

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



عنوان المذكرة

التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية مطبقة على موظفي مديرية توزيع

لكهرباء والغاز بسكرة

شهادة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتورة :

- قشي الهام

إعداد الطالبة:

- نوي آسيا

السنة الجامعية : 2016 / 2017 م

السنة الجامعية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الإشكال
	ملخص الدراسة
ا .ا.ب.ج	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهمية الدراسة
8	4- أهداف الدراسة
9	5- تحديد مصطلحات

9	6-الدراسات السابقة
13	7-التعليق على الدراسات
	الفصل الثاني : التمكين الإداري
15	تمهيد
16	1- مفهوم التمكين
17	2- المفاهيم ذات العلاقة بالتمكين
18	3- أسباب التمكين
19	4- أهمية التمكين
19	5- أساليب تطبيق التمكين
22	6- أبعاد التمكين
25	7- النظريات المفسرة للتمكين
30	8- نماذج التمكين
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :الفعالية التنظيمية
37	تمهيد
38	1- مفهوم الفعالية التنظيمية

39	2- مفهوم الكفاءة
40	3- الفرق بين الفعالية والكفاءة
41	4- عناصر المنظمة الفعالة
43	5- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
47	6- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
49	7- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
59	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية
61	تمهيد
	1- مجالات الدراسة
58	2- منهج الدراسة
59	3- الدراسة الاستطلاعية
59	4- مجتمع الدراسة
60	5- أدوات وإجراءات الدراسة
65	6- أساليب المعالجة الإحصائية

66	خلاصة
	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
68	تمهيد
69	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
70	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
71	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
73	4- عرض ومناقشة الفرضية العامة
74	الاستنتاج العام
75	الاقتراحات والتوصيات
76	قائمة المراجع
82	خاتمة
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
01	الفروق بين التمكين والتفويض	18
02	الفروق بين الكفاءة والفعالية	41
03	مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة	47
04	وصف محاور وبنود استبيان التمكين الإداري	61
05	وصف محاور وبنود استبيان الفعالية	62
06	معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الإداري	64
07	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والفعالية	69
08	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة المعلومات والفعالية التنظيمية	70
09	معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والفعالية التنظيمية	72
10	معامل الارتباط بيرسون بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية	73

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
01	أساليب تطبيق التمكين	22
02	أبعاد التمكين	24
03	نماذج التمكين	34
04	العوامل المؤثرة في الحكم على فعالية المنظمة	49
05	أهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	53

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .

حيث تكون مجتمع الدراسة من 722 موظف بالمديرية ، تم اختيار عينة منه لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة ، بطريقة عشوائية تكونت عينة الدراسة من (50) موظف ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم التحقق من خصائصه السيكمترية من صدق وثبات .حيث استخدمت طريقة الفا كرومباخ عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ووصلنا الى النتائج التالية :

➤ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والفعالية التنظيمية

➤ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية

➤ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية

➤ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الداري والفعالية التنظيمية

مقدمة :

في ظل التطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات واثرت التغييرات المتسارعة في شتى المجالات واشتداد المنافسة أصبحت المنظمات تواجه جملة من التحديات والضغوط ، تفرض عليها إحداث تطوير تنظيمي لتتمكن من مواكبة هذه التغييرات ومواجهة الضغوط والتحديات ، كما تفرض عليها التغيير في خططها وسياساتها لتخفيف من أثارها وإيجاد طرق وأساليب حديثة في إدارة شؤونها ، ونبذ الطرق التقليدية .

حيث انصب مجال الاهتمام في الفكر الإداري في المنظمات المعاصرة على العنصر البشري وتتمين دوره باعتباره العنصر الجوهري وأساس نجاح المنظمات والسعي نحو تطويره وتحفيزه وإشباع حاجاته كونه أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ غاياتها ، بتحقيق البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ، لذا كان من اللزام على المنظمات المعاصرة الاقتناع بإمكانية أفرادها في تحقيق هذه الميزة ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه التنظيم نظرا لما يمتلكه العامل من طاقات إبداعية وقدرة على الابتكار والانجاز في العمل .

قام هذا التوجه على تركيز الاهتمام على المورد البشري في المنظمة كونه جزء من العملية الإدارية انتقلت وجهة النظر من فكرة الأوامر والسلطة إلى فكرة جديدة تعد من بين الأساليب والممارسات الحديثة هي التمكين ، هذه الآلية تقوم على فكرة مفادها إعطاء الأفراد العاملين في المنظمة مزيدا من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة مع إطلاق الحرية للعامل في أداء العمل دون رقابة أو تدخل من الإدارة مما يعمل على خلق علاقات وثيقة بين مختلف المستويات الإدارية وكسر الجمود الإداري ، مكونا بذلك دافعا للعامل نحو الشعور بالولاء للمنظمة ، ما من شأنه أن يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية .

وانطلاقاً من ذلك وبغية معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية في إحدى المؤسسات الجزائرية ، ممثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، باعتبارها نظام يتأثر بمختلف التغيرات عليه إحداث تطوير وتحديث في مختلف أساليبه الإدارية لتصبح أكثر فعالية ومساعدة على تحقيق التميز والبقاء والمنافسة .

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التمكين الإداري إلا أننا نجدتها تفتقر إلى تناول العلاقة بين متغيري الدراسة لذا جاءت الدراسة الحالية محاولة البحث في هذه العلاقة حيث قسمت إلى جانبين : جانب نظري ويحتوي على ثلاثة فصول ، وجانب ميداني يحتوي على فصلين وذلك كما يلي :

الفصل الأول : خاص بتحديد إشكالية الدراسة وتناول كل من التعريف بمشكلة البحث وتساؤلاته وفرضياته ، توضيح أهميتها وأهدافها ، ثم عرض التعارف الإجرائية للمصطلحات وفي آخر الفصل تناولنا الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين .

الفصل الثاني : خاص بالتمكين الإداري ومقارنته النظرية وتناول كل من مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم ذات العلاقة بالتمكين ، أسباب التمكين وأهميته ، الأساليب المطبقة في التمكين ، وأبعاده ثم تناولنا أهم النظريات المفسرة للتمكين ونماذج التمكين .

الفصل الثالث : خصص هذا الفصل للفعالية التنظيمية وتناول كل من مفهومها ومفهوم الكفاءة والفرق بين المفهومين ، كما تناول عناصر المنظمة الفعالة ، أهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ، ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية وأهم مداخل دراسة فعالية المنظمة .

الفصل الرابع : خاص بالإطار المنهجي للدراسة وتناول كل من مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات (الاستبانة) العينة ومجتمع الدراسة

الفصل الخامس: تم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الدراسات السابقة وما تم تناوله في الفصول النظرية .

واختتمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات وقائمة المراجع ،خاتمة و ملاحق الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-تحديد المفاهيم إجرائيا

6-الدراسات السابقة

7- التعليق على الدراسات السابقة

خلاصة

1-الإشكالية :

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية ، والتي تؤثر بشكل مباشر على بقائها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في ظل علم يتسم بسرعة الحراك ، تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات ، وتتغير الأوضاع بسرعة تفرض على إدارة المنظمات تحديد الخطط اللازمة وإحداث التغيير في مختلف برامجها وعملياتها للتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثمة تحقيق القدرة على البقاء والنمو .

وتعتبر القدرة على البقاء والنمو والمنافسة والتكيف من العوامل الأساسية التي نحكم بها على نجاح المنظمة ومؤشرات يتحدد من خلالها مستوى الفعالية التنظيمية ، هذه الأخيرة التي تعد هدفا أساسيا تقوم عليه المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها او مخرجاتها (سلعا أو خدمات)

كما تشكل الفعالية التنظيمية محركا مهما لتحسين أداء المنظمة ، وتتحدد الفعالية التنظيمية من خلال عدة مؤشرات داخلية وخارجية ومن بين هذه المؤشرات مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تتعلق بأهداف المنظمة ، هذا المؤشر السلوكي للفعالية التنظيمية يعد احد الآليات المتبعة في احد التوجهات الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري . يبرز هذا التوجه في التمكين هذا المفهوم القائم على فكرة مفادها الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وحفزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنح مزيد من الحرية في التصرف ، وهو بذلك فرصة لإطلاق العنان للعقول على الإبداع . و الثقة والتفاهم والحوار كلها عوامل تشجع على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر على فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها .

وبنتبع تاريخ تطور الفكر التنظيمي والإداري نجد إن الدراسات التي كان لها إسهام في بلورة مفهوم التمكين متعددة ، اذ تعد دراسات الهاوثورن من أهم الدراسات التي

تناولت الاهتمام بمشاركة العاملين كآلية من آليات التمكين ، كما كان لحركة العلاقات الإنسانية إسهامها حيث أشارت ماري باركت قويت إلى هذا المفهوم إذ أشارت إلى انه عن طريق التعاون والمشاركة وإعطاء القوة للإفراد تتحدى المنظمة الضغوط المفروضة عليها عن طريق المنافسة .

وبظهور مفهوم التمكين انتقلت النظرة إلى المورد البشري باعتباره من أولويات اهتمام المنظمة ، واتجهت الإدارة نحو فسح المجال أمام العاملين وحفزهم وغرس مبدأ الديمقراطية في الإدارة والعمل على نشر روح الفريق الواحد ، وهذا ما من شأنه إطلاق العنان أمام الطاقات الإبداعية مما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ومن ثمة ضمان فعالية التنظيم ، لذا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الوقوف على العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية من خلال مؤشراتنا الداخلية وذلك بمحاولة الإجابة على التساؤل التالي .
وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

❖ التساؤل الرئيسي :

➤ هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بسكرة ؟

❖ التساؤلات الفرعية :

❖ هل لمشاركة المعلومات علاقة بالفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بسكرة؟

❖ هل للحرية والاستقلالية علاقة بالفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بسكرة ؟

❖ هل لفرق العمل علاقة بالفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بسكرة ؟

2- فرضيات الدراسة :

❖ الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

❖ الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ؟
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

3- أهمية الدراسة :

- ترجع أهمية الدراسة لأهمية المتغيرين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية
- حداثة متغير التمكين كمفهوم إداري
- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
- محاولة الوقوف على طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين (التمكين الإداري والفعالية التنظيمية)
- أن بإمكان الدراسة توجيه انتظار الرؤساء والمرؤوسين غالى تبني وإتباع سياسة التمكين الإداري وتطبيقه .

4- أهداف الدراسة :

- ترمي الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي هي كالتالي :
- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية .

- الوقوف على مدى إسهام التمكين الإداري في تحقيق أهداف المنظمة وضمان بقائها
- الرغبة في الأخذ بنتائج الدراسة والعمل على تحسين القيادة الإدارية بأهمية التمكين .
- توضيح اثر تطبيق التمكين الإداري في الفعالية التنظيمية .
- تقديم مقترحات لتفعيل العمل بهذه السياسة التمكينية .

5- تحديد مصطلحات الدراسة :

5-1: مفهوم التمكين الإداري: هو فسخ المجال أمام العاملين لزيادة قدراتهم الفردية من خلال توسيع نطاق تفيض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملة اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والعمل بروح الفريق دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة الماسية لنموهم وتأهيلهم مهنيا ، مع الثقة الأمة ورفع الروح المعنوية للتعاون بينهم

5-2: الفعالية التنظيمية : هي مدى قدرة المنظمة على تخطي ومعالجة المشكلات التي تواجه عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة إداريا وفنيا ، للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة التي يستدل عليها من خلال مؤشراتنا الداخلية والخارجية

6- الدراسات السابقة :

6-1 الدراسات المتعلقة بالتمكين :

الدراسة الأولى : دراسة كريمة توفيق (2008) بعنوان تمكن العاملين دراسة حالة بشركة الاسمنت بسور الغزلان

هدفت الدراسة الى معرفة دور التمكين في زيادة نجاح الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (60) فردا ن المجتمع الكلي للدراسة ، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما عدت الباحثة أدوات جمع البيانات حيث استخدمت المقابلة والملاحظة والاستبيان ، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن التمكين غير واضح في المؤسسة محل الدراسة

- لا وجود لساحة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والرجوع دوماً للمسؤولين في اتخاذ القرار

الدراسة الثانية : دراسة **أمال سعود (2015)** بعنوان التمكين الإداري وأهداف المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة الكوابل بسكرة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وأهداف المؤسسة ، حيث قامت الباحثة بالمشح الشامل نظرا لملائمة خصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولية ويمثلون رؤساء العمل الإداريين ، لذا أخذت الباحثة المجتمع الكلي الممثل بهذه الخصائص ، توصلت الباحثة إلى (40) مفردة تتوفر فيهم هذه الخصائص والذين يمثلون (133) من إجمالي عدد الموظفين ، معتمدة في دراستها على المنهج الوصفي عدت الباحثة أدوات جمع البيانات مستخدمة للمقابلة والاستبيانات والملاحظة والسجلات والوثائق ، وخلصت الدراسة إلى مجمعة من النتائج هي :

- وجود علاقة بين إعطاء العامل فرصة لاتخاذ القرارات وأهداف المؤسسة
- وجود علاقة بين الاتصال الفعال وبين إدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة وتحقيق أهدافها
- وجود علاقة بين ايجابية التمكين الإداري وأهداف المؤسسة
- كلما ارتفع مستوى التمكين الإدارية عند الموظفين زاد مستوى ولائهم وأدائهم وروح المسؤولية وكذا التفاعل الايجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة

الدراسة الثالثة : دراسة **بلقاسم جوادي (2015)** بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين

العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاغواط هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والتخصص الوظيفي لتحقيق أهداف الدراسة ، انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على أداة الاستبيان لجميع المعلومات ، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الذي

بلغ عددهم عامل ، اختار الباحث منها عينة مكونة من (111) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تفيد بـ:

- بوجود علاقة ارتباطيه بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ،
 - وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسطا فيما كان التمكين مقبولا مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية
- الدراسة الرابعة: دراسة حسن مروان عفاة (2013)** بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بإبعاده الخمسة الاتصال ،مشاركة المعلومات ،بناء فرق العمل ،التأثر بحفز العاملين والقوة)وفعالية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الاستبيان حيث طبق على عينة مكونة من (236) فردا .وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- ان مستوى التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة كان مرتفعا .
- ارتفاع مستوى فعالية فرق العمل .
- التفاوت في إجابات أفراد العينة على وجود الأبعاد الخمسة للتمكين التي حددتها الدراسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين وفعالية فرق العمل .
- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل .

2-7 الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

الدراسة الأولى : دراسة صبرينة ميلاط (2007) بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز

هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لمتغير التكوين في علاقته مع الفعالية التنظيمية من خلال تقصي العلاقة بين المتغيرين ومحاولة الإجابة عن هذا من خلال عدة تساؤلات

تكونت عينة الدراسة من (41) عامل اختارتها الباحثة من بين ثلاث مصالحي اختيرت هذه المفردات المكونة للعينة بطريقة عشوائية

انتهجت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها ولجمع البيانات استخدمت الباحثة عدة ادوة الملاحظة والمقابلة والاستبيان ، خلصت الدراسة الى جملة من النتائج وهي :

- وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة منها جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وإشعارهم بان النجاح الفردي مقرون بنجاح المنظمة
- خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون
- إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات
- استبعاد المحسوبية في توظيف الأفراد

الدراسة الثانية : دراسة عبد العزيز شنيق (2008) بعنوان الحوافز والفعالية التنظيمية

هدفت الدراسة الى تقصي العلاقة بين الحوافز بمختلف مؤشراتها والفعالية التنظيمية وتشخيص هذه العلاقة تشخيصا واقعيًا ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مستعملة الاستبيان كأداة لجمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى كالمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق ، تكونت عينة البحث في هذه الدراسة من (103) فردا وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج

هي:

- أكدت الدراسة مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية المورد البشري
- وجود علاقة دالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية
- الترابط الايجابي بين الحوافز ومعدلات النمو

الدراسة الثالثة: دراسة الهاشمي بعاج (2010): بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز الاغواط هدفت الدراسة إلى إبراز دور وأهمية العملية التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة ن وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن عدة تساؤلات معتمدا في جمع البيانات على وثائق المؤسسة التي تعبر عن واقعها ، كما استخدم أداة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المكونة من (67) عامل وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج :

- أن المؤسسة لازالت تعاني من صعوبات كثيرة
- ان فعالية المنظمة تتحدد من خلال أربعة أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية

2- المهارات والكفاءات الفردية محدداسيا لتحقيق الفعالية التنظيمية

7- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تناولنا لهذه المجموعة من الدراسات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ، من خلال علاقتها بمتغيرات مختلفة ، اذ كان كل من التمكين الإداري والفعالية التنظيمية محورا أساسيا لدراسات سابقة لكن في دراسة العلاقة بين المتغيرين معا فلم نتمكن من التوصل الى دراسة جمعت المتغيرين ، وهذا على حد علم الباحثة ، استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها تصميم خطة البحث والإطار النظري واختيار أدوات جمع البيانات وتحديد المنهج المناسب ، كما استندنا إلى الدراسات السابقة في مناقشة تساؤلات الدراسة وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في ظل نتائج هذه الدراسات .

الفصل الثاني : التمكين الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين
- 2- المفاهيم ذات العلاقة بالتمكين
- 3- أسباب التمكين
- 4- أهمية التمكين الإداري
- 5- أساليب التمكين الإداري
- 6- أبعاد التمكين الإداري
- 7- النظريات المفسرة للتمكين الإداري
- 8- نماذج التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الفكر الإداري ، كما يعد تحولاً ظاهراً في مجالات الاهتمام بين النظرة التقليدية القائمة على السيطرة والرقابة وبين المنظور الحديث الذي يسعى إلى إعطاء حرية للعاملين وتقليل الرقابة عليهم من خلال تمكينهم تنظيمياً .

1_ مفهوم التمكين الإداري :

يعرف التمكين من الناحية اللغوية والاصطلاحية بغرض ضبط معناه وتحديدته .

1-1 / لغة: يأتي هذا المصطلح من الفعل مكن يمكن تمكيننا ، بمعنى ولاء وأعطاه حرية التصرف _ ساعد على _ فوض السلطة _ منح

1_2 / اصطلاحا: هو منح الثقة للأخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية في التصرف بديمقراطية .

▪ يرى 1995_1992 downen lwler إن التمكين هو إطلاق الحرية للموظف ، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولإقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قرارات واختيار النتائج التي يرد أن يحصل عليها (الوادي 2012 ص 22)

▪ Idaft ا فانطلق في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين ، في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة ، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة (الدوري 2009. ص 28) .

▪ ويرى Huxtable ان التمكين يتضمن تفويض السلطة للفريق والأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية .

▪ كما يرى Huczynski & Bchanan أن التمكين هو تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكلي في مسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية

▪ ويرى Lvancenich & Al 1997 أن التمكين هو منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلعة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات دون موافقة

مسبقة

- أما 1999 Heizen& Render فتوجه إلى أن التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم مسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة له .
- أما لشالي Lashely فعرف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة ،التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية المشتركة
- كما عرفه مجموعة من الخبراء على انه إشراك العاملين في المستويات لإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية وإبداع في حل المشكلات (مجموعة خبراء 2014. ص ص 12.55).
- في حين نجد إن البعض ذهب إلى أن التمكين هو مصطلح إداري جاء استجابة حتمية من المنظمات من اجل الاعتناء بالموارد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد في المنظمة (جلاب .2013. ص ص 19_20).

ومن خلال هذه الجملة من التعاريف التي تناولت مصطلح التمكين وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها تتوجه معصمها إلى أن التمكين هو إعطاء درجة من الحرية والاستقلالية للعاملين في التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات الإدارية ، سواء تعلق الأمر بقرارات ذات العلاقة بالمنظمة او القرارات التي تتعلق بهم كأشخاص .

2- المفاهيم ذات الصلة بالتمكين :

2-1- تفويض السلطة :

يرى المعاني أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين إعطاء الصلاحيات ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة (عرفات و اخرون .2011. ص 190)

جدول رقم (1) : يوضح الفوارق الأساسية بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق واسع ومنفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية مفوضة
في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر حرية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيار استراتيجي	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى او يعدل نطاق عمقه

المصدر : (عفاة ، 2013، ص، 23)

3- أسباب التمكين الإداري :

تعددت الأسباب التي دفعت المنظمة الى تبني مدخل التمكين

_ حاجة المنظمة إلى إن تكون أكثر استجابة للسوق

_ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية

_ تركيز الاهتمام من الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية

_ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .

_ أهميته في تسريع عملية اتخاذ القرارات .

_ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .

_ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .

_ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب اكبرا لانجاز عملهم (زاهر، 2012 . ص 266)

4- أهمية التمكين الإداري :

- ✓ يعد التمكين الإداري جزءا مشهودا من التغيير في عالم المنظمات ، فهو يؤدي الى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل كما يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه المستقبل أكثر منافسة من المدراء .
- ✓ كما يجعل المنظمة غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف ، بغية تحقيق المنافسة وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية .
- ✓ كما تكمن أهمية التمكين في كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس العمال بالملكية والرضا عن الانجاز .
- ✓ منح العاملين السلطة لتنفيذ المهام وزيادة الصلة بهم من خلال العمل في فريق .
- ✓ وتكمن أهمية التمكين أيضا في المساهمة في زيادة قابليتهم ورضاهم وتمسكهم بالمنظمة (الدوري .2009.صص28.29)

5- أساليب تطبيق التمكين الإداري :

تعددت اتجاهات وأساليب التمكين ومن بين هذه الأساليب :

5_1 أسلوب القيادة :

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى المنظمة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تضمن نطاق إشراف واسع ،بمعنى ان نسبة الموظفين الى المديرين عالية بالقياس الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا

منح صلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من أعلى إلى أسفل .

2_5 أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا لأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجيه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد توصلت سوبرزي 1996 إلى إن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة اكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية (ملحم، 2009 ص 38) .

3_5 - أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على تمكين الفرد قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى البعض من الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي مع ظهور مبادرات دوائر الجودة ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال العمل التعاوني والشراكة والعمل معا (جوادي ، 2015، ص 99) .

ان تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات حسب Flotruetures وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الهرمية وهذا وان منح التمكين للفريق يعطيه دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء ، لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق ، كما أن تحقق القيمة المضادة تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد من تعاون أعضاء الفريق عند ما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق ، فيقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي بعد عرضه للخطأ والقصور (جوادي 2015 ص 86) .

5_4- إدارة الجودة الشاملة :

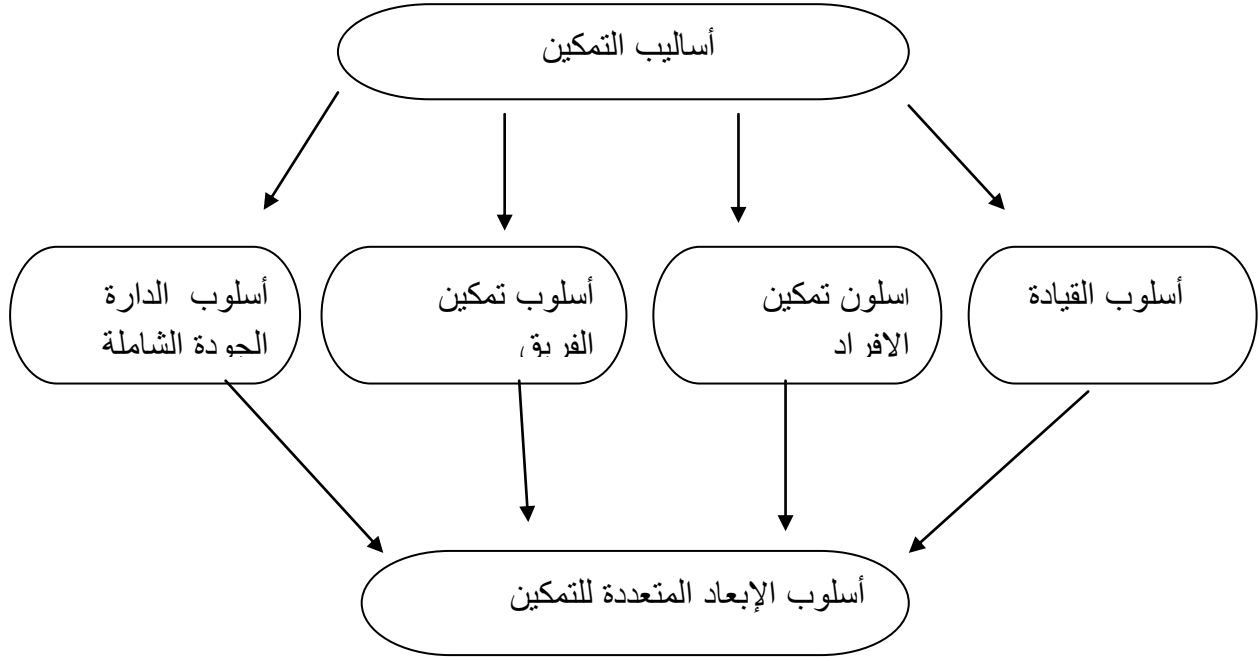
يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير الأنشطة والعمليات التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ، ويقوم مفهوماً دائرة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي هو عملية التحسين المتواصل التدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية تطوير وتحسين الجودة ، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين والعاملين نوعاً من الحرية في التصرف ، ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ، لأن الإدارة العليا يمكنها إحداث هذا التحسن الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ولا بد أن يتمتع الموظفون في برامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم والتطوير والنهوض بالجودة من أجل إرضاء الزبون . (ملحم 2009.ص35)

5_5 أسلوب الأبعاد المتعددة للتمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتقدير مبدأ التمكين ، فيقول (Honold) 1997 بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن يقوم على عدة جوانب وأسس : التعلم ، لقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع والتفاعل والعمل من خلال تفاعل الفريق المنظم ، والمشاركة في صنع القرارات والاستراتيجيات ، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العمليات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة فالثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز والقوة كلها من الأسس المهمة في تكوين فريق العمل وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام . (ملحم 2009. ص 41) .

يعد أسلوب الأبعاد المتعددة للتمكين ملخصا او شاملا لكافة الأساليب المطبقة في التمكين والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (1) : يوضح أساليب تطبيق التمكين الإداري



المصدر : إعداد الطالبة

6 - أبعاد التمكين الإداري :

تباينت واختلفت وجهات النظر بين الباحثين على أبعاد لتمكين ، وبناءا على ذلك تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها الباحثين وهي على النحو التالي :

6-1- الاتصال ومشاركة المعلومات :

ويقصد بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين ، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة .

تعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشكلات المتعلقة بالعمل ، فبدونها لا يمكن أن للموظف التصرف بطريقة صحيحة تمنحه الثقة

بالتصرف ، كما ان الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار ويختصر كثيرا من الجهود ، حيث يسهم بسهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين حيث يسهم الاتصال ومتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال تأثير الفاعل في المستقبل . (عفاة . 2013. ص15).

6-2- الحرية والاستقلالية :

إذا كانت المشاركة بالمعلومات تعزز الشعور بالانتماء والملكية لأعضاء الفريق وتزود من الثقة بين القائد والإتباع فان حرية التصرف تعد عاملا مهما إن لم تكن العامل الأكثر أهمية في التمكين العاملين لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في المنظمات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (القطاني 2015 . ص192)

وفي هذا السياق أشار (Ahmed و Rofig) 1998 الى وجود ثلاثة أنواع من الحرية : هي الحرية الروتينية، الحرية الخلاقة ، وأخيرا الحرية المقيدة ، حيث تلامس الأولى الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العمال ، في حين أن الثانية تنصب على مالا يتكرر ، أما الثالثة فتشكل النوع السيادي من الحرية (الدوري 2008. ص 70)

إن الإشارة إلى حدود الحرية يعطي فهما عن حدود التصرف التي تلتزم بها العاملون كما تحدد أيضا متى أين وكيف تكون الحرية المطلوبة وذلك في حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها دون وقوع العمال في متاهات الالتباس ، أم الاستقلالية فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط لعمليات أي منح العاملين الصلاحيات الواسعة يستطيعون من خلالها تقرير تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل وتقسيم المهارات واختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل عن طريق الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا بما يتفق ورؤية المنظمة الإستراتيجية ، كما يرى (Simho) 1995 انه إذا أردت إن يكون العاملون معك

متمكين فيجب أو تحدد لهم ما يجب أن لا يفعلوه فقط لأنك أقيمت قواعد وإجراءات ومعايير تؤدي إلى نجاح التمكين وتتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة ومعروفة تعد أطرا إرشادية للعمل (الدوري .2008.ص ص 2132).

6-3- فرق العمل :

يعد فريق العمل عبارة عن مجموعة عمل يقوم فيه كل فرد بانجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على نتيجة النهائية للعمل المراد انجازه ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يخص تنفيذ مهامها ، وتشكل فرق العمل في المنظمات المتمكنة من أداء وظيفة مختلفة لانجاز المشروع المحدد وتتميز بإدارة نفسها بنفسها حيث يشترك جميع أعضائه في رسم الخطط وتنفيذها من البداية الى النهاية .

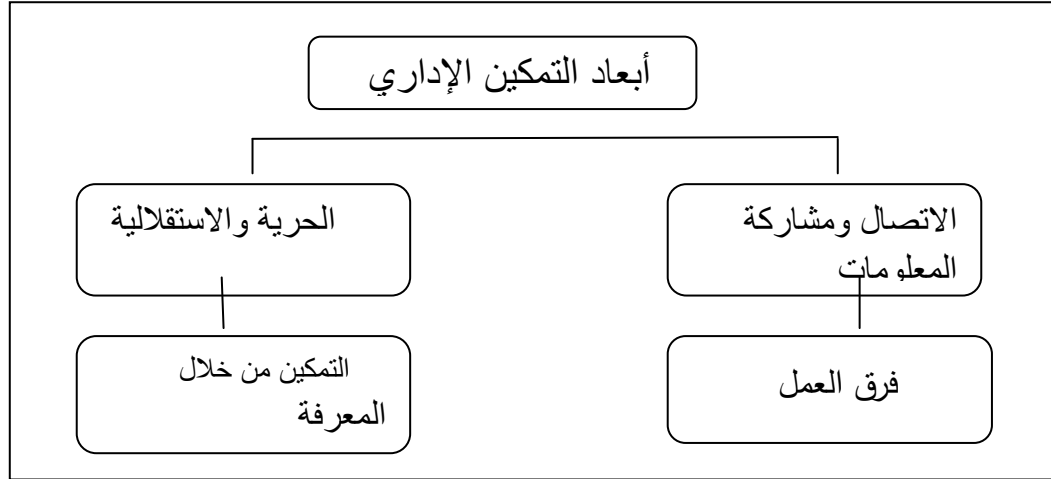
وجهد التمكين لابد ان تستخدم هذا الأسلوب (الفريق) حتى يكون المرؤوسين القدرة على إبداء الراية فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك ان يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل بمفرده (مجموعة خبراء .2014.ص 19) .

6-4- التمكين من خلال المعرفة :

توصيل المعرفة وإثراءها لدى العاملين يمكن أن يتحقق بوسائل وأدوات متعددة ، فوجود المكتبات التقليدية التي تصلها احدث الدوريات المتخصصة هو ابسطها وأكثرها شيوعا ، لكن توظيف الانترنت للاتصال بينوك المعلومات ومراكز البحث أصبح اليوم أكثر ضرورة وأهمية والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة العالمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين ، إن برنامج تمكين العاملين مطبقة بدرجة متفاوتة في كثير من المنظمات ولكن منها من تسمح بطرح الأفكار أو إعطاء الحرية والسلطة

الكاملة في اتخاذ القرار ومنها من تتيح المعلومات والمعارف وتجعلها مشتركة بين كافة أعضاء التنظيم من تفويض بعض الصلاحيات في إدارة شؤون المنظمة ومنها من تتبع أساليب أخرى في تمكين موظفيها (القحطاني 2015. ص192) .

الشكل رقم (2) :يوضح أبعاد التمكين



المصدر : إعداد الطالبة

7- النظريات المفسرة للتمكين :

التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي :إلا يعد مفهوم التمكين وليد العصر الحديث وإنما هو نتيجة لتراكمية وتطورية عبر ما يزيد مئة سنة من التطور الفكري ، خاصة فيما تعلق بمفاهيم إدارة المورد البشري وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .او خارجها ومن بين النظريات المفسرة للتمكين :

1-7 - النظرية السلوكية في الإدارة :

تعرف أيضا باسم العلاقات الإنسانية من أهم روادها النون مايو ، ركزت في توجيهها على العلاقات الإنسانية في العمل وانتبهت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال وجود تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة و أوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل

وإشراك العاملين في العمل والتقليل من الرقابة والجمع بين عوامل نفسية واجتماعية وجسمية وتقنية ، ومن مبادئها اعتبار التنظيم علاقة بين جماعة مترابطة .

من خلال كل ما سبق يعتبر التوجه أو الطريقة في التسيير ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة اكبر ، ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين يشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب فيمكن القول ان المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت .

ومن أهم هذه النظريات ذات التأثير في الفكر الإداري والإنساني دراسات الهاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية ، نظرية الحاجات ماسلوا ، نظرية Z-y نظرية دغلوبس ماكغريفر

(سعود.2015.ص ص 69.70)

7-1-1 نظرية الحاجات ماسلوا :

وتعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلوا (Maslow) الذي يرى أن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها واستبقيتها في الإشباع ، وهي الحاجات الضرورية الفسيولوجية والأمن ، حاجات الاجتماعية أهمها الحاجة الى الانتماء ، الحاجة الى التقدير الشخصي وتقدير الذات والحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين (الوادي 2012. ص ص 31.32)

7-1-2 نظرية الدافعية :

جاء بها العالم دافيد ماكلند (Macelend) لتلخص في ان هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة لانجاز والحاجة للانتماء والحاجة الى السلطة

7-1-3 - نظرية (z)

عرف بها وليم أوجي (Oche) ياباني ونظرية (x) (y)

حاولت هذه النظرية الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة وجمعت بين نموذج التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار ان النموذجان سيزولان مع الوقت ، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي ، وتتضمن هذه النظرية وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية (x) ترى أن العامل ضعيف الطموح وكسول بطبيعته ويقترح بدلها نظرية (y) التي تنظر إلى العامل على انه سحب العمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة في الإدارة بالأهداف وهو نظام يهدف إلى الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الإنسانية ، كما يركز على التحفيز المادي والمعنوي وان الإكراه ليس السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف ، فاتخذت هذه النظريات على علاقتها كل ما أغفلته النظريات السابقة لها من الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات وهي إشارة كبيرة إلى فهم التمكين (سعود، 2015. ص ص 71.70)

7-1-4 - نظرية التوقع :

وهي احد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين التي يتوقعون أنها تحقق أهدافهم ، وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكيات نتائج محددة وان الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله سبيل ورغبة في تلك النتائج باعتبار سلوك الأفراد مدفوع

بتحقيق أهداف أو هدف معين ، وان أهمية الأهداف تختلف من فرد لأخر والتي على أساسها تتحدد سلوكياتهم .

7-2-2- التمكين في ضوء النظريات الحديثة :

7-2-1- نظريات الإدارة المعاصرة :

ومن أهم هذه النظريات الإدارية المعاصرة في هذا المجال :

_ نظرية النظم المفلوكة

_ النظم المفتوحة ، كأقسام من نظرية النظم

_ نظرية الموقف

7-3-3- النظريات الحديثة في علم الإدارة :

شهدت الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين تطورا حاصل في شتى الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية ، غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى المشاكل التي تواجه المؤسسات ومن بين أهم المدارس التي أصبحت قاعدة للمسارات الإدارية:

7-3-1- مدرسة الإدارة بالأهداف :

ويعد العالم بيتر دريكز (Pbreuker) أول من عرض أسسها بالشكل التالي

_ لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام

_ الحكم على فعالية الفرد مقرون بمدى تحقيق الهدف .

_ تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين . (سعود .2015. ص 73)

ويتضح وجه هذه المدرسة نحو التمكين من خلال جملة المبادئ التي تقوم عليها وتدعو لها وتعمل على مساهمة العمال في تحقيق الأهداف بشكل عام وإعطاء أهمية لمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل تعاوني لتحديد الأهداف المنشودة .

7-3-2- نظرية (z) او كما تعرف بالنظرية اليابانية :

ترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين والتي تعني إتقان العاملين للوظائف المختلفة قبل سعيهم للترقية والسعي الى الاهتمام بالتخطيط للمهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي ، والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة وتقوم هذه النظرية على عدة أسس هي :

المشاركة في اتخاذ القرارات .

العمل بروح الفريق .

ضمان العمل مدى الحياة

الاهتمام بالجودة (توفيق .2008. ص27)

من خلال ما تقدم حول مجمل النظريات المفسرة للتمكين يتضح انه خلال مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق ، ومن ثمة نحو تمكين العاملين وإعطاء الحق في المشاركة في العمليات الإدارية ، بصورة عادلة ومتساوية بين مختلف المستويات التنظيمية ، وهذا التوجه نقيض النظريات التقليدية التي تجاهلت هذا المفهوم (التمكين)

8- نماذج التمكين :

لبلوغ التمكين تحتاج المنظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتظهر مراجعة الأدب النظري مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين ويمكن عرض مجموعة من النماذج التي تعبر التمكين ومنها :

8-1- نموذج (Conger&kanurgo)

عرف (Conger&kanurgo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي يعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية (مسعود 2012 .ص.23)

وقد حدد (Conger و kanurgo) خمسة مراحل لعملية التمكين حيث تتضمن المرحلة الأولى العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، إما المرحلة الثانية فتنتمثل في انتهاج أساليب إدارية تعمل على إزالة الشعور بالضعف والعجز عند العاملين ومن هذه الأساليب الإدارة بالمشاركة ، إثراء الوظيفة ، المكافأة ، إما المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية وذلك باستخدام عدة مصادر المكاسب غير الفعالة ، التجارب المنجزة الإقناع اللفظي ، الاستشارة العاطفية ، أما المرحلة الرابعة وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين للمعلومات سيظهر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعت الأداء والاعتقاد بالفعالية الذاتية ، والمرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة. (القحطاني 2013 .

ص36)

ويوضح (Conger و Kanurgo) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال تتعلق هذه العوامل بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية وسوء الاتصال ، المركزية العالية ، التغيير التنظيمي ، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت ، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية التركيز على الأخطاء ، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور ، ضعف الاتصال بالإدارة ، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي ، كثرة اللوائح الأهداف غير الواقعية انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات . (القحطاني .2013. ص36)

8-2- نموذج التمكين التدريجي Spector

يقوم هذا النموذج على أساس أن عملية التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة ، فلا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة الغير ممكنة إلى منظمة ممكنة حيث قدم (Spector) نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي

وتعني قاعدة التولي أن تتولى الإدارة مسؤوليتها الإستراتيجية ، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوط بهم ، ومن خلال هذه القاعدة إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف ، أما قاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال منحها خبراتهم وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات ، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تتضمن لفرق العمل الحركة والفعالية في الأداء .

8-3- نموذج الخطوات الثلاث :

ويشير هذا النموذج إلى سهولة تطبيق أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي : بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات وتوفير فرص للتدريب والعمل على وضوح الأهداف ، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية

إلا أن الصعوبة تكمن في تنفيذ العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات ، وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين ، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتقوي القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى تدريب المستمر في تنفيذها ، ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين ، فمنظمة التعلم ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية فالتوجيه والتدريب لا يكفیان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها ، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب والاستفادة من الأخطاء وتصحيح الانحراف . (معراج .2015.ص25)

8-4- نموذج (Tom Peters) لعملية التمكين

قام (Tom Peters) بتقديم نموذج لعملية التمكين يقوم على عنصرين رئيسيين هما إشراك العاملين في كل شيء واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة للمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح توم بيتر بتوفير العوامل المساعدة الآتية : حسن الاستماع إلى الأفراد ، تقدير جهودكم ، الاهتمام بعملية الاستقطاب ، الاهتمام بالتدريب ، التحفيز ، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية ضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة ، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة للمديرين

للاستماع للأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من الحرية الرأي والتعبير للأفراد العاملين حتى وإن اختلفت آراؤهم مع المدير ، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمرار يته ينصح بيتر بالتخلص من المعوقات الآتية لهيكل التنظيمي الجامد والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية ، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى (الجميلي .2008.ص55)

8-5- نموذج (Spritzen):

يعتمد هذا النموذج على ان تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثمة التمكين الإداري ، فالهدف من التمكين السيكولوجي إقناع الإدارة والعاملين بأهمية التمكين ، وبعد مرحلة الاقتناع تأتي مرحلة تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل تسهم بدرجات متباينة في التمكين العاملين هما :

عوامل شخصية بالفرد وعوامل شخصية خاصة بالفرد وعوامل وظيفية متمثلة في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز تتضافر هذه العوامل مع بعضها لتنتهي إلى تمكين العاملين ومن ثمة يؤدي التمكين الكفاءة والإبداع شرط توفر الرغبة في تحقيق الفرق

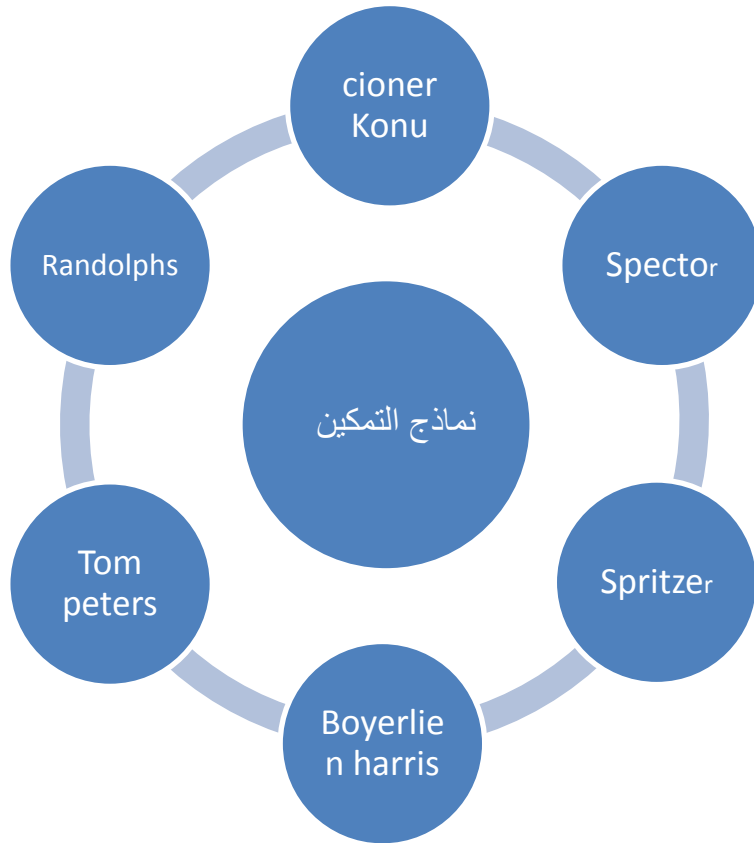
مما يتطلب تمتع المنظمة بقدر ن الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين الى جانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة ، كما اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه ومن ثمة اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين كوسيلة مهمة لتطوير المنظمات وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ، لكن هذا النموذج اغفل جدلية الامتياز في سبيل التطوير فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتحسين مستوى الأداء ومن ثمة زيادة القدرة على حل المشكلات ومواجهتها . (الشمراني 2014،ص105)

8-6- نموذج Bayerlien & Harris

يقوم هذا النموذج على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تحقق عملية التمكين وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في هذا النموذج مايلي :

القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات ، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لانجاز المهام الواجبة السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهام وصنع القرارات ذات العلاقة (معراج ، 2015 ، ص)

الشكل رقم (3): يوضح الشكل نماذج التمكين



المصدر : إعداد الطالبة

خلاصة

من خلال ما تم تناوله من عناصر حول التمكين وأهميته وأسبابه وأساليبه وأبعاده وتناول أهم النظريات المفسرة للتمكين يتضح أن هذا المفهوم و له جذور طويلة وتطورت مع مراحل تطور الفكر الإداري ، وعلى الرغم من قلة تطبيق هذا الأسلوب بشكل كبير في المنظمات والمؤسسات إلا انه يمكن استناره من خلال بعض الممارسات الإدارية كما يمكن ملاحظته من خلال أبعاده المختلفة .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية
- 2- مفهوم الكفاءة التنظيمية
- 3- الفرق بين الكفاءة والفعالية
- 4- عناصر المنظمة الفعالة
- 5- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
- 6- العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة
- 7- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تعد الفعالية التنظيمية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة في الفكر التنظيمي باعتبارها احد المعايير الأساسية التي يقوم عليها الحكم على نجاح او فشل المنظمة في ظل الأهداف المسطرة والمؤمل في تحقيقها ، واختلفت وجهات النظر بين الباحثين والدارسين في تحديد مفهوم دقيق للفعالية والمؤشرات الدالة على التنظيم الفعال لذا كان من الصعب تحديد مفهوم شامل لمختلف التوجهات باعتبار انه لا يمكن تحديد فعالية المنظمة بمدى تحقيق أهدافها بل الأمر يتعدى إلى عدة معايير أخرى للحكم على فعاليتها .

1- مفهوم الفعالية التنظيمية :

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية لذا تعددت التعاريف التي تناولت الفعالية وتعدد مفهوم هذا المصطلح .

- أشار برنارد (Bornard) وهو أول من وضع تعريفا للفعالية التنظيمية مركزا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية ، إذ عرفها على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها .

- وبمعنى أكثر وضوحا فإن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إن اختلفت عن تحقيق تلك الأهداف تتصف بعدم فعاليتها ، فالفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بالقدرة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة (الشعلان ،2007،ص327)

- أما الفار (Alvor) فقد رأى أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الشعلان ،2007،ص328)
- أما فروم فأشار إلى أن الفعالية هي صفة السلوك الذي تبذل فيه الطاقة ويترتب عليه اثر مرئي .

- كما يرى ميلز (Miles.keely) ان الفعالية بانها درجة نجاح المنظمة في مواجهة المتطلبات البيئية واشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة المتعاملين معها (سلاطنية ،2015،ص ص 13 18)

- أما ايتزيوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة (حريم ،2003، ص 92)
- ويرى آخرون إن الفعالية التنظيمية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف أكثر من أهدافها .

كما يرى البعض ان الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة وذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة .

- كما تشير الفعالية التنظيمية إلى الإحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمنظمة مباشرة أو غير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون .

وهذا يقود الى أن الفئات المختلفة تستخدم معايير مختلفة للحكم على فعالية المنظمة ، ومن ثمة لا يتم الحكم على فعالية هذه المنظمة من خلال الأهداف لوحدها ' (حريم ،2006، ص37)

من خلال جملة التعاريف المطروحة والمختلفة حول مفهوم الفعالية نخلص الى القول ان معظم هذه التعاريف التقت في نقطة مشتركة إلا وهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، ومن ثمة يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها الدرجة التي تحققها المنظمة من تحقيق اهدافها في ظل تمكنها من البقاء والاستمرار والمحافظة على عملائها وتحقيق مخرجاتها ذات جودة باقل التكاليف .

2- مفهوم الكفاءة :

أسهم العديد من المفكرين والعلماء في مجال التنظيم في تحديد مفهوم الكفاءة التنظيمية فهي معيارا للرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والمعلومات المتاحة ، حيث ان المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد ان تؤمن بإمكانية استمرار المعلومات المتاحة حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر ' (الشمعان ،2000، ص 330)

- المبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم توافر كفاية الموارد المتوافرة يجعل المنظمة تعاني من أخفاقات حادة في مجمل أنشطتها (تورريت ،2009،ص197)
- أكد كل من كآرز ويانوزاس (Corso&Yonouz) على ان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات .

- وأشار بعض الباحثين إلى أن الكفاءة التنظيمية ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها (الشمعان ،200،ص 330)
- كما تعرف الكفاءة على أنها درجة قابلية الجهاز الإداري الخدمي والحكومي على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة ، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة (تاويريت 2009،158)

3- الفرق بين الفعالية والكفاءة :

تشير الفعالية التنظيمية الى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها ، أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات وبأقل مدخلات ممكنة او العلاقة بين المدخلات والمخرجات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات) وكفاءة المنظمة هي محصلة لـ :

مخرجات المنظمة

مدخلات المنظمة

فعادة ما ترتبط الفعالية بالأهداف ، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة احد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فان ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة ، إي أن فعالية المنظمة اشمل من الكفاءة .

وتسهل عملية قياس الكفاءة حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين الموارد المستخدمة والموارد المنتجة (المدخلات ، المخرجات) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية او متوسطة او منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي

تحددها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى الى تحقيقه (تاويريت، 2006، ص ص148، 147)

وتتضح العلاقة بين كل من الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2) : يوضح الجدول العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية

المؤسسة الأفراد	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	كفاءة داخلية تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	كفاءة خارجية تعظيم العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية تعظيم الإشباع المؤسسي

المصدر : (معراج، 2015، ص 34)

4- عناصر المنظمة الفعالة

إذا تفحصنا والقينا النظر على المنظمة نجد انها تتكون من عدة عناصر أساسية تكون محورا تقوم عليه فعاليتها وهذه العناصر هي :

4-1/ **الهدف** : ويعبر عن الغاية او السبب الذي من اجله أقيمت المنظمة او هو مبرر قيامها .

4-2/ **المهمة** : فيعبر عن أنها الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط او الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيمه ونشاطه .

4-3/التكنولوجيا : في ضوء الهدف والمهمة يتم اختيار التكنولوجيا الوسائل والأساليب الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة .

4-4/الأفراد : لتنفيذ المهام وبلوغ الهدف يتم اختيار الافراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة

4-5/الهيكل التنظيمي : يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة المباشرة بإعمالها في تناسق ، وأي تغيير يقع في احد هذه العناصر هو هدف المنظمة الذي تسعى الى تحقيقه بكفاءة وفعالية مهما كان حجمها او نشاطها (خدماتي او صناعي) لابد من ان تتوفر فيها هذه العناصر ويفقدان اي عنصر منها لا تتكون المنظمة ، وتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع (تاويريريت ، 2009، ص 200)

ويمكن تحديد العناصر الأساسية المشتركة في المنظمات في النقاط التالية :

✓ الحجم :تتكون المنظمة من فردين او أكثر يعملون على تحقيق الأهداف ويعد الفرد هو اقل وحدة تنظيمية ،وكلما زاد حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح التنسيق أكثر صعوبة والاتصالات أكثر ضرورة وأكثر صعوبة ايضا

✓ الاعتماد المتبادل : ويشير إلى انطباع او فكرة عامة لدى مجموعة من الناس يؤثرون بها على بعضهم البعض بوعي وبطريقة متبادلة فيحدث التعاون وتتصل الجهود لتحقيق الهدف فيظهر الاعتماد المتبادل ويحدث التنظيم

✓ حدود الزمان والمكان :لا توجد المنظمات من فراغ بل في إطار مركب من العلاقات مع البيئة المحيطة التي تكون من أفراد ومنظمات والمنظمات تتفاعل باستمرار ولجميع هذه المنظمات والأفراد لها مطالب من هذه المنظمات تتوقع منها أداء اقويا مما يجعل إدارتها شيئا يستحق الفهم والإدراك الكامل والأنشطة المتبادلة بين أعضاء

المنظمة بصفة دورية يمكن النظر إليه على انه مدخلات المصادر وتشغل هذه المصادر وتحولها الى مخرجات .

- ✓ المدخلات : فتغير الاهتمامات هو الذي يعطي اهتمامها الرئيسي بالعوامل التي تتصل بالمجتمع الذي يخدمه هذه المنظمة ، واهم العوامل ، وحدة قياس حاجات المجتمع المحلي ، نظام المعلومات لتوفير البيانات لصنع القرارات
- ✓ العمليات التحويلية : والمتغير الذي يتعامل مع المدخلات ويستخدمها في عمليات التخطيط وتصميم البرامج والمشروعات التنموية والوقائية والعلاجية واهمها ، التمويل التدريب ، التحكم والسيطرة الخ . (سلاطنية ، 2015، ص 148)

5- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة :

باعتبار المنظمة الفعالة هي التي تحقق أهدافها والتي تتسع بدورها لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فان عناصر المنظمة تشتمل على الإنتاج والكفاءة والرضا ،التطور والبقاء ، كما ان هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن ان يضاف إليها او يأخذ منها حسب ظروف كل منظمة ، وتستخدم هذه العناصر ايضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة والتي تنقسم بدورها الى قسمين مؤشرات داخلية واخرى خارجية

5-1/ المؤشرات الداخلية :

وهي التي ترتبط بمدخلات المنظمة ومخرجاتها وعملياتها وتتمثل في :

5-1-1- التخطيط وتحقيق الأهداف :قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تخطيط

مسارها الذي من خلاله يتم تحقيق لأهداف .

5-1-2- المهارات الاجتماعية للمدير : بتوفر المهارات الاجتماعية لأعضاء

المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم

العثرات سواء في العمل او حياتهم الخاصة ، إضافة غالى أن المدير الاجتماعي يكون قادرا على توليد الحماس لدى الأفراد في العمل .

5-1-3- المهارات العلمية للمدير : حتى تحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد ان تتحلّى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بانجاز المهام .

5-1-4- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد

5-1-5- المشاركة في اتخاذ القرارات :يرى الكثيرون الباحثين والمتدربين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية المنظمة (تورريت ،2009،ص 2013)

وهذا ما تم تناوله في الفصل السابق اذ نجد ان التوجه العام او الفكرة التي يقوم عليها التمكين هو جعل السلطة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافية المستويات الإدارية مما يعمل على تحقيق أعلى درجة من التحكم في سير الأحداث خاصة اذا تعلق الأمر بمواجهة المشكلات ، كما يعد التفويض للسلطة بعدا من أبعاد التمكين .كما تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعدا من أبعاد التمكين الإداري وهذا ما يفسر العلاقة بين التمكين من خلال أبعاده تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات بالفعالية التنظيمية باعتبارها مؤشرات سلوكية للفعالية التنظيمية .

5-1-6/ تدريب وتنمية قدرات الأفراد :ان للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الانفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل

5-1-7/ الإدارة السليمة للصراع :ان تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء الأفراد او الانقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها .

5-1-8/ الحوادث : فالمنظمة التي لاستهدف بحياة أفرادها ولأتغير إلى وجود برنامج للسلامة المهنية والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية .

5-1-9/ التأخر والغياب بين العاملين : ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الاعتذار والتمارض والأمراض المهنية

5-1-10/ كفاءة استخدام الموارد المتاحة : بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات

5-1-11/ الدافعية لدى العاملين : ويمكن ان نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق الاعداف الخاصة بالمنظمة

5-1-12/ وجود توقعات مشتركة بين المنتمون الى التنظيم مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات

5-1-13/ درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم

5-1-14/ الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة فمعصم

الباحثين والمسيرين يعتبرون ان العمال الراضين أكثر إنتاجية من غيرهم (سلاطنية 2015، ص ص 34،32)

5-2- المؤشرات الخارجية :

ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة البيئة بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات

5-2-1- إنتاج السلع والخدمات : ان تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع

5-2-2- الجودة : ان ارتفاع الجودة الخاصة بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها .

5-2-3- تحقيق الأرباح :ان تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار بدون تحقيق الربح يصعب عليها تحقيق أهدافها .

5-2-4- تحقيق الهدف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق أهداف جديدة وهامة : إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب
5-2-5- التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المنظمة للانجاز المهام الخاصة فورا .

5-2-6- المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

5-2-7- البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجاتها هذه المنظمة تلاؤم البيئة التي تعيش فيها .

5-2-8 القدرة على التكيف والتأقلم :ويقصد بهيا درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن المتغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة .

5-2-9- التطور:ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريسية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي ،كما يمكن تقسيم هذه المؤشرات على المدى القصير : وتتضمن الانتاج والكفاءة والرضا ، مؤشرات الفعالية على المدى الطويل : البقاء والاستمرار .

من خلال عرض مؤشرات الفعالية يتضح التداخل الموجود بين هذه المؤشرات ، فتحقيق أي مؤشر يمكن من ان يسهم في تحقيق مؤشرا آخر مثلا : رضا العاملين قد يؤدي الى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح . (تاويريريت ، 2009، ص 155)

والجدول رقم (3): يوضح مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
- إنتاج السلع والخدمات	- التخطيط وتحقيق الأهداف
- الجودة	- المهارات الاجتماعية للمدير
- تحقيق الأرباح	- المهارات العلمية للمدير
- تحقيق الأهداف الجديدة	- التحكم في سير الأحداث
- التأهب للإنجاز	- المشاركة في اتخاذ القرارات
- المسؤولية الاجتماعية	- تدريب وتنمية قدرات الأفراد
- البقاء	- الإدارة السليمة للصراع
- القدرة على التكيف والتأقلم	- الحوادث
- التطور	- الناحر والغياب
	- كفاءة استخدام الموارد المتاحة
	- الدافعية لدى العاملين
	- وجود توقعات مشتركة
	- درجة الكفاية والتكامل بين
	الاتصالات الرسمية
	- الرضا الوظيفي

المصدر :

6- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

على الرغم من سعي العديد من المنظمات بالى تحقيق أهدافها وضمان استقرارها واستمراريتها في العمل الا اننا نجد ان هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقد تباين الباحثون والمختصون في تحديد وعرض هذه هذه العوامل و اختلفو في في تحديد درجة تأثيرها واهم هذه العوامل ما يلي :

6-1- العوامل الفنية والتكنولوجية

تتمثل في العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك ألمنظمي ، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني يوجه عام

6-2- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

تشتمل على معنويات العمال واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم ، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم ، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الخاصة بالعمل ، إضافة الى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار ألمنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة .

6-3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة

تتضمن ردود الفعل المنعكسة شانتها من المستفيدين او من البيئة الخارجية بشكل عام سواء متعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية او قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب ، وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها

(الشمعان ،200،ص ص 334،333)

الشكل رقم (4) :يوضح أهم العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة

العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة



الفعالية التنظيمية

المصدر : إعداد الطالبة

7- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تعددت المداخل التي تناولت الفعالية التنظيمية بالدراسة ، إذ لا يمكن فهم مفهوم الفعالية وإعطاء تعريف لها الا بعد التطرق لهذه المداخل ، و هذه المداخل حسب تسلسلها الزمني هي :

7-1- مدخل تحقيق الأهداف

يعد مدخل تحقيق الأهداف من أكثر المداخل شيوعا واستخداما ، ويرجع هذا المدخل الى بدايات الخمسينات في الحكم على فعاليات التنظيم بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي لنشأت من اجلها .

يقوم هذا المدخل على افتراض ان لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس ، كما ونوعا وان هناك اتفاق عاما وإجماع من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف

(القريوتي ، 2000، ص 388)

ويهتم التنظيم وفق هذا المدخل بالمرجات في تقييم الفعالية بالتركيز على تحقيق الأهداف والوصول الى النتائج المحددة مسبقا ، هذه الأهداف نوعان في مجال قياس الفعالية التنظيمية ، أولها الأهداف الرسمية التي يمكن التحقق منها بالاطلاع على الوثائق الرسمية ، إما الثاني فيمثل الأهداف الفعلية التي تتمثل في مؤشرات الإنتاج وكمية وحجم المخرجات السلعية او الخدمية التي تقدمها ، وذلك خلال مدة زمنية معينة ويمكن ان تعطي صورة حقيقية عن مدى تحقيق أهداف المنظمة (تيغرة ، 2013، 157)

7-2- مدخل النظم

حسب هذا المنظور أو المدخل لانهما أهمية تحقيق الأهداف ولكنها تعتبر جزء او عنصر واحد من عناصر عديدة لابد من التركيز عليها جميعا ، باعتبار ان هذا المدخل يرى في التنظيم باعتباره كيانا مركبا يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لضمان استمرار النظام وقدرته على الحصول على الموارد اللازمة مما يكفل الاستمرار والاستقرار وضمان علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة (القريوتي ، 2000، ص90).

ركز هذا التوجه على الاهتمام بالوسائل والآليات أكثر من اهتمامه بالأهداف بمفردها اذ يرى ان الأهداف لنيمكن ان تتحقق إلا من خلال الاهتمام بكافة الوسائل وتتحقق الفعالية

التنظيمية من زاوية نظر التنظيم بوجود وعي كامل مع مكونات البيئة من زبائن وموردين وجهات حكومية... كما إن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد ليا من كافة المدخلات من موارد بشرية و مواد خام وإلا مصير التنظيم مهدد بالخطر (شلبي، د،س ،ص،26).

7-3- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم

يسمى أيضا بمدخل الأطراف الإستراتيجية او مدخل أصحاب المصلحة وهو من المدخل المعاصرة ، يتشابه هذا المدخل الى حد ما مع مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكنه لا يؤكد على التفاعل مع كل المتغيرات وإنما هدفه إرضاء العناصر التي تؤثر على استمرار عمل المنظمة ويفترض ان المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من اجل السيطرة على الموارد (عبد ربه ، 2013،ص،36)

كما يرى هذا التوجه في قياس الفعالية التنظيمية على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصباح من المتعاملين مع التنظيم والمهتمين بنواتج أداء المنظمة ، ولهم مصلحة في استمرار وبقاء المنظمة ومن اهم أصحاب المصالح المتعاملين مع التنظيم : الموردون ، المستهلكون ، العمال ، المديرون ، الملاك ، الحكومة والمجتمع بصفة عامة ، وغالبا ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي :

- ✓ الموردون :هدفهم التزام التنظيم بسداد قيمة الموارد الباعة له .
- ✓ المستهلكون :هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار .
- ✓ العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف ممكنة .
- ✓ الملاك :هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم
- ✓ المديرون :هدفهم الحصول على أعلى مرتبات او اكبر قدر من السلطة والنفوذ .
- ✓ الحكومة :هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح

✓ المجتمع : هدفه مشاركة التنظيم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين وتكمن اكبر مشكلة في هذا المدخل في تعارض هذه المصالح بين الأطراف في البيئة المنظمة مما يصعب عليه قياس الفعالية التنظيمية ، لذا قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن ان تساعد على تحديد الطرف الألاحق بالاهتمام من الآخرين وعلى التنظيم اختيار النموذج المناسب لظروفه وطبيعة عمله كالتالي :

- **النموذج النسبي** : ويرى ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على أخرى وبالتالي فكل اصطحاب المصالح لهم نفس الأهمية النسبية .
- **نموذج القوة** : ويرى ان التنظيم يجب ان يحدد أقوى أطراف يتعامل معها ثم يحاول ان يشبع أهدافه واحتياجاته أولا وباقي أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار التنظيم ، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب بقية الأطراف
- **نموذج العدالة الاجتماعية** : وهو عكس نموذج القوة فالتنظيم وفق هذا النموذج عليه ان يبحث عن اقل الأطراف رضا ثم يحاول ان يشبع أهدافه أولا ، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم الرضا لدى الأطراف المختلفة للتعامل .
- **النموذج التطوري** : وهو يفترض ان أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ،خلال مراحل دورة حياة المنظمة فقد يكون المستهلكون هم أهم الأطراف في مرحلة النشأة وبعد مدة قد يرى التنظيم ان الملاك هم الأطراف التي يجب ان تولى اكبر قدر من الاهتمام لتحقيق معدلات ربحية مناسبة لإجراء توسعات في مراحل لاحقة وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن (فريد ، 2015،ص89)

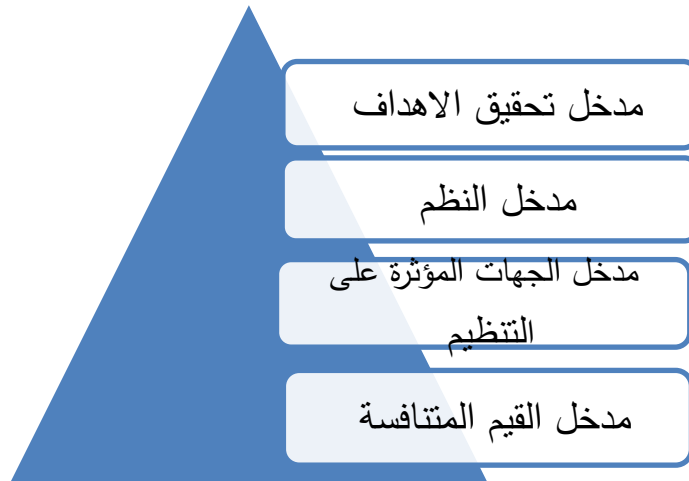
4-7- مدخل القيم المتنافسة :

يستند هذا المدخل إلى تحديد الفعالية إلى عدة شواهد واقعية تؤكد على عدم وجود معيارا وحيدا لقياس الفعالية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم، لهذا يطلق على هذا المدخل بمدخل التوفيق بين القيم حيث يعنى ان البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لان العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل ، وضمن هذا السياق بهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا ، الكفاءة ، المهارة ، بينما بهتم البعض الأخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقات مع أطراف التعامل الخارجي ، في حين يمثل الاهتمام بالهيكل التنظيمي كإجراء ونظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع .

وفي هذا الصدد يمكن ان نلاحظ أربعة نماذج تعتبر من مكونات مدخل القيم المتنافسة يحاول كل واحد منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد او أكثر هي :

نموذج العلاقات الإنسانية ،نموذج النظام لمفتوح ،نموذج الهدف الرشيد ،نموذج العلاقات الداخلية

الشكل رقم (5): أهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية



المصدر :إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

مما تم تناوله خلال هذا الفصل عن الفعالية التنظيمية والوقوف على اسباب الفعالية التنظيمية واهم المداخل التي تناولت هذا المفهوم بالدراسة والمؤشرات الدالة على فعالية التنظيم والعوامل المؤثرة في الفعالية وعناصر المنظمة الفعالة يتضح ان هذا المفهوم لم يعطى الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح في العديد من الدراسات لأسباب عديدة، لذا حاولنا ومن خلال هذا الفصل التطرق الى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها .

الفصل الرابع :إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2-منهج الدراسة

3-الدراسة الاستطلاعية

4-مجتمع الدراسة

5-أدوات جمع البيانات

6-الخصائص السيكومترية

7-الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

بعد التعرف على موضوع الدراسة نظريا ، وجب الانتقال من مرحلة الاستزادة النظرية الى مرحلة البحث الميداني والذي من خلاله تقدم الإجابة المباشرة لتساؤلات البحث والتحقق من فرضياته لتأييدها وانفيها .

تعد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب المائل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية والفرضيات) وعليه يتم تحديد نوعية النتائج المحصل عليها ومن ثمة تتبين قيمة التعميم على المجتمع .

وعليه تناول الباحثة في هذا الفصل من الدراسة الدراسة الاستطلاعية التي تعد أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث ، والتي من خلالها يتمكن من جمع المعلومات الأولى كما سيتضح المنهج المستخدم في دراسة مشكلة البحث بالإضافة الى عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

1- مجالات الدراسة :**1-1/المجال المكاني للدراسة :**

ينحصر المجال المكاني للدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

1-1-2/لمحة عن المؤسسة محل الدراسة :

تعد المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة نموذج مصغر للمديرية العامة للوسط بالبلدية ، وذلك نظرا لكونها تنجز بعض مهام المديرية العامة على نطاق اصغر وبأقل صلاحيات ، تنتهج المديرية السياسة التجارية للمجمع سونلغاز وخدمة المصلحة العمومية .

تقوم المؤسسة بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها

تتمتع المديرية باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والرقابة والتنسيق بين أقسامها وهذا حسب الشروط الموكلة إليها من المديرية العامة ، والمتمثل في أعمال البيع وتوزيع الطاقة ، استغلال الشبكات .

1-1-3/المجال الزمني للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 2017/03/26 حيث تم النزول الى الميدان والقيام بالدراسة الاستطلاعية ، وبعد الاطلاع على ظروف ومكان إجراء الدراسة ومجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات الأولية على أفراد العينة الاستطلاعية ، والتي كان عدد مفرداتها (30) مفردة وبعد جمع الاستمارات وكان ذلك في 2017/03/30 بعدها وزعت الاستمارات على باقي أفراد العينة في تاريخ 2017/04/09 ومن ثمة تجميعها في 2017/04/13.

1-1-4/ المجال البشري :

تمثل المجال البشري في الدراسة الحالية في فئة الموظفين من مديرية توزيع اكهرباء والغاز بسكرة

2- منهج الدراسة :

تفرض طبيعة الدراسة على الباحث استخدام نوع او طريقة معينة او لوصف الظاهرة المدروسة ولن يتمكن الباحث من خوض غمار البحث دون ضبط المحددات التي يبني عليها العمل ، ويعرف المنهج على انه " جملة المبياديء والقواعد التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث حتى نهايته بغية الكشف على العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة " (سلاطنية وجلالي ، 2004،ص27)

وانطلاقا من طبيعة وأهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يسعى لجمع المعلومات من بيئتها مباشرة ومن واقعها المدروس ، ثم تنظيمها وتحليلها وصولا إلى وصف الظاهرة وتفسيرها والخروج بنتائج تفيد في فهم حقيقتها

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الضرورات المنهجية في البحث العلمي والتي من خلالها يتمكن الباحث من الوصول الى بيانات ومعلومات أولية تتعلق بموضوع بحثه ، كما تتيح لنا الفرصة للتعرف على الظروف المحيطة بالظاهرة والكشف عن جوانبها وأبعادها

الهدف من الدراسة الاستطلاعية : تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقق مجموعة من الأهداف منها :

تعد نقطة الانطلاق في إجراء الدراسة الميدانية وأفضل مساحة لمعرفة ظروف و

التعرف على أهم الصعوبات قد تواجه الباحث أثناء تطبيق الدراسة

معرفة مدى قدرة أفراد العينة على الاستجابة لأدوات الدراسة خاصة فيما تعلق بالوضوح واللغة وفهم العبارات .

التمكن من قياس الخصائص السكومترية من صدق وثبات لأداة جمع البيانات والتأكد من مدى صلاحيتها للاستخدام .

3-1 عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت الدراسة الاستطلاعية من (30) موظف وموظفة ينتسبون الى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتم توزيع الاستبيان على الموظفين وتم استرجاع كل الاستمارات .ومن ثمة حساب الصدق والثبات بعد تفرغ البيانات المحصل عنها .

4 - مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة والبالغ عددهم (722) موظف تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (50) فرد لإجراء الدراسة وذلك من اجل تعميم النتائج المحصل عليها على المجتمع ككل .

4-1 عينة الدراسة :

العينة عبارة عن نموذج مصغر لمجتمع كبير انتزعت منه ، كما تعرف على أنها جزء من مجموعة انفراد او المادة المراد دراستها تختار بأسلوب احتمالي أو غير احتمالي بغرض الحصول على ادق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي (محمد 2014 .

(ص 179)

والعينة في هذه الدراسة الدراسة تمثلت في مجتمع الدراسة لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، والبالغ عددهم (50) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية .حيث قمنا بتوزيع (75) استمارة تم استرجاع (60) استمارة وعند التفرغ وجدنا ان الصالح منها هو (50) استمارة

5-أدوة الدراسة وإجراءاتها :

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على الاستبيان ، حيث تم تصميم استبيانين الأول خاص بالتمكين الإداري واستبيان للفعالية التنظيمية ، وهذا بعد الاطلاع على بعض المصادر والمراجع والنادب النظري المتوفر .

1-5 استبيان التمكين :

هو استبيان يهدف لقياس التمكين الإداري لدى الموظفين تم تصميمه بعد مراجعة الأدب النظري الخاص بموضوع التمكين الإداري ، تكون هذا الاستبيان في صورته الأولية من (27) يقابلها ثلاث بدائل هي (موافق . محايد . غير موافق) تتدرج هذه الفقرات (البنود) تحت ثلاث أبعاد :

➤ المشاركة في المعلومات : يتضمن البنود من (1 - 10)

➤ الحرية والاستقلالية : يتضمن البنود من (11 - 20)

➤ فرق العمل : يتضمن البنود من (21 - 30)

وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين ، لتحكيمة انظر الجدول رقم (3) تم إعداده بعدها بما يتوافق مع ملاحظات أهل الخبرة بمجموع (19) بند في الصورة التالية :

الجدول رقم (4) :وصف محاور وبنود استبيان التمكين الإداري

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	مشاركة المعلومات	6- 5 - 4 - 2-1
البعد الثاني	الحرية والاستقلالية	-11 -10 -9 -8 -7 -13 -12
البعد الثالث	فرق العمل	-17 -16 -15 -14 19 -18

المصدر : إعداد الطالبة

2-5 استبيان الفعالية التنظيمية :

هو استبيان لقياس الفعالية التنظيمية لدى الموظفين تم تصميمه بالاستعانة بالدراسات البحثية المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية ، يتكون هذا الاستبيان في صورته الأولية من

(32) بند يقابلها ثلاثة بدائل هي : (موافق . محايد . غير موافق) تتدرج هذه

الفقرات تحت أربعة أبعاد هي :

- الأهداف التنظيمية : يتضمن البنود من (8 -1)
- المقدرة على التكيف مع البيئة يتضمن البنود من (16 -9)
- الاهتمام بالموارد البشري ك يتضمن البنود من (24 -17)
- النمط السائد : يتضمن البنود من (32 -25)

وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تم إعداده بما يتوافق مع الملاحظات أهل الخبرة بمجموع (25) بند وهو كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (5) وصف محاور وبنود استبيان الفعالية

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	الأهداف التنظيمية	1-2 - 3-4 - 5-6
البعد الثاني	القدرة على التكيف مع البيئة	7-8 - 9-10 - 11-12 13-12
البعد الثالث	الاهتمام بالموارد البشري	14-15 - 16-17 - 18-19 - 20
البعد الرابع	النمط السائد	21-22 - 23-24 - 25

المصدر: اعداد الطالبة

6- الخصائص السيكومترية للأداة الدراسة :

6-1 صدق الاستبيان :

يعتبر الاستبيان صادقا اذا كان يقيس فعلا ما وضع لقياسه ، والصدق في هذا الإطار يعني الى اي مدى يستطيع هذا الاختبار قياس ما أود أن أقيس به (بوسنة . 2007 . ص 163)

والصدق شرط أساسي لبناء الاختبار الجيد ولضمان صدق الاختبار قمنا بإتباع الطرق التالية :

6-2 الصدق الظاهري:

وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص لتحكيمه ، وكان عددهم (05) محكمين وهم الوارد أسماؤهم في

الملحق رقم(1)، وبعد استرجاع الاستبيان من لجنة المحكمين ، تم الأخذ بملاحظاتهم وحيث تم حذف البنود المتفق على أنها لا تقيس ، او غير صالحة وتعديل ما يجب تعديله وإعادة صياغة الاستبيان انظر الملحق رقم (2) ثم حساب صدق الاستبيانين بطريقة معادلة لوشي :

$$\frac{\text{مجموع نعم} - \text{مجموع لا}}{\text{ن}} = \text{معادلة لوشي لصدق البند}$$

حيث : ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات تقيس

ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لا تقيس

ن = عدد الكلي المحكمين

معادلة لوشي لصدق الاستبيان :

حيث : مج ص ب = مجموع معادلات صدق البنود

ن = العدد اللي للبنود

عليه كان : صدق استبيان التمكين الإداري = 88,0

صدق استبيان الفعالية التنظيمية : = 84,0

3-6 الثبات :

يعتبر المقياس ثابتا إذا كانت الإجابة المحصل عليها عن طريقه واحدة ، بالتقريب لو تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص في أوقات مختلفة (معمريّة، 2007، ص 167) وللتحقق من ثبات المقياس قامت الباحثة بتطبيق طريقة الفا كرونباخ لحساب الثبات كما هو موضح في الجدول رقم (6) انظر الملحق رقم (5)

طريقة الفا كرونباخ للاستبيان ككل :

الجدول رقم (6): معامل ثبات ألفا لاستبيان التمكين الادارى

معايير الثبات	عدد العبارات	أبعاد الدراسة	معايير الاستبيان
0.530	6	مشاركة المعلومات	التمكين الادارى
0.688	7	الحرية والاستقلالية	
0.633	6	فرق العمل	
0.648	6	الأهداف التنظيمية	الفعالية التنظيمية
0.804	7	المقدرة على التكيف مع البيئة	
0.753	7	الاهتمام بالموارد البشرية	
0.646	5	النمط الادارى السائد	
0.727	44	المجموع	الاستبيان الكلى

يوضح الجدول رقم (6) أنه يمكن وصف مجموع معاملات الثبات للاستبيان بالعالية إذ قدر بـ (0.72) ، حيث بلغت حدّها الأعلى في بعد المقدرة على التكيف مع البيئة بـ (0.80)، وحدّها الأدنى نجده في بعد مشاركة المعلومات إذ يقدر بـ (0.53). وعليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس عالي ومقبول للتطبيق.

7- الأساليب الإحصائية :

لتحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي وهو برنامج يتضمن مجموعة من الاختبارات الإحصائية SPSS يرمز له باختصار بالرمز التي تتدرج تحت الإحصاء الوصفي ، منها التكرارات ، المتوسطات ، الانحرافات المعيارية... الخ وضمن الإحصاء الاستدلالي معاملات الارتباط التباين وغيرها من المعاملات وفي هذه الدراسة تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية :

✓ معادلة الفا كرومباخ

✓ معامل الارتباط برسون

خلاصة الفصل

تتناول هذا الفصل العمل الميداني للبحث اذ تم التطرق للخطوات المنهجية للدراسة الميدانية ، انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبيان تم تصميمه بعد الاطلاع على الأدب النظري ذو العلاقة بمتغيرات الدراسة ، بعد التأكد من صدقه وثباته على عينة استطلاعية عدد مفرداتها (30) موظف خارجة عن عينة الدراسة الأساسية ، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ، جمعت بيانات الدراسة الأساسية من عينة قوامها 50 موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإصدار رقم (20) باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة وتفسير النتائج

3- الاقتراحات

4- الاستنتاج العام

تمهيد

بعد حصيللة التراث المعرفي في الفصول السابقة حول الدراسة ، سنتطرق من خلال هذه الخطوة إلى عرض مختلف المعطيات والبيانات المحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بغية التوصل إلى جملة النتائج المحصل عليها بعد تطبيق أداة جمع البيانات ، وعلى عينة الدراسة ومن ثمة مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .

1- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة :**2-1-1/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى :**

3-تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة

المعلومات والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .

4-ولاختبار صحة الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مشاركة

المعلومات والفعالية التنظيمية ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (7): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة المعلومات

والفعالية التنظيمية

المتغيرات	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشاركة المعلومات	50	0.61	0.01
الفعالية التنظيمية			

5-المصدر إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

6-من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائيا عند

مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين

المشاركة في المعلومات والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بسكرة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين كل من مشاركة المعلومات والفعالية

التنظيمية ب 0.61 وهي درجة قوية ودالة إحصائيا .

وتعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المنظمة بهذا البعد من خلال العلاقة المتبادلة بين

الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض ، ومشاركة العاملين في المعلومات الخاصة بالقرارات

المتعلقة بالعمل وهذا يعكس مدى الثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم والمرونة في

تبادل المعلومات في مختلف المستويات الإدارية ، الى جانب إعلام الموظفين بكل جديد عن القوانين المنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل وما يطرأ عليها من تعديل ، وضمان وصول المعلومات في وقتها اللازم ضمنا لقدرة العامل على تحمل المسؤولية وحل المشكلات الواردة بكل فعالية ، كما يمكن اعتبار ان فعالية المنظمة نتيجة مباشرة لمشاركة المعلومات التي توفرها المنظمة لموظفين على مختلف المستويات الإدارية .

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج انه كلما كان للعاملين فرصة للمشاركة في المعلومات عمل ذلك على رفع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة .

2-1-2/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .
ولاختبار صحة الفرضية استخدم معامل الارتباط يرسون لحساب العلاقة بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية ودلالاتها الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي
الجدول رقم (8) : يوضح الجدول معامل الارتباط يرسون بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية

المتغيرات	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط يرسون	مستوى الدلالة
الحرية والاستقلالية الفعالية التنظيمية	50	0.68	0.01

المصدر : اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم (8) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا دال على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .

وتبين من خلال نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم الذي يوضح العلاقة بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية ، وبعد مقارنة النتائج المحصل عليها من خلال المخرجات برنامج SPSS نجد انه علاقة بين الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء بسكرة ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يتمتعون بحرية واستقلالية في ادعاء عملهم ، لان بالإمكان اتخاذ قرارات وحل مشكلات متعلقة بالعمل وأهداف المنظمة دون الرجوع إلى المسئول ، وسهولة أداء العمل ، غير ان هذه الحرية والاستقلالية تعد محدودة اي ان نطاقها محصور في حرية اتخاذ قرارات معينة (نوع من القرارات) غير ان بعض المشكلات او المواقف التي يكون من الضروري الرجوع إلى المسئول قبل اتخاذ القرار ، وهذا دال على تمتع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بحرية واستقلالية ضيقة النطاق وتتعلق بمهام الأفراد فقط ولا يمكن ممارسة هذه الحرية على مستوى مجالات عامة .

كما نخلص من خلال ما تقدم والعلاقة القوية بين بعد الحرية والاستقلالية والفعالية التنظيمية أن الموظفين الذين يتمتعون بحرية واستقلالية في العمل لهم تأثير اكبر في تحقيق أهداف العمل ، كما انه يمكن اعتبار منح الحرية للموظف في اداء عمله واتخاذ قرارات وحل مشكلات دافع نحو العمل في حد ذاته ، ومن ثمة العمل على تحقيق اعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل .

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة كريمة توفيق (2008) التي توصلت إلى عدم

وجود او تمتع العاملين بالحرية والاستقلالية في شركة الاسمنت بسور الغزلان

2-1-3/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية على انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .
ولاختبار صحة الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين فرق العمل والفعالية التنظيمية ودالاتها كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (9) : يوضح الجدول معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والفعالية التنظيمية

المتغيرات	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
فرق العمل	50	0.79	0.05
الفعالية التنظيمية			

المصدر : اعد الطالبة لاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين فرق العمل والفعالية التنظيمية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا دال على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.79 وهي درجة قوية ودالة على وجود علاقة قوية دالة إحصائيا

ويمكن إرجاع هذه النتيجة الى حرص المؤسسة وتوجهها نحو تشجيع العمل التعاوني المبني على الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية كعامل أساسي لتحقيق فعالية

المنظمة ، فتكريس فكرة العمل الجماعي لدى العاملين تعطيهم استعدادا ذهنيا للعمل بكفاءة وفعالية وهذا ما ينتج عنه بالضرورة فعالية المنظمة ككل

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسن مروان عفاة (2013) حيث توصلت إلى وجود علاقة بين بناء فرق العمل وفعالية فريق العمل ، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة معراج (2015) حيث توصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل ألفريقي على الإبداع الإداري

1-2-4/ عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة :

نصت الفرضية على أنها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، وللتحقق من مدى صحة الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين ودلالاتهما الإحصائية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (10) : يوضح قيمة معامل لارتباط بيرون بين التمكين الراداري والفعالية

التنظيمية

المتغيرات	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	50	0.85	0.05
الفعالية التنظيمية			

من خلال المعطيات الملاحظة في الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط برسون بين متغيري الدراسة التمكين والفعالية التنظيمية قدرت ب 0.85 ، بمستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية ، وهي علاقة قوية ودالة إحصائيا .

بينت نتائج الدراسة الحالية من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح نتائج الخاصة بعلاقة التمكين بالفعالية التنظيمية ، وبعد مقارنة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS اتضح انه توجد علاقة بين المتغيرين (التمكين والفعالية التنظيمية) لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ممكنين إداريا من خلال إتاحة الفرص أمام الموظفين في المشاركة في المعلومات والانسيابية والمرونة في نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ولما لهذا البعد من علاقة بفعالية المنظمة ، كما تعود الى تمتعهم بقسط من الحرية والاستقلالية في انجاز المهام واتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأهداف العامة للمنظمة ، كما يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى اعتماد المنظمة وانتهاجها طريقة العمل التعاوني من خلال إنشاء فرق للعمل تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالموارد البشري والعامة المتعلقة بالمنظمة وعلاقة ذلك بفعالية المنظمة

ومن خلال ما تقدم نستنتج انه كلما كان الفرد ممكنا ويتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية ومساهم في نقل المعلومات ويتلقاها بشكل مرن ساهم ذلك في رفع فعالية المنظمة وزيادة رضا الأفراد عن عملهم ودافعيتهم نحو انجاز المهام بكفاءة وفاعلية اكبر

الاستنتاج العام :

توصلنا في نهاية هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التنتخص كلى المتغيرين والعلاقة بينهما ومن أهم النتائج المحصل عليها :

❖ ان المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز آلية التمكين وهذا من اجل تحقيق اكبر قدر او درجة من بلوغ الأهداف المنشودة وبفعالية عالية حيث جاءت درجة معامل الارتباط عالية بين جميع أبعاد الفعالية أبعاد الفعالية .

❖ أظهرت نتائج الدراسة ان الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة يميلون إلى الموافقة على أن التمكين الإداري علاقة بالفعالية التنظيمية ، والذي يتجلى ويتضح من خلال القرارات والتدريب وغيرها من المؤشرات التي بدورها ابعاد للتمكين الإداري

❖ كما أفرزت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بدرجة من المشاركة في المعلومات من خلال امتلاك بنية تحتية لتكنولوجيا نقل المعلومات مما يسهل نقلها بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية .

❖ تعمل المؤسسة محل الدراسة بنظام العمل الجماعي والفرقين على التعاون والثقة بين مختلف المستويات .

❖ أن الموظفين بالمديرية يتمتعون بدرجة من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم .

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتعيرين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

الاقتراحات :

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض المقترحات وهي كما يلي :

- ✓ منح الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف بحرية أكثر في مواجهة المواقف وحل المشكلات
- ✓ على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق فعاليتها من خلال تبني إستراتيجية التمكين أن توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق هذه الإستراتيجية
- ✓ على المنظمة خلق جو تنظيمي يشجع الأفراد داخل التنظيم على التعاون والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية وتحفيزهم والوصول بالفرد إلى درجة الشعور بالملكية المشتركة ليكون دافعا عنده لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستوى فعاليتها .
- ✓ نظرا لأهمية مفهوم التمكين والفعالية التنظيمية ودورها في نجاح المنظمات ا وتأثرهما بالعديد من العوامل ولمتغيرات التنظيمية نوصي ب:
- ✓ دراسة العلاقة بين المتغيرين (التمكين والفعالية) من خلال تناول إبعاد أخرى للتمكين الإداري
- ✓ ربط متغير التمكين بمتغيرات تنظيمية أخرى تعمل على تحسين مستويات الأداء
- ✓ تطبيق دراسات تبحث في العلاقة بين المتغيرين في مؤسسات أخرى ذات طابع إنتاجي وصناعي

خاتمة

يعد موضوع التمكين والفعالية التنظيمية من الدراسات الحديثة في الفكر التنظيمي و مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية ، و التي لم تعنى بدراسات كثيرة هذا ما ولد لدى الباحثة الرغبة في تناول هذه المتغيرات بدراسة العلاقة بينهما في دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز .

انطلقت الدراسة من تساؤل حول العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، واستنادا إلى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات لها علاقة بموضوع البحث افترضت الباحثة وجود علاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الدالة على وجود علاقة بين المتغيرات حيث أثبتت أن كل إبعاد التنظيم الإداري تسهم في دفع الأفراد في المؤسسة محل الدراسة نحو السعي إلى تحقيق الفعالية المنظمة. و ما هذه الدراسة إلا محاولة متواضعة تسعى إلى إسهام بسيط في إثراء البحث العلمي ،على الرغم من عدم خلوها من النقائص والقصور في بعض الجوانب .

قائمة المراجع:

اولا الكتب:

- 1- احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهواني (2013)، إدارة التمكين والاندماج ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 2- احمد عرفة وسمية شلبي ، (د س)، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ،جامعة مدينة نيويورك ،جامعة البوسفور ،جامعة تكساس .
- 3- احمد عريفات وآخرون (2011)، قضايا إدارية معاصرة ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- 4- برو محمد ،(2014)، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية ،الأمل للطباعة والنشر والتوزيع عمان ،الأردن .
- 5- بشير معمريه ،(2007)، القياس ،دار الجزائر .
- 6- بلقاسم سلاطنية ،(2015)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ط1، مشترك بين دار الجزائر ودار الفكر للنشر والتوزيع .
- 7- بلقاسم سلاطنية وحسن الجيلاني ،(2007)، محاضرات في المنهج والبحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
- 8- حسن موسى وقاسم البناء ،(2015)، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة
- 9- حسين حريم ،(2003)، ط1، إدارة المنظمات ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن
- 10- حسين حريم (2006)، ط3، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 11- خليل محمد حسن الشمعان ،(2007)، نظرية المنظمة ،ط3، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .

- 12- رائد محمد عبد ربه ،(2013)،**نظرية المنظمة** ،ط1،الجنادرية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 13- زكريا مطلق الدوري وعلي صالح احمد ،(2008)،**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة** ، دار البازوي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 14- شائع بن سعد مبارك القحطاني ،(2015)،**التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال المنظمة العربية** ،جامعة الدول العربية .
- 15- مجموعة خبراء ،(2014)،**التمكين وصناعة قادة المستقبل** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 16- يحيى ملحم (2009) ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ،ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة .
- 17- محمد قاسم القريوتي (2000) ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 18- محمود بوسنة ،(2007)،**علم النفس القياس المبادئ الأساسية** ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- 19- محمود حسن الوادي ،(2012)،**التمكين الإداري في العصر الحديث** ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
- 20- نور الدين تاورريت ،(2009)،**الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ وحل المشكلات** ،عالم الكتب ،اريد ،الأردن .

ثانيا الرسائل الجامعية :

1. أمال سعود، (2015)، **التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة** ،أطروحة ماجستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة

2. بالقاسم جوادي ،(2015) ، **التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين** دراسة ميدانية على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاغواط ، اطروحة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة
3. حسن مروان عفاة ، (2013) ، **التمكين الاداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية** ، أطروحة ماجستير ،جامعة الأزهر ،غزة ، فلسطين
4. حنان تيغرة ، (2013) ، **علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر** ،أطروحة ماجستير ،جامعة منتوري ،قسنطينة
5. عبد المحسن الجميلي ،(2008) ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى** ، أطروحة ماجستير ،جامعة نايف الأمنية ،الرياض ،السعودية .
6. قدرى احمد معراج ،(2015) ، **اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري** دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة ، رسالة ماستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة .
7. كريمة توفيق ، (2008) ، **تمكين العاملين** دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ، أطروحة ماجستير ،جامعة الجزائر .
8. لخنش فريد ، (2015) ، **تفويض السلطة والفعالية التنظيمية** ، أطروحة ماجستير ،جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف
9. محمد بن صقر الشمراني ، (2014) ، **المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين** دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية ، أطروحة دكتوراه ،جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية .

10. محمد مانع القحطاني ، (2013) ، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ، أطروحة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية
11. مؤيد صادق سعود ، (2012) ، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين
12. نور الدين تورريت ، (2006) ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة .

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

- علم النفس -

استمارة الدراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراسة: "التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية"

1- التعليمات:

أخي الموظف، أختي الموظفة:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات و المطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة و أن تجيب عنها، و لكل عبارة ثلاث إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و عليك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.

توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.

أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

إشراف الاستاذة :

قشي الهام

الباحثة :

نوي اسيا

المحور الأول: التمكين الإداري:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لعمالها			
2	تهتم المؤسسة بتوفير المعلومات في وقتها لأداء العمل في الوقت المناسب			
3	تسهل المعلومات في فهم جيد للأدوار في المؤسسة			
4	تساهم المعلومات المتوفرة في تحقيق أهداف المؤسسة			
5	هناك مشاركة واضحة للعمال في المعلومات في المؤسسة			
6	تنتقل المعلومات بسهولة بين العاملين			
7	أشارك في وضع الخطط المتعلقة بأهداف المؤسسة			
8	أناقش مع رؤساء العمل بكل ثقة في مشاكل العمل			
09	اتخذ قرارات متعلقة بالمؤسسة دون الرجوع للإدارة			
10	لدي قدر كاف من حرية التصرف في أمور تتعلق بالعمل			
11	أشعر برقابة ذاتية في أداء عملي			
12	طاقتي الإبداعية محدودة بالرقابة المباشرة للمشرفين المباشرين			
13	شعوري بالإستقلالية في العمل يزيد من مسؤوليتي المهنية			
14	تشجع مؤسستي العمل الجماعي			
15	أشعر بفخر وأنا أعمل مع جماعة عملي			
16	ألتزم بأداء العمل في إطار الجماعة			
17	أشعر بالدور الهام لفرق العمل في حل المشكلات			
18	أعمل في ظل جماعة تسودها الثقة و الاحترام			
19	يسود التعاون بين أعضاء فريق العمل			

المحور الثاني : الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	أهداف المؤسسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة			
2	الخطط الحالية للمؤسسة تحقق الأهداف المسطرة			
3	تتبع المؤسسة خطط طويلة الأجل لتحقيق أهدافها			
4	تقيم المؤسسة أدائها في إطار أهدافها الموضوعية			
5	يرتبط رضا المؤسسة بتحقيق أهدافها المالية			
6	تسهل جهود الإدارة نمو وتطوير المؤسسة.			
7	تقوم المؤسسة ببحوث ميدانية لمعرفة حاجات المجتمع			
8	هناك سياسة واضحة للمؤسسة تبين نيتها في خدمة المجتمع			
9	تضع المؤسسة خطط بديلة لمواجهة تقلبات بيئتها			
10	تهتم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية للحفاظ على البيئة			
11	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات تكنولوجي			
12	تحدث المؤسسة أجهزة ومعدات العمل باستمرار			
13	تشجع المؤسسة برامج العمل الهادفة للاندماج في المجتمع			
14	توفر المنظمة برامج تدريبية كافية لتنمية مواردها البشرية			
15	تهتم المؤسسة على الجدارة في إجراءات ترقية مواردها البشرية			
16	تشجع مديرية الموارد البشرية حاجات موظفيها في السلامة المهنية			
17	تشعر المؤسسة بأهمية مسارك المهني في خططها المستقبلية			
18	تعمل في ظروف فيزيقية مناسبة			
19	ترفع المؤسسة أجور العمال في حالة الزيادات في المنتجات الإستهلاكية			
20	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في إدارة مواردها البشرية			
21	يقدر رئيسي المباشر جهودي في العمل.			
22	أعمل في جو يسوده الصراع بين الإدارة والعمال			
23	العلاقات مع رئيسي المباشر جيدة.			
24	يسود جو من العلاقات الإنسانية في المؤسسة.			
25	يسهل رئيسي المباشر عملي وعمل مجموعتي.			

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
01	جوادي يوسف	بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
02	شلابي وليد	المسيلة	علم النفس عمل وتنظيم
03	عجال مسعودة	بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
04	رابحي إسماعيل	بسكرة	علم النفس التربوي
05	دوباخ قويدر	المسيلة	علم النفس عمل وتنظيم