى لإنشاء 17 شركة، منها صناعية وخدماتية وتجارية وشركات التنفيذ.<sup>1</sup> (سوناطراك.2010)

#### **2-1- المؤسسات الصناعية :**

- تكرير وتوزيع المحروقات ( NAFTAL )
- صناعة البتروكيميات ( ENIP )
- صناعة البلاستيك والمطاط ( ENPC )
- الأسمدة ( ASMIDAL )

#### **2-2- شركات التنفيذ:**

- الأشغال البترولية الكبرى ( ENGTP )
- الهندسة المدنية و البناء ( ENGCB )
- القنوات ( ENAC )

#### **2-3- شركات الخدمات النفطية:**

- جيوفيزيا ( ENAGEO )
- حفر ( ENAFOR ) و ENTP
- خدمة الآبار ( ENSP )
- الهندسة النفطية ( ENEP )
- مركز البحث في المحروقات ( CERHYD )

<sup>1</sup> 1. مجلة سوناطراك العدد 12 لسنة 2010 ، ص 13

**2-4- عهد الإنفتاح على الشراكة 1986 - 1990**

القانون رقم 86 14 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لس وناظراك بالإنفتاح على الشراكة.

أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سوناطراك شرف الحصول على مشاركة لا تقل عن 51%:

- شراكة عقد تقاسم الإنفتاح
- شراكة عقد الخدمة
- الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يُؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر.
- الشراكة على شكل شركة تجارية ذات أسهم، تأسست بموجب القانون الجزائري، الواقع مقرها الاجتماعي بالجزائر.

**2-5- سوناطراك و النشاط الدولي 1991 - 1999 :**

التعديلات التي أدخلتها القانون 91 / 01 في ديسمبر 1991 ، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الأموال المستثمرة ومنهم مكافأة عادلة للجهود المبذولة.

في سنة 1996 بدأ تشغيل خط أنابيب المغرب أوروبا المسمى " بيدرو دوران فاريل " الذي يمتد من إسبانيا و البرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11 مليار م 3 من الغاز سنويا 1

**2-6- التحديث و التطوير:**

**2-6-1- من سنة 2000 إلى يومنا هذا :**

قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة:

- في الإستكشاف و التطوير واستغلال الحقول .
- في الهياكل لنقل المحروقات (خطوط أنابيب ومحطات الضغط)
- في مصانع تمييع الغاز الطبيعي و في ناقلة الغاز المسال.

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

منذ سنة 2000 ، تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدوير و تطوير البتروكيماويات والتلويع في أنشطة مجمع سوناطراك، وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999 - 2007 والمتعلق بالإنتاج الأولي.

تتركز مهمة سوناطراك اليوم على الوظائف التالية: البحث والتطوير، الحفر والتقطيب، الإنتاج، النقل البحري، النقل بالأنباب وبيع المحروقات وتسويقها.

**2-6-2- سوناطراك اليوم:** بعدها تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فتية إلى مجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية والغازية، حيث ألمتها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أن تتبع شروطه في العمل والتغيير الجاري إذا اقتضى الأمر.

تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

وقد تم وضع المراحل التالية لذلك:

**المرحلة الأولى: 1962 - 1995 :** أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري.

**المرحلة الثانية: 1995 - 2000 :** أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتکفل بكل فروع الطاقة والكيماويا والخدمات المشتركة .

**المرحلة الثالثة: بعد سنة 2000** تكملة النشاطات البترولية والغازية، الطاقة، الكيماء بنشاطات أخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم ... الخ.

أصبحت شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي، والدخول إلى اقتصاد السوق، وذلك بفضل الإنجازات الماضية والتوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي.

**المطلب الثاني: تقييم هيكل مركب سوناطراك المسيلة**

**1- تعريف المركب سوناطراك المسيلة:**

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

هو منطقة صناعية مختصة في ضخ البترول الآتي من منطقة حاسي رمل، يقع في الوسط الجزائري وبالتحديد في بلدية المسيلة على بعد 420 كلم من حاسي رمل له موقع إستراتيجي هذا أهله لأن يكون مهما.

والمهمة الأساسية للمركب هي معالجة و ضخ البترول الآتي من حاسي رمل، إلى محطات الضخ الأخرى أي من المركب الضخ بالمسيلة إلى بجاية و سكيكدة .

ومن ثم يأخذ مسارات مختلفة عبر العالم و هي أوروبا و آسيا. وهذا عبر أنابيب و السفن الناقلة للبترول وذلك بعد معالجته وتكريره .

### **2- وصف المركب:**

يقع المركب ببلدية المسيلة بالقرب من مدخل المدينة و يبعد حوالي 420 كلم شمال حاسي رمل و تقدر مساحته ب 52 هكتار .

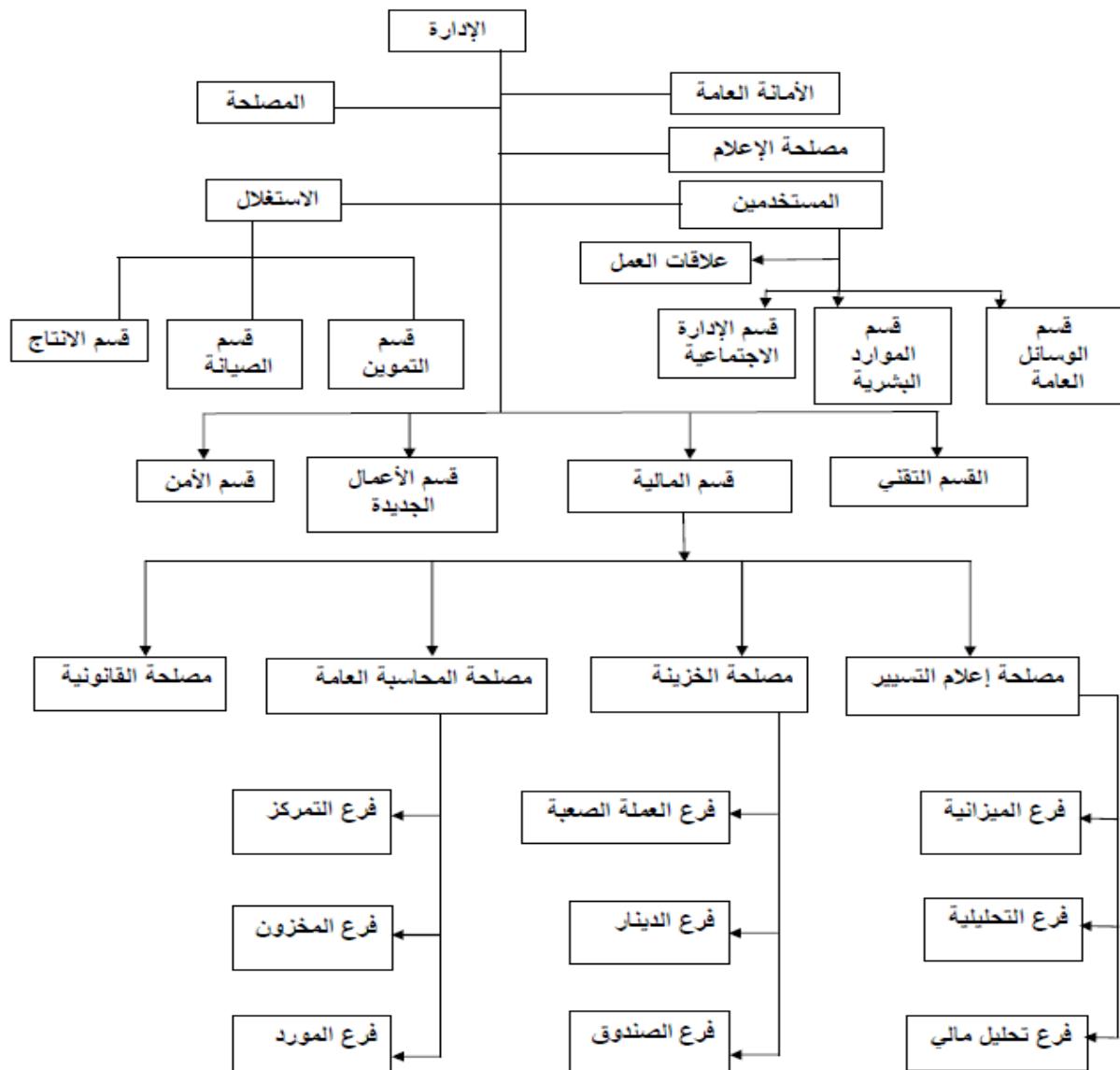
و يقسم المركب إلى مناطق وهي:

منطقة الاستفادة تؤمن بداية وحسن عمل بتزويده بالطاقة، خصوصاً أن كل الهياكل الأخرى تضمن إنتاج البخار ، الكهرباء، الماء المقطر والمشع... ، منطقة التخزين بها 2 أحواض بسعة 100000م مربع.

### **3 - الهيكل التنظيمي لمركب ضخ البترول :**

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمركب ضخ البترول.

## الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي



المصدر:

### وثيقة مقدمة مكان الترخيص

يتتألف هيكل التنظيمي للمركب المسيلة التابع للشركة الوطنية سوناطراك من مجلس إدارة ومدير عام، ويتم تنظيم الشركة بشكل هرمي.

**المدير العام:** هو المسؤول الأول عن إدارة الشركة وتحقيق أهدافها، وهو يتولى إدارة جميع الأقسام والإدارات في الشركة.

تتألف شركة الوطنية سوناطراك من عدد من الإدارات والأقسام المختلفة، وتشمل:

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

**1- الأمانة العامة** هي الجهاز أو الإدارة المسئولة عن القضايا الإدارية والتنظيمية والإشراف على العمليات الداخلية في الشركة. تعتبر الأمانة العامة عادةً الهيئة المركزية التي تدير شؤون الشركة وتتوفر الدعم الإداري والتكنولوجى للإدارات والأقسام المختلفة. وظائف الأمانة العامة تشمل ما يلى:

- **إدارة العمليات الداخلية:** تنظيم وتنفيذ الأعمال الإدارية والتشغيلية للشركة.
- **الحفظ على السجلات والوثائق:** تتولى الأمانة العامة إدارة وتنظيم السجلات والوثائق الرسمية للشركة، وضمان توثيق واحتفاظ بالمعلومات والوثائق المهمة بشكل صحيح ومنظم.
- **توفير الدعم الإداري والتكنولوجى:** تقدم الأمانة العامة الدعم اللازم للإدارات والفرق العاملة في الشركة، بما في ذلك توفير البنية التحتية التقنية والتكنولوجية الازمة وتوفير الدعم الإداري للموظفين.
- **التواصل الداخلي والخارجي:** تعمل الأمانة العامة على تيسير التواصل الفعال والفعالية بين الإدارات المختلفة في الشركة وبين الشركة والجهات الخارجية مثل العملاء والشركاء والموردين.

**2- مصلحة الإعلام:** تشير إلى الفوائد والاهتمامات التي تتطوّي على الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام والاتصال في إطار أعمال الشركة وعلاقتها مع الجمهور وأصحاب المصلحة المختلفين. تهدف مصلحة الإعلام في شركة الطاقة إلى تعزيز التواصل الفعال والشفافية وبناء الثقة مع الجمهور، وتعزيز فهمهم لأنشطة الشركة وتأثيراتها على البيئة والمجتمع.

بعض جوانب مصلحة الإعلام تشمل:

- **الاتصال الداخلي:** التواصل الفعال المستمر داخل المنظمة، مثل توفير قنوات الاتصال الداخلية والمنصات لتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات المختلفة.
- **العلاقات العامة:** تعمل على بناء وتعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الخارجية، مثل الصحف والتلفزيون ووكالات الأنباء والمجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية والمستثمرين. يهدف ذلك إلى تعزيز فهم الجمهور لأنشطة الشركة وتعزيز سمعتها وتوضيح الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية لأعمالها.
- **إدارة الأزمات والاتصال في حالات الطوارئ:** تشمل إعداد وتنفيذ استراتيجيات الاتصال في حالات الطوارئ أو الأزمات، مثل حوادث التسرب النفطي أو الحوادث البيئية. يهدف ذلك إلى التعامل مع الأزمات بشكل فعال .

**3- المصلحة**

**4- المستخدمين:** و هي على أربع اقسام وهي :

- علاقات العمل .
- قسم الوسائل العامة .
- قسم الموارد البشرية ويتولى هذا القسم إدارة العاملين في الشركة، والعمل على توظيف و تدريب الموظفين الجدد.
- قسم الادارة الاجتماعية .

**5- الاستغلال:** و ينقسم الى ثلاثة اقسام وهي :

- قسم التموين.
- قسم الصيانة.
- قسم الانتاج .

**6- القسم التقني:** هو الجزء المسؤول عن تطوير وتنفيذ التكنولوجيا والعمليات التقنية المتعلقة بإنتاج وتوليد الطاقة. يهدف القسم التقني إلى ضمان فعالية وكفاءة عمليات الإنتاج واستخدام تكنولوجيا متقدمة ومستدامة. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لدور القسم التقني:

- **تصميم وتطوير المشاريع:** يقوم القسم التقني بتحليل وتقدير المشاريع الجديدة في مجالات مختلفة مثل الطاقة المتجددة والنفط والغاز وتوليد الكهرباء. ويعمل على تصميم وتطوير العمليات والأنظمة الفنية لتلك المشاريع بطرق مستدامة وفعالة.
- **الصيانة والتشغيل:** يتولى القسم التقني مسؤولية صيانة وإصلاح المعدات والمرافق الضرورية لعمليات الإنتاج والتوليد، ويضمن عملها بكفاءة وسلامة.
- **البحث والتطوير:** يعمل القسم التقني على الابتكار وتطوير التكنولوجيا في مجالات الطاقة، مثل تحسين كفاءة العمليات واستخدام مصادر الطاقة المتجددة وتطوير تقنيات الحفر واستخراج النفط والغاز.
- **الامتثال للمعايير والتشريعات:** يلتزم القسم التقني بالامتثال للمعايير والتشريعات البيئية والصحية والسلامة في قطاع الطاقة.

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

**7- قسم الامن :** هو الجزء المسؤول عن حماية الممتلكات والموارد والعمليات الحيوية للشركة من التهديدات الأمنية المحتملة. يعمل القسم على تحليل وتقدير المخاطر الأمنية وتطوير استراتيجيات وسياسات الأمان لضمان سلامة وأمان الشركة وموظفيها وأصولها. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لدور قسم الامن:

- **الحماية المادية:** يشمل ذلك تأمين وحماية الموقع والمباني والمرافق الحيوية للشركة، مثل المحطات والمصافي ومنشآت توليد الكهرباء ومناطق الحفر والاستخراج.
- **الأمن السيبراني:** يشمل حماية البيانات والشبكات الإلكترونية وأنظمة الحاسوبية التابعة للشركة من هجمات القرصنة والتسلل وسرقة المعلومات الحساسة.
- **إدارة الأزمات والطوارئ:** يعمل قسم الأمن على تطوير خطط وإجراءات استجابة للأزمات والطوارئ المحتملة، مثل الحوادث الصناعية والكوارث الطبيعية والتهديدات الأمنية.
- **مراقبة الأمن والتحقيقات**

**8- قسم الاعمال الجديدة:** هو الجزء المسؤول عن استكشاف وتقدير وتطوير فرص النمو والتوسع الجديدة في قطاع الطاقة. يهدف القسم إلى تحليل واستكشاف الفرص الجديدة لتوسيع نشاطات الشركة وتطوير مشاريع جديدة لتوليد الطاقة واستغلال الموارد الطبيعية وتحقيق المزيد من الأرباح. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لدور قسم الأعمال الجديدة:

- **استكشاف الفرص:** يقوم قسم الأعمال الجديدة بالبحث واستكشاف الفرص الجديدة في مجال الطاقة، سواء كانت تتعلق بالطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح، أو تطوير مشاريع استخراج النفط والغاز في مناطق جديدة. يتم تحليل وتقدير الفرص المحتملة بناءً على الجوانب الاقتصادية والبيئية والتقنية والقانونية.
- **تقييم الجدوى:** يتم تنفيذ دراسات الجدوى الاقتصادية والتقنية للفرص الجديدة المحتملة. يشمل ذلك تحليل الاستثمارات المطلوبة، والتكاليف والعائدات المتوقعة، وتقدير المخاطر والفرص، وتحديد الموارد اللازمة والجدول الزمني لتنفيذ المشاريع.
- **التعاون والشراكات:** يعمل قسم الأعمال الجديدة على بناء علاقات تعاونية وشراكات مع أطراف خارجية مثل الحكومات المحلية، والشركات الأخرى في قطاع الطاقة، والجهات البحثية. تتيح هذه الشراكات فرص التعاون في تطوير وتنفيذ المشاريع الجديدة ومشاركة المعرفة والتكنولوجيا.

**9- قسم المالية:** وتتولى هذه الإدارة إدارة الأموال والموارد المالية للشركة، وتقديم التقارير المالية والمحاسبية اللازمة للإدارة. وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لدور قسم المالية:

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

- **التخطيط المالي:** يقوم قسم المالية بوضع خطط مالية استراتيجية للشركة، وتحديد الميزانية العامة والأهداف المالية لفترات زمنية محددة.
- **إدارة الحسابات والتقارير المالية:** يقوم القسم بإعداد ومراجعة القوائم المالية للشركة، مثل القوائم الدورية للدخل والميزانية وتدفقات النقد والتقارير الأخرى المالية.
- **التحليل المالي:** يتم تنفيذ تحليلات مالية لتقييم أداء الشركة واستدامة نموها، وتحديد الاتجاهات المالية والمؤشرات الرئيسية للأداء.
- **إدارة رأس المال:** يعمل قسم المالية على إدارة رأس المال وتنفيذ استراتيجيات التمويل المناسبة للشركة. يشمل ذلك تحديد مصادر التمويل المناسبة.

وينقسم قسم المالية إلى أربعة مصالح وهي :

**ا- مصلحة اعلام التسيير:** وتتضمن 3 فروع وهي :

- فرع الميزانية
- فرع التحليلية
- فرع التحليل المالي

**ب مصلحة الخزينة:** وتتضمن 3 فروع وهي :

- فرع العمل الصعب
- فرع الدينار
- فرع الصندوق

**ج- مصلحة المحاسبة العامة:** وتتضمن 3 فروع وهي :

- فرع التمركز
- فرع المخزون
- فرع المورد

**د- مصلحة القانونية**

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

**المطلب الثاني: وظائف سوناطراك و اهدافها الاستراتيجيات**  
تتمثل وظيفة سوناطراك" في البحث على إحدى الثروات التي يزخر بها الوطن (الذهب الأسود)، ومعالجتها، تقييمها، ثم وضعها في متناول المستهلك سواء على مستوى السوق الوطني أو الدولي. (حنبيش شيماء . 2016)

من خلال هذا الدور ، والفائز الذي تحررها، تساهم الشركة أولا بتطوير البلد، بضمان أكثر من 97% من احتياجاته من العملة الصعبة، مع تزويده بالطاقة اللازمة التي يحتاجها تسيير الاقتصاد، كذلك عليها أن تساهم في وضع أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التسبيحية.

خلال العشرية الأخيرة، تميزت "سوناطراك" بنشاط واسع في الاستكشاف وتنمية هيكل ووسائل الإنتاج، ونشأت التكرير ومصانع التمييع، ونشأت أخرى وتجهيزات الصنع.

أما وظيفتها الحالية فتتركز حول البحث والإنتاج والنقل ومعالجة تمييع الغاز الطبيعي وتصفيته وتمويل السوق المحلي، وتسوييف المحروقات السائلة والغازية في السوق الدولية.

بالإضافة إلى الوظائف السابقة، سنعرض فيها يلي إلى مهام أخرى سطرتها "سوناطراك" لنفسها لتقديم مواردها من المحروقات

- إتماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجالجزائر ، مع شركات جزائرية أو أجنبية.  
اكتساب وحيازة كل حقيقة أسهم.

- الاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشر بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة يهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

**- أهدافها الإستراتيجية:**

- التحكم والتلويع في نشاطها مع الاستعمال الأمثل اوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين  
ال دائم لسيرتها ، وصورة علامتها .  
- تلمبية الحاجيات الوطنية المتزايدة في الجزائر .

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

- تفضيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية.
- المشاركة في الانجازات الصناعية، التجارية في الخارج حتى تكون أكثر قربا من الزيون النهائي.
- تنويع متوجاتها.

كما أن سوناطراك" سطرت لنفسها أهداف على المستوى الدولي ذكر منها: (حنبيش شيماء 2016)

- أن تكون القائد في ميدان الغاز الطبيعي الممیع (Gaz Naturel Liquéfié NL)
- أن تكون القائد في ميدان الغاز الطبيعي، لاسيما عن طريق أنابيب الغاز.
- أن تكون القائد في ميدان التكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني وفي المغرب العربي الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدة، على مستوى مختلف البلدان المستهلكة (أوروبا - أمريكا - اليابان).

### **سوناطراك سمعة وطموحات:**

تجسيداً لمرحلة جديرة في إنشاء مجموعة بترولية دولية فعالة، صادق المجلس الوطني للطاقة في اجتماعه ليوم 21 جانفي 1998 على القوانين الأساسية الجديدة لسوناطراك . كما صادق على مخطط يربط سوناطراك بنشاطات التكرير والبتروكيمياء والتوزيع، ويسمح لها بالمساهمات في الشركات شبه البترولية للخدمات (إعادة ضمها إلى الشركات التي انفصلت عنها سابقا).

وفي إطار تنظيمها الجديد، تمتلك "سوناطراك" مجلـل رأس المال (100%) شركات التوزيع والتكرير والبتروكيمياء ENIP - NAFTEC - NAFTAL

للإشارة فإن الفرعين ENIP - NAFTEC لم يـعدا فرعـين مستقلـين، فقد تم ضمـهما إلى نشـاطـاتـ الشـرـكـةـ الأـمـ بـعـدـ عمـلـيـةـ إـعادـةـ الهـيـكلـةـ الـتـيـ مـسـتـ سـونـاطـرـاـكـ عـامـ 2011ـ.

### **المبحث الثالث: التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك**

#### **المطلب الأول: المنهج المستخدم.**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم استخدام في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في القصل النظري. كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة لأنه الأنسب لهذا الفصل في تحليل المقابلة والتعليق عليها بناء على اطلاعنا وملحوظتنا.

حيث البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى إكتشاف الواقع و وصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كيفياً أو كمياً، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهي تهتم بما في الظواهر وحاضرها ومستقبلها.

#### **المطلب الثاني: عينة الدراسة**

ت تكون عينة الدراسة من خبير في ميدان الدراسة و المتمثل في نائب مدير مؤسسة سوناطراك بالمسيلة. والذي بإمكانه إفادتنا في الموضوع محل الدراسة.

#### **المطلب الثالث: التعريف بأدأه الدراسة.**

تم الإعتماد في دراستنا على أداة المقابلة في جمع المعلومات الازمة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة للإجابة على الفرضيات المطروحة.

تعددت تعريفات المقابلة من كاتب إلى آخر ومن محل إلى آخر ومنه إخترنا التعريف التالي: "المقابلة هي الوسيلة التي يحاول الباحث الحصول بواسطتها على البيانات، والتي لا توجد في أي مكان آخر، وتكون مع الأشخاص الذين كانوا في معظم الأحيان شهوداً أو مشاركين في الفعاليات التي شملها موضوع البحث، والم مقابلة من حيث المبدأ هي الحصول على بيانات لموضوع بحيث يمكن أن تستخدم لمراقبة ردود أفعال موضوع البحث لقياس مدى إستجابته للمحفزات التي يحدثها الباحث".

يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة غير المهيكلة التي تم الإعتماد عليها في دراستنا، تم إجراء المقابلة مع إطار المؤسسة محل الدراسة من نائب مدير مؤسسة سوناطراك ولقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

الأهداف الأساسية	تاريخ و مدة المقابلة	ظرف اجراء المقابلة و طبيعة التسجيل	الموظف
------------------	----------------------	------------------------------------	--------

المطلب الرابع: تحليل معطيات أداة الدراسة و اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الجزء شرح مناخ المقابلة التي تمت و كيف تم اجرائها في المؤسسة بحيث تم تلخيص فيه جميع المجريات بالتبير العلمي و الواقعى الميداني و ذلك من اجل إعطاء البحث مصداقية اكبر للبيانات التي تم جمعها و اعتمد عليها ،حت هذا الجزء الأيمن خصص لمعرفة الموظف من سنه و خبرته و مكان عمله و المنصب الذي يشغله و في الجزء الثاني تم التطرق ل التاريخ المقابلة و مدة المقابلة و طبيعة التسجيل و كيفية التفريغ و المدة و ثم الجزء الثالث تم فيه عرض ظروف اجراء المقابلة و في هذا الجزء الرابع و الأخير الأهداف الأساسية لأبعاد المقابلة و مناخ المقابلة موضحة في الجدول التالي

#### **الجدول (4) : خطوات اجراء المقابلة**

## الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي

<p>أجريت هذه مقابلة من أجل معرفة تاثير التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع الموظف كانت ممتازة من حيث المعاملة و كان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الاتraction الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على المعلومات اكثر و في الموعد بالإضافة الى منح الموظف الوقت الكافي للاستفسار على الموضوع و الإجابة</p>	<p>تاريخ المقابلة: يوم 14 ماي 2023 على ساعة 10 صباحا اللقاء: شخصيا مدة المقابلة: 45 دقيقة تدوين المعلومات كانت مسجلة بالهاتف و بشكل يدوي بعد اذن الموظف عملية تفريغ في شكل كتابي ومنتظمة دامت ساعة و نصف</p>	<p>الاسم ولقب: رضا عريوة السن: 49 سنة الخبرة: 15 سنة مستوى دراسي: متخرج على شهادة ليسانس تخصص إدارة اعمال جامعة البليدة منصبه: نائب مدير مؤسسة سوناطراك</p>
---	--	--	---

السؤال	الإجابة
<u>هل أنتم تطبقون في التمكين الإداري؟</u>	نعم نحن نقوم بتطبيقه
<u>ما هو مفهومك للتمكين الإداري؟</u>	هو نظام وقوانين تطبق في هذا المجال من خلال تطبيق أبعاه.
<u>هل أنتم تطبقون في التدريب على العاملين ؟</u>	نعم
<u>من هم الأشخاص الذين تقومون بتدريبهم</u>	الإداريين

## الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي

لتحسين النظام الإداري المطبق على المؤسسة نتائجها ممتازة .	؟وما الدافع الذي جعلكم تطبقون وكيف هي نتائجه؟
نعم، منذ استخدام الأنظمة المعتمدة بها .	_هل أنتم تطبقون في توسيع السلطة؟ وما الدافع الذي جعلكم تطبقونه؟
لا، لأن هناك سلم مستعمل لهذا الغرض نتائج ممتازة.	_هل كل الموظفين يستطيع المسؤول أن يمنحهم توسيع السلطة ؟ وكيف النتائج؟
نعم ، تطبقه على شكل أنظمة معلوماتية (اعلام الي) نتائجه ممتازة.	هل أنتم تطبقون في فرق العمل وكيف تطبقون النتائج؟
نعم هناك تحفيز ومنه نجد مردوده ممتاز ، نتائجه إيجابية بالنسبة للعامل والمسؤولية .	_ هل أنتم تطبقون في التحفيز ؟ كيف تقومون بتحفيز؟ و نتائجه؟

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسية من خلال تحقيقها او رفضها

ـ اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى: هناك تطبيق لتمكين لإداري في مؤسسة سوناطراك المسيلة ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا للمقابلة ما يلي: يتمثل تطبيق التمكين من خلال تطبيق أبعاد التمكين الإداري .

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية:{ هناك تطبيق لتمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة} محققة فمن خلال تحليلنا لأجوبة الخبر الذي أجرينا معه المقابلة تبين لنا أن مؤسسة سوناطراك بالمسيلة تقوم بتطبيق التمكين الإداري من خلال تدريبهم وتحفيزهم والعمل ضمن فريق.

ـ اختبار الفرضية الثانية :

## **الفصل الثاني: .....الإطار التطبيقي**

الفرضية الثانية: يساهم التمكين لإداري في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك بالمسيلة.

ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا للمقابلة مايلي: إستقرار معنوي في العمل، تحفيز العمال، خلق روح العمل الجماعي.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية:{يساهم التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسة}. محققه فمن خلال تحليلنا لأجوبة الخبير الذي أجرينا معه المقابلة تبين لنا أن مؤسسة سوناطراك بالمسيلة تعمل على تحسين الأداء من خلال خلق جو من الإستقرار الإداري في جميع المستويات.

### **اختبار الفرضية الثالثة :**

الفرضية الثالثة: يوجد تطبيق لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة. ومن أهم النتائج التي تحصلنا عليها عند تحليلنا للمقابلة مايلي: أن هذه المؤسسة تقوم بتطبيق أبعاد التمكين الإداري من أجل تسخيرها تسخيراً جيداً .

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن فرضية:{ يوجد تطبيق لأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة سوناطراك بالمسيلة}. محققه فمن خلال تحليلنا لأجوبة الخبير الذي أجرينا معه المقابلة تبين لنا أن مؤسسة سوناطراك بالمسيلة تطبق أبعاد التمكين الإداري من خلال زيادة في المردودية والعمل الجماعي وتفويض السلطة للإداريين، وتدريب الإداريين.

النهاية

## الخاتمة

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتحوله على العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة مفهوم متشعب ذو عدة أو صال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة و اندماج العاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم .

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح وأهم مفتاح لها هو التمكين

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- زكري مطلوك الدوري، د أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتضادات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
- فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البوادي، الجزائر، 2014-2015.
- قدري أحمد محراج، أثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، 2014/2015.
- محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2012.
- يحاوي فاطمة، أثر القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر، 2017.

**الملاحق**

**الملحق رقم 01**



جامعة محمد بودياب - المسموم  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohammed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: ال MANAGEMENT  
 ٢٢١

المسيرة في: ٢٣ / ٥٤ / ٢٠٢٣

..... / ..... : ۹

السيد: جمال زوج ابنة سونا خان  
.....

**الموضوع:** طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و يعد... .

في إطار افتتاح الجامعة على محملها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترسّص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علم الاجتماع، يرجى منكم إدخال تخصص: ...ماد. أدلة أعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سعادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترسّصهم الميداني مؤسستكم.

الطالع

الإمضاء	رقم ب.ت.و/ر .س	رقم بطاقة الطالب	الاسم واللقب	الرقم
	١١٥٠٣٥٩٩٦٠٠٨١٠٠٢	٢٠٢٠٣٥٥٧٣٩٩٥	صربيش و حمال	01
	١١٥٠٢٦٩٩٥٥٢٤٨٣٠٦	٢٠٢٠٣٤٥٧٣٩٨٤	لعلی صناء	02
			.	03
			.	04

## عنوان البحث: الشَّائِعُونَ الْمُدَارِيُّونَ فِي حُكُومَاتِ الْمُؤْمِنِينَ

The image shows a rectangular document page. In the center is a circular blue stamp with the following text around the border: "محلية الصناعة" (Industry Office) at the top, "SOCIÉTÉ NATIONALE D'EXPLOITATION DES CARBURES DE GAZ ET LIQUIDES" (SONATRACH) in the middle, and "SONATRACH STATION DE MISILA" at the bottom. In the center of the stamp is a smaller logo consisting of three vertical bars. Below the stamp, there is handwritten Arabic text: "الموافق يوم ١٥" (Approved on 15th) and "عام ٢٠١٥ الميلادي" (Year 2015 AD). To the left of the stamp, there is a large, thin, handwritten signature. To the right of the stamp, there is another handwritten signature, which appears to be a name like "وزير الكهرباء" (Minister of Electricity). The entire stamp and its surrounding area are highlighted with a red box.