



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



بي:.....
رقم التسجيل: 02/PG/D/SOC/15

عنوان الأطروحة

التمكين الإداري و التطوير التنظيمي
(دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة)).

-إشراف الأستاذ الدكتور:
*فريجة أحمد

-إعداد الطالبة :
*سعود أمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مسعودي كلثوم	أستاذ محاضر "أ"	بسكرة	رئيسا
أحمد فريجة	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقرا
عزيز سامية	أستاذ محاضر "أ"	بسكرة	مناقشا
قودة عزيز	أستاذ محاضر "أ"	ورقلا	مناقشا
بن زاف جميلة	أستاذ محاضر "أ"	ورقلا	مناقشا
عريف عبد الرزاق	أستاذ محاضر "أ"	ورقلا	مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهم ————— رس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ، ب، ج	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
20	تمهيد
23-21	1- إشكالية الدراسة
25-24	2- أهمية و أسباب اختيار الدراسة
26-25	3- أهداف الدراسة
32-27	4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة
47-32	5- الدراسات السابقة
48	خلاصة
الفصل الثاني: التمكين الإداري و النظريات المفسرة له	
50	تمهيد
60-51	1- مفهوم التمكين الإداري
68-61	2- مقومات وركائز التمكين
79-69	3- أهميته التمكين الإداري
88-80	4- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري
89	خلاصة
الفصل الثالث: التطوير التنظيمي و النظريات المفسرة له	
91	تمهيد
99-92	1- مفهوم التطوير التنظيمي
103-99	2- المبادئ ومقومات التطوير التنظيمي
106-103	3- مراحل التطوير التنظيمي
107	4- دوافع التطوير التنظيمي
111-107	5- مجالات التطوير التنظيمي
119-112	6- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي في ضوء استراتيجياته
121-119	7- بعض النظريات بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي
122	خلاصة
الفصل الرابع: علاقة التمكين الإداري بالتطوير التنظيمي	
124	تمهيد

129-125	1- عناصر التمكين الإداري و التطوير التنظيمي
132-129	2- التمكين الإداري و التطوير التنظيمي
141-133	3-النماذج والتطبيقات المعتمدة في عملية التمكين و التطوير التنظيمي
146-141	4-نماذج توجيه التمكين الإداري للتطوير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية
147	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
149	تمهيد
150	1-فروض الدراسة
156-151	2-مجالات الدراسة
156	3-مجتمع الدراسة وخصائصه
157	4- المنهج المستخدم
164-158	5-أدوات الدراسة
165-164	6-الأساليب الإحصائية للدراسة
166	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
168	تمهيد
199-169	1- القراءة التحليلية لنتائج الدراسة
249-200	2-الارتباطات بين عبارات محاور التمكين الإداري و محور التطوير التنظيمي
249	3-تحليل نتائج الدراسة في ضوء محاور التمكين الإداري و محور التطوير التنظيمي
250	4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
251	5-الاقتراحات والتوصيات
252	خلاصة
255-254	خاتمة
266-257	قائمة المراجع
	الملاحق

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أحب كلمة "إقرأ"
و كل من أوفى التبجيل للعلم و العلماء.
وإلى كل من أراد أن يتّور درب الآخرين كالشمعة التي تذيب نفسها من أجل الآخرين
وإلى روح المرحوم والدي "أسكنه الله فسيح جنانه".
وإلى حبيبتي الغالية وتاج راسي التي ضحت بالكثير من أجل أن ترانا نعتري قمم العلم
ونشمخ شموخ الأبطال في معارك الحياة ، ونكتسي الأخلاق العالية
ونرتقي المراتب العليا في الدنيا والآخرة فهذا دائما دعاؤها . أُمي الغالية .
إلى كل عائلتي كبيراً وصغيراً الذين منحوني الدعم ووقفوا إلى جانبي طوال هذا العمل
عائلتي الأولى سعود ، و إلى عائلتي الصغيرة : زوجي مودع لمجد، فلذات كبدي: بشري
سيليا، و محمد أمير

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الشكر لله على نعمه الكثيرة و على توفيقه لنا طوال هذا العمل , كما نسأله
التوفيق في الدنيا و الآخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من تقدم لنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد

نقدم من خلال هذا العمل المتواضع شكرنا الكبير لأستاذنا و والدنا و منارة العلم في جامعتنا
الأستاذ : "فريجة أحمد" على ما قدمه لنا منذ و طئت أقدامنا الجامعة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة جنرال كابل بيسكرة الذين رحبوا بنا و قدموا لنا يد العون
بكل صدر رحب و أخص بالذكر السيدة: بركان نبيلة ، والسيد : هاني وكل من ساهم من قريب أو
من بعيد في هذا العمل ولو بكلمة أو بحرف .

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى أهلي و عائلتي على وقوفهم معي و أخص بالذكر أخي العزيز
محمد سعود

مقدمة

قائمة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين	75
02	استراتيجيات التغيير و التطوير و النتائج المنتظرة	115
03	نتائج تطبيق التمكين على مستوى الموظف و المؤسسة	144
04	أنواع مؤسسات SONELEC للكوابل	151
05	تصنيفات عمال جنرال كابل بسكرة و عددهم الإجمالي	156
06	ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ -قياس صدق ثبات أداة البحث-	159
07	مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية	160
08	مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية	160
09	مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية	161
10	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور التمكين الإداري مع درجته الكلية	162
11	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور التطوير التنظيمي مع درجته الكلية	162
12	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير الجنس	169
13	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير السن	170
14	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي	172
15	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية	173
16	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 1 من الاستبيان	175
17	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 2 من الاستبيان	176
18	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 3 من الاستبيان	177
19	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 4 من الاستبيان	179
20	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 5 من الاستبيان	180
21	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 6 من الاستبيان	181
22	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 7 من الاستبيان	182
23	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 8 من الاستبيان	184
24	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 9 من الاستبيان	185
25	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 10 من الاستبيان	186
26	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 11 من الاستبيان	187
27	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 12 من الاستبيان	189
28	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 13 من الاستبيان	190
29	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 14 من الاستبيان	191
30	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 15 من الاستبيان	193
31	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 16 من الاستبيان	194
32	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 17 من الاستبيان	195
33	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 18 من الاستبيان	196
34	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 19 من الاستبيان	197
35	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 20 من الاستبيان	198
36	الارتباط بين العبارة رقم 1 من المحور الأول التمكين والعبارة رقم 1 من محور التطوير	200

242	الارتباط بين العبارة رقم4 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم5 من محور التطوير	117
243	الارتباط بين العبارة رقم4 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم6 من محور التطوير	118
244	الارتباط بين العبارة رقم4 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم7 من محور التطوير	119
244	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم1 من محور التطوير	120
245	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم2 من محور التطوير	121
245	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم3 من محور التطوير	122
246	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم4 من محور التطوير	123
246	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم5 من محور التطوير	124
247	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم6 من محور التطوير	125
247	الارتباط بين العبارة رقم5 من المحور الثالث التمكين والعبارة رقم7 من محور التطوير	126
249	العلاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي	127

قائمة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
80	الهيكل التنظيمي المعاصر	01
82	هرم ماسلو للحاجات	02
106	مراحل عملية التطوير التنظيمي	03
110	مجالات التطوير التنظيمي	04
111	محاور التطوير التنظيمي	05
117	تقنيات التطوير التنظيمي	06
134	التتابع المرحلي للتمكين	07
154	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل بسكرة ENICAB	08
169	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير الجنس	09
171	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير السن	10
172	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي	11
174	توزيع نسب مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية	12
175	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 1 من الاستبيان	13
177	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 2 من الاستبيان	14
178	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 3 من الاستبيان	15
179	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 4 من الاستبيان	16
180	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 5 من الاستبيان	17
182	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 6 من الاستبيان	18
183	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 7 من الاستبيان	19
184	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 8 من الاستبيان	20
185	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 9 من الاستبيان	21
187	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 10 من الاستبيان	22
188	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 11 من الاستبيان	23
189	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 12 من الاستبيان	24
190	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 13 من الاستبيان	25
192	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 14 من الاستبيان	26
193	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 15 من الاستبيان	27
194	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 16 من الاستبيان	28
196	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 17 من الاستبيان	29
197	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 18 من الاستبيان	30
198	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 19 من الاستبيان	31
199	توزيع نسب إستجابة مجتمع البحث للعبارة رقم 20 من الاستبيان	32

ملخص الدراسة باللغة العربية:

لقد ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري و التطوير التنظيمي ، والتي سمحت بالكشف عن مختلف الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المؤسسات من مادية إلى معنوية معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار و التوازن وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها ، فكان لا بد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري ، الذي يتوقف عليه نجاحها ، و من بين هذه الأساليب التي تعد منهجا للإصلاح الإداري في المؤسسات.

يعتبر التمكين الإداري أكثرها عملية و نجاحا لتحقيق التقدم و التطوير التنظيمي و الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها و تدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور و الازدهار الذي يحدث في المؤسسات و هذا ما يجعلنا نكشف المقاربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر و معرفة النظريات الإدارية التي تحث على التمكين الإداري و التطوير التنظيمي سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة أو المعاصرة ولقد أدى بنا الكشف عن هذه العلاقة المدروسة من خلال التحقق الميداني على مجتمع البحث الذي تم عن طريق المسح الشامل لجميع الأفراد المعنيين بالأمر و الممثلون لإداريين مؤسسة جنرال كابل بسكرة . هذا ما أكد فعلا من خلال الدراسة على وجود علاقة طردية بين فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي ، و الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين و التطوير التنظيمي و أخيرا التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين و التطوير التنظيمي محاولة منا لتحقيق ولو جزء بسيط مما صبونا إليه في هذا العمل المتواضع.

الكلمات المفتاحية: إصلاح إداري، إدارة معاصرة، تمكين، تطوير .

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

Abstract of the study

Administrative Empowerment and the organizational development

This study had focused its attention on the Administrative Empowerment and its relation with the organizational development, which had permitted to discover the different human behaviours in the organizations either materiel or morale one expressing it by finding manners that gives it stability and equilibration and realizing its purposes for what had been created, it was obliged by it to focus on the human element, by whom its

success depend on, from this manners which is considered as a method of administrative reform in the organizations.

The Empowerment is the more practical and successful one to realize the progress which care on the human resources, its education and training to make it able to accommodate with the speed variable organizational factors, that's for the empowerment culture is necessary to uncover the progression and wealth happening in the organizations, that's what make us revealed the theoretical approaches of this modern administrative concept and knowing the administrative theories which incites on the Administrative Empowerment and organizational development either the classical, the modern or the contemporary one, and had derived us to discover the studied relationship by the verification on ground of the examination of the three theories indicated the variables by scientific signification that was projected in the ground reality on the research society which had done by the study of all the concerned persons and representing the chief departments of the Establishment of General Cable Biskra,

Which had really confirmed by this study the existence of a relationship by the opportunity of the worker in participating in the making of decision and the organizational development, the communication between the administration and the workers and the organizational development, and finally the administration delegation of a part of the authority to the workers and the organizational development a tentative by us to realize at least a simple part of what we had purposed in this modest work.

مقدمة

كل باحث اليوم و في أي مجال من البحث العلمي يسعى جاهدا لوضع كل ما يملكه من موروثات علمية نظرية تحت تصرف الأراضية الميدانية التي يختارها بعناية لاختبار مختلف خطته و فروضه و الوصول إلى الإجابات عن حيرته البحثية و صقلها في موضعها المناسب لتمشى و الواقع العلمي و العملي المطلوب لتصبح قواعد و نظريات و ربما قوانين يستفيد منها الباحثون و يعتمدون عليها في مختلف الدراسات العلمية.

و تعد المؤسسات اليوم محط أنظار و اهتمام مختلف الباحثين في مختلف المجالات و هذا لأهميتها و كونها همزة وصل بين المجتمع و محيطه و باعتبارها وحدة أساسية في المجتمع تجمع بين مختلف الأفراد و الثقافات و من شأنها تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي للفرد الذي يعتبر أهم وحدة أساسية داخلها و يطلق عليه اسم موظف أو عامل أو إداري أو ...إلخ، إن المؤسسة اليوم تعد أهم عنصر في المجتمع و هي التي تقوم بمختلف العمليات الإنتاجية الخدمية أو الصناعية أو المالية أو مهما كان نشاطها فلها هدف واحد هو خدمة المجتمع و تطورها هو من تطور المجتمع و نجاحها يعكس نجاح الفرد و المجتمع و الدولة.

إن المؤسسة اليوم تبحث عن مختلف الاستراتيجيات في التسيير التي تحقق لها التوازن الداخلي و الخارجي و تحقق لها أهدافها و أهداف موظفيها تسمح لها بالبقاء و على الباحثين في هذا المجال أن تسعوا جاهدين لوضع هذه الاستراتيجيات التي تعكس التسيير الحسن للمؤسسات و الذي يتمثل في حل المعادلة الصعبة التي تتأرجح بين تحقيق آمال المسير و المؤسسة و الموظف و من خلال الأبحاث المقدمة في مثل هكذا حالات يعد التمكين الإداري و التطوير التنظيمي من بين أهمها في عالم الشغل و التسيير و الإنتاج و الاقتصاد و غيرها من الميادين التي تقوم عليها المؤسسات و قد أبنت الدراسات سهولة التسيير و نجاح المؤسسات في مسعاها من خلال تبنيها هذه الإستراتيجيات في أنها تسمح أكثر لوجود ديمقراطية في التسيير و من شأنها أن تحقق الإصلاح الإداري داخلها من خلال تعزيز كل مقومات النجاح في ترك نوع من الحرية للموظفين داخلها و ممارساتهم لعملهم بطريقتهم الإبداعية و منحهم فرصة في اتخاذ القرارات خاصة المستعجلة منها، و توفير لهم صرح تكنولوجي متطور يضمن الاتصال الفعال بين مختلف المستويات داخلها و خارجها كما أنها تسمح أيضا بتفويض جزئي للسلطة من قبل المسؤولين للموظفين الذين تتوفر فيهم روح المسؤولية و المبادرة و تحمل المسؤولية .

و لا يمكن لمثل هذه الدراسات أن تتحقق إلا إذا وضعها الباحث في مسارها الصحيح و حاول تقديمها على شكل قالب نظري يمكن اختباره في الواقع المؤسسات و البرهنة عليه علميا بتوظيف مختلف الآليات و النظريات العلمية التي تخدم هذا الموضوع خاصة الوظيفية منها.

و قد تم ضبط هذه الدراسة بمتغيرين رئيسيين الأول تمثل في التمكين الإداري والثاني تعلق بالتطوير التنظيمي وهذا بتوثيق ستة فصول لهذا العمل ، حيث جاء **الفصل الأول** تحت عنوان **موضوع الدراسة** و تم عرضه على النحو الآتي: ضبط وتحديد إشكالية الدراسة أهمية و أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة ، الدراسات السابقة ، مما سمح لنا بتحديد أكثر دقة للموضوع و وضعنا في إطار محدد المسار و الهدف. أما **الفصل الثاني** تمت عنوانته ب: **التمكين الإداري و النظريات المفسرة له** وتضمن أولا مفهوم التمكين الإداري و التوطئة التاريخية للتمكين الإداري، ثم مقومات وركائز التمكين الإداري وأهميته وأبعاده وأهدافه ، أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه ، النظريات المفسرة للتمكين الإداري. أما **الفصل الثالث** أخذ عنوان **التطوير التنظيمي و النظريات المفسرة له** و عرض فيه مايلي: التطوير التنظيمي و المفاهيم المتعلقة به و كذا خصائص التطوير التنظيمي ، المبادئ و مقومات نجاح التطوير التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي. و الافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي، مراحل التطوير التنظيمي ، دوافع التطوير التنظيمي ، مجالات التطوير التنظيمي وكذا تقنيات واستراتيجيات التطوير في السلوك

التنظيمي، ثم أهمية وأهداف التطوير التنظيمي ، بعض النظريات بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي، أما **الفصل الرابع** فكان بعنوان: **علاقة التمكين الإداري التطوير التنظيمي** وجمع في طياته أهم العناصر في البحث والتي تمثلت في: عرض التمكين الإداري وعناصره ، العنصر البشري (الموارد البشرية): عنصر القيادة، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، مؤشرات التطوير التنظيمي المرتبطة بالتمكين الإداري النماذج والتطبيقات ، نماذج توجيه التمكين الإداري للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الصناعية، وأما **الفصل الخامس** فعنون بـ: **الإجراءات المنهجية للدراسة** والذي تضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في التطبيق الميداني واختبار الفرضيات على أرضية مؤسسة الكوابل ببيسكرة ENICAB ولخصت الخطوات كمايلي:

فروض الدراسة ، مجالات الدراسة وتمثلت في المجال المكاني و البشري ومجتمع الدراسة وخصائصه ، المنهج المستخدم ، أدوات الدراسة ، الأساليب الإحصائية للدراسة وفي الأخير **الفصل السادس** بعنوان: **الإجراءات المنهجية للدراسة** الذي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تحولت إلى جملة من الأرقام ذات دلالات إحصائية و تمثيلات بيانية تسمح بتحليل الفرضيات والتعليق عليها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و النتائج العامة للدراسة و الخاتمة ثم المراجع والملاحق. وقد سمح لنا هذا الفصل بتوطيد علاقتنا المنهجية النظرية بالمنهجية الميدانية من اختبار الفروض المطروحة و الإجابة عن مختلف تساؤلات و حيرة الباحثة التي امتدت إلى هذا الربط الفذ بين متغيرين ليس بالسهل الخوض في دراستهما معا جنبا إلى جنب و كل الإستراتيجيات التي تداخلت في هذا العمل ما هي إلا فروض طرحت لتسمح لنا بجمع كمية لا بأس بها عن هذا الموضوع و محوريتها بشكل أكاديمي بحث و محاولة إثبات صحتها أو عدم صحتها للخوض في غمار تجربتها من طرف مثل المؤسسات كما يمكن تعميمها عليها.

كما لا يمكن مقارنتها بالمؤسسات الغربية التي استخدمتها و ربما أثبتت نجاحها النسبي في ذلك و هذا لاختلاف الثقافات و السلوكات و البيئة و الأهداف و مختلف الاعتبارات الأخرى و هذا ما سعت الباحثة من خلال هذا الجهد المتواضع لوضعه في منحا علمي سسيولوجي اعتمد على مختلف الدراسات في هذا المجال و تم وضعه ليصبح ربما منطلقا لدراسات مستقبلية أو قاعدة يستعان بها من طرف المؤسسات الباحثة عن إثبات الوجود و تحقيق الريادة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
 - 2- أهمية و أسباب اختيار الدراسة
 - 3- أهداف الدراسة
 - 4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة
 - 5- الدراسات السابقة
- خلاصة

تمهيد

إن القيام بأي دراسة سوسولوجية تتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية ، وطرح مجموعة من التساؤلات للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان ، ولا يمكن القيام بأي دراسة دون تحديد مفاهيمها ودون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيارها ، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة كما أنه يمكن أن يكون موضوعها قد تطرق إليه مسبقا، ولكن لا تخلو الدراسات العلمية من الإضافات التي تعمل على إثرائها وتدفع

بها في الاتجاه الذي يجعل منها قادرة على استنطاق الواقع وكذلك لا تخلوا من الصعوبات وهذا ما يزيد و

1- إشكالية الدراسة

يختلف أسلوب التسيير الإداري من مؤسسة إلى أخرى و هذا حسب نوعيتها و نشاطها و حجمها و طبيعتها القانونية و تعتمد جل المؤسسات على الموارد البشرية كعنصر فعال في العملية الإنتاجية و من اجل الارتقاء للأفضل تسعى إلى توظيف مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق التوازن بين مختلف وسائل إنتاجها و بالتركيز على العنصر البشري من أجل منحه كل متطلبات تحقيق الأداء الأفضل و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفير و استخدام أساليب علمية و عملية حديثة و معاصرة تساعد على ذلك.

وإن تلك الأساليب المعاصرة أخذت عدة تسميات منها الإصلاح الإداري، التسيير الديمقراطي، شفافية التسيير في المؤسسة... إلخ، و من بين هذه الاستراتيجيات يعد التمكين الإداري من أهمها و من أنجعها كأسلوب متكامل و مرن يحقق مسعى المؤسسات اليوم. كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب هو عبارة عن منح كامل الحرية في التصرف للموظف داخل المؤسسة و هو ما يمنحه لجزء من تفويض السلطة من طرف مسؤوليه مما يمكنه من استخدامها بما يسمح له قانون المؤسسة في التسيير و كذا من خلال السماح له في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة و الطارئة و التي لا تأجل و التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في مسعاها و جعلها في الريادة، و لا يمكن أن يقدم الموظف كل ما عنده إلا إذا وفرت له المؤسسة شبكة لآبأس بها من العلاقات و الاتصالات الفعالة التي تضمن شفافية المعلومة و صدقها و سرعة إنتقالها بين مختلف المستويات.

إن هذه السيرورة المنطقية المنتظمة تخول للموظف أن يطلق العنان لإبداعاته و مهاراته التي تساعده على تقديم الأفضل للمؤسسة و تسهل عليه أيضا مختلف التعاملات داخل و خارج المؤسسة و تسمح بتعزيز

الروح المعنوية و الجماعية التي يبحث عنها الجميع لنجاح المؤسسة الذي يعكس نجاحهم، ولا يتحقق هذا الأخير إلا بوجود إستراتيجيات معاصرة مثل أيضا التطوير التنظيمي الذي يعد عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي وما يكفل هذا التزاوج و التشارك بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي هو أن تحث المؤسسة على وجود إتصال فعال بين جماعات العمل في المؤسسة في مختلف المستويات و كذلك أن تمنح للموظفين فرصة في إتخاذ القرار في الموافق التي تكون حرجة و مرتبطة بالسرعة و الزمن دون الرجوع للمسؤولين، أيضا أن تعطي للموظفين تفويضا لجزء من السلطة. وقصد تحديد مسار الدراسة بدقة تمثلت حيرة الباحثة في إثارتها إشكالياتها من خلال تساؤل الانطلاق الذي صاغته على النحو الآتي:

-التساؤل:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي ؟

وفي حين تتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي؟
- 2- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين والتطوير التنظيمي؟
- 3- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين والتطوير التنظيمي؟.

(2)- أهمية و أسباب اختيار الدراسة:

(2)-1-أهمية الدراسة:

هي موضوع علمي ما أو ظاهرة ما تستدعي البحث والكشف أو الحل في الواقع.¹ أو من أجل تفسيرها وفهمها.²

وقسمت إلى أهميتين علمية وعملية:

أما الأهمية العملية فتمثلت في:

- تناول موضوع التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية .
- تطبيق مثل هذه الأساليب التسييرية في المؤسسات و مدى إثبات نجاحها في الواقع.
- الأخذ العلمي لتجارب الغرب التي أثبتت فعالية و نجاح في الواقع المؤسساتي الصناعي .

¹-حفصة جرادى ، سعيد سبعون ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع،دار القصة للنشر ، الجزائر، ب ط ، 2012، ص11.
²-موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) ، ترجمة بوزيد صحراوي-كمال بوشرف-سعيد سبعون، دار القصة للنشر الجزائر ط2، 2006/2004، ص 122 .

و أما الأهمية العلمية فتمثلت في:

- التطور الصناعي و المؤسساتي و تطبيقه لمثل هذه الإستراتيجيات.
- تفكيك متغيرات الدراسة ودراسة أبعادها ومؤشراتها.

(2)-2-أسباب إختيار الدراسة:

تختلف الأسباب من باحث لآخر و تنطلق تلك الأسباب من ذات الباحث و ما يجول بخاطره فتصبح أسباب ذاتية وقد تنطلق من مختلف الدراسات و الوقائع العلمية المراد البحث عنها و إثباتها لتصبح أسبابا موضوعية .

هو ما يدفع الباحث لتوظيف منطق العلم من أجل الكشف عن حقيقة ما³ كما أنها تعد مصدر إلهام يأتي من التجارب المعيشة ، وملاحظة المحيط الذي يجعل من الباحث بنقب على موضوع بحثه من أجل الكشف عنه، ويكون السبب إما ذاتيا أو موضوعيا.

السبب الذاتي : هو الذي يتعلق بذات الباحث وهو جملة الدوافع الخاصة به ، منها ما لاحظته في واقعه ومنها ما يتعلق بحبه لدراسة هذه المواضيع.

في حين أن السبب الموضوعي : هو ما تعلق بالبحث العلمي بشكل عام ، بما فيه إثراء المواضيع العلمية قلة الدراسات حول هذا الموضوع وتوفير مصادر ، والضرورة الملحة لمعالجة الظواهر بطرق علمية وهو مسعى علمي بحث⁴.

أما الباحثة عن دراستها لهذا الموضوع تتمثل في :

-أسباب ذاتية: الرغبة في الكشف عن معرفة واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل ومدى انعكاسها على التطوير التنظيمي و محاولة استكمال الدراسة التي أجريت في شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة.

-أسباب موضوعية: دراسة علمية لمؤسسة صناعية جزائرية و مدى تطبيقها لأساليب متطورة في التسيير و تحقيقها لإثبات وجودها في الواقع.

قلة الدراسات في موضوع التمكين الإداري من وجهة نظر سسيولوجية خاصة في مجال المؤسسات الصناعية الإنتاجية على وجه الخصوص رغم الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات والتي على أساسها توضع الخطط المستقبلية كمسعى سوسيولوجي علمي يسمح لنا باختبار الفروض في الواقع.

(3)- أهداف الدراسة:

إن المقصود بالهدف في حقل الدراسات العلمية عموما والسوسيولوجية على الخصوص ، ويعرف الهدف بأنه: هو ما يريد الباحث الوصول إليه من خلال دراسة علمية منهجية مبنية على الوصف والتصنيف والتفسير والفهم¹ ، أو ما يصبوا إليه الباحثون في مجال البحث العلمي وهو وصف مبدئي لموضوع البحث المراد دراسته واستعراضه استعراضا كاملا ودقيقا ومحددا لما يريد الباحث الوصول إليه من خلال دراسته للموضوع البحث، وهو المبدأ الذي انطلق منه الباحث الذي يود الكشف عنه أو التحقق منه أو البرهنة عليه شريطة أن لا يحيد عليه الباحث من نقطة انطلاقه إلى نهاية البحث وهو النتيجة²، أو ما يسعى الباحث إلى تقديمه في دراسته سواء كان جانبا نظريا أو ميدانيا، مع تقديم عرضا يسلط الضوء على الحدود بين متغيرات الدراسة التي سيقوم بها الباحث. وهناك هدفان الأول علمي والآخر عملي.

-أما الهدف العلمي فيتمثل في محاولة الباحث إعطاء إطار نظري لدراسته ، محاولة الكشف عن متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، في حين أن الهدف العملي أو الميداني فهو محاولة إسقاط الباحث لما وتوصل إليه من

³-زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص109.

⁴-موريس أنجرس: المرجع السابق، ترجمة ، ص122.

¹-موريس أنجرس: المرجع نفسه، ص56، ص57 .

²-محمد الجوهرى، عبد الله الخريجي: طرق البحث العلمي، القاهرة، 2008، ط5، ص14.

دراسة نظرية على الميدان وكذا إختبار فروض دراسته، مع التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث العلمي في مختلف العلوم.³

و- سعت الباحثة لتحديد أهدافها كآآتي: أهداف عملية:

- الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل ، علاقته على التطوير التنظيمي للمؤسسة .
- توضيح مؤشرات التمكين الإداري داخل المؤسسة ووضعها في قالبها من أجل العمل عليها في المستقبل
- وحت المؤسسات الصناعية لتفتح المجال لتوظيف الإستراتيجيات الحديثة التي تساعدها على القاء و النجاح .
- الكشف عن العلاقة المفترضة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي و لإختبار هذا في الواقع.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والتطوير التنظيمي.
- محاولة التوصل لمعرفة مدى وجود العلاقة المفترضة بين تفويض جزء من السلطة للعاملين من قبل المسؤولين في المؤسسة و التطوير التنظيمي.
- الكشف و التعرف على الأدبيات النظرية المتمثلة في مبادئ و مقومات و نظريات تفسر علميا المتغيرين و تجعلهما قابلين للإختبار في الواقع الميداني من خلال الفروض.

أهداف علمية:

- الأخذ بموضوع حديث و متجدد أثبت نجاحه في الواقع المتقدم لدول الغرب .
- إثراء المكاتب بمثل هذه الدراسات نظرا لقلتها في واقعنا نظريا وميدانيا.
- وضع بين أيدي الباحثين في مثل هذه المواضيع دراسة سوسيولوجية ذات أبعاد اجتماعية لواقع المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- البحث في الاستراتيجيات المتطورة في التسيير الإداري التي تستخدمها المؤسسة و معرفة مدى تطبيقها و الكشف عن الاستراتيجيات المطبقة فعلا فيها.

4- التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة:

4-1-1- المفاهيم الإجرائية الخاصة بالمتغير المستقل:

4-1-1-1- تحديد المفاهيم الإجرائية للتمكين Empowerment:

-المفهوم الإجرائي للتمكين الإداري Empowerment Administration:

يعد التمكين الإداري موضوعا حديثا ، وهو موضوع النفوذ وإعادة توزيعها ، وهو إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وحق التصرف وإتخاذ القرار.

³زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح : المرجع نفسه، ص23 ، ص109.

إن تطبيقه في المؤسسة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية ومنها إعادة هيكلة المؤسسة كذلك. كما أن هناك قضايا مرتبطة بالتمكين منها : اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة إعادة الهيكلة ، عمل الفريق ، المؤسسة المتعلمة ، المؤسسة الأفقية ، وهذه المواضيع علاقتها بالتمكين إما سببا أو نتيجة. فرضية التمكين (التمكين يؤدي إلى النجاح الإداري). وسنستعرض في هذا المجال عدة تعاريف منها:

يرى (كونر و كنيونغو « cogner andkanungo »، 1992) و(باونوهولر، « bowen andhowler »، 1998): أن التمكين هو إعطاء للموظف حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ، حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة ، وخارج إطار الوظيفة .

- يرى (زيمك و سكاف « zemke and schAAF »، 1989، 65): أن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع .

- يرى (كارلزون ، « carlzon »، 1987 وآخرون): أن التمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا ، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل ، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانية الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة ، فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد والقدرات وضياعها وموتها في النهاية.¹

- يرى (رفيق و أحمد ، 1998) و(براري berery « » ، 1995): أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية stat of mind (يملك الخصائص التالية:

1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير. 2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف . 4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة التي يعمل بها.

يرى (راندولف و ساستكم « randolph and sashkim » ، 2002): أن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس إليها وأكثرهم إحتكاكا وتأثيرا بها .¹
يرى (جون « Jean » ، 2005) أن التمكين هو إعطاء كامل السلطة للموظف من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها لأن الفرد مسؤولا.² و أن مفهوم التمكين الإداري هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه متاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطلق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

يرى (أنفس فيتسو آخرون «Invancevichetatal »، 1997): أن التمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثيرا عليهم وعلى العمل لذلك فإن "Invancevichet" زملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة ، كما أشاروا في مقالهم أن مشغل

¹- محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد ، عمان، الأردن، ط2012، ص1، 21، 22، 23.

¹- محمد حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 23، 24 .

²- Jean, M ,P.(2005). Gestion des ressources humianes, Librairie vuibert., paris, 13éd, p 173.

الماكنة يمكن أن يوقف عملية إنتاج هذه الماكنة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل.

-يرى (سيفنس » « Saevens، 1993): إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة ويعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة.³
-ويرى أيضا (هلفيجل و آخرون « « Hellviegelat al، 2001) ويتفق مع التعاريف السابقة إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ، المهارات ، الحرية للقيام بوظائفهم كما يتفق مع schermerhirn في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.⁴

-في حين ينطلق (دالف 1992« « daft ») في تعريفه للتمكين منطلقا من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة. ويرى أيضا بأن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد لهم فهم وإدراك العمل بشكل واضح ، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على إتخاذ وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله ، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالإنتماء إليها والثقة بالنفس ، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.¹

-يرى (أرجونتي 1997« « Argenti »): التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وتحد، مع ضمان إمتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل، كما إتفق الباحثون على عوامل التمكين وهي: المشاركة بالمعلومات الحرة والإستقلالية ، إمتلاك المعرفة القوة ، المكافأة، الفاعلية ، التفويض ، الثقافة التنظيمية.²

-ويرى (ويلنس« « wellins,et al» ، 1991) بأن التمكين هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للعاملين في مستويات التنظيمية الدنيا.³
-كما يعرف (كروجا« « Kruja, et al» ، 2009) التمكين على أنه: عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن العاملين المساهمة في الأداء التنظيمي.⁴

³-محمد حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 23، ص 24، ص 25.

⁴- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح : المرجع نفسه، ص 27، ص 28 .

¹- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح : المرجع نفسه، ص 27، ص 28.

²-أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير -نشر لمجلة الإدارة والإقتصاد - العدد 67، 2007، ص 200.

3-Robet, J ,Pul. Et al.(2000). Empowerment ,expectation and the psychological contract- managing the dilemmas and the advantages. journal of socio-economics , North Holland ,vol 29, p 472.

4-Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowemenet impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels , TMC journal, vol 4, n2,p29.

-ونستنتج من خلال عرض كل هذه التعاريف بأن:

المفهوم الإداري للتمكين EMPOWERMENT: هو حالة ذهنية يعيشها الفرد من خلال إطلاق صراحه لإبداعه ، وقدراته التي يمتلكها من أجل تحقيقه لأهدافه من خلال ممارسته للحرية و الإستقلالية مع توظيفه لمهاراته ومعارفه مما يعزز لديه دافعية الإنجاز وإيجابيته مع تحمل كل تبعاتها. أما **التمكين الإداري EMPOWERMENT Administration:** هو عملية إعطاء للحرية في التصرف، وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية ، و تمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في إتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4-2- المفاهيم الإجرائية الخاصة بالمتغير التابع:

1-1- التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي: Développement organisationnel هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و

التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي .

-كما يعرفه (frech and bell) على انه: مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا و ينصب على الأجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الغدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية¹.

-أما مفهومه الإجرائي فهو إشراك جميع أفراد التنظيم في عمليات التجديد و تطوير قدرات الأفراد من أجل تحسين عمل المؤسسة على أحسن وجه ممكن.

-و هو تعبير استراتيجي ذو طابع علمي عملي يتعلق بالتنظيم و مناخه و ما به من أفراد و تقسيمات بهدف تحسين الأداء ، و يتضمن التطوير الجوانب السلوكية، الهياكل التنظيمية و جماعات العمل بالإضافة إلى التأقلم مع البيئة المحيطة به. حيث تظهر ضرورة التطوير التنظيمي و يبدأ وجوده عند ظهور مشكلة معينة كإنخفاض الأرباح، وجود إنفصال بين العاملين و الإدارة ، عدم القدرة على المناقشة كثرة الغيابات، زيادة معدلات الشكاوى، أسباب بيئية خارجية و يكون التطوير التنظيمي بصفة دورية من ثلاث إلى خمس سنوات - أسلوب الإدارة أو " ديمقراطية " المؤسسات : حيث يشارك العاملون في تحديد الأهداف والسياسات التي تضعها الإدارة .

و فيما هو أت مفاهيم لها علاقة بالمتغيرين السابقين:

7-تنظيم صناعي Organisation industrielle:

تنظيم إنتاجي يهدف إلى الربح بحيث له مدخول خاص ويتمتع بالاستقلالية في وضع الهيكل التنظيمي نظرا لخصوصية القانون التجاري والمدني وتأثره بأذواق الزبائن ومتطلبات السوق والمنافسين .

8-إدارة Administration:

مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية¹.

9-جماعة العمل: الجماعة هي عبارة وحدة اجتماعية تتكون من أعضاء (مجموعة من الأفراد) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة فيزيقية تشعرهم بنوع من الانتماء فإذا كان المحيط هو العمل فتصبح جماعة رسمية يربطهم المكان والزمان أي المنظمة².

10-جماعة منظمة :

¹ French and Cecil H. Bell J1 المرجع نفسه ص 48.

¹-ناصر قاسيمي: **المرجع نفسه**، ص10، ص37، ص48.

²-جابر نصر الدين: **المرجع نفسه**، ص 69.

تجمع لأكثر من شخصين يستند إلى لوائح ونظم خاصة يغلب عليها الطابع الجماعي وذلك بهدف تدعيم وحفظ النظام .

11-عمل بالفرق Travail par équipe:

نظام عمل تلجأ إليه الكثير من التنظيمات من أجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى تقديم الخدمة وضمان عدم توقفها ليلا ونهارا بسبب طبيعة المنتج أو طبيعة السوق وخصائص الزبائن ، لذا يتم تقسيم اليوم إلى ثلاثة أوقات تتداول عليها ثلاثة فرق عمل ونجد هذا في المطارات والموانئ والمستشفيات والمصانع وغيرها³.

12-تعريف الأداء Performance: هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفرا ، وقواعد السلوك الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. وهو درجة إتمام إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة.

13-تعريف الولاء Loyauté :

احد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو تنظيم ككل ، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به . أو هو حالة الاتساق والإدماج والنصرة والتضامن بين أعضاء التنظيم والتي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة وأهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من أجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة ، وهو عهد يقطعه أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها بالحفاظ على المحبة والالتزام مع الجماعة في كل الظروف حتى في حالة قلة المرود .

14-الرضا الوظيفي Satisfaction au travail:

حالة الإشباع التي يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه الأهداف التي كان يرجو تحقيقها من خلال العمل ، وتختلف هذه الأهداف وأولوياتها من فرد لآخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كاحترام وتقدير الذات ، وتقدير الجهود ، والعلوات والترقية ، ونجاح المشروع . أو هو حالة إدراك الفرد للعمل وتفاعله معه ومع ظروفه وبيئته وما ينجم عن هذا الإدراك والتفاعل من توافق يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، وهو حالة الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية¹.

-حيث تعد هذه التعريفات السابقة إماما مباشرا وغير مباشر بما تم ملاحظته في النظرة الاستطلاعية عند دراسة الموضوع ، فكان لابد من تفسير لمثل هذه الظواهر التنظيمية مثل الولاء والرضا الوظيفي ، و الأداء وعمل الفريق وغيرها والتي من شأنها أن تحقق كظواهر إيجابية يتمكن التمكين الإداري من تعزيزها مما يساعد على تحقيق المؤسسة أهدافها .

³ناصر قاسيمي ، المرجع نفسه، ص 70 ،ص 138 .
¹ -ناصر قاسيمي ، المرجع نفسه، ص 70 ،ص 138 .

(7)- الدراسات السابقة:

01-الدراسة الاولى :

صاحب الدراسة: 'يوسف عريقات' دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن.
موضوع الدراسة : هي دراسة بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"
زمن الدراسة: 2010 - 2011 .
مكان الدراسة :بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن.
طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة:تناولفيها الأزمات التي تعرضت لها شركات مالية و اقتصادية في العالم ، ثم في الأردن والإضرابات في الشركات الأوروبية وأثرها على اقتصاد الدول ، سواء التي لها علاقة بها أو حتى التي ليس لها علاقة ، ثم أبرز الباحث أهمية تبني هذه المؤسسات إستراتيجيات فعالة من أجل مجابهة مثل هذه الأزمات وطرح التمكين كسلاح فعال لمواجهتها. حيث تمت صياغة مشكلة الدراسة وفق العبارة التالية "تمكين العاملين له دور أساس في إدارة الأزمات" و انطلق الباحث من جملة تساؤلات تمثلت في :

التساؤل الأول: ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها ؟

التساؤل الثاني: ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرة أو بأقل خسائر؟

التساؤل الثالث: هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة المنظمات؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بيناستعداد المنظمة ممثلة بإدارتها لتمكين العاملين بها، و ما بين تمكينهم.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية تمكين الموظفين والإدارة الفعالة للأزمات.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة التمكين والخروج من الأزمات بأقل الخسائر.

أهمية الدراسة:

-ارتكازها على مدى قدرة المنظمات على تجهيز نفسها لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، من خلال حشد مواردها وخبراتها وإمكانياتها وكفاءاتها للوقوف أمام الأزمات .

-ترتكز على دور العاملين في منظمات الأعمال كمورد أساسي من موارد المنظمات وكيفية تمكين هؤلاء العاملين وإعدادهم من أجل مجابهة الأزمات و توضيح دور كل من الاتصال والمعلومات وقيادة المنظمة من أجل تشكيل جبهة واحدة قوية ومتينة قادرة على مواجهة أي أزمة.

منهج الدراسة:منهج وصفي

أدواتالدراسة: إستبانة

(06إستبانات لكل بنك وشركة ، عدد أفراد العينة 18 فرد)

وزعت على مديري وموظفي العلاقات العامة.

تتكون الإستبانة من 2 محاور ، المحور الأول البيانات الشخصية ، المحور الثاني أسئلة الإستبانة وتضمنت

-إستعدادات المنظمة لتمكين الموظفين وتدرج تحتها 4 أسئلة

-تمكين العاملين وتدرج تحته 4 أسئلة

-قوة التمكين وتدرج تحتها 4 أسئلة

عينة الدراسة :بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، البنك التجاري الأردني ، شركة السنايل الدولية.

هدف الدراسة:

1-تهدف الدراسة بمفهوم تمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه .

2-بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

3-بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منهما للأزمات.

نتائج الدراسة:

-إن تبني المنظمة لعملية التمكين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ومشاورتهم و أخذ رأيهم والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية لرفع مستوى تفكيرهم إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين بشكل فعال.

-إن الموظفين الممكّنين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلك من معارف وخبرات.

-كل ما كانت عملية التمكين تحضى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة ، بحيث يتصرف الموظف كأن المنظمة ملكه ، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفين الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

02-الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة: "سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود"
موضوع الدراسة: "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
زمن الدراسة: 2007-2008 .
مكان الدراسة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(ديوان الوزارة بالسعودية).
طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة: ارتكزت على إظهار أهمية الموارد البشرية على أنها أساس نجاح المنظمات ،والاهتمام بها و استخدام آليات منها التمكين ، كما سلط الضوء على أهمية القيادة على أنها المعيار الذي تقوم عليه المنظمة في نجاحها، كما أشار الباحث على عدم توجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تمكين المديرين العاملين لديها كواحدة من الآليات المهمة في تعزيز السمات القيادية لديهم.

أهمية البحث:

تجلت في عوامل التمكين الأساسية بما في ذلك تفويض الصلاحيات الإدارية للمديرين وفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودورها في تعزيز السمات القيادية للمديرين.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباطية معنوية بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية.

الفرضية الثانية: تؤثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، الاستقلالية، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أداة البحث:

-المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والشعب.

-استمارة الاستبيان.

-مقياس شريف 2002 ، مقياس معتمد في صياغة استمارة الاستبيان.

-متغير السمات القيادية مقياس 2003 SANDRA SAMPLE 29

-أما مستوى الإجابة فقد إعتد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (اتفق تماما 5، اتفق 4 ، محايد 3 لا أتفق 2 لا أتفق تماما 1)، وقد إحتوى هيكل الإستبانة رأسها على 4 خانات تضمنت على التوالي : متغيرات رئيسية متغيرات فرعية، رمز المتغيرات في الإستبانة ، العبارات.

*مكان الدراسة :

-مركز وزارة التعليم العالي البحث العلمي (ديوان الوزارة).

-عينة الدراسة: مدراء قسم أو شعبة 35 مديرا.

أهداف الدراسة:

ترتكز وتدور حول إمكانية تهيئة مديرين ذوي سمات قيادية وسلوك نموذجي يتمكنون من التأثير على أداء الأفراد العاملين تحت إشرافهم وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين.

نتائج الدراسة:

-تعاني الوزارة من ضعف في قنوات الاتصال وعليه صعوبة حصول المديرين على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار مما يؤخر من سير العملية الإدارية .

-لا يمتلك المديرين الاستقلالية الخاصة باتخاذ القرارات أو تصحيح الأخطاء دون الحصول على الموافقات من المستويات العليا والتي كان من المفروض تحويلها لهم لغرض أداء أعمالهم بشكل أكثر سهولة .

-كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن عامل التمكين و الذي تم اختياره في الوزارة المبحوثة وهو (امتلاك المعرفة) تميز بالإيجابية بحصوله على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي مما عدا ذلك عاملي (المشاركة بالمعلومات ، و الحرية و الاستقلالية) إذ يفتقر مديرو العينة المبحوثة إلى الجوانب الإيجابية التي تميزت بها في ضوء تواجد هذين العاملين و دورهما في تعزيز السمات القيادية للمديرين.

-إن مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي ، وذلك لأن الوزارة و من نتائج الاختبار لا تولى أهمية بتوفير عوامل التمكين ، حيث ظهر لنا من نتائج التحليل الإحصائي ضعف في عاملي المشاركة بالمعلومات و الحرية و الاستقلالية .

-أظهرت نتائج تحليل العلاقة عن وجودها بشكل معنوي بين عاملين (المشاركة ، امتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية للمدير .

-عدم وجود علاقة معنوية تربط بين عامل (الحرية ، الاستقلالية) وتعزيز السمات القيادية .

-أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن عدم تأثير عاملي (المشاركة بالمعلومات، و الحرية و الاستقلالية) في تعزيز السمات القيادية للمدير .

-هناك أثر ذو دلالة معنوية لعامل (امتلاك) في زيادة القرارات القيادية للمديرين هذا ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار.

03-الدراسة الثالثة :

صاحب الدراسة: المعاني أيمن عوده، أرشيدة عوده، عبد الحكيم عقلة.

موضوع الدراسة:التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية.

زمن الدراسة:2008-2009.

المصدر:المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية،(2009)،مج 9، عدد2.

مكان الدراسة:الجامعة الأردنية

طبيعة الدراسة:دراسة ميدانية تحليلية

منهج الدراسة:

فروض الدراسة: كفرضيات للدراسة كالتالي (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الحوافز ، فرق العمل، الاتصال الفعال، أما أبعاد الإبداع الإداري فهي (الإقناع، المنهج العلمي في التفكير وحل المشكلات، روح المجازفة، المرونة).

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان (محاورها تركزت في أبعاد التمكين الإداري من جهة وأبعاد الإبداع من جهة أخرى).

عينة الدراسة: (295) موظف بالجامعة.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى عرض أثر التمكين الإداري في الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية. **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن عناصر الإبداع الإداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدرًا يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

04-الدراسة الرابعة :

صاحب الدراسة: فلاق محمد، وبن نافلة قدور

موضوع الدراسة: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

المصدر: ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (13/12 ماي 2012)، جامعة سعدحلب، البليدة، الجزائر.

زمن الدراسة: 2012- 2013.

مكان الدراسة: مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)

طبيعة الدراسة: ميدانية

منهج الدراسة: وصفي

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان

عينة الدراسة: (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) **فروض الدراسة:**

كانت أبعاد التمكين الإداري كفرضيات للدراسة كما يأتي: (تفويض السلطة، تحفيز الموظفين، التدريب بالاتصال) أما أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين. **نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون.

05-الدراسة الخامسة :

صاحب الدراسة: عبد المجيد الصقرات، سمية.

موضوع الدراسة: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية،

زمن الدراسة: 2010-2013.

مكان الدراسة: جامعة مؤتة الأردن.

طبيعة الدراسة: ميدانية

فروض الدراسة: تمثلت الأبعاد التمكين الإداري في (التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي). وعرض أبعاد الالتزام الوظيفي (الالتزام المعياري، الالتزام المادي، الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي).

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: الاستمارة ، المقابلة، الملاحظة.

عينة الدراسة: (147) مشرفا ومشرفة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن،

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

06-الدراسة السادسة :

صاحب الدراسة:الأصقة، محمد بن إبراهيم محمد.

موضوع الدراسة:التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. زمن الدراسة:2010.

مكان الدراسة: مركز جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، ، المملكة العربية السعودية. طبيعة الدراسة:ميدانية

فروض الدراسة:وتمثلت الأبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير). منهج الدراسة:وصفي.

أدوات الدراسة:

عينة الدراسة:-العينة:(440) ضابطا.

هدف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة.

07-الدراسة السابعة :

صاحب الدراسة:الزيدانيين، محمد مطر.

موضوع الدراسة:أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

زمن الدراسة:2006

مكان الدراسة: المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

طبيعة الدراسة:ميدانية.

فروض الدراسة:وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي)،وعرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:(التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، مشاركة العاملين، استحواذ مفهوم الجودة، الالتزام طويل أمد بالجودة).

منهج الدراسة:وصفي

أدوات الدراسة:استمارة ، مقابلة مقننة.

عينة الدراسة:-العينة:(553) موظفا.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى: وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.

08-الدراسة الثامنة :

صاحب الدراسة: الحراشنة محمد، والهييتي صلاح الدين.

موضوع الدراسة: اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية.
المصدر: مجلة دراسات، العلوم الأمنية، الأردن، 2006، مج 33، ع 2.
زمن الدراسة: 2006.
مكان الدراسة: شركة الاتصالات الأردنية.
طبيعة الدراسة: دراسة ميدانية.
فروض الدراسة: وتمثلت في أبعاد التمكين الإداري (بعد الأثر، بعد القدرة/ المنافسة، بعد المعنى، بعد الخيار) الدعم التنظيمي، بينما تمثل المتغير التابع في بعد السلوك الإبداعي.
منهج الدراسة:
أدوات الدراسة:
عينة الدراسة: (500) فرد.
هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندس، وفنيين، إداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي.
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين من خلال منحهم الثقة عن طريق فرصتهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

09-الدراسة التاسعة :

صاحب الدراسة: eung,B.Y.,&Sang,O.C.
موضوع الدراسة:

“Employees’ empowerment and team performance :autonomy, responsibility, information andcreativity”

المصدر: Emerald Group Publishing Limited, VOL1 15, N5/62009.

زمن الدراسة: 2009 .

مكان الدراسة: شركة توزيع الحديد بالأردن.

طبيعة الدراسة: ميدانية

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلياختبار تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في إطار العمل داخل الفريق وكانت أبعاد التمكين الإداري كالتالي: (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومة، و الإبداع) على أداء فريق العمل.
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 80% من المبحوثين أجابوا بان فرقههم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع، من خلال منحهم الحرية والاستقلالية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

10-الدراسة العاشرة :

صاحب الدراسة: Harrim,M.H.,&Alkshali,S.J.

موضوع الدراسة: employees’ empowerment and its effect on teameffectiveness

زمن الدراسة: 2008.

مكان الدراسة: field study on Jordanian (شركة البناء بالأردن)

طبيعة الدراسة: ميدانية

المصدر: Gordan, Journal Of construction firms Business Admistration, VOL 4, N1. 2008.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

أدوات الدراسة: الاستمارة ، المقابلة.

عينة الدراسة: 250 بناء.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلي اختبار مدى تطبيق إدارات الشركات الأردنية للبناء لتمكين العاملين وتقييم مستوى فعالية فرق العمل في الشركات الأردنية للبناء، وتمثلت أبعاد التمكين في (الأثر، حرية التصرف، المعنى، المنافسة) بينما تمثلت أبعاد فعالية فرق العمل (الأداء، الابتكار، الاتصال، استخدام الموارد) نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل.

11-الدراسة الحادية عشر: في التطوير التنظيمي :

- الدراسة العربية :

1-دراسة البشري ، علي هادي بن معيض : دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ، دراسة ميدانية على شرطة المنظمة الشرقية .

إشكالية الدراسة : هدفت الدراسة إلى وصف الوضع الراهن لوضع الحاسب الآلي في تجربة برنامج الدوريات الأمنية التطويرية في المنطقة الشرقية المطبقة لهذه التجربة ، وقد تكونت عينة الدراسة من 500 فرد ، خصص منهم 30 فرد لمركز المعلومات الوطني ، باعتباره المشرف العام على الحاسب الآلي في وزارة الداخلية عموماً بما فيها المنطقة الشرقية ، و 470 فرد من شرطة المنطقة الشرقية . أسفرت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- هناك مساهمة من الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي الجديد في برنامج الدوريات الأمنية في شرطة المنطقة الشرقية .

- وأن الحاسب الآلي له ايجابيات تتمثل في تحسين الأداء الذي شمل ارتفاع الأداء في تسجيل الحوادث وحصرها ، وحصر المطلوبين للعدالة وأصحاب السوابق .

- أظهرت الدراسة أن اخطر السلبيات هي الفيروسات المدمرة للمعلومات ، والحاجة إلى نماذج دقيقة عند تعبئة الحاسب ثم الحاجة إلى بيئة عمل مناسبة مكيفة لتسهيل العمل .

- بينت الدراسة أن هناك تأثير ايجابي لدعم القيادات في التوجيه نحو استخدام الحاسب الآلي بالأمن العام وتوظيف التقنية والاستفادة منها في أداء العمل الإداري ، بيد أن ما أوضحتها النتائج من معوقات قد تحد من الوصول إلى الهدف من الاستفادة القصوى من هذه التقنية التي أصبحت لغة العصر والتي لا مخلص من الأخذ بها لتحسين وتطوير أداء الأجهزة الحكومية .

- 12-الدراسة الثانية عشر: في التطوير التنظيمي :

دراسة عالية جواد محمد علي / سيف الدين عماد أحمد : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية بغداد 2013.

-فرضيات الدراسة:

ف1: هناك علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي.

ف2: هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي.

-أدوات جمع البيانات : استبانة ، مقابلة .

عينة البحث : 40 عامل.

-الأدوات الإحصائية: SPSS

-نتائج الدراسة:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين و التطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.

وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي.

-تخوف بعض المدراء في الشركة من فقدانهم السلطة أو فقدانهم مناصبهم.

بعض الدراسات السابقة الأخرى في التطوير التنظيمي :

- الدراسات العربية :

1/-مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدّمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم، 2008 .

- أهداف :

1-معرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى .

2-معرفة مستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى .

3-معرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى .

4-معرفة أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى .

5-التعرّف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لخلفيات المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لخلفيات المبحوثين الشخصية والوظيفية .

- النتائج :

1-فيما يتعلّق بالأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى(هناك النمط القيادي التحويلي، والنمط المشاركون النمط الإستراتيجي.

2-فيما يتعلّق بمستويات التمكين السائدة هناك سبع مستويات للتمكين .

3-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين .

4-من أهم المعوقات التي التمكين بالمجلس تتمثل في محدودية فاعلية نظام الحوافز يليه محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم ثم بيئة العمل لاتساهم بحل المشكلات التي تواجه الموظفين إلى غير ذلك من المشكلات

5-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إتجاهات أفراد الدراسة وبقيّة أفراد الدراسة حول النمط التحويلي والإستراتيجي .

2/-فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي، رسالة مقدّمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2015 .

أهداف الدراسة:

1-تحديد درجة فاعلية نظام تقييم مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

- 2-الكشف عما إذا كان هناك فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيرات الدراسة.
 - 3-تحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي في وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين فيها .
 - 4-الكشف عما إذا كان هناك فروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التطوير التنظيمي المدرسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء متغيرات الدراسة .
 - 5-الكشف عن طبيعة العلاقة بين نظام تقييم أداء مديري المدارس والتطوير التنظيمي المدرسي.
- نتائج الدراسة :

- 1-درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة.
 - 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 .
 - 3-درجة تقدير أفراد العينة للتطوير التنظيمي المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة .
 - 4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 .
 - 5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي.
 - 6-توجد علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 .
- 3/ديما نضال مخيم ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2017 .
- أهداف الدراسة:

- 1-التعرّف إلى فعالية أدوات التطوير التنظيمي والتي تشمل تدريب وتطوير مهارات العاملين والأنظمة والسياسات المتبعة في المنظمة .
 - 2-إلى أدوات التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير مهارات العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة والأدوات والأساليب التكنولوجية والهيكل التنظيمي وتحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية المتبعة في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية وعلاقتها بإدارة التغيير .
 - 3-التعرّف إلى مدى التفاوت في استخدام أدوات التطوير التنظيمي في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
 - 4-تقديم التوصيات التي من شأنها وضع أصحاب القرار في المنظمات ضمن النتائج التي إختبرتها الدراسة
- المنهج المعتمد: منهج وصفي تحليلي .
- عينة الدراسة: عينة عنقودية عشوائية.
- نتائج الدراسة :

- 1-وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي(تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، الهيكل، الظروف والمتغيرات)، وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية .
 - 2-أنّ المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير، فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية.
 - 3-لا يشارك العاملون في المنظمات غير الحكومية في إقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة.
 - 4-إنّ أدوات التطوير التنظيمي تساهم وتساعد بنجاح عملية التغيير في المنظمات على الأمد الطويل إذا تمّ إستغلالها وتطبيقها بالشكل الأمثل.
 - 4/مفتاح أحمد أبو غفة، وعز الدين عبد الله سويد، دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الاقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، جامعة الزيتونة، 2017.
- أهداف الدراسة:

- 1-التعرّف على جوانب الشخصية المبدعة في الشركة الأهلية للإسمنت .
- 2-التعرّف على التنظيمي في الشركة الأهلية كالإسمنت .

3-التعرّف على الدور الذي تلعبه الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت .

4-التعرّف على علاقة الشخصية المبدعة بالمتغيرات الشخصية(الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة) .

نوع العينة: عشوائية طبقية .

نتائج الدراسة :

1-بيّنت الدراسة أنّ المستوى العام لعناصر الشخصية المبدعة لدى العاملين بالشكل محل الدراسة جاء مرتفعا .

2-أظهرت الدراسة ارتفاع المستوى العام للتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم لدى العاملين بالشركة محل الدراسة .

3-توصّلت الدراسة أنّ محور القدرة على التحليل والربط حظي بالترتيب الأول، تلاه محور المرونة الذهنية بالترتيب الثاني ثم محور الأصالة ثم قبول المخاطرة ثم محور الطلاقة الفكرية وأخيرا الحساسية للمشكلات .

4-أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات في الشركة الأهلية للإسمنت تعزى للعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

5-توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم .

- الدراسات المحلية :

1/-بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة ، 2015 .

أهداف الدراسة :

1-محاولة التعرّف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي .

2-محاولة التعرّف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية إتخاذ القرار .

3-التعرّف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف .

4-التعرّف على طبيعة الرقابة الإدارية في علاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف .

عينة الدراسة: عينة قصدية .

المنهج المعتمد : هو المنهج الوصفي التحليلي .

النتائج :

1-هناك حرص من طرف الإدارة العليا الممثلة في رؤسائها على مشاركة موظفيهم أو رؤوسهم في إتخاذ القرارات .

2-للرقابة التشاركية دور في تطوير قدرات الموظف في المؤسسة .

3-هناك إستماع المشرف المباشر لإنشغالات رؤوسيه من خلال الاهتمام أكثر الجوانب الإنسانية إلى جانب مراجعة الأعمال التي ينجزونها وتصحيح ومعالجة أخطائهم الأدائية .

4-للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظف في المؤسسة .

2/-لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017.

أهداف الدراسة :

1-الوقوف على واقع الإبداع الإداري في مختلف مستوياته وأنواعه داخل المؤسسة العمومية .

2-محاولة التعرّف على كيفية تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة، ومعرفة التأثيرات الجديدة التي تحدثها، وماهو مستوى التطوير الذي يمكن أن تحقّقه .

3-التدقيق في معرفة القواعد والإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الإبداع خاصة في إتجاهها إلى تحقيق مفهوم التطوير التنظيمي .

4-محاولة إيجاد أسلوب جديد متطور وفعال يمكن المنظمة الجزائرية من حل مشكلاتها بطرق أسرع وبجهد أقل من خفض حجم التكلفة وجعل المنظمة تتكيف مع البيئة الخارجية .

- 5- استخدام نتائج الدراسة للإستفادة منها في كشف النقائص والمشكلات التي تواجه المؤسسة .
- 6- إبراز أهمية العنصر البشري، لأنّ أي عملية تطوير أو تحسين تتم بدون هذا العنصر محكوم عليها بالفشل، حيث أنّ التنمية الحقيقية تتمثل في الإعتماد على العنصر البشري.
- 7- وبالنظر إلى النقص الملحوظ في مثل هذه الدراسات خاصة ذات الطابع السوسولوجي ممّا استدعى لفت النظر إلى مثل هذه الدراسات والوقوف على مضامين إنعكاساتها على المجتمع .
- عيّنة الدراسة : تكوّنت من 176 فرد من المجتمع الكلي المقدّر بـ 347 .
- بالنسبة للمنهج المعتمد : فهو المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة:

- 1-يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبصورة إرادية بعيدة عن الصدفة .
- 2-توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع-المستوى العلمي-الخبرة المهنية ونوع نشاط المنظمة.
- 3-يحقّق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي ويزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة .
- 4-الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح وتزداد مرونة الوظائف الإدارية كلّما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة .
- 5-يزيد عنصر الطاقة من مبدأ ترشيد قرارات المؤسسة، فكأما غعتمدت المؤسسة على عنصر الطلاقة كلّما إزدادت قدرة ترشيد المنظمة لقراراتها .
- 6-الإبداع الإداري يساهم بكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية.
- 7-الإبداع الإداري يلعب دور مهم في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية ويساهم بشكل فعّال في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة .
- 3/صحراوي ميمية ولعجالي سناء ، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي -مذكّرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة الشهيد حمّة لخضر-الوادي، 2018 .
- أهداف الدراسة :

- 1-تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين وأهميته وكذا التطوير التنظيمي وأبعاده.
- 2-تحليل ومعرفة أثر تمكين العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي، بصفة عامّة وفي المؤسسة موضوع الدراسة بصفة خاصّة .
- 3-التعرّف على مستوى التمكين في المؤسسة المدروسة .
- 4-التعرّف على مستوى التطوير التنظيمي وأبعاده في المؤسسة محل الدراسة وكذا مدى إهتمامها وإحاطتها به .
- 5-إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى زيادة دور وأهمية تمكين العاملين ورفع مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة المدروسة .

النتائج :

- 1-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة .
- 2-وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي .
- 3-لا تدرك المؤسسة محل الدراسة إدراكا تاما أهمية وعلاقة أبعاد تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي.
- 4-هناك إدراك لأهمية التمكين بالنسبة للعيّنة المدروسة بدرجة حسنة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين .
- المنهج المتّبع: هو المنهج الوصفي .
- عيّنة الدراسة: تمثّلت في الإداريين المتواجدين في المؤسسات محل الدراسة .

خلاصة الفصل

وعرض في هذا الفصل مختلف بديهيات دراسة الموضوع من مختلف الجوانب و تم التركيز أكثر على الجانب النظري و المفاهيمي لهذا الموضوع ، إشارة من إلى تقديم ملم وواضح للقارئ ومسارا محدود المعالم للباحث والكشف عن مختلف الاهتمامات العلمية بهذا الموضوع سواء كانت نظرية أو ميدانية بالإضافة إلى الوعي اللازم لاختيار هذا الموضوع و الأسباب التي دفعتنا لذلك ، مع إيضاح الهدف العلمي والعملي الذي حز في نفوسنا وجعلنا نهتم بهذا الموضوع أكثر من غير من الموضوعات الأخرى ، كما تمكنا في هذا الفصل من تحديد كل من المتغير المستقل والتابع على حدا وعرضنا كلا المفهومين معا وسلطنا الضوء عن المفهوم المشترك أو همزة الوصل التي تجمع بين المتغيرين كما كان في الأخير هذا الارتكاز بالنظر إلى الموروثات العلمية والعملية التي مست ولو جزءا من موضوعنا هذا والمتمثل التمكين الإداري وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الثاني: التمكين الإداري و النظريات المفسرة له

تمهيد

- 1- مفهوم التمكين الإداري
 - 3- مقومات وركائز التمكين
 - 4- أهمية التمكين الإداري
 - 5- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري
- خلاصة

إن ما يجب على الباحث معرفته من خلال تدرجه المرحلي في الدراسة التي يعدها، هو تفكيك مفاهيمها و معرفة دلالاتها، بدءاً من التوطئة التاريخية للتمكين ، و التعرف على التمكين الإداري أهميته وأبعاده ، وجعلها في مسار علمي يخدم البحث لفهم و معرفة ما يدور حول هذا المفهوم من مقومات و ركائز تدعمه و تصوره بشكل صحيح وواضح ودقيق في مجال البحث والباحثين ، كما يسمح أخذ كل مفهوم بشكل مفصل بتوسيع مداركات الباحث حول مفهومه الذي اختاره ويعزز طرحه و يمكنه من صياغة

الموضوع بدرجة علمية واسعة ومعقدة، تضعه في السياق الصحيح والنهج الواضح الذي يفسر الأسباب الواقعية لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، وكذا ربطه بالنظريات التي تفسره.

1- مفهوم التمكين الإداري:

1-1- تحديد مفهوم التمكين:

لغة: مكن يمكن تمكيناً بمعنى ولاء و اعطاه حرية التصرف ، ساعد على ، فوض السلطة ، منح.
-**اصطلاحاً :** هو منح الثقة للآخر في التصرف و اتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية والتصرف بديمقراطية¹.
-**أما باللغة الإنجليزية يعرف:**

- التمكين باللغة الانجليزية: (Empowerment) وهي كلمة مركبة من 03 أقسام

*القسم الثاني : em:يعني طريقاً بلوغ إلى السلطة.

*القسم الأول :Power: ويعني السلطة أو القوة.

*القسم الثالث :ment:واقعية الوصول وبلوغ السلطة.²

-كما يعرفه القاموس الفرنسي على أنه / Autonomisation : liberté de se gouverner autonomie / « par ses propres lois , independence , possibilité de disposer librement de soi »³.

تعريف: يرى Bowen and Iwler 1992-1995 : التمكين هو إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني

¹ - محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، ط2012، ص1، 22، 21.

² -Migneault, P.(2006). mpowerment:Quelle est l'influence du climat psychologique surl'habilitationspsychologiqueetcomportementale? Mémoire présente à la faculté des études superieures en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école derelations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

³ - dictionnaire de français : LAROUSSE , maury- Eurolivres à mancheourt , France , Edetion 02 , 2002 , p 31 .

⁴ -محمد حسين الوادي: المرجع نفسه، ص21ص22.

وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولاقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته و إختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.⁴

-التمكين الإداري EMPOWERMENT Administration: هو عملية إعطاء للحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة ، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية و تمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-يرى (أرجونتي 1997 «Argenti»): التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وتحد، مع ضمان إمتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل، كما إتفق الباحثون على عوامل التمكين وهي: المشاركة بالمعلومات الحرية والاستقلالية ، إمتلاك المعرفة القوة ، المكافأة، الفاعلية ، التفويض ، الثقافة التنظيمية.¹

1-2- مفاهيم لها علاقة بالتمكين:

-إدارة ديمقراطية :

هي أسلوب من أساليب التسيير يقوم على إشراك العاملين واستشارتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وهو نوع من أنواع الإصلاح إداري **Réforme administrative**: الذي هو جملة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى زيادة فعالية العمل الإداري ، من خلال ربح الوقت والمال والرفع من نوعية الخدمة وتحسين ظروف العمل ، تخفيف الأعباء والإجراءات على المواطنين وظروف إستقبالهم، وتبسيط وتسهيل الإجراءات ومحاربة كل أشكال الفساد في المجتمع.²³

والإصلاح الإداري هو عملية هادفة مخططة ومرسومة تعمل على تحويل جذري في الأشخاص والمفاهيم التي تتمثل في كل مقومات الإدارة الناجحة والفعالة.

-تعريف المعرفة في التنظيم:

إن المعرفة لها طبيعة خاصة ، فهي تستطيع أن تغني المتلقين لها دون أن تفقر المانحين لها ، ولكن أثنى أنواع المعرفة لا يمكن تعلمها ولا نقلها للآخرين. وذلك ما يفسر لنا كيف أن فن الإدارة لم يتقدم كثيرا في السنوات الأخيرة ، رغم غزارة الكتب والمجلات الخاصة برجال الأعمال و أساليب عملهم والدورات التدريبية والسير الذاتية لمشاهير الإداريين. وكلما زاد إعتقاد العمل في أي مؤسسة على مثل هؤلاء العاملين المتخصصين ذوي المعرفة (بما فيهم المديرين) زادت ضرورة أن تعمل المؤسسة على إرضائهم على المستوى الشخصي والمهني حتى يظلوا على ولائهم ، وإنتقالهم للعمل في أماكن أخرى قد يكون عائدا للطلب الخارجي ولكن مستوى أدائهم يعود بشكل تام لظروف العمل الداخلية في المؤسسة. إن المؤسسات الحديثة الآن تواجه تحديين رئيسيين، التحدي الأول يكمن في العثور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة للقيام بالعمل على خير وجه، والتحدي الثاني في توفير ظروف العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرصة النجاح ، وتجعلهم حريصين على البقاء في المؤسسة. والمعرفة هي كل ما يتعلمه العامل من محيط العمل وما يكتسبه من أساليب عمل جديدة⁴ تساعد على أدائه الجيد في العمل، فهي ما يكتسبه بالتعليم ، وقبل هذه المعرفة يجب توفر الموهبة الكافية المناسبة وهي ما يعني به بالمهارة فهي شيء لا يمكن تعلمه ويأتي فطرة كالوهبة في الموسيقى مثلا أو القدرة على الإدارة.

-التشارك المعرفي:

1-أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، **المرجع نفسه**، ص200.

2-محمد مفضي الكساسبة، **المرجع نفسه**، ص22.

3-آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: **المرجع نفسه**، ص178.

- هو مدى إهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم ، ومدى إيلاء هذه العملية الإهتمام الكافي عند تقييم الأداء.¹
 -يشير (أودال « o'deel, et al ، 1999.») إن المشاركة غير الرسمية في المعرفة يمكن أن تكون ذات عمق ومبدعة ومن شأنها التأسيس لشبكات أعمال فعالة على الأمد البعيد بإيصال المعرفة إلى العديد من الأفراد بشكل واسع وله قيمة. أما (مانو «Manu» ، 2004) يشير أن المعرفة تعد من الوسائل الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام هذا من ناحية وتحسين الكفاءة والفعالية و الإنتاجية من ناحية أخرى، وأن قاعدة المعرفة الواسعة ستخلق مهارات متعددة للأفراد العاملين وبالتالي إيجاد قوى عاملة ماهرة يمكن أن تزيد من مرونة المنظمة. -أما (الكيسي، 2005) فأشار إلى أن خبراء المعرفة المهتمين بالعلاقات المتبادلة بين لأشخاص يروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين فرق العمل ، ويجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط جوهرية:²
 -أن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
 ب-اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة بالمعرفة تبعاً لنوعها.
 ج-أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.³
-المعرفة الدقيقة للعاملين :

بالرغم من صعوبة هذه المهمة داخل المؤسسات والمشروعات ذات الأعداد الكبيرة والتي قد تصل إلى الآلاف فإن ذلك يصبح ممكناً إذا ما توفر العاملون المكونون للتنظيم البشري وفقاً للأسلوب التي تتطلبه عملية تجنب هذه الصعوبة وتلاقيها. من البديهي أن يتعرف المدير بصورة دقيقة على رؤوسيه المباشرين الذين لا يتجاوز عددهم أصابع اليد، ومن ثم فهو يقدر بصورة منضبطة ما يتوقع قيام كل منهم بأدائه وتنفيذه من المهام المكلفين بها ، بل ودرجة الثقة التي يحظى بها كل منهم في نفسه .
 أما بالنسبة للمرؤوسين غير المباشرين (أي : كافة العاملين) في السلم الوظيفي للمستويات الدنيا فيلاحظ عدم إمكان المدير القيام بمهمته من دون توسط المرؤوسين أو الإداريين الواسطين (المديرين التنفيذيين) فيما بين الأوامر الصادرة من الإدارة وبين تنفيذها الفعلي من المستويات الدنيا.⁴

-اتصال communication:

-هو العنصر الأساسي في كل حياة اجتماعية دائمة الوجود، كما عبر عنها "كلود ليفي شتراوس" في نظريته حول منهجية الاتصال الذي عبر فيها أن الحياة الاجتماعية موجهة ومحددة بمنهجية تبادل إشارات محققة بين الأفراد والجماعات التي تتواصل مع بعضها وفي ما بينها.¹ -هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخبارياً أو إقناعياً أو استعلامياً أو إصدار أوامر أو غيرها .-الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلات مشتركة بينهما.² و أيضاً عملية أساسية من خلالها نفهم الناس والمواقف ونضفي عليها وعليهم معان معينة.³

1- محمد مفضي الكساسية، عبير حمود طه عبد الله: **المرجع نفسه**، ص21ص22.

2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: **إدارة التمكين والاندماج**، دار الصفاء ، عمان ، الأردن، ط2013، ص168ص169.

3- موسى خليل: **الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة-المؤسسة الجامعية للدراسات**، ط2011، ص2، ص134.

4 جمال محمد أبو شنب : **العلاقات الإنسانية ، دراسة في مهارات الاتصال والتعامل**، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، بدون طبعة ، 2006 ص 21.

1-محمد مفضي الكساسية، عبير حمود طه عبد الله: **المرجع نفسه**، ص23.

2- جابر ناصر ، لوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، ب ط ، 2006 ، ص 127.

3جمال محمد أبو شنب : **المرجع السابق**، ص 21.

-أنواع الاتصال:

-اتصال أفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا .

-اتصال بيني:

حالة الاتصال المتبادل القائم على نظام من الرموز المتفق عليها مسبقا والتي تحمل نفس المعاني لدى جميع الأطراف ، وتقوم شبكة الاتصال داخل التنظيم على مجموعة لا حصر لها من الاتصالات البينية سواء كانت بين أفراد أو بين جماعات أو بين أقسام التنظيم ومصالحه المختلفة.⁴

-اتصال تنظيمي:

يشمل الاتصال التنظيمي كل المعلومات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وافراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي .

أو هو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.⁵

-اتصال رسمي:

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ، في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورمز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم

-اتصال صاعد :

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في التنظيم أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

-اتصال غير رسمي :

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة .

-اتصال غير معبر عنه ، خفي :

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرض يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب والتأخر والجمود، ومقاومة التغيير.

-اتصال غير موجه :

الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس والمرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ، ويستمعون إلى بعضهم البعض ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الإمكان .

-اتصال معبر عنه :

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير الشفوي المباشر عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي .¹

4-Hellriegel, Slocum , Woodman , traduir de L'américain par : Michéle Trucham Saporta : **Management des organisations** , département de boek , univarsité paris , bruxelles , 1-er éd , vol 04 , 1997 , p 206 , 207.

⁵ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط 2011، 4، ص 05 ص 06.

¹ناصر قاسمي: **المرجع نفسه**، ص 05 ص 06.

-اتصال هابط :

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة ، ونظم والقوانين ، وأساليب تطوير الأداء ، وقواعد الجزاء والعقاب ، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية .

-إتخاذ القرار :Prise de décision:

هو آخر مرحلة من مراحل صناعة القرار ، ويعني تلك العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية وذلك استنادا إلى إحدى مناهج القرار المعروفة ،التي منها طريقة دلفي التي تستند إلى عرض أكبر مجموعة من الأفكار وعرضها للنقاش دون نقد وطريقة جوردن التي تبحث عن الحل بطريقة جماعية، والطرق الرياضية التي تعتمد التكميم والابتعاد عن الذاتية و طريقة المباريات، التي تكون في حالة المنافسة بين عدة أطراف التي تتطلب معرفة جيدة للخصم.¹

-صناعة القرار :

هو سلسلة المشاورات والاستجابات الفردية والجماعية المكثفة حول مشكل معين للوصول إلى الحل الأمثل والبدل الأنسب لمعالجة موقف ما .
أو هو مجموعة الاستجابات الفردية والجماعية الموجهة للبحث عن حل لمشكل ما وما يتبعها من اتصال وتشاور منذ ظهور المشكل إلى غاية اتخاذ القرار.²

-مشاركة في إتخاذ القرار:

إن المشاركة هي الاندماج النفسي والشخصي والاجتماعي للأفراد في شؤون ونشاط الجماعة من خلال التعبير العلني والصريح بالأقوال والأفعال لخدمة أهدافها.
أما المشاركة في اتخاذ القرار فيرى (الناطور ، 2011) بأنها علامة لإدارة ديمقراطية من خلال المشاركة يعمل الأفراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع تحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة والمشاركة تؤثر بشكل إيجابي في حقل العمل.
-إن للمشاركة دور فعال في دافعية إنجاز العاملين لأن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم الثقة ، والدافعية إلى العمل التي تؤدي إلى زيادة درجة الولاء و الإنتماء.³

1-3-التوطئة التاريخية للتمكين:

1-3-1-التمكين في الفكر الغربي: لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ اشار (بودنر، Bodner ، 2003) في دراسته الموسومة تقييم أبعاد التمكين فيالمنظمات Dimensional (assessment in organization)، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أندراسات(إلتون مايو) " Elton Mayo"في مصانع Hawthorne، كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين (Empoloyees participation)ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.ويرى'هالفورسن' (Halvorsen،2005)أنبداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي حيث زار الدكتور'W.edwards Deming'والدكتور 'Joseph M.Jouran'اليابانللتدريب المديرين ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المؤسسة، وأكدوا أيضا على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان

1 -ناصر قاسيمي : **المرجع نفسه** ، ص 05 ص 06 ،ص07.

2- موسى خليل: **المرجع نفسه** ،ص209ص210.

3-محمد مفضي الكسايسة، عبير حمود الفاعوري: **المرجع السابق** ، ص 22.

يعتبران أمرين مهمين ، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات وفي عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطورا آخر من خلال فصل الأعمال الأمريكية اليابانية ، وذلك عندما شجعت المؤسسات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المؤسسة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة ، وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب والملاءمة، وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة ، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من (ديمق و جورن) 'Deming and Jouran' إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في المؤسسات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معا) ومع بداية عقد التسعينيات في القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم إلى الجديد ، إذ حضيت المؤسسات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج في اليابان وبهذا قصدت تلك المؤسسات الحجم والإنتاجية ، فضلا عن الجودة ، والتنوع ، الإحصائية ، الملائمة والجدول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المؤسسات الإبداعية الجديدة ، استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفريق العمل القائم على أساس التمكين ، وبهذا فإن المؤسسات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.¹

ويذهب ريس و بورتر¹ (Rees and Porter) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما التي تمثل أقلية عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية ، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص ، التخطيط المركزي ، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة و الاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه¹

1-3-2- المراحل التاريخية للفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل:

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث هي :

-النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة

-الأساليب السلوكية في الإدارة -الأساليب الحديثة في الإدارة-ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة

-أساليب أخرى في الإدارة

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ كما أشار إليها (دانيال ورن) (Daniel wren) الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين ، أي ما قبل 5000 عام قبل الميلاد ، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية ، والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنو الأهرامات التي تطلب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين ، إن هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتتجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع و خلاق.

وفي القرن التاسع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل ، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث

¹ إحصان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 17 ، ص 18، ص 19.

¹ إحصان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص 17 ، ص 18، ص 19.

والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين ، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة .
أما النظريات الكلاسيكية فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس "فريدريك تايلور" في عام 1911.²

1-3-3-3- الإتهادات الفكرية للتمكين:

كثيرا ما يشار إلى التمكين على أنه فلسفة منظمة جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية ، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

2-3-4- التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة منظمة جديدة فإن لكل مؤسسة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها .وأشار(كالينقهام وآخرون" Canningham, et al " : 1996 : 143) إلى فلسفة مؤسسة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المؤسسة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا ، لإنجاز الغايات المؤسسية وقد أشارت دراسات(دوفال ، "Duvall" ، 1992 : 205) إلى أن المؤسسات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المؤسسي، والثانية تكامل الموارد لنجاحها أيضا ، أما الفلسفة الأولى فهي تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في القرارات ، إن هذه الفلسفة كما أشار(بوب "Pope" : 1996 : 56) تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المؤسسية والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات الصحيحة.أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد ، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا ، و رأى (هورس فالت ، " Horsfalt " : 1996 : 26) أن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروسا للتعلم واكتساب معرفة جديدة تفسر تغير السلوك وتوجهه ضمن الأفاق الصحيحة . إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع ، إن هذه الفلسفة كما وصفها(دوفال، "Duvall" ، 1997 : 207) تعمل على تكامل الموارد لا سيما رأس المال الفكري ، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المؤسسات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات ، لذا تلجأ المؤسسات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع.¹

إذ أشار (كانغ مان وآخرون ، "Canningman" : 1996 : 145) إلى أن المديرين الوجيهين بالتمكين يلجؤون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم لإزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل ، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المؤسسية الملائمة للتمكين.

2-3-5- التمكين بوصفه اديولوجية إدارية:

يرى (كولين "Collins" : 1996 : 25) إن الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الإقتصادية.وهذه الأفكار التي يضعها

²محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 28، ص 29.

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 67 ، 68.

الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المؤسسة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما في عقدي الثمانينات والتسعينات ، أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية وهذا ما دعا إلى بروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين وبذلك رأى (كولان "Collins" 1996: 27) أن التمكين واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متواجدة من قبل.

2-3-6- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

وصف (نيكسون "Nixon" 1994 : 16) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والإمكانيات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.¹

2-مقومات وركائز التمكين الإداري:

-حسب (Bowen and lawler , 1992,1995) هناك أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى المقومات الأخرى ، وأهم هذه المقومات

* العلم والمعرفة والمهارة.

* الاتصال وتدفق المعلومات .

* الثقة بين القائد والمرؤوسين .

* الحوافز المادية والمعنوية .¹

2-1- عامل المعرفة والمهارة:

كلما زادت خبرة ومهارة الفرد ومكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة ،² فهناك الموظف المستخدم للمعرفة ، والموظف المبدع للمعرفة فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة .³

2-2- الاتصال وتدفق المعلومات:

1- زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 67 ، 68 ، 69 ، 70.

1- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 63.

2- عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه، ص 6.

3- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 72.

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمؤوس وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر)، زاد شعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين للحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء ، دون حالة من عدم الثقة.⁴

-وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار ، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين ، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ

فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع.⁵

2-3-الثقة بين القائد والمؤوسين:

وتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وأن يكون القائد في صف المؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها:

(الكفاءة ، العمل الجماعي ، الانتماء ، الاتصال ، الثقة بالنفس ، المكاشفة)¹

-فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم ، وكما يقول (فرانسيس فوكوياما) : "الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا (الثقة) يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول". والثقة شعور متبادل بين القائد والمؤوسين.

2-4- الحوافز المادية والمعنوية:

وهو عامل مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات ، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني،² وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية . لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.³

3-5-أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه:

أ-أسباب تطبيق أسلوب التمكين:

-إن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسا لدفع المنظمة صوب تطبيق أسلوب التمكين ، كما تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما أن التغييرات في تركيبة القوى العاملة والطلعات المتباينة للزبائن ، أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ

4- عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه،ص6.

5- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه،ص72.

1- عطية حسين الأفندي : المرجع نفسه،ص6.

2- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه،ص86، ص112.

3- عطية حسين الأفندي: المرجع نفسه،ص7.

بالأفراد ذوي المهارات العالية، وهذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية.

- قدمت دراسة 18: Eccles, 1993 عدد من المؤشرات الدافعية صوب إستراتيجية التمكين منها:

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.

- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها مع توفرة من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقانتها.¹

- أشار 'دالف' (Daft, 2001) إلى وجود مسوغين أساسيين لتنحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتمثل تلك المسوغات بالآتي:

- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن ، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

وبدورها أشارت دراسة (الملوك ، 79، 2002) إلى أن دوافع المنظمات لاعتماد التمكين يمكن توضيحها بالآلي:

- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

- يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحميل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.²

- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الايجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين.

ويصنف (الكبيسي، 2005) المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:

-المبررات الواقعية والعلمية:

وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها ، وطول خطوط الاتصال الرسمية ، وسرية المعلومات ، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين ، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الاستمرار منه والبقاء في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية .

و التمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

-المبررات التطورية والإستراتيجية:

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 102، ص 103.

² - إحسان دهن جلاب: المرجع السابق، ص 45.

وتنطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنوؤ بلامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية ، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع. ولا شك أن مجتمعات ونظم استباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عليه في المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين القائمة ، لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.

-وترى (عارف، 2007) أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين تلخصها فيما يلي:

-الثورة التكنولوجية والمعلومات .

-التغير في النسق القيمي للمجتمعات.

-المنافسة الشديدة.

-إعادة هيكلة المنظمات.

-إعادة النظر في الاعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.

-تغيير توقعات المستهلك.

-تغيير توقعات الأفراد العاملين.¹

*أما كيويتا^(cupta,2008) فيرى أن التمكين لاقى الكثير من الانتباه للدواعي الآتية:

-الوقت القصير المستغرق في مجال الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.

-أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في

الوقت المناسب.

-طبقاً لنظرية (Y) يمتلك الأفراد إمكانيات كبيرة غير مستغلة.

-الأفراد الممكّنين يكونون أكثر التزاماً ولديهم رضا وظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة

لفترات أطول.

-يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور

والتنمية.

*وحدثاً يرى إرامزاد و تشاكر لوي^(Iramzadeh & Chakerlouy ، 2010) أن المنظمات تعتمد

إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب الآتية:

-يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين.

-يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات.

-يخلق تمكين العاملين شعوراً لدى الأفراد العاملين بتحسّن مسأراهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق

الأمان الوظيفي.

*ويفس الوقت يرى كل من باي و آخرون^(Bae et al ، 2010) أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على

الاستقلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك

لإستراتيجية تمكين الأفراد العاملين.

*ويرى الكاتبين إن اعتماد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظراً للأسباب

التالية:

-يمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.

-يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في

المنظمات العربية.

-يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إِبلاء أهمية استثنائية للأفراد

باعتبارهم من ابرز وأهم الموجودات المعرفية.¹

¹ - إحسان دهش جلاب، كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص47، ص64.

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه، ص17 ، ص18، ص19.

- أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات.¹

2-2- أساليب التمكين وأنواعه:

تطرقت كتابات معاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

2-2-1- أسلوب القيادة:

يعدتمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ' بنيس و كانتر 1989 ، ماكليند ، 1965 ، (McClelland, 1965, Benniset Kanter, 1989) و أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو القائد أو المدير في تمكين الموظف، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة 'مالون' (Malone ، 1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2-2-2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا وقد توصلت 'سبريتزر' (Spretizer ، 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين 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.

2-2-3- أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون 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.

2-2-4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويقول 'هنولد' (Honold ، 1997) بأنه : "حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي : التعليم ، القيادة ، الناجحة ، المراقبة الفاعلة ، الدعم والتشجيع المستمر ، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا".

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي ، من خلال تفاعل الفريق المنظم ، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية ، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة ، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم

¹ - إحسان دهش جلاب: المرجع السابق، ص 47، 48، 49.

والحوافز والقوة ، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.¹

2-3-أنواع التمكين:

بين(Stande and Rothmann,2009)ثلاثة مداخل للتمكين :

-**المدخل الأول:** واستند على النظرية النسوية (تمكين النساء)(wemenEmpowerment)التي تقوم على تحسين الظروف للمجاميع النسوية المضطهدة.

-**المدخل الثاني:** فيدعى **بالتمكن الهيكلي** (Structural Empowerment) ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، وفي هذا المدخل يتم التركيز على مجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على أساس منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين .

-**المدخل الثالث:** بينما يركز المدخل الثالث على **التمكين النفسي**(PsychologicalEmpowerment) ويستند على النظريات النفسية الاجتماعية من خلال افتراض أساس هو أن التمكين يدرك من قبل الأفراد العاملين .

-وهنالك من يرى التمكين بنوعين هما الداخلي والخارجي فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي.²

-أما التمكين النفسي فهو مصطلح إدارية معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من أجل الاعتراف بالموارد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في اغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها بإبداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها، وهذه الحالة إلى الضغط التنظيمي ، وانخفاض الإنتاجية الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة .

-أما تمكين العاملين فيصوره (Tylor,2004)كحالة خاصة من التحدي التنظيمي خصوصا إذا كان المدراء الكبار هم من يقودون مبادرات التمكين التي شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية القائمة بين المدراء والأفراد.¹

- سوسيولوجيا التمكين الإداري:

ويظهر من خلال البعد الاجتماعي أسلوب التمكين الإداري في المنظمات،وهذا مما يحققه من مساواة اجتماعية التي تشكل مقوما أساسيا في التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه ، وإنه لمن غير المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات التي تتميز عن غيرها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها بتطوير أشكال متعددة من الرموز والشعارات التي تعبر من خلالها عن مستوى المساواة الاجتماعية الذي تطبقه، ففي شركة United Motor Manufacturing تم إلغاء الكافيتيريا الخاصة بالمديرين التنفيذيين فالكل يأكل في نفس المكان والكل يرتدي نفس الزي ولا يوجد مواقف سيارات محجوزة لمصلحة كبار المديرين في الشركة ، ويغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي قد تركز الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.وهذا الواقع يعكس تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة همة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع ، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة لأن التواصل المستمر يقضي على أي تواجد للإشاعة او المعلومات المضللة. وفي بعض المحاولات لتعزيز المساواة الاجتماعية على أعلى صورها ، تصميم المكاتب وبناءها ينبغي أن يتم بصورة تعطي رسالة عن عدم وجود أي نوع من الفوارق الاجتماعية بين الجميع وان الجميع سواسية ويعملون نحو هدف واحد بذلك تكون جميع

¹ - محمود حسين الوادي: **المرجع السابق**، ص 48 ، ص 49.

² -إحسان دهش جلاب: **المرجع نفسه** ، ص 37.

¹ -إحسان دهش جلاب: **المرجع نفسه** ، ص 37.

المكاتب في طابق واحد وبشكل شفاف و مفتوح ولا يقبع المدير العام في برج عاجي في أعلى طابق في المؤسسة وإنما كان موظف آخر له مكتب إلى جانب بقية الموظفين.²

-كما يظهر هذا البعد أيضا في تحقيق التمكين للانتماء وهذا من خلال زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينمي له ، وهي أيضا محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل ، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل، ويظهر أيضا في تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3- أهمية التمكين الإداري:

3-1-أهمية التمكين الإداري :

-أكد(يوكل و بركر "Yukl and Becer" 2006)على ضرورة كون التمكين جزءا من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة ، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

-ويرى (ميقبك "Mgbeke" 2007) أن التبنّي الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال. كما بالإمكان النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة.

-وأشارت دراسة(تشيلتن " Shelton " ، 2002)إلى التمكين كإستراتيجية مقنعة في تعمل على توزيع القوة على نسبة واسعة من العنصر البشري في المنظمة.

-ويذهب (دوتينك " Dewettinck " ، 2004) إلى أن البعض يرى أن التمكين كمدخل أوسع من إستراتيجية إدارة الأفراد في مجال تبني الفرد العامل و الفاعلية التنظيمية.

-ويقترح (قوتستش و دافيس " Goetsch and davis " ، 2006)بعض الإستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي:¹

- 1-يجعل التمكين الأمر واضحا أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم OWNERSHIP ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة.
 - 2-جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسة المدخلات واعتماد نظم مكافآت فعالة.
 - 3-عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم.
 - 4-جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الإستراتيجية والقيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءا من الهيكل التنظيمي.
- أشار كل من (كهان و كيورتشي " Khan et Qureshi " ، 2010)أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية جوهرية تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة(TQM)لتطبيق مبدؤها الأساس وهو رضا الزبائن الداخليين والخارجيين.

² -محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص 258 ، 259.

¹ - إحسان دهش جلاب:المرجع نفسه،ص59، 60.

-وحدثاً يرى(جيل وآخرون " Gill et al " 2010)أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية فاعلة تعتمد على المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، تعتمد لتحقيق مرونة عالية في الأداء وتوسيع مدى الرقابة على الأفراد العاملين لأداء واجباتهم وبالتالي تخفيف الضغط عليهم.¹ ، كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية بمايلي:

* إدارة الموارد البشرية بصفقتها أصلا ومرتكزا إستراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية .
* إستخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.
* إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

* إستخراج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وللحصول على أفضل إبداعاتها.

-وحسب (كتتر بوك " Ctutterbuck " 1994)يساعد التمكين الأفراد على:

* ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل.

* تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.

* الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.

-كما عدد (فري " Frey " ، 1993 و برون و لاولر " Brown and Lawler " 1992)وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:²

* إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء ، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين ، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

* شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

* ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

* إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الحد من أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

* الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

3-2- أبعاد التمكين الإداري :

إقترح(داف " Daft " ، 2001)أربعة أبعاد أساسية لنجاح التمكين في المنظمة وهي :

أ-المعلومات (Information): أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
ب-المعرفة والمهارات(Knowledge and Skills) إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

ج-القوة (Power): إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدا أمر ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين ، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة (Quality Cycle) وفرق العمل المدارة ذاتيا(Self-directed workteams)، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر(Make day to day decision) واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى التوجيه.

د-المكافآت(Rewards): أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة ، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:

¹إحسان دهش جلاب: المرجع نفسه،ص59،ص60،ص61.

²دليل إرشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة، بدون سنة، ص 23 .

-الأولى: المشاركة في الأرباح.
-الثانية: المساهمة في رأسمال المنظمة.¹

-كما أشار (المغربي، 2001) في دراسة الموسومة "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص" إلى ثمانية أبعاد للتمكين هي :

1-وضوح الغرض Clarity of purpose

2-الأخلاقيات¹ Morais

3-العدالة أو الإنصاف Fairness

4-الاعتراف والتقدير Recognition

5-العمل الفرقي Team work

6-المشاركة Participation

7-الاتصالات الفعالة Effective communicatoin

8-البيئة الصحية Healthy environment

-وتناولت دراسة (Bodner,2003) تسعة أبعاد لتمكين فريق العمل وهي:

1-التركيز على الزبون Focus on constumer.

2-المعلومات Information

3-التحسين المستمر Continuous Improvement

4-اتخاذ القرارات Decisions making

5-نظم القياس Measurement systems

6-الترتيب Training

7-علاقة زملاء العمل بالمشرف Supervisor- associate relationship

8-العلاقة مع زملاء العمل Relationship with co-workers

9-علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة Team's relationship with others within organization

-ووفقا لوجهة نظر (ملحم، 2004) فإن هنالك أربعة أبعاد للتمكين وهي :

1-الإستقلالية Autonomy

2-تدفق المعلومات والاتصالات Communication and information flow

3-الدعم والتحفيز Incentives and support

4-المعرفة والمهارات Skills and Knowledge

-كما لخص (Mullins,2005) أيضا أبعاد التمكين إلى أربعة :

1-التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation: أي من خلال التفويض

Delegation لعملية اتخاذ القرارات.

2-التمكين من خلال الاندماج Empowrment through involvement: ويحدث عندما تهتم الإدارة

بالحصول على اقتراحات ، افكار، وخبرات من الافراد العاملين.

3-التمكين من الالتزام Empowerment through commitment: أي الالتزام العالي بالأهداف

التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

4-التمكين من خلال تخفيض المستويات Emporwerment through delayerning: أي من خلال

تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

¹دليل إرشادي: لمرجع نفسه، ص 23، ص 24.

¹دليل إرشادي: لمرجع نفسه، ص 23، ص 24.

-كما حدد أبعاد التمكين (بلونديشارد ، و آخرون " Blanchard " 1999 ، 2001)،الذين هم أكثر الباحثين اهتماما وخوضا في إستراتيجية التمكين إلى ثلاثة أبعاد أساسية ، أما الأبعاد الأخرى فكانت ضمن هذه الأبعاد الثلاثة وعلى النحو التالي:

1-المشاركة بالمعلومات Information Sharing:

أشار الباحثون إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة و أعضاء الفريق على حد سواء بأن التمكين يبدو رائعا ، ولكن من أين يبدأ وكيف ؟

-بعد أن يطلع المعنيون على أن البداية من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تتطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك) ، أما أعضاء الفريق أفادوا (ماذا تعني ؟ ليس لدينا سابقة ، لماذا تتوقع المسألة الآن؟) وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى والدرجة في هذه المرحلة.

-إن الإجابة على هذا التساؤل بسيط جدا وعميق في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد ، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة فكيف إذن نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المدراء و قادة المنظمة¹.

-النقطة الأخرى هي أننا لو سمحنا للآخرين بخوض المخاطرة وصنع القرارات المهمة فلا بد من أن تكون لديهم الثقة بالإدارة والنظم التنظيمية الأخرى ، وما لم يتم استبدال علاقة الإذعان التي تحكم الهيكل التنظيمي فإن الحديث عن التمكين سوف لا يعدو كونه أكثر من حديث ، إذا ماذا سيكون التصرف لو اتخذ العاملين قرارا خاطئا بالرغم من حسن النية وبذل أقصى جهد ممكن ؟

-أشار (لاتشلي "Lashley" 2006 : 26) إلى أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف (كولان " Collins " 1995 : 26) هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة².

-كما أشار إلى أن المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على فرع المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤدنها كما أن دراسة (كولان ، Collins) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة ولكنها لا تغني عن التمكين ، لأن تلك الطرق تنقل شكاوي للعاملين ربما لا ينظر إليها ، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين. وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات في خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببعده الاتصالات الأفقي.

-كما توصل (أبلبيوم "Appelbeum" 1999 ، 249) :إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين.

1-احسان دهش جلاب: لمرجع نفسه، ص 63،ص 64 .

2- زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص 78 ، ص 79

-قد أشار (بلانتشارد وآخرون "Blanchard" 1996 :29) إلى أن المدخل الرئيسي ، لتطبيق لتمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية تسير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي :
-تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت نفسه.
- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
-تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
-يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

-تستفيد المنظمة من مهارات الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

2- الحرية والإستقلالية: Freedom and Autonomy

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تعد أحيانا بمثابة (صمام المضخة) على حد تعبير (بلانتشارد "Blanchard") فيما يخص التغيير ، وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق وكذلك تعزز وشائج الثقة بين القادة والتابعين ، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف للتقدم في مرحلة لاحقة من التمكين ، ورأى أيضا أنه قبل تحديد الحدود وما هي هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى ؟ لا بد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية ومرحلة التمكين كما هو موضح في الجدول التالي:¹

جدول رقم-01:- الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مديرين / قادة فريق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعال بما أمرت
رأي سديد	مطاوعة (إذعان)

المصدر: كتاب ، زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه

-مناطق الحدود التي تخلق الإستقلالية:

¹ زكريا مطلق الدوري: المرجع نفسه، ص78، ص79، ص80، ص81.

- *الغاية : وتعبر عن العمل الذي تزاوله.
 - *القيم : وتعبر عن تعليماتك العملية.
 - *التصور : ويعبر عن تصوراتك المستقبلية.
 - *الأهداف : ماذا؟ ومتى؟ أين؟ وكيف؟ تقوم بما تفعله.
 - *الأدوار : من يقوم بماذا؟
 - *الهيكل التنظيمي والأنظمة : كيف تدعم على ما ترغب القيام به؟
- 3-استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية:

Replace the Hierarchy with Self-Directed Teams

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق68يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وفي تنفيذها في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية فالتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة، 68والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشربيني، 1996).¹

-ويقول **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، والهيكل المناسبة (**Structuring**) والتفاعل بين هذه جميعاً.²

3-2-أهداف التمكين الإداري:

- هناك عدد من الأهداف التي تتوخاها المنظمات من تنفيذها لبرامج التمكين ، فمثلا تتوخى شركة **Trane Air Conditione**، الأهداف الآتية من برنامج التمكين الخاص بها .
- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات ، والمرض.

1- زكريا مطلق الدوري: **المرجع نفسه** ، 88 ، 89.

2-محمود حسين الوادي: **المرجع نفسه**، ص 48.

- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس ، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- تخليص الإدارة الوسطى والعليا من كونها "كلب حراسة" و إتاحة الوقت أمامها للتخطيط الإستراتيجي وزيادة الحصه السوقية ورضا الزبون .
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة ، وتلبية متطلبات الزبون.
- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.
- المحافظة على التنافسية وزيادتها.
- إن بلوغ هذه الأهداف يجعل منا أمام نظرية جديدة في الإدارة أطلق عليها Stewart اسم النظرية (E).
- توضح هذه النظرية إن المدراء يصبحون أكثر فاعلية عندما يكونوا مسهلين Facilitation أكثر من كونهم قادة ، وإنهم يجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس المسؤولية فحسب.¹
- كما يمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين ، إذ أشار (Lawson,2000 :9)يمكن ان يحقق التمكين الأهداف التالية:
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.²

في حين أشار (Ugboro & Obenge,2000 :255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع الأنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها. فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يلي:

- *جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- *يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- *يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.
- في حين رأى(Erstad,1999 :325)إن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.
- وقد أشار(Ivancevrich,et al.,1997 :220)إلى أن الغاية الرئيسة من التمكين هي إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ و الاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا ، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين ، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.
- وقد ركزت دراسة (Johnson&Thurston,1997 :69)على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثيرا منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعتقد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها (Downsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM).

¹إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان ، الأردن، ط1، 2011 ، ص451، ص452.

²زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص 93.

كما أشار (Wilkinson,1998:42) قد أشار إلى أن التمكين من شأنه حل العديد من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية ، وتلك التي تسير على النهج المتحكم ، أو يكون الإبداع والإبتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي .
-وإتفق الباحثون على هدف واحد وهو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانشراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات و تأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.¹

- *كما يهدف التمكين إلى تقديم إستراتيجية للإصلاح الإداري التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة مايلي:
- جعل المنظمة أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - جعل المنظمة أقل انشغالا بالأمور اليومية ، وتركيزها أكثر على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
 - الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
 - تحقيق سرعة في اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
 - توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.¹

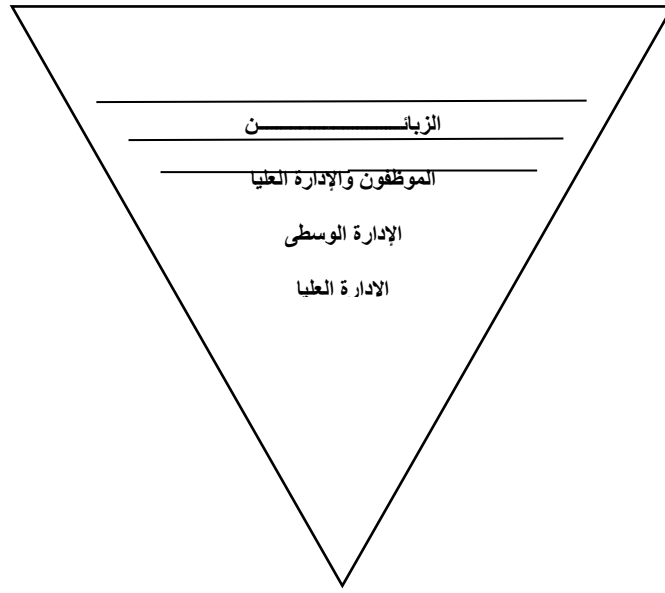
4- بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

4-1- التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي: إن مفهوم التمكين ليس وليد العصر الحديث وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور الفكري ، وخاصة ما تعلق بمفاهيم إدارة

¹ - زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص 93.

¹ - عطية حسين الأندلي: مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص 8.

الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) أهم الاتجاهات الفكرية في التنظيم الإداري المصاحبة مفهوم التمكين:
 01-الهيكل التنظيمي المقلوب Upside-down pyramid: الذي يقوم بوضع الزبائن عل رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ثم يتبعهم الموظفون و الإدارة العليا ثم تليه الإدارة الوسطى المختلفة ثم في المستوى الأخير الإدارة العليا ومجلس الإدارة. ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي يمكن إرضاء قدر المستطاع الزبائن من خلال الموظفين الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم خدمات، أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن مما يحقق هدفا هاما من أهداف المنظمة.¹



4-1-1-1- المدرسة الكلاسيكية
 التمكين في ضوء الكلاسيكية
 أولاً: النظرية (نظرية الإدارة)
 :Théorie classique
 أيضاً باسم مدرسة العلمية للعمل التي "فريدريك تايلور"، نظري اهتم بدراسة المادية المؤثرة في الإنتاج ، واعتبرت المسير مهندسا مكلفا بتسيير الآلة والعاملين جزء من العوامل المادية للتنظيم ،¹، إلا أن هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 وفي إحدى مبادئه الأربعة عشر والمتمثل في: شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون، حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم

اشتهر بها وهي اتجاه العوامل مستوى

شكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي المعاصر -المصدر: محمود حسين الوادي، المرجع نفسه،ص166.

¹ - محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص 133 ، ص 166.

¹ -ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 129 ص، ص 130.

وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق ، لان ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معا.²

4-1-2- التمكين في ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية

-النظرية السلوكية في الإدارة:

وتعرف أيضا باسم : (مدرسة العلاقات الانسانية Ecole des relations humaines) من أهم روادها "التون مايو" (Elton Mayo) 1927 ، قامت على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت على الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل ، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة ، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية ، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين ، ويحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد .-وتعرف على أنها طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء ، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية ، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل ، إن التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظرا لإلغاء الحواجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بأن الضغط يولد التوتر لدى العاملين ، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل ، ولا يمكن أن تتحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير .وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية.³

ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا ، كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف ، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحون التعاون ، خاصة إذا لاحظنا بأن الإنسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فإنه أيضا يتبنى طموحات شخصية ، وحاجات يريد إشباعها ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه كما لا يمكن الوقوف ضد إشباع حاجاته هذه لأن ذلك يفتح مجالا للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوكات تؤثر سلبا في فعالية التنظيم¹

-وكل ماسبق يعتبر ذو علاقة مباشرة أو غي مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب فيمكن القول أن التمكين المعروف حاليا في إديبات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

- من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني: -دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية. -نظرية الحاجات لماسلو. -نظرية Z and Y دجلوس ماكغريقر Douglas McGregor -الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)، "Chris Argyris"

نظرية الحاجات :

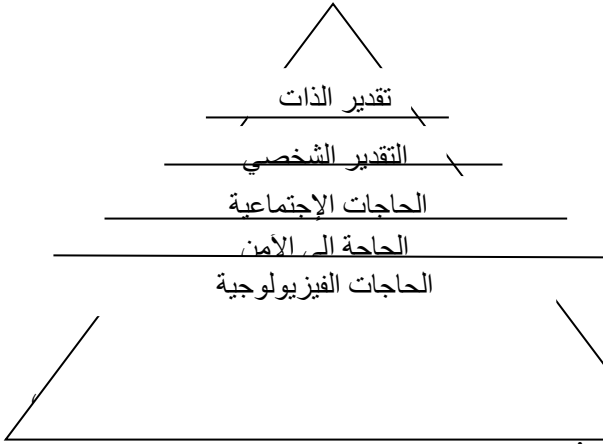
وتعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو (A) MASLOW الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع ، وهي الحاجات الضرورية : الفيزيولوجية ،والأمن ، والحاجات الاجتماعية أهمها الحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى التقدير

²-موسى خليل:المرجع نفسه،ص29.

³ناصر قاسيمي: المرجع نفسه،ص128،ص29.

¹-ناصر قاسيمي: المرجع نفسه،ص128 ،ص9!

الشخصي ، وتقدير الذات والحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.²



نظرية الدافعية :

جاء بها عالم النفس دافيد ماكلندا (D) ACLEND الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة إلى

نظرية (Z):

عرف بها وليم أوجي (W) Oché ياباني نظرية (X) و (Y):

الأصل ، وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل المؤسسة ، واقترحت الجمع بين نموذجي التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجان سيزولان مع الوقت ، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي . عرف بها (D) McGregor وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية (X) تنظر إلى العامل على أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات ، وهي طرق التسيير بالمراقبة المعتمدة في الكلاسيكية ويقترح بدلها نظرية (Y) التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه ، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف ، وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الإنسانية ، كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية ، وان الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف.¹ لقد أخذت كل هذه النظريات على عاتقها كل ما أغفلته النظريات السابقة من الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات وهي إشارة كبيرة جدا إلى مفهوم التمكين.²

نظرية التوقع :

أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين التي يتوقعون أنها تحقق أهدافهم ، وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكات .نتائج محددة وأن الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله ميل ورغبة في تلك النتائج ، باعتبار أن سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين ، وان أهمية هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر والتي على أساسها تتحدد سلوكياتهم .ولاحظت أن هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية لنظرية التوقع هي النفعية والتكافؤ والتوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة ومهمة والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يكتسبه وكلما زادت المنافع زادت الجهود .وتعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين.³

-الشخصية البالغة لدى كرس آرغريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)، " Chris Argyris :

²-محمود حسين الوادي : المرجع نفسه،ص31،ص32.

¹-ناصر قاسيمي:المرجع نفسه،ص127.

²-احسان دهب جلاب،كمال كاظم طاهر الحسيني:المرجع نفسه،ص17.

³-ناصر قاسيمي : المرجع السابق ، ص126.

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين Empowerment بشكل حرفي ومحدد ، قام كرس أرقريس "Cris Argyris" جهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية" personality and organization ، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ، ويرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف ، لذا لا يرى أرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة .

-أما وجهة نظر "كرس أرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر.¹

4-1-3- التمكين في ضوء النظريات الحديثة في التنظيم

نظريات الإدارة المعاصرة :

ومن أهم النظريات الادارية المعاصرة في هذا المجال :

1- نظرية النظم : وتنقسم الى قسمين :

أ- النظم المغلقة

ب- النظم المفتوحة

2- النظرية الموقفية²

- المدارس الحديثة في علم الإدارة :

لقد شهدت الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين ، نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية ، والتي غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى طبيعة المشاكل التي واجهت وتواجه المؤسسات ، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهم تلك المدارس ، التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الادارية في شتى المؤسسات والمنشآت الاقتصادية .

أ- مدرسة الإدارة بالاهداف M.B.O: إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو 'بيتر دريكر' P.Drucker الذي عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 " الإدارة بالتطبيق " على الشكل التالي:

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرغ عنه .

- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف ، أي : النتائج .

- تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس .

ب- المدرسة اليابانية : ساهمت هذه المدرسة في نجاح اليابان على الصعيد الاقتصادي العالمي ، وتقوم على الأسس التالية :- المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل بروح الفريق - الاهتمام بالتدريب .

- ضمان العمل مدى الحياة للعاملين .

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص38.

² زكرياء مطلق، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 27، ص 28 .

- الاهتمام بالجودة.¹

حركة الجودة والتميز: تبلورة هذه الحركة وتزايدة أهميتها بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسة عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الإيزو و "مالكلوم بالدرج" **Malcolm Baldrig**، وأدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين لأنها تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات.²

لقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع **تمكين الموظف** بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري و الهام في تلك العملية، خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه، لفكرة الجودة، و لأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

6-2- البعد العلمي لنظرية التمكين الإداري:

يتجلى البعد العلمي لنظرية التمكين في استخداماته لمناهج علمية، فمن خلال أهميته البالغة كونه يعد جزءا مشهودا من التغيير في علم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير العاملين إذ رأى 'إفنسفيتش' **Ivancevich**، **1995 : 582** "إن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير". والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. -إذ يشير (دالف، **Daft**، 502: 1992) "إلى أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عددا من المدراء البارزين بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة" "يكتسب التمكين في نفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد صلة بينهم، إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة" (تورني، **Torney**، 1993 : 30). وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر إستثمار مهم في المؤسسة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (ستفن، **Steven 1993 : 18-22**) إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.¹

¹ -موسى خليل: **المرجع نفسه**، ص39،38،37.

² زكرياء مطلق، أحمد علي صالح: **المرجع نفسه**، ص 27، ص 28.

¹ زكرياء مطلق، أحمد علي صالح: **المرجع نفسه**، ص 27، ص 28، ص 29.

فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع و المنظمات تنطلق نحو العمل بأسباب يمكن إيجازها بما يأتي:(دالف ، Daft ، 502: 1992)
1- كخطة إلزامية أو ملمة لتحسين المنتجات والخدمات.
2- لأن الشركات الأخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة).

3- من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم مميزة مع قدرات أداء عالية.
- إن أكثر الأسباب الثلاثة قوة ومتانة ونجاح هو السبب إذ يعد التمكين أساسيا لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وإدراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تمكين العاملين يصبح حاسما بنجاح المنظمات و أن هذا النشاط الإبتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة أو الإشراف عليهم على نحو تقليدي ، كما أشار (دالف ، Daft) إلى أن العاملين في الخطوط الأولى دائما يمتلكون تفهما أفضل من مدراءهم عن كيفية تحسين العمل و إرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج ، فضلا عن أن العاملين هم أكثر خضوعا لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار.

4-3- البعد الإمبريقي لنظرية التمكين الإداري:

يظهر البعد الإمبريقي لنظرية التمكين الإداري من خلال تطبيقاته في الميدان أي من خلال النتائج التي يحققها على مستوى الموظف والمنظمة والزبائن.

- فقد أكد كل من (Nielsen and Flohr Nielsen and Host, 2000)، من خلال نتائجهم لتطبيق هذا الأسلوب التي بينت أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب ، وهذا فحوى الفرضية التي تقول أن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المنظمة أيضا من رضا الزبائن، فإذا توفر لدى الموظف الاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل ، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية ، ولكن هذه الافتراضات تحتاج إلى أدلة أكاديمية من خلال دراسات تطبيقية ميدانية من أجل التأكد من هذه العلاقات المنطقية علما بأن المنطق النظري ليس برهانا كافيا ، ولا يوجد أفضل من البرهان العلمي من خلال دراسات استكشافية يتبعها دراسات تاريخية للتأكد من صحة الآراء التي بنيت حول التمكين.¹

-أما النتائج الخاصة بالموظف:

-تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف في المهام وفريق العمل مما يؤدي إلى تناقص دوران العمل.
-المشاركة الفعالة للموظف ورفع مستواها في المنظمة.
-تطوير مستوى أداء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا لديهم.
-اكتساب المعرفة والمهارة من خلال التدريب والندوات وورش العمل و المؤتمرات.
-شعور الموظف بمعنى الوظيفة الموظف الممكن.

-أما النتائج على مستوى المنظمة:

-زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
-تحسين في مستوى إنتاج العامل كما ونوعا.
-زيادة فرص الإبداع والابتكار.
-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
-تحديد نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

¹ زكريا مطلق ، أحمد علي صالح: المرجع السابق، ص 28 ، 29 ، 30.

-تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing
 -أما النتائج الخاصة بالزبائن:دراسات لأمثال'باون و سكيندر' " Bowen and Scneider " تؤكد
 الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع الموظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن
 مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين ،
 فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية
 والفنادق والمطاعم وغيرها ، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة
 والفهم والتكيف والاستجابة ، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف
 الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطئ في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (السرعة في
 إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات (Flohr, nielson,1995) 1.

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل إلى أهم جزء في دراستنا وهو المتغير المستقل التمكين الإداري
 ومحاولة لمعرفة كل ما يدل عليها وما يخصه وما يلم به، ومن خلاله تم الكشف عن الجذور التاريخية
 لأسلوب التمكين الإداري، وأهميته وأبعاده وأهدافه ، وصولاً إلى مقوماته وركائزه ، ولا يمكن المرور
 هكذا في هذا الفصل إلا إذا تعرفنا على أسباب تطبيق أسلوب التمكين وأنواعه ، التي من شأنها أن تدلنا
 على المنهج الصحيح لإتباع هذا الأسلوب الحديث، وما يزيد من علمية وواقعية فهم هذا الأسلوب هو
 معالجته من الجانب السوسولوجي للتمكين الإداري، بالإضافة إلى طرح بعض النظريات المفسرة
 للتمكين الإداري مركزين في النهاية على النظرية الوظيفية التي تترجم الموضوع المدروس هذا
 محاولة منا إلى توضيح أكثر وواقعية أكثر.

1-محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص133، ص134، ص135، ص136.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي و النظريات المفسرة له

تمهيد

- 1- مفهوم التطوير التنظيمي.
 - 2- مبادئ و مقومات التطوير التنظيمي.
 - 3- مراحل التطوير التنظيمي
 - 4- دوافع التطوير التنظيمي.
 - 5- مجالات التطوير التنظيمي
 - 6- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي في ضوء استراتيجياته
 - 7- بعض النظريات بعض النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي.
- خلاصة

ما يتوجب علينا في هذه المرحلة هو التطرق وبشكل مفصل إلى كل الجوانب التي تخدمنا في هذه

المتغيرين ، وتوضح أهمية التأثير الذي يحدثه كل منهما في الآخر ، جاعلة منا نتجه نحو الكشف الحقيقي لطبيعة هذه العلاقة في واقع جعلنا نسير بشكل صحيح نحو ما يسهل علينا الانتقال وبسلاسة إلى كل المراحل العلمية والعملية لهذا العمل.

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

ستستهدف الباحثة في هذا الشق المفاهيمي للدراسة مفهوم التطوير التنظيمي من الناحيتين اللغوية و الاصطلاحية بغرض ضبط و تحديد المعنى، كما ستعرض جملة من المفاهيم المتعلقة به.

1-1- لغة: جاءت من كلمة "تطوير" ، مشتقة من (فعل) "طور ، يطور" ، تطويراً فهو مطور و المفعول مُطَوَّر ، و يقال للشئ طوره أي عدله و حسنه، حوله من طور إلى طور¹. وكلمة **تنظيم Organisation** وتعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محدودة"². و معنى تطوير في قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر، قاموس عربي-عربي التطوير : هو تصميم الخدمة و هي العملية المسؤولة عن إنشاء احدى خدمات تكنولوجيا المعلومات أو أحد التطبيقات يستخدم هذا المصطلح ايضاً بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير (المجال: حاسوب)، و تطوير التنظيم: يقصد به تجديد شباب الإدارة (المجال : الادارة) مصطلح عمل³.

إصطلاحاً:

يعتبر التنظيم إطار من صنع الانسان يؤدي بداخله عمله ، و هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، و في داخل هذا الكيان او الاطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الانسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية⁴، كما أن التنظيم هو وضع كل شئ في مكانه و وضع كل شخص في مكانه، و ربط الأشياء ببعضها و الأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها⁵.

أما التطوير التنظيمي: هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد و الثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي .

¹-منجد الطلاب: دار الشرق ، 1986، ص 807.

²-معمر داود : منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص140.

³-مروان العطية : معجم المعاني معجم عربي عربي، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3 ، 2012، ص 180.

⁴-عبد الله عبد الهادي عبد الصمد: الانسان و التنظيم، المكتب العربي للعلاقات النقاية، الامارات العربية المتحدة، ط1، 1991، ص150.

⁵-الهواري سيد: الموجز في الشرح عناصر الادارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط2، ص86.

-كما يعرف بأنه من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، وإجراءات و طرق العمل.¹ وقد عرّفه ريتشارد بكارد على أنه : جهد لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية².

-كما يعرفه (frech and bell) على أنه: مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا و ينصب على الاجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية³.

يعرّف أيضا بأنه: المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية، وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التطوير⁴. كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل⁵.

أما التطوير الوظيفي Career Development:

الفرص التي تتيحها المنظمة والجهود التي تبذلها من تدريب وتعليم وتنمي قدرات وطاقات وسلوكيات الموظفين تؤهلهم للتدرج في السلم المهني والوظيفي الخاص بنوعيّة عملهم، وتتطلب هذه العملية تخطيطا مسبقا من قبل الموظف والمنظمة لتحقيقه⁶.

كما عرّفه الدكتور الغمري : بأنه الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي⁷.

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها ، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك ومعالجة نواحي الجدل المثارة بخصوصه، ولاسيما علاقته بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيمي وما يسمّى بالتطوير الإداري أيضا، ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي يمكن تمييز ثلاثة إتجاهات فكرية في تحديده على النحو الآتي:

الأول: يمكن عدّه مدخلا تكيفيا، لكونه ينظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام أو تطويرهما معا⁸.

الثاني: يمكن عدّه مدخلا معرفيا وسلوكيا في آن واحد، وذلك لكونه يركّز على هذين الجانبين كما في آراء Schermerhorn و Hellerieyel و Cumming & Worley الذين عدّوه إستخداما للمعرفة، ووتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة فعالية المنظمة، وقبله .

¹ ادريس ، ثابت عبد الرحمان : المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 374.

² وداد الهدي الجبوري : التطوير التنظيمي لمدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية، جامعة القادسية ، كلية التربية ، 2018 ، ص 08.

³ French and Cecil H. Bell J*.

⁴ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، 2014،الأردن، ص257 .

⁵ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثناء للنشر والتوزيع ،الأردن ،(2009)، ص339 .

⁶ رحيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي -إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان، ص25.

⁷ الغمري، إبراهيم: الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984 ، ص 45 .

⁸ عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي،(المفاهيم ،النماذج، الإستراتيجيات) ، ط5، دار حافظ للنشر ، جدّة، 2009، ص211 .

الثالث: يمكن عدّه مدخلا شموليًا على نحو يأخذ بالحسبان ما ذهب إلى تأكيد المدخلين السابقين، ويضيف إليهما البعد الإستراتيجي للتطوير من خلال تأكيد دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات وإنهاءا التطبيقات من جهة ، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمية بدءا من المهام التي تقع ضمن إهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة وإنهاءا بمهام الإدارة العليا، ومن مهامها في مجال التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وما يرتبط بتطبيقاته على الأرض إن جاز التعبير من جهة أخرى، ولعلّ ممّن سار على هذا النهج **Frech & Bell** والطجم وغيره¹.
مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدد من المصطلحات الأخرى والتي من بينها مايلي:

1-التغير التنظيمي :

ظاهرة طبيعية ومستمرّة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي (تلقائية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها و أنّ الزمن كقيل بإحداث تغيير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير، فإنّ هذا يحدث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال².

2-التغير التنظيمي :

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها، لإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة التغيير ، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التطوير أو التغيير التنظيمي.

3-التطوير الإداري:

يستهدف التطوير الإداري تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري عبر (تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية) ، ومن المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم التطوير التنظيمي والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة(الحكومية) جاء مكملا لجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

4-الإصلاح الإداري:

¹ عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ص ص 212-213.

² طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص41.

ترميم بناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها فإن حالها سيؤول إلى تراكم القصور وبالتالي تدهور الوضع، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤصرة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة وتساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقي في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة¹.

5-إعادة الهيكلة :

التقنية التي تعتمد المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري ، وتتكون هذه التقنية من الآليات الآتية (تقليص الحجم، تقليص المدى، والشراء المرفوع مالياً) ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلّي للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات(الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهمات والإجراءات الخاصة بالعمل².

6-إعادة التنظيم :

الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر لتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل.

7-إعادة هندسة الأعمال(الهندرة) :

تعد حسب مايكل هام وجيمس شامبي بأنها: إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة ، الجودة، الخدمة والسرعة³.

¹ طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص 46 .

² بوريب طارق : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 86 .

³ حكيم جروة،دراسة نظرية إستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص 29 .

تعرف على أنها المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات، وهو الأمر الذي لا بد أن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون حادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز. لذلك تمثل (الرقابة) تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية السلوكية، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة وهكذا فإن الهندرة تعني:

- إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات .
- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات .
- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية .
- تحسينات فائقة في تقديم المنتجات .

إن الهندرة تمثل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لغرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات، وهكذا فإنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير التنظيمي الأخرى، رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والمتقدم من أفكار، وبما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة وإستبدالها بنظم عمل جديدة، فإنها تتجاوز الإصلاح والتطوير الإداري¹، فهي إذن تقنية إدارية متقدمة تمثل عادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة وكذا المرونة².

خصائص التطوير التنظيمي :

يُصَف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها : الشمولية والإستمرارية والمشاركة من خلال الإهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلاً عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي نجد:

- الشمولية: وتعني الشمول والإهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- الإستمرارية: أي الإستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .

¹ بوريب طارق، مرجع سابق، ص 87 .

² صحراوي، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، جامعة الشهيد حمّة لخضر-الوادي، 2018.

- المشاركة : وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير¹ .
- يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص أيضا وهي :
- 1/ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة² .
- 2/ يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ،وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .
- 3/ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل³ .

- 4/ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ،وليس عملا مفروضا من الإدارة العليا.
- 5/ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ،على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة .
- 6/ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف ، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.
- 7/ يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية .
- 8/ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.
- 9/ لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم .
- 10/ تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل ،أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي .
- 11/ المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.
- 12/ تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد .
- 13/ أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين .

- 14/ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية.

2- مبادئ ومقومات التطوير التنظيمي :

إن وجود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها ، أما بالنسبة لإستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مبادئ وإقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة .

¹ دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة وهران 2016 ، ص ص 29-30 .

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 451.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 338.

³ حسن مهدي زوليف، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان،(د.س) ،ص 104.

❖ فيما يتعلّق بالفرد:

- 1- أنّ الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر وذي إحتياجات .
- 2- عدم إستغلال إمكانيّات وطاقات معظم الناس في حين أنّهم قادرون على تحمّل مسؤوليّة أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة¹.

❖ فيما يتعلّق بالجماعات:

- 1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
- 2- الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلّق بدعم أهداف المنظمة .
- 3- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة .

❖ فيما يتعلّق بالمنظمة :

- 1- إنّ أيّ تغيير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها. 2-تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها ، وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرّضا في العمل .
- 3-البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء . 4-في معظم المنظمات أنّ مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقلّ ممّا هو مرغوب وضروري . 5-قد تكون إستراتيجية رابح-خاسر(في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابح-خاسر ضارة بالمنظمة . 6-كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم. 7-حينما ينظر إلى المشاعر على أنّها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والإتصال ووضع الأهداف والتعاون . 8-توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهذئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للأراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء .

من مبادئ التطوير التنظيمي أيضا مايلي :

- ❖ **السلطة :** وهي الإدارة العليا فهي التي تحرّكه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة .
- ❖ **المسؤولية :** فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة المرونة: وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفتين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي) .
- ❖ **الإستمرارية :** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة وإضطرابها.
- ❖ **التكاملية :** تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية².

مقومات نجاح التطوير التنظيمي:

- يرى بعض الكتّاب أنّ نجاح عملية التطوير التنظيمي تتوقّف على شروط أساسية نوجزها فيمايلي:
- ☑ الإستجابة المباشرة للمشكلات الهامة للمؤسسة .

¹ بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، ط1، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2009 ، ص ص 37-38.

² صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، 2016 ، ص ص6-7 .

- ✓ أن تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل او تصوّر متكامل تسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .
 - ✓ الحصول على دعم وإهتمام رئيس المؤسسة والإدارة العليا بعملية التطوير التنظيمي .
 - ✓ قناعة المديرين وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال إستخدامهم لسلطاتهم.
 - ✓ تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والملتزمين مهنيًا وخلقياً وبمشاركة فرق العمل بالمؤسسة¹ .
- كما تتجسّد عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي فيمايلي :
- ✓ الوعي والإدراك الصحيح لضرورة إعتداد رؤية تحكّم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية باعتبار أنّ عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلّب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة التطوير.
 - ✓ تفعيل دور القيادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير.
 - ✓ وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والإلتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية الإبتكارية بالإضافة إلى توفير نظام وحوافز عادل وكفاء .
 - ✓ الإطّلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته وإغناء تجربة الإدارة والعاملين بإستخداماتها المختلفة ممّا يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميّز مقارنة بالمؤسسات الأخرى².

خبراء التطوير التنظيمي:

يعمل التطوير التنظيمي على تفجير الطاقات الذاتية للمؤسسة وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، ورأينا أنّ أحد مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي هو الإستعانة بجهود الإستشاريين وعلماء السلوك باعتبارهم عاملاً مساعداً **Catalyst** أو **Facilitator** ويتفق العديد من الكتاب على ضرورة الإستعانة بالإستشاريين الخارجيين لإحداث التغيير المطلوب على أن تتوافر فيهم المهارات العلمية التي تمكّنهم من القيام بدورهم في معاونة المؤسسة على تشخيص مشكلاته والمعاونة في خلق فرق ومجموعات عمل فعّالة، تسهم في إحداث التغيير المطلوب .

1) دور مستشار التطوير التنظيمي **O.D.Consultant** : يتمثل دوره في الآتي:

- ✓ تحسين كفاءة العلاقات المتداخلة للمديرين: أي يساعد مجموعة المديرين في المؤسسة، على إجراء الخطوات الإجرائية المتتابعة التي يمر بها المديرون في مراحل التشخيص ومواجهة المصاعب والمشاكل المتعلقة بالمؤسسة وتتركز إهتمامات المستشار على تمكين المؤسسة بأن يقم لنفسه بنفسه إمكانيات التطوير ص 50 .
- ✓ إحداث تغيير في قيم وعادات العمل بحيث تصبح قيمة المشاركة والتعاون أداة فعّالة لحل المشاكل وإيجاد الحلول، ومن ثمّ إحداث التغيير المطلوب.

¹ فاتن عدنان أبو ورد ، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي ، رسالة مقدّمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، ص 44 .

² فاتن عدنان أبو ورد ، مرجع سابق، ص ص 71-72 .

- ☑ تبني ثقافة العمل الجماعي: من خلال فرق ومجموعات العمل، وتنمية درجة عالية من الفهم والوضوح داخل جماعات العمل، وبينها وبين بعضها البعض بما يؤدي إلى زيادة الفعالية وتقليل الصراع.
- ☑ النظرة المتكاملة للمؤسسة، فالعبرة لدى المستشار بتكامل الأجزاء، وترابطها باعتبارها مجالات للنتائج، والعمل على إحداث ترابط وتفاعل بين مختلف هذه الأجزاء، وإحلال التعاون والتضامن والترابط محل النزاع والدفع بعدم الإختصاص.
- ☑ إدراك المستشار لدوره بأنه مساعد في معاونة المؤسسة على تحديد وتشخيص مشاكله، وتشجيع المؤسسة على تطوير نفسه بنفسه، ومعاونة المؤسسة بتقديم البدائل التي تشجع على التقدم للأمام.
- ☑ غالبا ما يقوم مستشار التطوير التنظيمي بتنمية أسلوب التغذية العكسية Feed Back لفرق وجماعات العمل، حتى يمكنهم استخدامه بفعالية، وبما يترتب عليه من تقوية العلاقات بين فرق وجماعات العمل.
- ☑ تفهم ومعايشة المستشار لطبيعة عمل المؤسسة، وكسب ثقة فرق العمل، باعتباره مستشار للجميع، وأنه يتفق معهم في رؤيته والوصول إلى الأهداف التي تتحدد بالمشاركة مع إدراك كامل لدوره في تبني المؤسسة فلسفة التطوير التنظيمي.¹¹

(2) المستشارون من داخل وخارج المؤسسة :

بالرغم من حرص المستشار الخارجي كقيمة أخلاقية على إعداد المؤسسة للإعتماد على نفسه في المستقبل، إلا أننا نرى أهمية وجود وحدة التطوير التنظيمي، تسهم في توفير الحقائق وتعاون في التشخيص السليم للموقف الراهن، بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء الإستشاريين من الخارج لما يتميزون به من قبول المؤسسة لهم باعتبارهم متخصصين في مجالات عملهم².

وعادة ما تنظر المؤسسة إلى المستشار الخارجي باعتباره محايدا ولديه نظرة موضوعية، ويكون بعيدا عن التأثير بالأوضاع السائدة داخل المؤسسة، فتقل مقاومة التغيير المحتملة في حالة الإعتماد على خبير ومستشار التطوير الداخلي فقط³

3-مراحل التطوير التنظيمي: Career Development Stages

هي مجموعة مراحل يمر بها الموظف أثناء تطوره الوظيفي، التي تبدأ من مرحلة التأسيس، فينتقل منها إلى مرحلة الإنجاز ثم مرحلة المحافظة على المكاسب وتحقيق أهداف تطوره الوظيفي والمهني وأخيرا يبدأ بالتخطيط للتقاعد وإنهاء الخدمة⁴.

إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل ، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة ، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة ، وأخيرا تقييم النتائج ،وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي :

☑ **المرحلة الأولى : إدراك الحاجات إلى التطوير :** من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه ، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي – تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده⁵.

☑ **المرحلة الثانية : اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير :** من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها ، حيث يتم

¹ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، كلية التجارة بسوهاج جامعة أسيوط، ص 52 .

² سمير رمضان محمد الشيخ، المرجع السابق، ص 52 .

³ سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سابق، ص 52 .

⁴ رحيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي -إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان، ص25.

⁵ علي الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، دار الجامعية ، الإسكندرية، (د. س)، ص 351.

تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة،الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار¹.

☑ **المرحلة الثالثة : تشخيص المشكلة :** وتتضمن ثلاث مهام وهي : تعريف المشكلة ، تحديد الأسباب ، الحلول الملائمة لها ، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد الأسلوبين :
أ/- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين .
ب/- يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات

و يجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها².
وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص :

- 1- ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها ؟
- 2- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة³ .
- 3- ما هو نطاق المشكلة ؟
- 4- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة ؟
- 5- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ؟
- 6- ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة ؟
- 7- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة ؟
- 8- أي النتائج المتوقع الحصول عليها ، وكيف يمكن قياسها ؟

☑ **المرحلة الرابعة : وضع خطة التطوير :** وتتم عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:
1/ **اكتشاف فرصة التطوير :** وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد:
أ/ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة ؟

ب/ ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل/الأجل) و(الممكن / غير الممكن)؟
ج/ ما هي التكلفة المادية ، الزمن المتاح و المكان المتاح⁴ .
2/ **وضع خطة التطوير :** ويتم هنا وضع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة .

* الهيكل التنظيمي : إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال بتغيير الصلاحيات والمسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي .
* التكنولوجيا : تعديل أساليب الإنتاج و تغيير الأجهزة والآلات⁵ .

- * **القوة البشرية :** التدريب و تنمية فرق العمل ، توظيف جديد .
وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي :
- 1- أن تكون محدودة ، مكتوبة ، معلنة وقابلة للمراجعة .
 - 2- أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانات .
 - 3- أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف .
 - 4- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة .
 - 5- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة .

3 مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005،ص332.

2 ثابت عبد الرحمن ادريس،المدخل الحديث في الإدارة العامة،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 430.

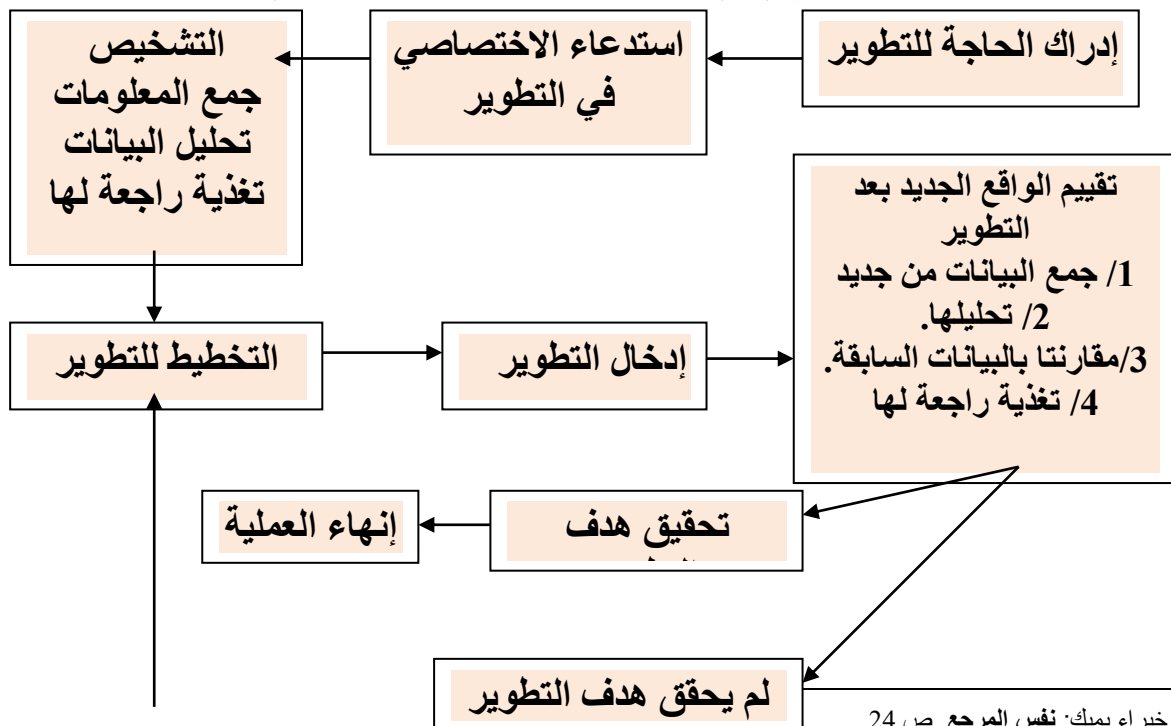
3 ثابت عبد الرحمن ادريس، نفس المرجع، ص 430.

4 خبراء بميك :إدارة التطوير و التغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004 ، ص 23.

5 علي الشريف و محمد سلطان : مرجع سابق ، ص352 .

- ☑ المرحلة الخامسة: التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط، لضمان التنفيذ السليم، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية¹.
- وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئاً سيئاً خاصة عند الوعي بها ومعالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوي وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.
- وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.
- ☑ المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغيير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي:
- * متابعة أداء الموارد البشرية : من خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوام العمل ومؤشرات الشكاوي .
 - * متابعة أداء التسهيلات والمعدات : وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات : تكلفة الوحدة ، حركة المخزون الراكد ... الخ .
 - * معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات ، حل المشكلات ، اتخاذ القرارات ... الخ .²

الشكل رقم (03): مراحل عملية التطوير التنظيمي



¹ خبراء بميك: نفس المرجع. ص 24.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري ، نفس المرجع ، ص 390.

المصدر: عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 212

4-دوافع التطوير التنظيمي:

- دوافع خارجية:

- 1-التطوير في ظروف السوق أو العميل المستهدف .
- 2-التطوير في التكنولوجيا المستخدمة .
- 3-التطوير في البيئة السياسية والتشريعية .

- دوافع داخلية :

تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة¹.

5-مجالات التطوير التنظيمي :

بما أن التطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومنه فإن أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي هي :

1/ الأفراد : يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي حيث أنهم هم جوهر المنظمة ، وإن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد (الأهداف، الدوافع والقدرات) وبين المنظمة (أهداف،وظائف، تكنولوجيا)²، ويمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها³، وعليه فإن تطوير الأفراد يشمل:المهارات والأداء،الاتجاهات والإدراك

¹ أسري منور وسعيد منصور فواد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات) ، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز ، جامعة ورقلة ، 2005، ص 272 .

² معتز مصطفى عبد الجواد: شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006، ص 38.

³ Jean Brilman. Les meilleur pratique.de mangement_éd d'organisation .paris.2004.p423.

، السلوكيات والتوقعات ، ومنه فإن برنامج التطوير التنظيمي في مجال تطوير الأفراد يتعلق بالنواحي التالية :

- ❖ أنماط شخصيات الأفراد ، دوافعهم ، قدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم .
- ❖ فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يساهم في تبني سياسات موجهة بسياسة المنظمة وأهدافها .

2/ التنظيم : يعتبر التنظيم الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهدافها فالتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات¹.

ويتمثل التطوير التنظيمي في التنظيم ببعدين أساسيين هما :

- ❖ **الوحدات التنظيمية الرئيسية :** التي تكون أقساما مثل : قسم الإنتاج ، قسم التسويق أو إدارات مثل: الإدارة المالية ، إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة شؤون الإدارة ، ويكون التطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الأنشطة ومهام العمل والوظائف ، وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ، تحديد عدد العاملين ومقدار السلطة والمسؤولية ودرجة المركزية واللامركزية².
- ❖ **العمليات التنظيمية :** وتتمثل في :

- عمليات التخطيط وإدارة النزاعات وكذا الإجراءات وأساليب الابتكار التقنيات الجديدة.
- تحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- تنظيم جديد للأساليب بحيث تشمل الاتصالات النازلة ، الصاعدة ، الأفقية من أجل تحسين كفاءة التنظيم .

3/ جماعات العمل : ينظر لها أنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم الذين يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل معهم ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المتعلقة داخل التنظيم وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية³.

ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال آخر بعد تطوير الأفراد والتنظيم ، إذ أنه يكون سهلا عندما نضمن تطورا فعالا للأفراد أنفسهم ، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل ، والتطوير هنا يركز على فعالية الجماعة ، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، كما أنه يركز على الأساليب المناسبة لحل المشكلات وأسلوب اتصال الجماعات والعلاقات الداخلية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها⁴.

والتطوير التنظيمي في هذا الجانب يتمثل في :

- ❖ أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر مما يؤثر على سلوك الجماعة ، وعليه يجب التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي .
- ❖ تشكيل الجماعة قد يتغير سواء بالدخول أو الخروج ، كما أن تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف .

- ❖ قيم ومعايير الجماعة قد تتغير ، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي .
- ❖ الصراع الجماعي وكذا الأساليب المستخدمة في حلها ، يمكنها أن تتغير ويستلزم التبصير بها⁴.
- ❖ أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها ، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات له أثر بالغ في محاولات التطوير التنظيمي .

¹ معتز مصطفى عبد الجواد: نفس المرجع ، ص 41.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 436.

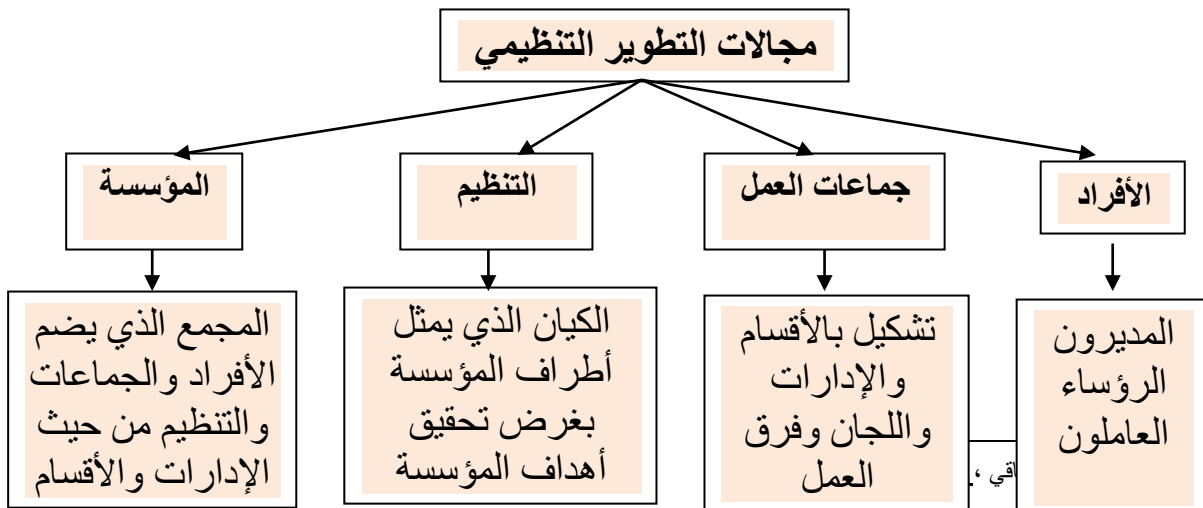
³ رغبة محمد أحمد عبد العال، التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King Academy) من وجهة نظر العاملين، جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة إكمالاً للحصول على متطلبات الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، 2017، ص ص 14- 15 .

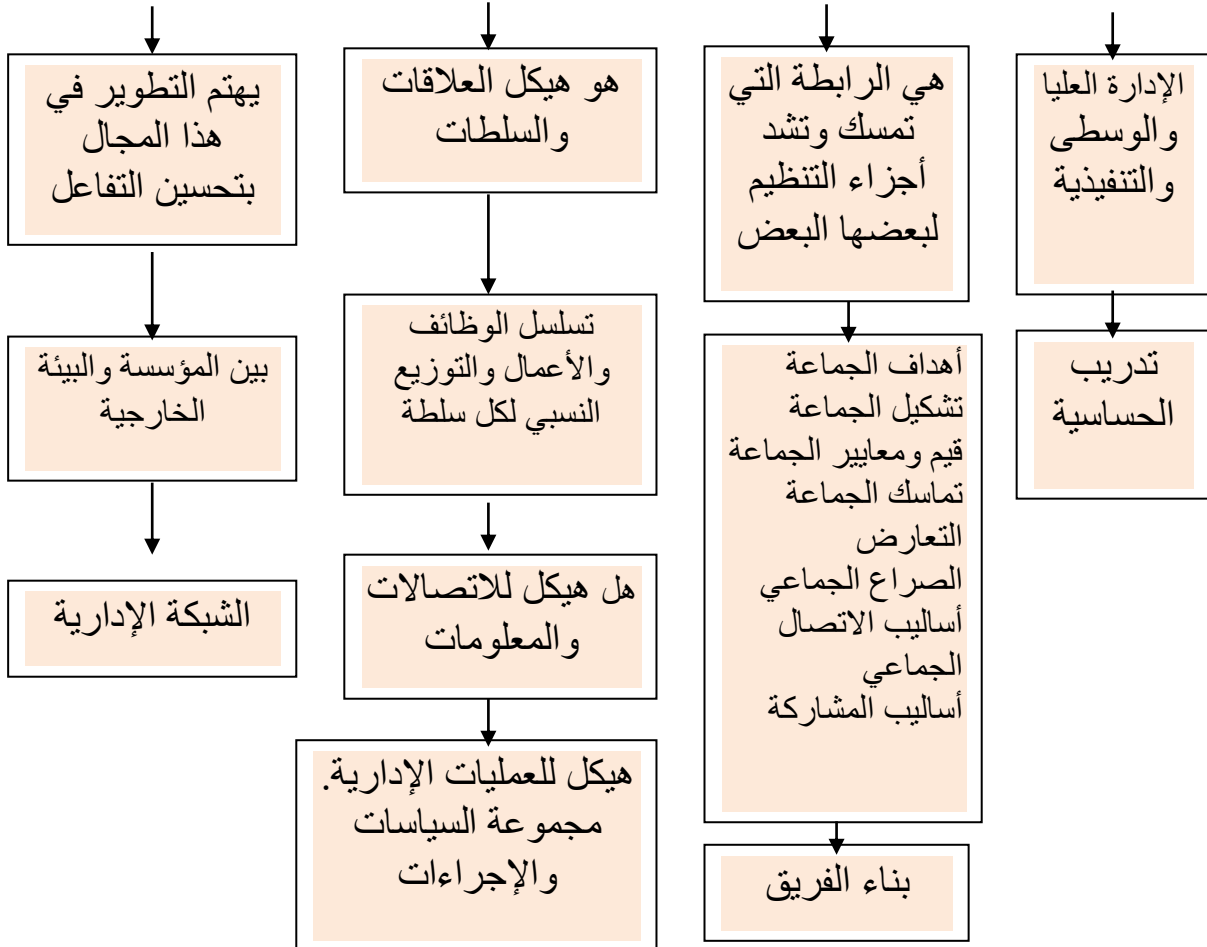
⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات نفس المرجع. ص 353.

⁴ معتز مصطفى عبد الجواد، مرجع سابق، ص 40 .

❖ أساليب المشاركة في التصرف ، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها تجعل من التطوير أمرا ممكنا .
 ومنه فإن التطوير داخل جماعات العمل يمكن أن يتحقق عن طريق توحيد القيم و المعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك التنظيمي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة
4/ المؤسسة : تطوير المؤسسة يعني في الواقع جهودا طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض طريق الجهاز ، وتحسين التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية¹

الشكل رقم (04): مجالات التطوير التنظيمي





المصدر: حسن احمد الشافعي: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية ، ط1. 2007 ، ص ص 54. 55 ، ومحمد حسن الشماخ : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2007 ، ص 226.

أما فيما يخص محاور التطوير ، فيمكن تبيانها من خلال الشكل رقم (03) ويعزى التأكيد على كافة المجالات لما مفاده : إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهّن باتجاهاته ، وبالتالي يفترض كما يظن الباحثون على المنظمات تحقيقاً لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة ، بدءاً بالأهداف وانتهاءً بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف ، بغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه، واعتماداً على ذلك.....يتفق الباحثون مع وجهة نظر ألديلي في هذا المجال، التي يعرضها الشكل(التالي) :

الشكل(05) محاور التطوير التنظيمي



المصدر: (العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ، 1996، ص 594.

6- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي في ضوء استراتيجياته:

يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتنشيط القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر، وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

- 1/ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً، وتقليل هدر الموارد.
 - 2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار .
 - 3/ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
 - 4/ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
 - 5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في أنه أصبح من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم ، إذ لم يعد ينظر إليه كوسيلة مستخدمة تبعاً للظروف ،فالتنافس الكبير بين المنظمات من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح ،أدى بها إلى حركة مستمرة لا تهدأ مع التطوير والتغيير ،لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.
- تتمثل أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسة أيضاً في مايلي:
- تجسيد روح المبادرة و المسؤولية بأهداف المؤسسة و تحديدها في المستقبل و العمل على تحقيقها.
 - تعزيز العلاقات داخل التنظيم و تحفيز الاتصال الفعال و روح التعاون في العمل.

-تعزيز المبادرات في حل المشكلات التنظيمية و الابتعاد عن عدم مواجهتها.
 -العمل على خلق روح التنافس و الحماسة في العمل من خلال تطوير خبرة الموظفين.
 -التركيز على تطوير المعرفة و المهارات عن طريق دعم سلطة الموظف داخل المؤسسة.
 -العمل على السعي الجماعي بين السلطة و الموظفين و العاملين من أجل تحقيق الأهداف الجماعية.
 كما تتجلى أهمية التطوير من خلال الرؤية المستقبلية للمؤسسة و أفرادها العاملين فيها.
 فيما يتعلّق بأهداف التطوير التنظيمي فتبرز من خلال ما يقدمه التطوير التنظيمي كأسلوب للحفاظ على مكانة المؤسسة التي تسعى دائما للوصول إلى الأحسن هذا ما يحقق اهداف التطوير و ما يقدمه للمؤسسات و التنظيمات بمختلف أشكالها و أنواعها حيث تتجلى أهدافه في ما يلي:
 -العمل على حل كل مشكلات المؤسسة مع تفادي ماهو متوقع في المستقبل.
 -العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة و غرس روح التعاون و المشاركة مما يمكن مستخدميها و عاملها من النجاح و تحقيق الأهداف.
 -رفع الروح المعوية التعاونية في فريق العمل بين رئيس و مرؤوس¹.
 -من أجل تطوير أفضل للمؤسسة يجب تطبيق نظريات تخص علم النفس الاجتماعي للعمل و علم الاجتماع و النفس و كذا استشارة مختصين في هذا المجال.
 فإذا كان التطوير التنظيمي يعمل على تحقيق رؤية مستقبلية جيدة للمؤسسة فان التمكين يوحد تلك النظرة من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار و الاتصال الفعال بين أطراف التنظيم.
 تتجسد أهمية التطوير التنظيمي فيمايلي:

- 1- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي : تربوي لأنه مخطط ومقصود .
- 2- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي .
- 3- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي : يسمح بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في العالم التنافسي .
- 4- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي أي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والاستقلال من النظرية إلى التطبيق¹.

بالنسبة لأهداف التطوير التنظيمي فهي كالآتي :

- 1- جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل .
- 2- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات .
- 3- زيادة ديناميكية الفريق .
- 4- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية .
- 5- المساهمة في زيادة إنتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه من الإنسجام والتكامل بين أغراض التنظيم وإحتياجات الأفراد² .

تقنيات واستراتيجيات التطوير في السلوك التنظيمي:

تهدف تقنيات التدخّل إلى رفع الفعالية التنظيمية حل المشاكل وتنمية جوانب القوة في التنظيم حيث يقوم الافتراض الأساسي لنشاطات التدخّل على أنّ المنظمات لديها الإستعداد للتغيير والتطور وعلى مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل،وتشمل تقنيات التدخّل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة تركز على عدد من المستويات داخل التنظيم³ .

¹ محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 110 . 111 .

¹ هاني محمد ، مرجع سابق ، ص 257 .

² مفتاح أحمد أبو غفة وعز الدين عبد الله سويد، دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار ، 2017 ، ص 12 .

³ عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي،(المفاهيم،النماذج، الإستراتيجيات) ، ط5، دار حافظ للنشر ، جدة، 2009، ص55 .

هذه المستويات من التحليل يلاحظ أنها موجّهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها، فنجد أنّ نشاطات بناء الفريق موجّهة نحو المجموعات بينما نشاطات الشبكة الإدارية موجّهة نحو التنظيم ككل، وحيث أنّ كل هدف أو مستوى تنظيمي يمثّل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخّل كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية.

توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

3-2-2-1/ إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أنّ الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أنّ الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنّها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلاني و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه و من المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ.

3-2-2-2/ إستراتيجية القيم و إعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أنّ تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أنّ سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييرها نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد و تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.

3-2-2-3/ إستراتيجية القوة والقهر و الإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.¹

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أنّ أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياءا عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية و الداخلية¹.
يسمح الجدول رقم (02) بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية.

الجدول رقم (02) استراتيجيات التغيير و التطوير و النتائج المنتظرة.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة : متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال ، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف ، الجزائر ، ص 17.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة : مرجع سابق، ص 18.

إستراتيجية التطوير التنظيمي و السلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية) نظم القيم و إعادة التعلم : (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية) القوة و القهر و الإذعان	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه و النصح ، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة و العمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
	من خلال الإجراءات و السياسات و الإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين ، اللوائح و الإجراءات الاعترافية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة و التوافق الوقي

المصدر: السيد عليوة وآخرون " إدارة التغيير و مواجهة الأزمات " دار الأمين ، القاهرة ، مصر 2005. 34

إن عملية إحداث التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية ، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التطوير على توجهات الأفراد، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الإتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تطوير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التطوير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التطوير.

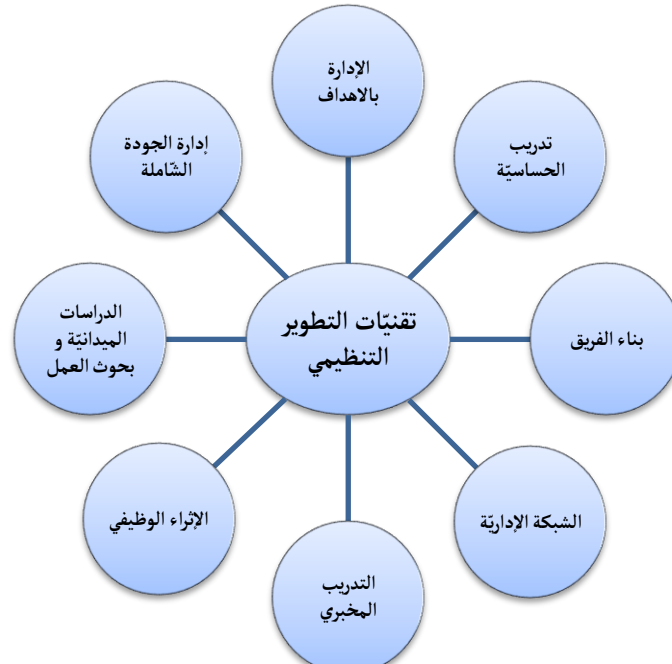
بالنسبة لتقنيات وأدوات التطوير التنظيمي فتتجسد في مايلي :

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين : فالتدريب له دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم ، فهو يمدّم بالمعلومات التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم ويطوّر مهاراتهم وقدراتهم، كما أنّ لهم دور في تعديل السلوك والإتجاهات .
2. الأنظمة والسياسات المتبعة: يتطلّب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها ، سواء أكان هناك إستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية .
3. الأساليب والأدوات التكنولوجية : من أهم الأساليب والأدوات في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدّم التقني والتكنولوجي وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى إستخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك بإستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو إستخدام شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين .
4. الهيكل التنظيمي: وهي من أهم أدوات التطوير التنظيمي، ويحدث التطوير فيه بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعاييرها، ممّا ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة ، أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقّق المرونة للتطوير القائمة وملائمتها مع التغيرات الجديدة¹.

¹ ديمنا نضال مخيمر ياغي، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، جامعة الخليل ، 2017 ، ص 30.

5. تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل بيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر بناء على التغيرات البيئية¹.

الشكل (06) تقنيات التطوير التنظيمي



المصدر: حكيم جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 72.

معوّقات التطوير التنظيمي: إستحوذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على إهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي: وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى.

1. عدم التجديد الدقيق لأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
2. التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.
3. التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
4. عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
5. محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
6. تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة¹.

¹ ديما نضال مخيمر ياغي، مرجع سابق، ص 30.

*-إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي :

☑ الإيجابيات :

1. تبنى التطوير التنظيمي العديد من الأسس والأساليب التي إستفاد الأفراد من تجاربه مما أدى إلى تحسينه وتطويره ، فالتطوير يمثل خطوة متقدمة للبحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف .
2. أن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كالإبداع الإداري والفرد يتأثر ويؤثر في المنظمة، فهو صاحب التغيير عن طريق البيئة المكانية أو النفوذ الشخصية القوية، ولا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب ،بل يتجاوزها لإقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، بالإضافة إلى الإستيعاب ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع والخنوع لها .
3. إنطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تاريخي بأن أحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس التعامل مع كل فرد على حدة ، وهذا الوضع يمثل تأكيد لدور الثقافة في تحديد السلوك، وبالتالي شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي التي تتعامل أساسا مع الفرق لأعمالها .
4. يمثل التطوير تطبيق فعال للمنهاج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، هذا التوجه العملي سبب في نجاح عناصر قوة التطوير التنظيمي .

☑ السلبيات :

1. التركيز والإهتمام على الجوانب الإنسانية والاجتماعية، وهذا قد يحد من الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية مما يؤدي إلى التفاعل بينهما، وبالتالي تغيير مسار المنظمة وأدائها، مما أجبر المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي الإهتمام بالإتصال بمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد.....إلخ ، حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولاً وإبعاد التأثير على المنظمة. بالنسبة لحركة التطوير وولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر المصادقية كأسلوب لعلاج المشكلات كوسيلة لإحداث التغيير².
2. تبنى حركة التطوير لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية، مما ينتج عنه نوع من التناقض مع الحركة التي تنادي بالتغيير والتجديد، فلابد من تبنى نظام جديد يتماشى وينسجم مع التوجهات والأساليب الحالية .
3. تقتصر إستراتيجية التطور التنظيمي حاليًا على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لم يتعامل مع مفهوم النفوذ والقوة بل تناول مفهوم الثقة كأسلوب لكفاءة فعالية وبسبب الصراع والسلطة والقوة والمنافسة يحتم إعادة النظر في نموذج التطور التنظيمي ليصبح أكثر شمولية.
4. تظهر نتائج التطوير التنظيمي على المدى البعيد، وهذا قد يكلف الكثير من التصرفات والإحتياجات .
5. التغييرات قد تحدث تناقضات بين الثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا، وهذا يقلل من إنجاز أهدافها².

7-بعض النظريات المفسرة للجوانب التنظيمية للمؤسسة:

¹ لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه Imd ، جامعة بسكرة ، 2017 ، ص 114 .

² كريمة بومرقود ، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي ، 2017 ، ص 48 .

² كريمة بومرقود ، مرجع سابق ، ص 48 .

***-التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية(التقليدية) :**

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريديريك تايلور **Frederick Taylor** وإسهامات هنري فايول **Henry fayol** وماكس ويبر **Max weber**، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية اعتماداً على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الإهتمام والتركيز على الجوانب والإعتبارات الإنسانية والإجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة¹.

لقد ركز تايلور **Taylor** على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصّص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة وحيدة مثلى للقيام بالعمل ، أمّا فايول **Fayol** (إتجاه العملية الإدارية) فقد ركز على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الإعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري.

إنّ ما يؤخذ على هذه النظرية أنّها أهملت الجوانب الإنسانية، التي تعتبر أحد الدعامات الأساسية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية ، فالتطوير في هذه المرحلة كان هو زيادة الإنتاجية وإستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة والإجبار والسلطة².

***-التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية :**

من رواد النظرية السلوكية في علم التنظيم ماري فوليت **Mary Follet** وإلتون مايو **Elton Mayo** وهربرت سايمون **H.Simon**³، وقد جاءت السلوكية كرد فعل على الإتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظّمات، وما يترتب عنه من معاناة للمؤسّسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في أمريكا وغيرها من المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمّال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيّاب وبرزت في هذا الإطار عديد الأبحاث لعل من أبرز تجارب وأبحاث إلتون مايو **Elton Mayo** (مصنع هورثون) وأبحاث ليكرت **Likert** وهرزبرغ **Hirzberg** ثمّ ماسلو **Maslow** حيث تمّ التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والإجتماعية للعاملين للرفع من أدائهم، ومن هنا برزت مفاهيم جديدة حول الإنسان وطوّرت مثل ديناميكية الجماعة والقيادة وظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد .

أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظّمات وأبرزت دوره في الإنتاجية وأنّ التطوير يجب أن يشمل الأفراد وتمّ ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري **Sintricity**⁴ **Training** في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وذلك بعمل إختبارات على مجموعات أفراد العمل وغدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وجاء بعده أسلوب البحث الإجرائي بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات⁵.

***-التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة :**

تتسم هذه المرحلة بالعديد من الإتجاهات النظرية الحديثة، وفي هذا الإطار نركّز على ثلاثة إتجاهات هي : إتجاه النظم ، الإتجاه التكاملي، والإتجاه الموقفي.

1-إتجاه النظم :

يعود هذا الإتجاه على بداية الستينات وهو يتصوّر المنظّمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكوّن من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهو يركّز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدّمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم، وساهم هذا الإتجاه بشكل كبير

¹ عمار عوايدي : أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية ، القاهرة ، منظمة العمل العربية ، دس، ص 49 .

² زيد منير عيوي: إدارة التغيير والتطوير ، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة ، 2007 ، ص 160 .

³ عمار عوايدي : مرجع سابق، ص 350 .

⁴ زيد منير عيوي: مرجع سابق ، ص 160 .

⁵ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان، دار وائل ، 2003، ص31 .

في التطوير التنظيمي من خل تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذا العلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وتقديم تصوّر واضح على مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وإبتعد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمّال وضرورة قبول فكرة الصّراع والتناقض والإهتمام بنزاعات العمّال والرّضا عن العمل¹.

لقد حققت مفاهيم هذا الإتجاه تصوّرات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تحقيق منهج إدراك على درجة عالية من المرونة من خل تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي وضبطها والسيطرة عليها².

2-الإتجاه التكاملي:

ركّز الإتجاه التكاملي على قضايا القوّة والصّراع التنظيمي والتغيّرات في الجوانب التنظيمية، كما أنّها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات إتخاذ القرارات والعمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الإهتمام بمشكلات الصّراع والقوّة، وقد أسهم هذا الإتجاه في التطوير التنظيمي من خلال دراسة المنظمة، وتفاعلها مع البيئة وقدرتها على الإستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة وتعالج أسباب إضمحلال المنظمة، وزوالها إمدا نتيجة لعيوب في البيئة كنقص الموارد أو نتيجة خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعّالة والعلاقات التنظيمية³.

3-الإتجاه الموقفي: يركّز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالإعتبار مبدأ الواقعية والإبتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تظطر المنظمة فيها إلى إتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية . وأهمّها:

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية .

- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية .

- الإختلاف في الحالات التنظيمية من موقف لآخر .

وبالتالي هذا الإتجاه أكّد على حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى .

وإجمالاً فإنّ النظرية الحديثة وهذه المرحلة تميّزت بالتركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات وذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي ومفهوم التنظيم، كذلك التغيير المخطّط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي⁴.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المتغير الثاني التابع وبشكل أكثر تفصيلاً ، ووقفاً عند أهم محطاته التي تبعت محاولة الكشف على أهم المؤشرات التي نلتبس من خلالها العلاقة بين التمكين

¹ زيد منير عيوي: مرجع سابق ، ص 163 .

² موسى اللوزي : مرجع سابق، ص39 .

³ زيد منير عيوي: مرجع سابق ، ص 163 .

⁴ زيد منير عيوي: نفس المرجع ، ص 163 .

الإداري التطوير التنظيمي ، وهذا ما جعلنا ندرك أهمية العملية التطويرية و عناصرها وأنواعها وأهدافها التي تمنح للمنظمة الاستمرارية والبقاء ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تجسيد إستراتيجيات حديثة وأساليب تجعل من تحقيقها شيء حتميا و مجسدا على ارض الواقع.

الفصل الرابع: علاقة التمكين الإداري بالتطوير التنظيمي

تمهيد

- 1- عناصر التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.
 - 2- التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.
 - 3- النماذج و التطبيقات المعتمدة في عملية التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.
 - 4- نماذج توجيه التمكين الإداري للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الصناعية.
- خلاصة

لقد تعرضنا في الفصول السابقة للدراسة، على كل من الأطر النظرية ومختلف المفاهيم العلمية والعملية الدالة لها، أما في هذا الفصل فلا بد من التركيز أكثر على المؤشرات الرابطة بين كل المتغير المستقل والتابع مع عرض مفصل لعلاقة التمكين الإداري بالتطوير التنظيمي وهذا بالأخذ بعين الاعتبار نقاط التقاء المتغيرين وتبيان التمكين الإداري وعناصر التطوير التنظيمي والذي تضمن عنصرين الأول العنصر البشري (الموارد البشرية)، والثاني وعنصر القيادة، ثم التطرق إلى دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي و يليها معرفة أيضا معوقات نجاحه، مع عرض

لنماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات و النتائج والآثار المترتبة عن تطبيقه ، هذا ما جعلنا نقدم فصلا يعبر عن تزاوج المتغيرين ونقاط تمحورهما مع تبيان دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، وما يترتب عن نتائج تطبيق التمكين على الصعيدين المؤسسة و الفرد من أجل أن تأخذ دراستنا هذه طابعا علميا وعمليا يمكننا من تحديد العلاقة بين التمكين الإداري بالتطوير التنظيمي.

1- عناصر التمكين الإداري و التطوير التنظيمي

التمكين الإداري وعناصر المؤسسة:

إن أي وجود لتنظيم معين يدل على الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات بين العاملين في الجهد الجماعي المشترك، كما يشمل الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن طبيعة العلاقات الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة يتضمن القوانين واللوائح ونظم العمل المختلفة. و فيما يخص العلاقة بين المؤسسة والتمكين الإداري فتظهر من خلال تحديد طبيعة التنظيم المناسب للتمكين كأسلوب إداري معاصر ، فلا يمكن تطبيق هذا الأسلوب مع تواجد مناخ مؤسساتي تقليدي ووجود المركزية والتسلسل الرئاسي، و التسلسل الهرمي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات بينما التمكين يكون فيه الديمقراطية والقرارات تتم بحرية في اتخاذها.¹

1-1- التمكين الإداري والعنصر البشري (الموارد البشرية):

إن للموارد البشرية دور كبير ومهم جدا لكونها تحقق المناخ الملائم للتمكين وهذا من خلال العناصر التالية:

1-1-1- الأمان الوظيفي:

لأن عدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس وانخفاض الروح المعنوية وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلف عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهدا إضافيا، فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

1-1-2- الانتقائية في التعيين:

وهذا من خلال انتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفرق، ومن لا تتوافر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية ، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين.

1-1-3- الأجور العالية :

تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية كما أن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة ، كما ونوعا مما يساعد إدارة

¹ محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 165.

الموارد البشرية في انتقاء العاملين الأكثر تحملاً للمسؤولية وذوي القدرات النوعية. وبالتالي فيمكن القول بأن الأجور العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين.²

1-1-4- الحوافز:

ولا تقتصر على الحوافز المادية فقط بل أيضاً الحوافز المعنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، فالموظفون الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات يجب أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي الذي يتطلب التمكين.

1-1-5- الموظف المالك:

حيث لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف هو صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكاً، لذلك يجب سد الفجوة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى مما يؤدي إلى وحدة الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تتجم عن التناقض في المصالح، كما يساعد على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري بين العاملين وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية.

1-1-6- تدفق المعلومات:

فالمعلومة تعد سلاحاً مهماً من أسلحة التمكين والتمكن وهي مصدر القوة لصاحبها وتمنحه الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل، والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، إذا يجب الاعتراف بحق الموظفين بالمعلومة لتمكينهم من القيام بمهام ووظائفهم بوضوح وتفهم والتصرف الصحيح.

1-1-7- المشاركة:

فهي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة. فلا بد من توفير مناخ المشاركة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي لتحسين العمل ومنح حق المساءلة الموضوعية لصالح المنظمة دون تحفظ أو تردد ويطلب من الموظفين أن يستخدموا صلاحياتهم وتحكيم رأيهم في جميع المواقف.

1-1-8- روح الفريق:

وهذا كون روح الفريق تعزز روح التمكين في المنظمة التي تعطي الرعاية اللازمة لفريق العمل حيث يمنح الاستقلالية والتمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار، وأثبتت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس تكون جيدة جداً من الناحية الكمية والنوعية والإنتاجية، وعندما نقول روح الفريق نعني تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة.¹

1-1-9- التدريب وتطوير المهارات:

فالتدريب للموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم، فيجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعاً ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة واكتسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمتقلب.

1-1-10- المساواة الاجتماعية:

التي تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء، فإن عدم وجود فوارق بيبين

²-عطية أفندي: المرجع نفسه، ص 14، 15.

¹-عطية أفندي: المرجع نفسه، ص 15، 16.

المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع وهو ما يعزز ويؤيد مفهوم التمكين.

1-1-11- تقليل الفوارق في الأجور:

وذلك من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية وهذا لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين المواطنين ، بل يجب ربط الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز والإبداع والابتكار ، وعموما فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل والشعور بالتمكين.

1-1-12- التدريب وتطوير المهارات:

وهذا لتشجيع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب و التطوير أملا بالترقية المرتقبة وتساعد عملية الترقية من داخل المؤسسة على المشاركة والتمكين لأنها تزيد الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة وتعزز مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع ، كما تساعد على زيادة انتماء الموظفين وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.¹

-التمكين الإداري وعنصر القيادة:

يعتبر دور القيادة في إنجاح التمكين عنصرا بالغ الأهمية ، لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك ، مع إعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المؤسسة ، ولكن واقع الأمر فإن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها ، من خلال تبنيتهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي وبالتالي فإن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويعد مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة¹ ، إلى جانب الثقة بالقيادة حيث تعتبر سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول (فرانسيس فوكوياما) : " بأن الثقة هي اهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا يعد أخطر من العجز في ميزان المدفوعات" ، وأن الصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم ، و تبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين، ومن بين المقومات التي تعزز الثقة بين الأفراد في المؤسسة مايلي: الكفاءة ، العمل الجماعي والجماعة الانتماء، الاتصال ، الثقة بالنفس.²

-كما يمكن تحديد دور القيادة في إنجاح التمكين فيمايلي:

¹- عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 16 .

¹- عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

²- محمود حسين الوادي: المرجع نفسه ، 86 ، 87.

*توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.
 *خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
 *الكاريزما وخلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المؤسسة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
 *مساعدة المرؤوسين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز.
 *استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق.³
 *أن يكون القائد قدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والثقة والتفاني والصدق، ويبني معهم علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية.
 *تبني سياسة أنا أربح وأنت تربح وذلك بأن يتعامل للمدير مع المرؤوس على أنه شريك، فالشريك هو الذي يتم ويكمل عمل شريكه، ولا تنجز المهام دون مساهمته!¹
 -والقيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفاعلون هم يقودون بتمكين مرؤوسيهم وتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.²

-التمكين الإداري وعنصر إتخاذ القرار:

من خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات الإدارية وتحويلها من خاسرة إلى ناجحة وفعالة ، ويشير بعض التجارب في مجال الأعمال إلى أن الإدارة أن هناك بعض المنظمات التي كانت تحقق خسائر بسبب النمط الإداري فيها والذي كان يقوم على أساس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات ، دون المشاركة من مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة في هذه المؤسسات بحيث أصبح العاملون يشاركون في إتخاذ وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح ، أصبحت هذه المؤسسات رابحة.

2- التمكين الإداري و التطوير التنظيمي:

-دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي:

مما لا شك فيه فإن المؤسسة الممكنة تحل محل المؤسسة الأمرة، التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع، وعلى العكس من ذلك تستغل المؤسسة الممكنة قدرات و حماس العاملين فيها بطريقة أفضل ، حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبرتها لجعل عملها أفضل.

ويتمثل دور التمكين الإداري في جعل أهداف المؤسسات محقق فيمايلي:

-حسب (جونس و آخرون ، Jones et al ، 2000) فإن التمكين:-يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الأعمال، لان المدير يحضى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.-غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المؤسساتية.-منح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية.³

-حسب (مانتيل وآخرون ، Mantel et al ، 2001) :

*توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.

3- عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

1- عطية أفندي: المرجع نفسه ، ص 17 .

2-محمود حسين الوادي،: المرجع نفسه ص 289.

3- دليل إرشادي : المرجع نفسه، ص28.

*تجنب وجهة النظر الضيقة في الإدارة.
 *الفريق له الحق في المسائلة عن بعض الأقسام الموجهة للمشروع.
 *توافر الحلول التداؤبية.
 *امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.
 -حسب (ناوستروم و دافيس،) (Newstrom and Davis, 2002) :
 *أن التمكين يساعد في تجنب الأسباب المؤدية إلى انعدام القوة أو ضعفها (Powerlessness) وبالتالي مساعدة الأفراد العاملين الشعور بالفاعلية الذاتية.
 -حسب (قبسون وآخرون ، Gibson et al ، 2003) أن التمكين يؤدي بصورة أو بأخرى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والفاعلية لأعضاء المؤسسة.
 -حسب (مولان، Mullins، 2005) بدوره إلى أن التمكين يمنح فضاء واسعا لاستعمال مواهب الأفراد العاملين وان التمكين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة و أيضا في:
 *السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن سرعة الاستجابة.
 *إطلاق العنان للطاقت الابتكارية المبدعة.
 *يساعد على منح درجة عالية من الرضا الوظيفي ، والدافعية والالتزام.
 *امتلاك العاملين إحساسا كبيرا لانجاز الأعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة المستويات غير الضرورية من الإدارة ومتابعة التدقيق وعمليات إعادة التدفق.
 -حسب (قوتستش و دافيس، Goetsch and Davis، 2006) يعتبر الفرد العامل موردا قيما ولذلك تحتاج المؤسسات إلى تحقيق الاستفادة التامة منه وهذا لا يمكن أن يحدث في حالة تجاهل مشاركته في اتخاذ القرارات.

معوقات نجاح إستراتيجية التمكين بالمنظمات:

-أشار (قبيسون ، Gibson et al ، 2003) إلى أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة ، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمان بالإنموذج التدريب الإداري (A coaching management style) وعدم القدرة على استبداله بالنموذج القائم على أساس التوجيهي لماهية العمل و يضيف هؤلاء الكتاب أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.¹

-كما حدد (العتيبي، 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المؤسسات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات :

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- إنعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

¹ - احسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104 ، 105 ، 106، 112 ، 113.

-وتوصلت دراسة (إزوكاتا و جوهانسن ، Isokaata and Johansson ، 2006) إلى تحديد ثمانية عوامل يمكن أن تعيق عملية التمكين وهي:

-انعدام الثقة Distrust.

-تجاهل المعرفة Disregarding Knowledge .

-سوء الفهم Misunderstanding .

-الاعتمادية أو التبعية Dependency.

-الطريقة الأبوية في الحكم Paternalism.

-العلاقات غير متماثلة Asymmetrical Relationship.

-أما (يوكي و بيكر ، Yuki and Becker) أشار إلى مجموعة من معوقات التمكين:
-التمكين هو التغيير:

-هناك عبارة شائعة مفادها " أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر Command " والرقابة Control " ، وإذا أخذنا بالحسبان أن التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة ، الأمر الذي يولد الخوف لدى جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين¹.

كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفه قادة.

-التمكين يستغرق وقتاً:

إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاماً بعيد الأمد ، ففي معظم الأحيان تمارس المؤسسة عند تعرضها لمشاكل الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم والهيكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم.

-مقاومة العاملين للتمكين:

اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءاً من نظام القوة السياسية في المؤسسات، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر، وعندما منح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان ، فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت.

-ويرى (إفن Evans ، 2008) أن من أسباب فشل التمكين هو تفضيل الأفراد العاملين لمدخل الانموذج القديم (Old-style approach) من خلال المهام الموضحة بدقة (Narrowly defined tasks) وإن الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التمكين غير مرحب بها ، وأضاف Evans معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الآتي:

-عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

-استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.

-استعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسون الفشل للآخرين.

-استعمال التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية وتدريب العاملين.

-إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم الاعتراف بإنجازات المرؤوسين.

-ويذهب كل من (Ivancevich et al., 2008 ; Ivancevich and Matteson, 2002) أنه بالرغم من وجود ضرورة استثنائية لتمكين الأفراد العاملين ، غير أن هناك العديد من الأسباب التي قد تعيق من اعتناق التمكين عالمياً وهي:-خوف المدراء من فقدان السلطة القوة والرقابة.

-افتقار العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة. -الفشل في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه.

-الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات.

¹ - احسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 112 ، 113 ، 114.

-عدم رغبة جميع الأفراد في أن يكونوا ممكنين ، فالمقاومين للتمكين يصبحون معزولين غير منسجمين مع أفكار وتصورات أعضاء الفريق المدافعين عن التمكين.¹

3-النماذج والتطبيقات المعتمدة في عملية التمكين و التطوير التنظيمي: 3-1-النماذج والتطبيقات:

يمكن تطبيق التمكين في عدد من المستويات المختلفة تتراوح من الأمور البسيطة والروتينية إلى المشاركة في صنع السياسات، فإن هناك أربعة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين هي: قاعدة المعلومات والمعارف ، بمعنى نشر مهارات المعرفة لأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة ، القدرة على التعرف على الأعمال (متى، كيف،من) بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتيالاشتراك في صنع السياسات ، التغيير التنظيمي ، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة.¹ وقبل أن نتطرق إلى هذه النماذج يجب أن نعرف قبلها مراحل ومتطلبات إستراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها وهي كالآتي:

3-1-1-مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياته:

حيث وصف(قوتش ودافيسGotesch & Davis، 1997 : 185) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بمايأتي: 1-تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.

2-وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.

3-توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.

4-اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر(دافت ، Daft ، 2001: 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:

5-نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

6-تشجيع مقترحات العاملين.

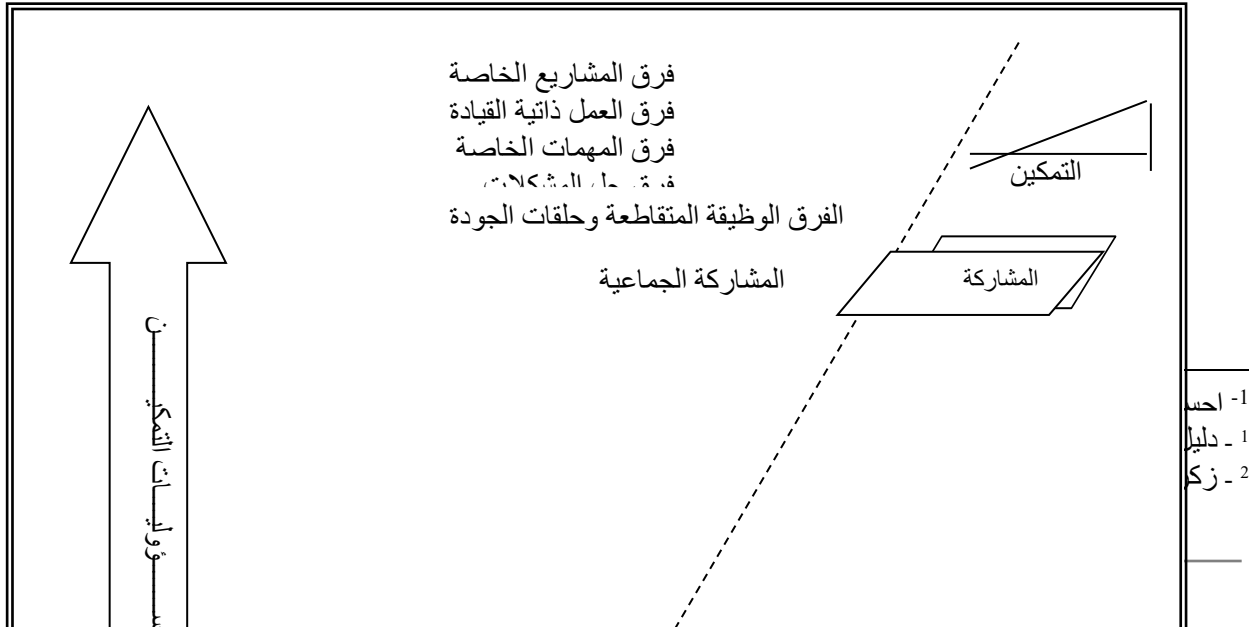
7-منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة

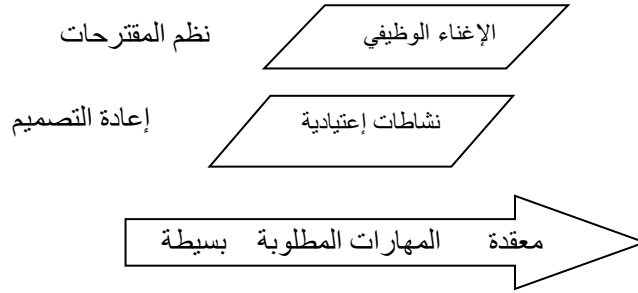
منهم.

8-تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل

المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.²

9-تمكين العاملين تام كما يوضحه الشكل الآتي:





الشكل رقم 07: التتابع المرحلي للتمكين.

المصدر: زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح، المرجع نفسه، ص97.

شرح الشكل:

يلاحظ منه التدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتها الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية أما تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي:

* قد تعتمد المؤسسات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الإدارة الذاتية) ، وقد أشار (روبنس ، Robbins ، 1999 : 380). إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة ، بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المسهل والقائد المدرب¹.

* كما أن هناك تقنية النمط المؤسساتي إذ أشار (نيكول، Nicholl ، 1995 : 8) إن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.
* أشار (كولان، Collins ، 1997 : 23). إلى أن هناك تقنية ثالثة وهي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين. إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية. 82: 1995

* حدد(سيمون ، Simon ، 1995 ، 82) الرقابة كنمط آخر ، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة أي- التشخيصية- إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين، يشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى بل قد تتداخل هذه التقنيات إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية ، وبذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية وهذه تتسجم مع الهياكل المسطح أساسا ، كما أشار أيضا إلى أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من نوع الرقابة وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعا.

2-2- مواطن ظهور التمكين الإداري في التطوير التنظيمي:

-أشار (كريفن ، Criffin ، 1999 : 500). إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

- * صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- * التزام المؤسسة بدعم العاملين و إسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- * نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

* اعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين. 488: 1997 ;

* التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 96، 97.

لقد سبقت دراسة (كرفن ، Criffin) عددا من الدراسات التي حددت متطلبات أخرى يمكن اعتمادها ضمن ما ورد في دراسة (كريفن ، Criffin) ، فقد أشارت دراسة (افنسيفتش وآخرون Ivancevich , et al. ، 1997 : 488) إلى أن المؤسسة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن أرادت التوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين:

* توفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والجماعي والفردي.

* اللجوء إلى استخدام تقنيات مؤسسية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

* اعتماد أنماط مؤسسية مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية¹

3- مؤشرات التطوير التنظيمي المرتبطة بالتمكين الإداري: إن دراسة (هسيلبنغ ، Hesselbing ، 1997 : 175) وإن كانت قد أكدت ما أشارت إليه دراسة (Ivancevich) وزملاءه ، إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم، كما أوضحت دراسة (اكسلز ، Eccles ، 1993 : 19) إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات و الافتتاح على الأفكار الجديدة ودعم الابتكار والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية ، لقد كانت إشارة (دافت ، Daft ، 2001 : 505) غاية في الأهمية لكونها حددت مفهوم الرقابة المطلوبة وتنفيذ إستراتيجية التمكين، فقد أشار إلى أن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلا ومؤثرا فمن الواجب منحه للأفراد الذي يفهمونه تماما وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم ، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقة وجود اتصال مباشر بين المستويات الأدنى والإدارة العليا ويمكن اعتبار ما جاءت به أفكار (نيكول ، Nicholls ، 1995 : 5) إضافات إلى ما ورد عرضه من متطلبات يجب أن تتوافق في قوة العمل المرشحة للتمكين وهي: *الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.

* معرفة بإستراتيجيات المؤسسة وأساليب تحقيقها.* معرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم.

لقد أشارت دراسة (ملوك ، 2002: 83) وهي في صدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين بصدد تحديد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين كمؤشرات لإستراتيجية التطوير التنظيمي بما يأتي:

*ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.

*تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.

*تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.

* دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجديدة في مسألة تطبيقه.

*تأهيل الإدارة وتطوير إمكانياتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.

*اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين و الدعم لخطه.

*تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين.¹

- وقد أضافت (كوين و سبريتزر' Quinn & Spreitzer) أن من متطلبات التمكين هي:الانفتاحية والعمل الجماعي، بحيث يشعر كل عامل في المؤسسة بأنه جزء من المؤسسة، بالإضافة إلى الانضباط والمراقبة عن طريق تحديد أهداف المؤسسة ونطاق الإشراف فيها، بالإضافة تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.²

1 - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص98، 99 ، 100.

1- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح: المرجع نفسه، ص 99، 100، 101 .

2 - العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي عبر شبكة لإدارة تنمية الموارد البشرية، (13-11ديسمبر)، عمان: الأردن، 2006، ص: 37، 35.

-بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب تدريب العاملين بشكل مناسب، لتمكينهم بصنع قرارات بشكل صحيح وتحمل المسؤولية، وإيجاد رؤية وقيم مشتركة بين العاملين والمديرين، وهذا يمكن تحقيقه من خلال وجود فوائد من شأنها أن تعم على جميع الأطراف في المؤسسة.¹

3-1 نماذج وتطبيقات

* نموذج (1):

شركة (3M (Minnesota Mining and Manufacturing CO) ، بدأت بمنجم لأكسيد الألمنيوم وكان المشروع فاشلا مما أدى إلى خسارة المستثمرين وامتعضهم عما آلت إليه أسعار أسهمهم ، وقد كانت بداية هذه الشركة في غاية السوء لدرجة أن مديرها التنفيذي لم يتسلم راتبه لعدد من السنوات التي أدار بها هذه الشركة ، بينما في المقابل فإن منافس هذه الشركة (نورتون) بدأ بمنتجات متميزة و ابتكارية وقدم حصصا جيدة للمساهمين لمدة 15 عاما وضاعف رأس ماله 15 ضعفا خلال تلك الفترة . ولكن عند المقارنة بين الشركتين نجد أن الشركة الثانية (نورتون) لم تدم طويلا ، ولم تعمر وتصبح أسطورة من النجاحات كما حدث لشركة 3M المعروفة عالميا التي تصل منتجاتها من الأوراق اللاصقة إلى مختلف أنحاء العالم وهي تصنع أنواع مختلفة من الأقراص المدمجة وغيرها.

* نموذج (2):

-وأول طائرة ('البل بوينج' 'Bill Boeing') كانت تجربة فاشلة في عالم الطيران مما أدى بصاحبها بل لدخول تجارة الأثاث لكي يتمكن من البقاء في السوق، بينما في المقابل فإن شركة (Douglas Aircraft) كانت قد بدأت بنجاح مثير في مجال الطيران ، وقد صممت لتصبح شركة الطيران الأولى في العالم ، وعندما تقارن (والت ديزني' Walt Disney) مع (كلومبيا بيكتور Columbia Pictures) تجد بأن الأولى قد بدأت بمسرح فاشل ولكن الثانية بدأت بتقديم فيلم حقق لها مردود يعادل 130000 دولار بتكاليف 20000 دولار في عام 1922 فيما كانت شركة (والت ديزني) ومسرحها لا أحد يعرف عنه شيئا، أنظر الآن إلى كل من هاتين الشركتين ، تجد أن الفارق بينهما الآن كالفارق بينهما في عام 1922 ولكن معكوسا هذه المرة لصالح الشركة التي لم يكن يعرفها أحد في بدايتها مقابل تلك التي كانت حينها على لسان الجميع.²

إن هذا يدلنا على حقيقة أن الأفكار العظيمة تكمن في البناء التراكمي لقدرات المؤسسة وليس في بروز فكرة رائعة وعظيمة في مرحلة حياتها سواء نشأت الفكرة في بدايتها أو في نهايتها فنشبه الفرق في القصة بين يجيد إعلام الناس بالوقت بدقة و من يصنع لهم وسيلة "الساعة" التي تعطيهم الوقت في أي وقت وفي أي مكان بوجوده حتى بعد أن يذهب ، وحقيقة بناء المؤسسة كبناء تلك الساعة والتي تبقى عقاربها تدور وتعطي الوقت لناظرها ، والمتابع للمنظمات ذات التجارب الناجحة يرى دورا هاما فيها للقيادة في تمكين المرؤوسين ومنحهم حقا في بناء الصرح وحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرار ، بل وأبعد من ذلك ، وجود شعور عام بأن البناء ملك للجميع وليس ملكا لفرد أو مؤسس، وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالدبير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه ، إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنة ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) ويستفيدون منها في أي وقت من الأوقات، وهذا ما فعله هذان المهندسان لشركة (HP) كان باستطاعتها أن يبقيا مهندسين ولكنهما بدلا من ذلك تحولت نيتيها من تصميم منتج معين أو منتجات معينة إلى تصميم وخلق مناخ داخل هذه المؤسسة قادر على إنتاج سلع عظيمة .

-وقد كان خطاب 'بيل هيولت' Bill Hewlett في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودور الفرد ببقاء المؤسسة ، بقوله: "لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة ولدينا مناخ آمن يناسبهم

1 - العتيبي، مرزوق بن سعد: المرجع السابق، ص 37، 35.

2 - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 191، 192.

ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوفر له الفرص الطويلة المدى وكذلك تتوفر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين ، ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن ، سنمكن هؤلاء المهندسين من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل حرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع. " ، فلم تكن الغاية إنتاج الآلة الحاسبة مثلا وإنما كانت الشركة والفلسفة التي تقوم عليها تلك الشركة هو التركيز على الإنسان المبدع ومنحه التمكين الكافي للمساهمة في صنع قوة دافعة مستمرة ودائمة للمؤسسة.

*نموذج (2):

شركة موتورولا (Motorola)

درس في القيادة:

لقد كان حلم مؤسس شركة "موتورولا" (كارفن ، Galvin) يتمثل ببناء شركة عظيمة ومستديمة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة ، ولكن هذه الشركة المعروفة التي تأسست عام 1928 هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ كما يؤكد James collins and Jerry Porras في كتاب "أسس ليبقي" وإن عدم براعة Galvin في التكنولوجيا أو الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه.¹

فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم: "الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره" فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم ، فمن قام بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الحق بدعوة الآخرين ليعرض فكرته عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها، فقد وضع تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال المناسب لاستشارة الجميع من أجل التعلم والتطور وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ ، فلم يكن Galvin مخترعا ولكنه كان قائدا ببناء وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء ، واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحسين ذلك البناء بشكل مستمر، ولكننا نجد ضعفا في كثير من المؤسسات أو الشركات في هذا الأمر الهام ، وهو تجاهل مستقبل البناء ومن يساهم في البناء ، فكثيرا ما كان يتم التركيز على مؤسس واحد ولا يتم محاولة التفكير بخلق بنائين أو مؤسسين آخرين ، لأن البناء (القائد) الأوحد لن يدوم إلى الأبد.

نموذج (3):

حالة المركز الصحي:

مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلا من يفعل ذلك وجد موجودات عظيمة : الإنسان الفعال ، والمباني الجميلة، ومجتمعنا حول ذلك المركز متعطشا لخدماته ، فقد وجد ذلك المدير طرقا ليبين للناس كم هي قيمتهم هامة وأساسية ، فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي لطالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعما هذا بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم إي مبادرة حيوية لحل المشاكل ، مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس ، بدأت ثقة الناس تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون ان بمقدورهم تقديم مساهمة ما وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

هذا ما صنعه "نيلسون مانديلا" في تحويل الظروف والأحوال من أسوأ السوء إلى أفضل ما يمكن ، من خلال طرح الحقائق ، ولكن دون خوف من عقوبة ، فطلب من الجميع أن يتقدم ويقول الحقيقة فقال لهم : "تقدموا وقولوا الحقائق بصدق لأننا يجب علينا التعامل مع الحقائق القائمة قبل أن نتقدم أي خطوة للأمام" ، ومن أهم مشاريع "نيلسون مانديلا" تكوين لجنة التسوية والحقائق وهي من أهم المؤسسات التي بناها في جنوب أفريقيا وبنى أيضا جسرا بين الأجناس المختلفة لبناء تكاتف

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 191 ، 192 ، 193.

وتعددية وثقافة ونشاطات مشتركة بين مختلف الطوائف ، وبعدها عمل على تمكين الناس بإيجاد الموارد لاستثمارها في مشاريع جديدة لمجتمعات السود في تلك القارة.¹ فكان قد استثمر الأركان الثلاثة التي نادى بها كاتنر وهي التي صلحت في الشركات وفي المؤسسات الخاصة والعامه وحتى في الفرق الرياضية وهي التي نراها هنا تصلح على مستوى الدول. هؤلاء القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق ، هو ما تسميه 'كاتنر' بالبعد الإنساني (THE HUMAN TOUCH) أو اللمسة الإنسانية ، وهذه اللمسة قد تتحقق عندما تنادي المرؤوسين بأسمائهم وعندما يشعرون بالمتعة مع قيادتهم وعندما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز وتنتني عليه بما قام به من عمل ، وأن تكلف نفسك كقائد عناء التعرف على اهتمامات الآخرين وتجاورهم حول تلك الاهتمامات ، هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية التي تبني الثقة بالنفس ، لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به ويسأل عنه ويدعمه.

نموذج (4):

أن أحد العاملين في أحد فروع فنادق ماريوت (Marriot) قام بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق ، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق ، وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكن من تسليمه الحقيبة ، وكانت تلك مبادرة خاصة من ذلك الموظف كشكل من أشكال التمكين ، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب القصة إلى بطل ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى.

نموذج (5): "النزلاء الاستراتيجيين"

أقام عدد من الاستراتيجيين في احد الفنادق عدة أيام وقد لاحظت إحدى المضيفات في مطعم الفندق عدم تردد هؤلاء النزلاء وجبة الإفطار في كل صباح فأتار ذلك استغرابها مما دفعها لسؤالهم عن السبب ، فتبين أن نوعية الوجبات المقدمة في ذلك الفندق وبشكل خاص الإفطار لا تتناسب على ما تعودوا عليه من طعام بلادهم ، فتحررت هذه الموظفة حول نوعية وطبيعة الوجبات المناسبة لدى الاستراتيجيين وتمكنت في اليوم التالي من إعداد وجبة شهية لهم ودعتهم إليها في الصباح ، الأمر الذي أثار إعجابهم واندهاشهم وكذلك أثار ذلك إعجاب الإدارة التي قدمت لهذه السيدة تشجيعا وحوافز معنوية ومالية وتقديرا شخصيا من خلال ترديد هذه القصة في كل مناسبة ملائمة.¹

نموذج (6): شفافية المكاتب:

قام توماس ألين (Thomas Allen) من (MIT) بدراسة تبين أن التصميم الهندسي للمكاتب الذي يسمح بوجود مسافة (10) أمتار بين الموظف والآخر في داخل المكاتب المفتوحة ، تكون احتمالية اتصالهم بعضهم ببعض مرة في الأسبوع ما بين (8 % ، 9 %) ، وعندما تكون المسافة (5) أمتار بين الموظف والآخر ، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم بعضا ، مرة في الأسبوع (25 %) ، وهذا يدل على أهمية ترتيب وتصميم المباني والمكاتب بحيث تعطي مجالا للاتصال والتعاون ، والتنسيق فيما بينهم وخاصة عندما تكون المسافات قريبة ومفتوحة بين الزملاء في العمل.

نموذج (7): في المباريات الرياضية:

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 194 ، 199.

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 111 ، 112.

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجيل إلكترونية تظهر عليها نتائج الفرق المتنافسة ، مما يوفر لكلا الفريقين معلومات لحظية ومباشرة يؤدي إلى حماس غير عادي لدى الفرق المتبارية وأيضا لدى الجمهور ، لو افترضنا غياب مثل هذه الوسائل التي تعرض عليها النتائج فإنه سيختفي على الفور الوعي بأسباب العمل وتتناقص مستويات الحماس وتقل الطاقات المبدعة والخلاقة ، فمنهج الإدارة على المكشوف يعمل تقريبا بمبدأ مشابه إلى حد كبير مبدأ تلك اللوحة الإلكترونية التي يتابعها الجميع فتبعث الحياة في أدايمهم وتوجه تحركاتهم.¹

4- نماذج توجيه التمكين الإداري للتطوير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية: 4-1-1- على مستوى الأفراد العاملين المؤسسة الصناعية:

ولقد حدد (جون وآخرون، Jones et al, 2000) ما يترتب على تطبيق التمكين من فوائد وهذا من خلال:

*يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الأعمال ، لأن المدير يحضى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.
* غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
*يمنح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية.
-أما (مونتال و آخرون، Mantel et al., 2001) حددوا بعض ما ينجم عن تمكين الأفراد العاملين كالآتي:

*توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.
*تجنب وجهة النظر الضيقة في الإدارة.²
*الفريق له الحق في المسائلة عن بعض الأقسام الموجهة للمشروع.
*توافر حلول التداؤبية.
*امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.
-ويضيف (نيوسروم و دافيز)،(Newstrom and Davis) أن التمكين يساعد في تجنب الأسباب المؤدية إلى انعدام القوة أو ضعفها (Powerlessness) وبالتالي مساعدة الأفراد العاملين الشعور بالفاعلية الذاتية.
-ويعتقد (قييسن ، وآخرون، Gibson et al. ، 2003) أن التمكين يؤدي بصورة أو بأخرى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والفاعلية لأعضاء المنظمة.
-وأشار (مولن ، Mullins ، 2005) بدوره إلى أن التمكين يمنح فضاء واسعا لاستعمال مواهب الأفراد العاملين وإن تمكين العاملين يسهل من اتخاذ القرارات المؤثرة ، كما وقدم النتائج الإضافية الآتية:
*السرعة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن سرعة الاستجابة.
*إطلاق العنان للطاقات الابتكارية المبدعة.
*يمنح تمكين العاملين درجة عالية من الرضا الوظيفي ، والدافعية والالتزام.
*امتلاك العاملين إحساسا كبيرا لإنجاز الأعمال وتخفيض الكلفة التشغيلية من خلال إزالة المستويات غير الضرورية من الإدارة ومتابعة التدقيق وعمليات إعادة التدقيق.
-ويذهب (قوتستش و دافيز، Goetsch and Davis، 2006) إلى أن الفرد العامل يعتبر موردا قيما ولذلك تحتاج المنظمات إلى تحقيق الاستفادة التامة منه وهذا لا يمكن أن يحدث في حالة تجاهل مشاركته في اتخاذ القرارات.
-وضمن توجه آخر قدم (يوكي ، Yuki ، 2006) التمكين كمفهوم نفسي له العديد من النتائج الإيجابية منها: *قوة الالتزام بالمهام.

¹ - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 85، 113، 114.

² - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104، 105.

- * قوة المنافسة في تنفيذ المسؤوليات والأدوار.
- * الإصرار على مواجهة العقبات والانتكاسات المرضية (المؤقتة).
- * تنمية الإبداع والتعلم والتفوق في تحقيق النجاحات.
- * زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
- * تخفيض دوران العمل.
- ومن وجهة نظر أخرى فإن هناك نتائج لتطبيق التمكين على مستوى الموظف كما يلي:
- * تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف.
- * المشاركة الفاعلة وهذا برفع مستوى مشاركتهم.¹
- * تطوير مستوى أداء العاملين من خلال تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- * اكتساب المعرفة والمهارة من خلال توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف.
- * المحافظة على الموظف من قبل المنظمة.
- * شعور الموظف بمعنى الوظيفة فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام من خلال دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة.¹
- * تحقيق الرضا الوظيفي من خلال شعور الموظف بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل.
- 4-1-2- على مستوى المؤسسة الصناعية:
- إن تطبيق التمكين في المنظمات من شأنه أن يحقق نتائج جد مهمة على صعيد المنظمات نذكر أهمها:
- * زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- * تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.
- * زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادأة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- * مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد التنظيمي: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومته من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- * تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- * تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.²

- وحسب ما توصل إليه(الطائي و قدادة، 2008) إلى أن نتائج التمكين على مستوى المنظمة تكمن في
- * زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة.
- * تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم.
- * تحسين الجودة والربحية ، والإنتاجية.

1 - إحصان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104، 105.

1 - إحصان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 104 ، 105 ، 106.

2 - محمود حسين الوادي: المرجع نفسه، ص 131، 132، 134، 135.

***تخفيض دوران العمل.**

***زيادة فاعلية الاتصالات.** 20042010 ,

-كما يعتقد كل من(دابريان و آخرون، دروستيز، Droussitis ; Dabirian et al. ، 2004 ، 2010) أن العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها .
-القص من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد العاملين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات والنتيجة هي تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.¹ **وباختصار الجدول التالي يوضح النتائج المترتبة عن تطبيق مفهوم التمكين على مستوى كل من الموظف والمنظمة معا:**

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمنظمة
<p>1-زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.</p> <p>2-رفع مستوى المشاركة الفاعلة والايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>3-تحسين وتطوير مستوى أداءه.</p> <p>4-اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.</p> <p>5-تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته ومهاراته ومعارفه.</p> <p>6-يدرك قيمة عمله (وظيفته) من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>7-تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.</p>	<p>1-زيادة ولاء العاملين للمنظمة.</p> <p>2-تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.</p> <p>3-زيادة فرص الإبداع والابتكار.</p> <p>4-عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.</p> <p>5-تحقيق نتائج أداء جيدة.</p> <p>6-تحسين العلاقة بين العاملين.</p> <p>7-وكل هذه النتائج السابقة تؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.</p>

جدول رقم(03): المصدر : عطية أفندي، المرجع نفسه، ص11.

كما
أنه
توجد
نتائج

لتطبيق هذه الإستراتيجية على مستوى الزبائن التي تقدم لهم الخدمة أو السلعة وهي :

هنالك دراسات لأمثال: (باون وسكنيدر، Bowen and Scneider ، 1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كـمجال التجارة والبنوك والصحة والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة ، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة ، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات، وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات (Marketing Relationship) وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management) (C R M).¹

¹-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: المرجع نفسه، ص 106، 108.

¹-محمود حسين الوادي : المرجع نفسه، ص 135، 136.

-إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

إن بتطور الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي في الفترة الأخيرة حيث ركزت الأبحاث الأخيرة إلى الفرد بتعمق بخلاف النظرة التقليدية المبنية علي أساس الحاجات ماسلو في الدوافع و الحوافز و التي لم تركز على الفروقات بين الأفراد بإعتبارها أنهم يخضعون إلى نفس السلم ووضع سلم واحد للحاجات، و أشار بعض العلماء إلى عدد من الاستراتيجيات التي تنظر إلى الفرد بوصفه متميزا عن غيره بما له من أحاسيس و عواطف وقيم و عادات ومهارات مما يجعل عملية تدريبه و تعليمه عملية متجددة و ليست نمطية و من خلال هذا ينح التطوير التنظيمي استراتيجيات تعمل على تطبيقه

تتمثل الاستراتيجيات فيمايلي:

*استراتيجية التدخل الخارجي(تدخل طرف ثالث):

وهي استراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية و قد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها إلا انه ليس طرفا في المشكلة المراد حلها (و هذه اشارة للتمكين) ، او قد يكون خبيرا يعمل في المنظمة كمستشار دائم أو مؤقت أو قد يكون أحد بيوت الخبرة المتخصصة ، و يفترض في الطرف الثالث أن يكون حكيما و تتوفر فيه الخبرة و المهارة ما يجعله اهلا للقيام بالتحليل و التحكيم و طرح الآراء لمعالجة المشاكل و الظاهر السلبية.²

*استراتيجية (كيريلوف) kuriloff :

حيث قدم الباحث كيريلوف في كتابه (organizational development for survival) إستراتيجية للتطوير التنظيمي لاقت قبولا واسعا من الباحثين و تطبق هذه الإستراتيجية وفق خطوات منطقية كالآتي:

- التعرف على المشكلة ذات العلاقة و المؤشر سلبا على الإنتاجية.
- جمع المعلومات و الحقائق التي تتعلق بالمشكلة. (إشارة لتفعيل الاتصال الذي يعد مؤشرا للتمكين الإداري)
- تشخيص المشكلة.
- تطوير إستراتيجية لحل المشكل و يشمل ذلك المعلومات للأفراد علي المستوى المناسب و إشراكهم في تطوير الإستراتيجية. (الإشارة لمؤشر التمكين الذي يعبر عن المشاركة في اتخاذ القرارات)
- تطبيق الإستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد.
- تقويم النتائج بعد فترة كافية.
- إعادة عملية التدخل طبقا للتغيرات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن الانجاز.

*استراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

و هي مهمة جدا في الميدان الإداري بالمنظمة وهي تعد أداة رئيسية للتقييم من جهة ووسيلة لدمج رؤية واضحة و منهجا لتصميم و تطوير النظام الإداري الجديد و الثاني عميل يشارك مشاركة كاملة في ان مسؤولية مصفوفة الاداء المتوازن و النظام الإداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي و الفريق التنفيذي، و رغم أن الاستشاري هو المحفز للعملية إلا أن قيادة المنظمة هي التي يجب أن تكون المهندس الحقيقي (و هذه إشارة أخرى لمؤشر من مؤشرات التمكين الإداري التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطوير التنظيمي و هو تفويض لجزء من السلطة للموظفين)

-أما عن بعض الإستراتيجيات المرتبطة بالتطوير التنظيمي و التمكين الإداري نجد إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) وهي عملية ممكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لزاما التغيير الجوهرى في بنية المنظمة و طبيعة عملياتها و نشاطها و يمكن ان نحدد مفهوم الهندرة أنها إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم نظم العمل بصفة جزئية و هي تعد إستراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية و التطوير التنظيمي.

² - علاء الدين :، 2008، ص59.

و هذا ما شجعنا و دفعنا لتناول علاقة التمكين بالتطوير التنظيمي لتداخل و تشابك العلاقة بينهما و تواجد ارتباط كبير في تطبيق كل من الإستراتيجيتين معا حيث تطبيق إحدهما يحتاج إلى المساس بمؤشر من مؤشرات الآخر و هذا ما أثبتته فعلا دراستنا في الواقع.

خلاصة الفصل

تبلور فحو هذا الفصل إلى الربط بين المتغيرين المستقل والتابع وبإسهاب ، و توضيح أكثر العلاقة العلمية والعملية التي جمعت في هذا العمل ،بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي والتي تجلت في تقديم أهم ما يمكن عرضه في هذا العمل من خطوات من شأنها أن تعزز تفاعل المتغيرين بشكل أكثر دقة كتبيان تفاعل التمكين الإداري وعناصر المؤسسة (الموارد البشرية، القيادة)، ووصولاً إلى شرح مفصل عن ما يقدمه التمكين الإداري كدوره في تحقيق التطوير التنظيمي، أيضا تعرفنا في هذا الفصل على ما يمكن أن يعيق نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية في الواقع ، كما انه لا يمكن أن يأخذ هذا الكم من المعلومات مصداقية إلا إذا اختبر في الواقع العملي هذا ما جعلنا نقدم في هذا الفصل نماذج وتطبيقات أسلوب التمكين الإداري في المنظمات، وكذا الوقوف عند النتائج والآثار المترتبة عن تطبيقه ما يضيفي الصبغة العلمية والعملية لهذا الفصل المقدم.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

- 1-فروض الدراسة
 - 2-مجالات الدراسة
 - 3-مجتمع الدراسة وخصائصه
 - 4-المنهج المستخدم
 - 5- أدوات الدراسة
 - 6-الأساليب الإحصائية للدراسة
- خلاصة

تمهيد

إن كل دراسة علمية تقوم على شقين مهمين. أولهما نظري والثاني تطبيقي ، بعدما يتمكن الباحث من إنجاز ما تعلق من الفصول التي بنى عليها صرحه العلمي و طرحه المفاهيمي ،محاو لا إبراز متغيرات الدراسة ومفككا مؤشراتنا مستندا إلى أبعادها التي ترسم له مسارا منطقيا تسلسليا ، ويبقى هذا التصور النظري غير مثبت وغير واضح دون أن يتجلى إسقاطه على أرض الواقع ، فكيف لا

و صدق القول لا يعرف إلا بالفعل وهذا ما يجعلنا نقدم فصلا كاملا ومفصلا يظهر اختبارنا لهذه الدراسة ميدانيا ويمكننا من معرفة الواقع الذي يعكس لنا صدق الدراسة ويعرفنا عليه وكذا يبين لنا وعلى التوالي : فروض الدراسة ثم التطرق إلى مجالات الدراسة والتي تمثلت في: المجال المكاني المجال الزماني ، المجال البشري ، مجتمع الدراسة وخصائصه ، و المنهج المستخدم ، أدوات الدراسة والتي تمثلت في الملاحظة ، استمارة الاستبيان ، المقابلة المقننة ، والاستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة ، وصولا إلى الأساليب الإحصائية للدراسة ، هذا ما يجعلنا يساعدنا على تطبيق الموروث النظري الخاص بموضوع الدراسة في الواقع العملي.

01-فرضيات الدراسة:

تعريف الفرضية:

إن الفرضيات الخاصة بالدراسة تنبثق من ذلك التساؤل الذي أثارناه في نهاية طرحنا للإشكالية وهي في الأصل بمثابة تفسيرات مسبقة قائمة حول متغيرات المشكلة ،التي نحن بصدد تحليلها ومعالجتها ،حيث تقدم الفرضية إجابة احتمالية للتساؤلات التي يطرحها الباحث في دراسته للموضوع.

وتتمثل فروض بحثنا في :

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الإداري و تحقيق التطوير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

-توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و تحقيق التطوير التنظيمي.

الفرضية الثانية:

-توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة و التطوير التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

-توجد علاقة بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المنظمة و التطوير التنظيمي.

2-مجالات الدراسة

تمهيد حول الجانب التاريخي للمؤسسة: قبل تحديد الإطار المكاني لا بأس أن نذكر نبذة تاريخية للمؤسسة محل الدراسة ، حيث أنشأت SONELEC على أساس القرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/13 كانطلاقة لانتعاش الصناعة الكهربائية المحلية ، أما وبعد إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني الذي يليه إعادة هيكلة SONELEC انقسمت سنة 1982 إلى المؤسسات التالية¹:

الجدول رقم :-04-أنواع مؤسسات الكوابل SONELEC :

رمز المؤسسة	إسم المؤسسة	مقر المؤسسة
ENIE	المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية	سيدي بلعباس
ENIEM	المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية	تيزي وزو
ENPEC	المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات	سطيف
ADMEL	مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي	الجزائر العاصمة
ENICAB	المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية	الجزائر العاصمة
	فروعها	
	وحدة جسر قسنطينة لصناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الانتاجية بـ: 26000 طن/سنويا	القبه
	وحدة واد السمار لصناعة الكوابل الكهربائية والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية 5500 طن/سنويا	الحراش
	وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية (محل الدراسة)	بسكرة

أما عن المؤسسة محل الدراسة **ENICAB** فأنشأت وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري 1980 ، تبعا للمخطط الرباعي المطبق رقم 1984/80 ، أما بداية نشاطها كان في سنة 1986 مستوعبة لطاقتها الإنتاجية الممثلة 2800 طن. وقد انفصلت هذه الوحدة عن وحدة واد السمار وحدة جسر قسنطينة لتصبح (المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة)

2-1-المجال المكاني

-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:ENICAB المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة : وتصنف ضمن المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات أسهم ويقدر رأسمالها بأزيد من 000.801.000 دج

-المجال الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة:

تقع مؤسسة الكوابل في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة إلى جانب الطريق الوطني رقم 46 وتبعد بحوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة و 360 كلم عن حاسي مسعود ، كما أنها تعد من أكبر المصانع إفريقية ، وتبلغ مساحتها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج مباني

¹مديرية الموارد البشرية

إدارية ، مخازن ، أما الجزء الباقي مساحة حرة 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات ، مساحة خضراء.

نشاط المؤسسة محل الدراسة:

تنشط ENICAB في صناعة مختلف الكوابل ، حيث تعتمد على مجموعة من المواد جزء داخل في تركيب المنتج ، وتعد مواد أولية مثل: النحاس ، الألمنيوم ، باعتبارها مواد ناقلة للتيار الكهربائي ومواد كيميائية أولية أساسية للعزل ، إضافة إلى مواد استهلاكية ك: LACRAIE - PRC ، مواد طاقوية مثل: المازوت إلى جانب المواد السابقة تدخل PVC ، المستعملة للتحضير مباشرة في العملية الإنتاجية فالمؤسسة تستخدم مواد أخرى لا تدخل في تركيب المنتج مثل: الألواح ، قطاع الغيار المسامير¹ ، أما وفي ظل التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر المعير عنها اقتصاد السوق الحرف فقد تم لمصلحة مؤسسة جنرال كابل ، أما النسبة الباقية فهي 70% بالنسبة لـ: ENICAB خوصت مؤسسة ملك الدولة.

-كما تعددت إختصاصاتها في صناعة الكوابل التي تصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن/سنويا لما يقارب 500 نوع موزعة على 06 عائلات حيث:

-الكوابل المنزلية: CABLES DOMESTIQUE : وتستخدم في المباني ويتراوح ضغطها ما بين 600 إلى 1000 فولط ، و تنتج المؤسسة من هذا النوع حوالي : 229 نوع من الكوابل.

-الكوابل الصناعية: CABLES INDUSTRIELS : وتستخدم لتشغيل الآلات الصناعة ويتراوح ما بين 500 إلى 1000 فولط ، وتنتج المؤسسة من هذا النوع 70 نوع من الكوابل.

-الكوابل ذات الضغط المتوسط CABLES DOMESTIQUE : وتستخدم هذه الكوابل لنقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 إلى 3000 فولط ، ويبلغ عددها 70 نوع.

-الكوابل النحاسية غير المعزولة : CABLES NUS EN CUIVERS : وتستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر المناطق مختلفة من مولد إلى آخر تكون هذه الكوابل من 70 نوع ، شدة التيار الذي تستوعبه 3000 فولد.

-كوابل من نوع CABLES ALUACOR : كوابل غير معزولة تستخدم في إيصال الكهرباء بين المناطق المجاورة.

-كوابل من نوع CABLES ALMELEL : كوابل غير معزولة مصنوعة من ألمنيوم المقوى بالفولاذ.

أهداف المؤسسة محل الدراسة:

إن مؤسسة كوابل بسكرة تسعى دائما إلى تحقيق ما أنشأت من أجله من تحقيق أعلا إنتاج و أحسن نوعية بالإضافة إلى توفير يد عاملة مؤهلة و كوادر من أحسن المؤهلات العلمية مع التكفل بتدريبها وتأهيلها لمساعدة المنظمة على تحقيقها لأهدافها المتواجدة من أجلها ، ومن خلال تقصينا لحقيقة أهدافها تمكنا من حصرها فيمايلي:

-تلبية حاجات السوق و توفير الإنتاج المحلي بشكل إكتفاء إقتصادي مع تخفيض نسبة استيراد الكوابل. -تدعيم وتنمية الإقتصاد الوطني.

-العمل على توفير نوعية جيدة و ريفية من أنواع الكوابل للدول الإفريقية.

-الدخول إلى الأسواق العالمية من بابها الواسع وتحقيق المنافسة.

-تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية و الإهتمام بها على الصعيدين المادي والمعنوي.

-تقدير الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و تقليدها مناصب تتوافق و إختصاصاتها.

-الوصول إلى رضا العملاء والحفاظ على التعامل الجيد وكسب ثقتهم و ولائهم للمنظمة.

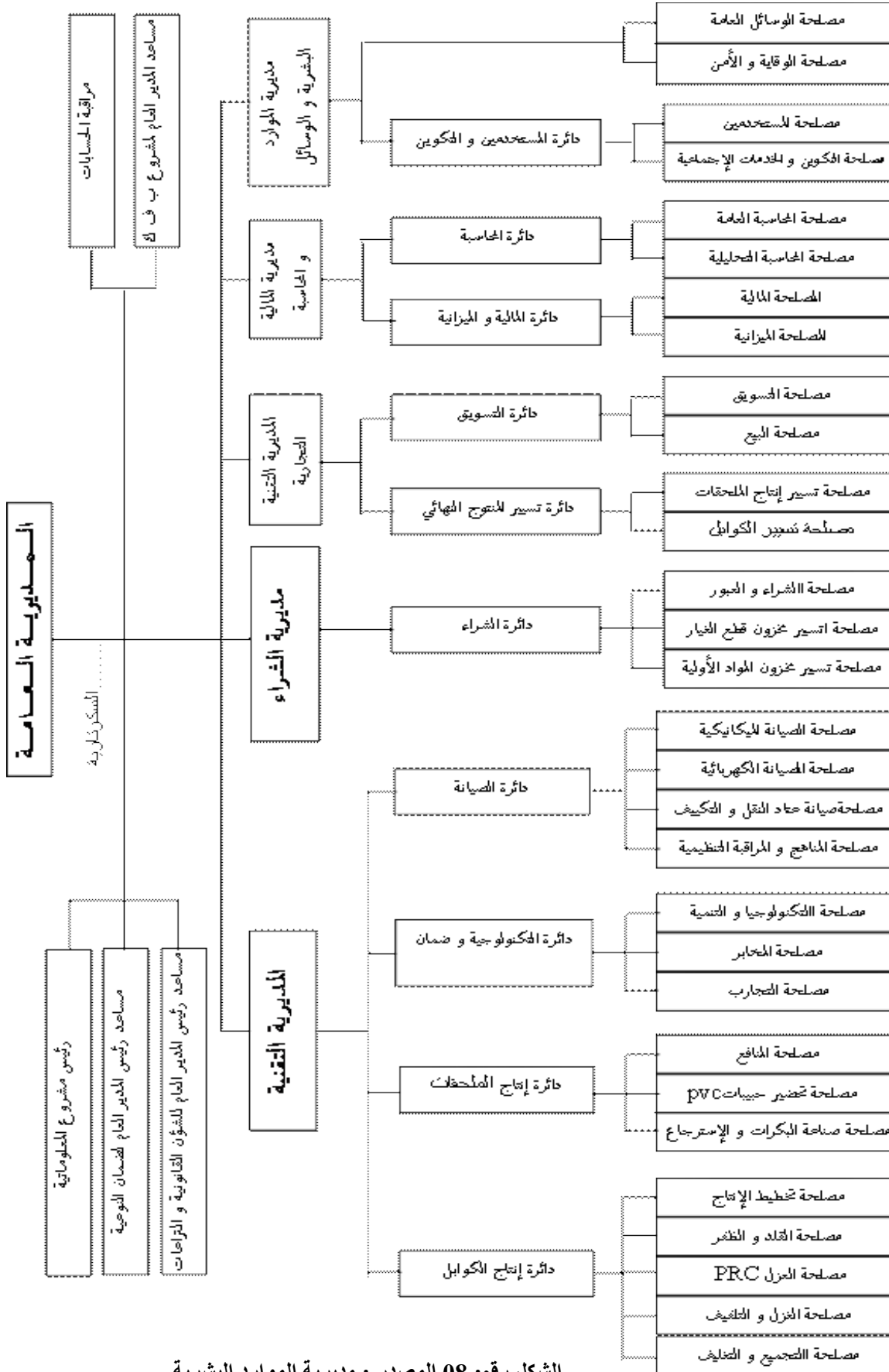
-إدخال تكنولوجيا جديدة على صناعة الكوابل.

-محاولة توفير مناصب شغل والمساهمة في التخفيف من البطالة.

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل:

ويقوم بوصف وظيفي للمؤسسة وجميع فروعها وقد تم تغييره مرتين منذ إنشاء المؤسسة سنة 1986م وهذا من أجل التغييرات التي تطرأ على الوظائف ويتمثل في الشكل رقم: 08

¹ - إطار بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة



المديرية العمامة

الشكل رقم: 08 المصدر : مديرية الموارد البشرية
2018 بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

ويمكن توضيح الشكل أعلاه في النقاط التالية حسب التصنيف الوظيفي:
-المديرية العامة:

وتمثل المتابعة والإشراف والتنسيق داخل المؤسسة تحت إشراف مساعدين إستشاريين وهم:
مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات، مساعد الرئيس العام لضمان النوعية،
رئيس مشروع المعلوماتية، مساعد المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات، الأمانة العامة.
-وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات:

-المديرية التقنية: وتشمل أربعة دوائر وهي:

-دائرة إنتاج الكوابل: وتشمل خمسة مصالح وهي:

مصحلة تخطيط الإنتاج، مصحلة الغزل، مصحلة القلد والظفر، مصحلة العزل والتغليف، مصحلة
التجميع والتغليف

-دائرة الصيانة: وتقوم بحماية وصيانة وسائل الإنتاج، الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، وسائل
التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية على أربع مصالح: مصحلة المناهج والمراقبة التنظيمية، مصحلة
الصيانة الميكانيكية، مصحلة الصيانة الكهربائية، مصحلة صيانة عتاد النقل والتكييف.

-دائرة الملحقات: وتشرف على ثلاث مصالح PVC: مصحلة إنتاج حبيبات، مصحلة إنتاج البكرات
واسترجاع، مصحلة المنافع.

-دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة: وتقوم بمراقبة المتوج التام الصنع وتشمل ثلاث مصالح:
مصحلة التكنولوجيا والتنمية، مصحلة المخابر، مصحلة التجارب.

- مديرية الشراء:

تقوم بمراقبة والتنسيق كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات وتضم ثلاث مصالح:

مصحلة التكوين والعبور، مصحلة التسيير مخزون قطاع الغيار، مصحلة تسيير مخزون المواد
الولية.

- مديرية الموارد البشرية والوسائل:

وتقوم على تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته و تأهيل العاملين وتوفير الشروط
الحسنة للعاملين(الترقية، الانتقاء، التكوين... الخ) وكذا تأمين محيط عمل من المخاطر وتكون من:
مصحلة المستخدمين والتكوين: مصحلة تسيير المستخدمين، مصحلة التكوين والخدمات الاجتماعية.

-دائرة الوسائل: مصحلة الوسائل العامة، مصحلة الوقاية والأمن.

-المديرية التقنية التجارية: وتشمل الدوائر التالية:

***دائرة تسيير المتوج النهائي:** ويتفرع عن الدوائر التالية:

-دائرة تسيير الكوابل التامة الصنع.

-مصحلة تسيير الملحقات والنفايات.

-دائرة التسويق: وتشمل: مصحلة البيع، مصحلة التموين.

-مديرية المالية والمحاسبة: تتكون من دائرة المالية، الميزانية و دائرة المحاسبة:

***أما دائرة الميزانية والمالية:** فتنقسم إلى: مصحلة الميزانية، مصحلة المالية.

2-2-المجال الزمني:

-تم التحقيق النظري للدراسة من نوفمبر 2016 – إلى أواخر افريل 2017 .

-أما التحقيق الميداني للدراسة من أكتوبر 2018- إلى نوفمبر 2018.

-حيث تم اختبار الاستمارة بتوزيع 20 استمارة على موظفين إداريين بمؤسسة جنرال كابل
بتاريخ اكتوبر 2018 .

2-3-المجال البشري:

ويقصد به المجتمع البشري المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة و يتكون من: و يبلغ عدد عمالها 929،
77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة وغير مباشرة في قسم الإنتاج ، حيث هم مقسمون على النحو التالي:

-جدول رقم 05: تصنيفات العمال بمؤسسة الكوابل بسكرة وعددهم الإجمالي:

العدد	صنف العامل
133	إطــــــــــــــــارات
118	أعوان التحكم
678	أعوان التنفيذ
929	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية (وثائق وسجلات، إحصائيات 2014).

3-مجتمع الدراسة وخصائصه:

هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات¹ ويضم الأشخاص أو الأشياء الذين والتي تمسهم وتمسها الظاهرة محل الدراسة ، أي كل الأشخاص الذين ينطون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي تغطيها هذه الظاهرة.² ويطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي Statistical Population وعلى أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.³ واختارت الباحثة العمل بالمسح وهذا لملائمته لخصائص المبحوثين الذين يتمتعون بمناصب مسؤولة ويمثلون رؤساء عمل إداريين ونوابهم فقمنا بأخذ المجتمع الكلي الممثل لهذه الخصائص. وتم الوصول إلى 40 فرد الذين تتوفر فيهم الخصائص وتم اختيارهم جميعا من الإطــــــــــــــــارات الذين يمثلون 133 من إجمالي عدد موظفي المؤسسة أما 40 فراد يتمتعون بالخصائص التالية :

– موظفا إداريا بالمؤسسة - مكن إداريا من: - فرصة في اتخاذ القرار - التواصل الفعال مع الإدارة العليا- فوض بجزء من السلطة في المؤسسة ، مما يجعل منهم مجتمعا شاملا يخضع بأكمله للدراسة.

4-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي:

هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين،¹ ويقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة و تحليل هذه البيانات و استخراج الاستنتاجات ، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمات في إطار معين ، وهو أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة.² وتم استخدامه لملائمته الدراسة ، يعرف المنهج على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ، ثم تفسير بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة . كما أنه المنهج الذي يستند إلى وصف وتشخيص الظاهرة ، وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها

1 -موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية) ،ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصبية للنشر، الجزائر ، ط 2 ، 2006 ، ص 298.

2 - سعيد سبعون ، حفصة جرادى :الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2012 ، ص 132.

3-دلال القاضي ، محمود البياتي : منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 148 .

1-عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط03، 2001 ، ص 139 ، 140 .

2 -بلقاسم سلاطونية ، حساني الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة ، عين مليلة ، الجزائر ، ب ط ، 2004 ، ص 168.

وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره³ ، إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا، واستخدام المنهج الوصفي يتفق مع خصائص موضوع دراستنا ، حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا وذلك لتشخيص ومعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالتطوير التنظيمي.

5- أدوات الدراسة:

1-5 الإستمارة: تعتبر الإستمارة أكثر الوسائل إستعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع. والإستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف مفتوحة"¹ . وقد قمنا بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، وبعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية قد تكونت هذه الاستمارة مكونة من 36 سؤال و محورين كانت على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.

المحور الثاني: التمكين الإداري والمساهمة في التطوير التنظيمي.

وقسم المحور الثاني إلى أربعة محاور جزئية أخرى تمثل الأبعاد المكملة و المتغير الثاني للدراسة وكانت كالتالي:

- فرصة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار ويحتوي على 4 أسئلة يؤخذ من الرقم 05 إلى 8 .
- الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين: ويحتوي على 5 أسئلة يؤخذ من الرقم 9 إلى 12.
- التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين 5 سؤال يؤخذ من الرقم 13 إلى 17.
- التطوير التنظيمي: و يحتوي على 7 أسئلة يؤخذ من الرقم 18 إلى 24.
- ثبات وصدق أداة الدراسة-

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة عبارات التمكين الإداري ككل (0.74) وبالنسبة لعبارات التطوير التنظيمي ككل (0.63) وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت (أنظر إلى الملحق رقم ...)، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
13	0.745	التمكين الإداري
7	0.638	التطويري التنظيمي

³ - حسن شحاتة: التعليم الجامعي والتقويم الجامعي ، مكتبة دار العربية، ط1، 2001، ص289

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص154 .

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل هذا فيما يتعلق بالقسم الأول (التمكين الإداري) في حين تم تقدير الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية للتطوير التنظيمي كما يلي:

1- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية لمحاور التمكين الإداري:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (3) عبارات، وهي ذات الأرقام (2، 3، 4) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,66) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للمحور ككل، ونجد أن العبارة رقم (1) كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بارتباط قدر ب (0.54)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	.545*0	العبارة 3	.667**0
العبارة 2	.660**0	العبارة 4	.651**0
**الإرتباط دال عند (0.01)			
*الإرتباط دال عند (0.05)			

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الاتصال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، وهي ذات الأرقام (5، 6، 7) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,73) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين أن العبارة رقم (8) جاءت دالة عند

مستوى الدلالة ألفا (0.05) بارتباط قدر ب (0.46)، وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني (الاتصال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 5	.736**0	العبارة 7	.706**0
العبارة 6	.613**0	العبارة 8	.468*0
**الإرتباط دال عند (0.01)			
*الإرتباط دال عند (0.05)			

3.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثالث:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) عبارات، وهي ذات الأرقام (9، 10، 11، 12، 13)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,85) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الثالث (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 9	.771**0	العبارة 12	.721**0
العبارة 10	.851**0	العبارة 13	.686**0
العبارة 11	.627**0	**الإرتباط دال عند (0.01)	

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان التمكين الإداري ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.73)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الموظفين الإداريين) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.59)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغت (0.84)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور التمكين الاداري مع درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول	0.739**0	المحور الثالث	0.846**
المحور الثاني	0.590**0	(0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا**	

2- الارتباط بين العبارات التطوير التنظيمي مع درجته الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للتطوير التنظيمي بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، وهي ذات الأرقام (4، 5، 6، 7) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,73) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,58) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين أن العبارات ذات الأرقام (1، 2، 3) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بارتباط قدر بـ (0.44، 0.52، 0.46) كما هي على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن القسم المتعلق بالتطوير التنظيمي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات التطوير التنظيمي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	.447*0	العبارة 5	.739**0
العبارة 2	.527*0	العبارة 6	.581**0
العبارة 3	.466*0	العبارة 7	.590**0
العبارة 4	.594**0	**الارتباط دال عند (0.01)	
*الارتباط دال عند (0.05)			

*فهذا يثبت أن الاستبانة صادقة وهي قريبة جداً من الواحد فمستوى إختبارها مرتفع جداً. ويمكن توزيعها على المبحوثين. حسب نتائج معامل اتفاق كاندال. وبالتالي ضرورة مساندة هذه الأداة من قبل أدواء البحث العلمي الأخرى وارتأينا اختيار المقابلة لأنها تدعم الاستمارة في الشق الذي لا يمكن للباحثة أن تدركه من خلال الاستبيان وهذا لما توفره المقابلة من شفافية وصدق من خلال الاستجواب المباشر للمبحوث وهذا ما حدث فعلاً عندما استخدمت الباحثة هذه الأداة حيث سهلت عليها الطريق لعرض وتحليل البيانات بعد استقائها من أرض الواقع.

5-2-المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات ، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفضي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية¹ وتعتبر أيضاً المقابلة

1 - طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995، ص85.

2- دلال القاضي ، محمود البياتي : المرجع السابق ، ص 122 .

استبياناً شفوياً يقوم الباحث من خلاله جمع البيانات أو المعلومات الشفوية من المفردات تحت الدراسة والفرق الأساسي بين الاستبيان و المقابلة يكمن في أن المفردة تحت الدراسة تقوم بكتابة الإجابة في الاستبيان بينما يقوم الباحث بكتابة الإجابة عند المقابلة فإن هذا الفرق يبين وبوضوح أهمية إجراء المقابلة وخصوصاً عندما يكون الباحث أو الشخص الذي سيقوم بالمقابلة ذو دراية واسعة وذو تأهيل جيد لإجراء المقابلات.² وقد اعتمدنا المقابلة المقننة كنوع من أنواعها ، كأداة ثانوية في بحثنا من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستنا. كما أن مجتمع البحث ليس كبيراً لدرجة أنه يعيقنا من استخدام هاته الأداة التي من خلالها تمكنا من محاولة تدارك ما قد لا يتم تغطيته وبشكل جيد من قبل الاستمارة بالإضافة إلى أن مجتمع البحث المدروس له علاقة مباشرة بالظاهرة محل الدراسة. وكانت محاورها مبنية على ثلاثة :

-المحور الأول: بيانات خاصة بالمقابل معه

-المحور الثاني: أسئلة حول طبيعة عمله وحدود مسؤولياته وآليات التي يعتمد عليها المسؤول في التعامل مع الموظفين.

-المحور الثالث : حول كيفية مساهمة الموظفين في تحقيق التطوير التنظيمي.

-وأجرت المقابلة مع إداريين ساميين في مؤسسة Enicab وكانت الانطلاقة من الباحثة على شكل حوار متبادل يتخلله أسئلة حول المحاور المذكورة سابقاً.

5-3- السجلات والوثائق والملاحظة:

بالإضافة إلى استخدام السجلات والوثائق والملاحظة حيث تعرف الملاحظة أنها الأداة الأقل استخداماً خاصة في العلوم الاجتماعية وهي تقنية استخراج البيانات من الواقع مباشرة¹ ، أو غير مباشرة وقد عرفها البعض أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة ومنها الملاحظة المباشرة وغير المباشرة و الملاحظة البسيطة والتي استخدمتها الباحثة في عملها² . وقد استخدمت الباحثة الملاحظة كأداة أولى قبل بناء الاستمارة وهذا بالنزول إلى الميدان من أجل محاولة استنباط مؤشرات واقعية تساعد في بناء فرضيات الدراسة التي كانت تدور في ذهنها ولكن بدون ضبط ، أما وبعد عرضها لبعض الأسئلة في الميدان وإطلاعها على بعض السجلات والوثائق التي تمثلت في مجموعة من المعلومات التي تخص الكيفية تسيير المؤسسة و السلم الإداري بها ، و الهيكل التنظيمي، ... إلخ.

6- الأساليب الإحصائية للدراسة:

-مقاييس النزعة المركزية: central tendency تسمى بمقاييس الموضع أو المتوسطات وهي القيم

التي تتركز قيم أخرى حولها ، وفيها الوسط الحسابي ، المنوال ، الوسيط ، الوسيط التوافقي ، ... إلخ.

أما ما إتمدت عليه هذه الدراسة من مقاييس للنزعة المركزية كانت:

-الوسط الحسابي: ARITHMETIC MEAN أحد مقاييس النزعة المركزية وأكثر أهمية و استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

² ، يعرف بشكل عام على أنه مجموع القيم مقسوماً على عددها ، فإذا كان لدينا N من القيم يرمز لها

بالرمز $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ، فإن الوسط الحساب يرمز له بالرمز X و يحسب بالمعادلة التالية : مجموع

القيم / عددهم ، ويكتب على النحو التالي:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

حيث يدل الرمز \sum ، أما في حالة بيانات مبوبة كما هو متناول في البحث فإن العبارة تصبح :

1 - سعيد سبعون ، حفصة جرادي :المرجع السابق، ص 83.

2 - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : المرجع نفسه ، ص 81.

2-إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دارصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص1، ص96.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=0}^n fi * xi}{\sum_{i=0}^n fi}$$

-مقاييس التشتت: dispersion measurements هي تعتبر من الأساليب الاحصائية وأهمها المدى، الانحراف المعياري ، الانحراف الربيعي والتباين ، وهي تدعم عمل الباحث إلى جانب مقاييس النزعة المركزية .³

-التباين: variance : هو أحد المقاييس و أكثرها استخداما من النواحي التطبيقية و يعبر متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي وتكتب كمالى:

$$\delta^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

الانحراف المعياري: standard deviation عند استخدام التباين كمقياس تشتت نجد أنه يعتمد على مجموع مربعات الانحرافات ومن ثم لا يتمشى هذا ووحدات قياس المتغير محل الدراسة إلا إذا اعتمدنا عليه في حساب الانحراف المعياري لتصبح العلاقة كالتالي: الانحراف يساوي الجذر التربيعي لتباين.

$$W = \sqrt{\delta^2} = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

-ارتباط معامل بيرسون: pearson معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين متغيرين، حيث إذا كان لدينا المتغيران X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Xi, Yi) و حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين ومن اجل قياس شدة هذه العلاقة نقوم بحساب هذا المعامل.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum (y - \bar{y})^2}}$$

-التمثيل البياني: الذي تمثل في الأعمدة التكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات ، وهو التمثيل البياني للجدول المعطى في شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متناسقة حيث تمثل التكرارات على المحور الرئيسي بينما تمثل قيم المتغيرات (جدول الفئات) على المحور الأفقي ، ويتم تمثيل كل فئة بعمود ارتفاعه هو تكرار الفئة وطول قاعدته هو طول الفئة وهذا ما اعتمدت عليه الباحثة في عملها.²

³ - www.rr4ee.net شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، شرف الدين خليل ، (الاحصاء الوصفي). 17/11/2014 , 19:12 , ص 43 ، 53 .

¹ - www.rr4ee.net شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، شرف الدين خليل ، المرجع السابق ، ص 53 ، 59 ، 64 .
² - شفيق العنوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 180.

خلاصة الفصل

إن من خلال عرض الباحث لمجريات ما نص عليه الجانب الميداني لدراسته ، يتبين له معالم البناء والركائز التي اعتمد عليها في الشق النظري ، هذا ما يجعله وافقا وعلى أرضية صحيحة لاختباراته الميدانية ومدى صدقها أو خطئها ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على آليات متمثلة في أدوات منهجية علمية تمكنه من التوصل والوصول إلى هدفه العلمي المرجو ومدى تطابق النظري بالميداني لتأخذ الدراسات العلمية منحاً صادقاً و مختبراً محققاً . إن استخدامنا لهذه الأدوات والأساليب الإحصائية ، هو ضرورة ملائمة لنوع البيانات والمعطيات المتاحة واستجابة لمتطلبات هذا البحث المقدم .حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي سمح لنا بالوصف والتشخيص والتحليل بشكل علمي منظم ساعدنا على التوظيف الصحيح للمعلومات. أما ما ترتب على هذا التوظيف ساهم كل من المجال الزماني و الميداني ومجتمع البحث المتمثل في المسح و كذا الاختبارات عن طريق الاستمارة والسجلات التي من شأنها أن تساعد الباحث على عرض دقيق وصريح للبيانات والنتائج التي ستعرض في الفصل القادم.

الفصل السادس: عرض و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:

تمهيد

- 1- القراءة التحليلية لنتائج الدراسة
- 2- الارتباطات بين عبارات محاور التمكين الإداري و محور التطوير التنظيمي
- 3- تحليل نتائج الدراسة في ضوء محاور التمكين الإداري و محور التطوير التنظيمي
- 4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- 5- الاقتراحات والتوصيات
- خلاصة
- خاتمة
- المراجع
- الملاحق

تمهيد

لابد على الباحث وفي استكمال له لمشوار بحثه ، أن يعززه بشكل من الموضوعية والواقعية التي تأخذ صبغة عملية ، متوجة بعرض للنتائج المعززة بالتحليل والمرفقة بعرض لاختبار الباحث لفرضيات بحثه. ما يجعل منه قادرا على كشف الحقيقة الصادقة لموضوع بحثه، المجرى على مدار مدته الزمنية التي أخذها وواضعا سطورا حقيقية تعزز ثقة بحثه ومصادقية نتائجه المرجوة منه، وواضعا كل هذا خدمة للعلم والمتعلمين ، ما يسمح له بتقديم تفسيرات علمية، منطقية ، سوسولوجية

من شأنها توفير ما هو بحاجة للتعلم والأخذ بعين الاعتبار لكل ما يقدمه الباحثون من مبادئ الأخلاق العلمية المنسوبة لركائز البحث المقدم ومحاكية لمجريات ما يحدث في الميدان المختار لاختبار الفرضيات المتوجة للدراسة، فكان لابد من خلال ما تقدم وضع بين يدي ما تقدم من النظري وما تقدم من الوسائل المستخدمة وما تقدم من اقتراحات وتوصيات علمية قابلة للتطبيق ميدانيا والتي من شأنها حل العديد من المشكلات، الذي يعاني منها واقع مؤسساتنا اليوم وهذا ما يلح علينا تقديم هذا الفصل الذي سيعرض من خلاله عرضا تفصيليا تحليليا للبيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات مع تقديم للنتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

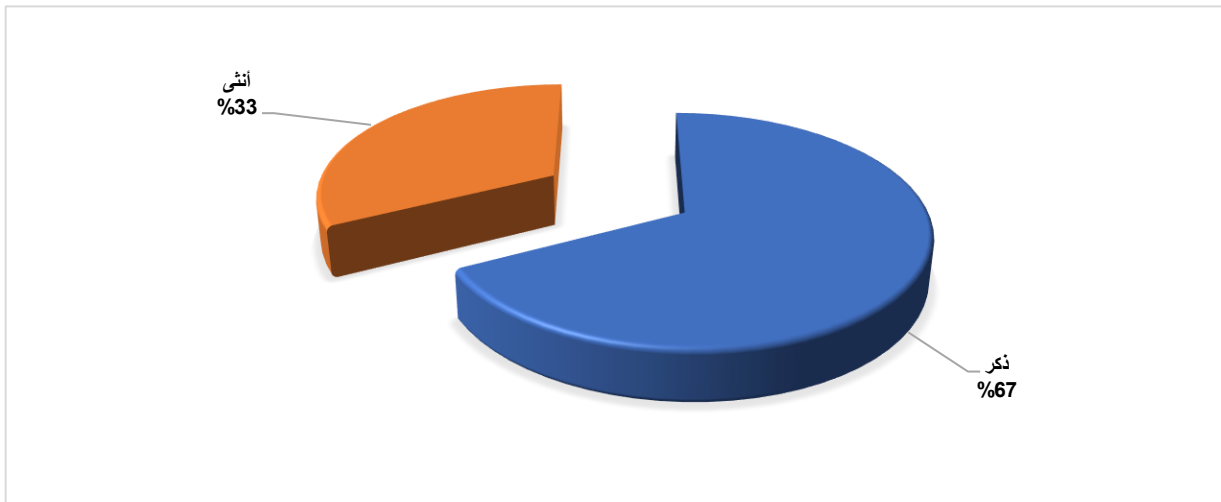
1- القراءة التحليلية لنتائج الدراسة

أ- بالنسبة لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67%	27	ذكور
33%	13	إناث
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 27 فرداً هم من الذكور بنسبة بلغت 67%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 13 أنثى بنسبة قدرت بـ 33%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (09).



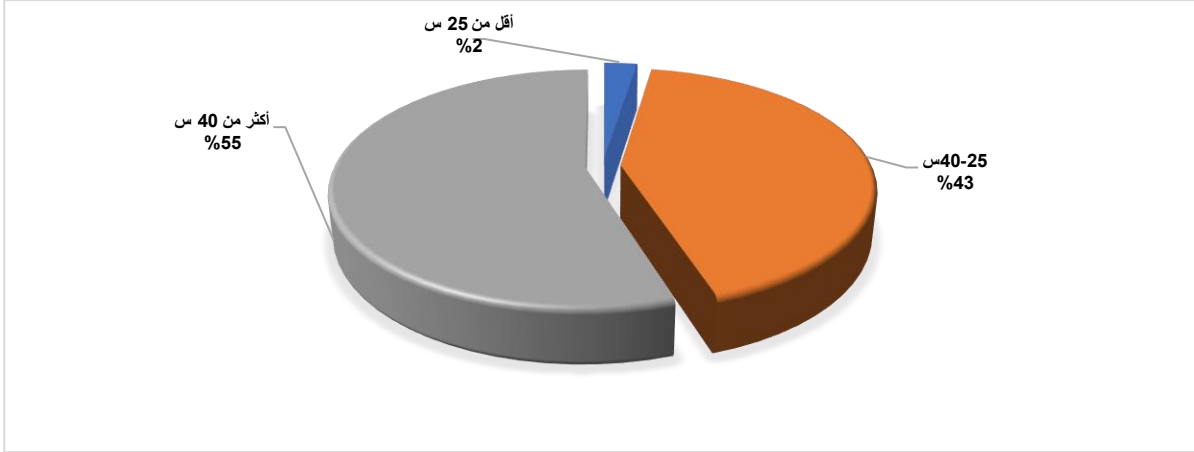
الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

كما يفسر وجود الذكور بصفة أكبر من وجود الإناث وهذا يعني يتصفون بروح مسؤولية إدارية المبادرة ، مما تمنحهم تفويضا يجعلهم يتحملون عواقب اتخاذ قراراتهم سعيا منهم إلى تحقيق ولو جزء من الأهداف المرجوة خاصة وأن حقل الدراسة يمثل مصنع و من الطبيعي وجود الرجال هناك يكون أكثر من النساء لطبيعة صعوبة العمل، وإن كانت طبيعته إدارية فإن الرجال أكثر تحملا للمسؤولية ولاتخاذ مختلف القرارات الحاسمة وفي الوقت المناسب، وبما أن شبكة علاقات العمل للرجال أوسع من شبكة علاقات النساء داخل المؤسسة فإن الرجال يمثلون دورا في تفعيل العملية الاتصالية التي تمنحهم الثقة ما يعكس تقلدهم لمناصب إدارية هامة وتمكينهم من تفويض السلطة في الإدارة العليا هذا ما يعكس سياسة التمكين الإداري التي تحققت هنا في جزئية تفويض السلطة لهذه الفئة التي مثلت 70 % من مجتمع البحث، ما يجعلهم مستفيدين من التمكين الإداري ومتطورون تنظيميا. وتؤكد هذه الإحصائيات على أن التمكين الإداري في هذه المؤسسة منح جزء من تفويض السلطة في مجتمع بحثنا للذكور أكثر من النساء وهذا ما يتوافق و نتائج الدراسة السابقة الأولى والتي تؤكد تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى الذكور أكثر من الإناث خاصة في تعزيز السمات القيادية لدى المديرين والتي من شأنها تعزيز التمكين بوزارة المالية وبالنسبة لعينة المدروسة المشار إليها في نتائجها، وهذا ما يفسر نظرة المجتمع للمرأة كمسؤولة أولى ليست حيز التطبيق في الواقع بشكل تام وإنما قد تمثل جزءا من المسؤولية فقط، وهذا راجع للثقافة التي تتمتع بها المجتمعات العربية والتي وإن بينت تمكين المرأة في مقاليد السلطة فيكون بشكل غير مباشر ونوعا ما شكليا ، كما فسره لنا الواقع المدروس بمؤسسة الكوابل وتبين لنا من خلال الملاحظة العلمية لهذه الظاهرة.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
2%	1	أقل من 25 سنة
43%	17	من 25 إلى 40 سنة
55%	22	أكثر من 40 سنة
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن هناك فردا واحدا فقط كان عمره أقل من 25 سنة في حين أن الذين تراوحت أعمارهم بين 25 إلى 40 سنة بلغ عددهم 17 فردا بنسبة بلغت 43%، أما الذين فاقت أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغ عددهم 22 فردا بنسبة قدرت بـ 55%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

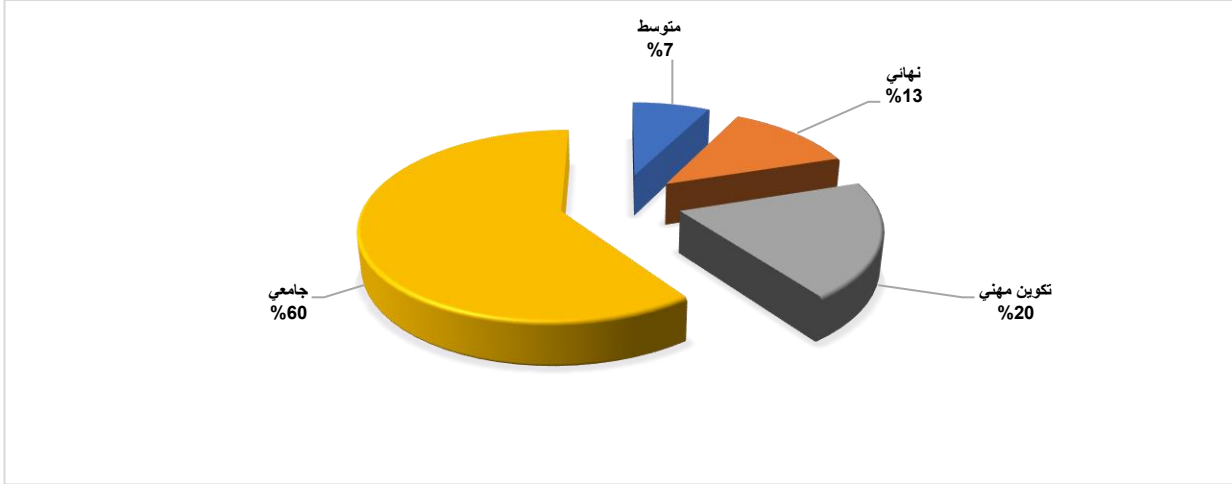
- هذا يعني أن أغلبية الإداريين الممثلين لخصائص مجتمع البحث هم شباب ما يدل على روح الشباب المتواجدة بالمؤسسة والتي تتماشى ونشاطها، حيث أكدت أداة البحث المتمثلة في الملاحظة في الحقل الميداني أن المؤسسة تحرص على تواجد الفئة الشبابية ، والتي تعتبرها كطاقة حيوية تسير المؤسسة بنشاط وفعالية كبيرين في التسيير والإدارة المثلى حسب ما أشار إليه إطار بمديرية الموارد البشرية من خلال أداة المقابلة التي أجريت معه ، وهذا ما أكدته طريقة التوظيف المؤسسة، إذ تحرص على متغير العمر بالنسبة للراغبين بالالتحاق بالعمل¹¹، أما نسبة الكهولة بالمؤسسة تعني أنه يوجد تشارك عمري في الإدارة ما بين الشباب والكهول في المسؤولية وتقلد المناصب المهمة ، ما يعزز عدم احتكار ذوي الأعمار الكبيرة للمناصب المعبرة عن المسؤولية ما يمكن أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرار لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة أو المناصب المتقدمة من خلال التواجد الطويل بالمؤسسة ، أما باقي النسب فهي نسبة معدومة للنسبتين المتبقيتين ما يدل على وجود أشخاص قليلون جدا يمثلون المسؤولية في سن أقل من 25 ، بالإضافة إلى عدم وجود أشخاص يفوقون 55 سنة كمسؤولين بالمؤسسة، يعني هذا أن الفئة المقصودة بعملية التمكين الإداري و التطوير التنظيمي هي الفئة الشبابية المعول عليها في اتخاذ القرارات الصعبة والتي تحتاج إلى الحسم السريع لخدمة المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
7%	3	متوسط
13%	5	نهائي
20%	8	تكوين مهني
60%	24	جامعي
100%	40	الإجمالي

¹ -إطار سامي بمؤسسة ENICAB.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 3 أفراد لهم تعليم متوسط بنسبة بلغت 7%، أما الذين لديهم تعليم نهائي فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 13%، أما الذين لديهم تكوين مهني فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 20%، في حين أن الذين لديهم تعليم جامعي فقد بلغ عددهم 24 فرداً بنسبة قدرت بـ 60%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (11).



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

- وهذا ما يتوافق والفئة الشبابية و يفسر تقلدها لمناصب تحتوي على تفويض جزء من السلطة لهته الفئة رغم صغر سنها وهذا أيضا من اهتمامات مديرية الموارد البشرية والتي توظف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية تماشيا ومتطلبات المناصب في الإدارة العليا بالمنظمة ، خاصة وأن خريجي الجامعات اليوم يبحثون على عمل يوافق شهاداتهم الجامعية ويؤدي إلى تحقيق اجر عالي أكبر مما توفره المؤسسات العمومية اليوم فكان توجههم إلى المصانع التي يكون فيها العديد من الفوائد عند الالتحاق بها بالرغم من مشقة العمل و باعتبار عقد عملهم محدد وقد لا يكون قابلا للتجديد كون أن 70 % يسرها الأجنبي الإسباني وما يترتب على تحمل المسؤولية الوظيفية ولكن يبحثون على الكسب السريع¹، أما المستوى النهائي فهو يثبت وجود مسؤولين إداريين ذوي مستويات علمية لا بأس بها ، ثم يليها مستوى التكوين المهني والمتوسط ، هذا ويدل على المستوى الثقافي العالي داخل مجتمع البحث الذي يسمح بوجود ثقافة الحوار المدعمة لفعالية الاتصال الذي يساهم وجوده في عملية تحقيق الأهداف وكذلك عملية التفويض الإداري لجزء من السلطة تنتقل بين الموظفين بسلاسة و بدون عناء أو خوف من أن يكون الموظف غير قادر على التمكين داخل المؤسسة بل بالعكس فالمستوى العلمي يسهل هذه العملية.

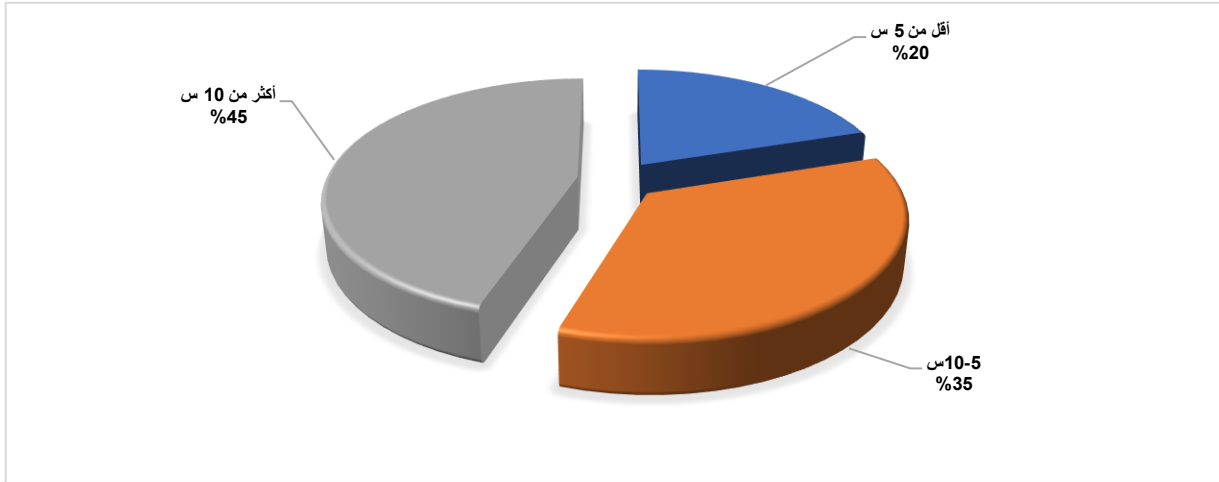
الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
20%	8	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 إلى 10 سنوات
45%	18	أكثر من 10 سنوات

¹ - إطار سامي بالمؤسسة.

%100	40	الإجمالي
------	----	----------

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن هناك 8 أفراد قلت أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة بلغت 55%، في حين أن الذين تراوحت أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، أما الذين فاقت أقدميتهم عن 10 سنوات فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 45%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

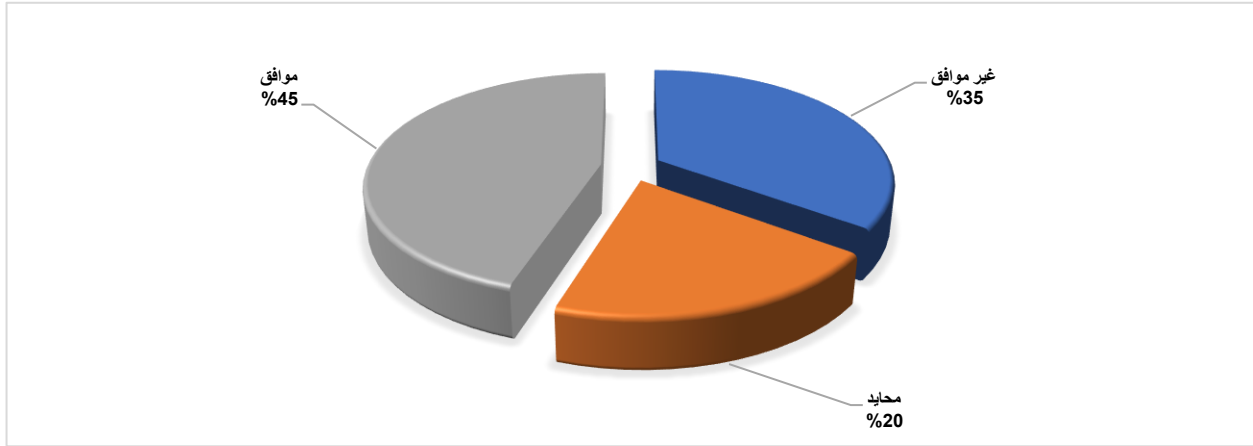
- حيث أن أغلبهم يمتلكون الأقدمية الكافية لتحمل مختلف المسؤوليات والقرارات بالرغم من مؤهلاتهم العلمية العالية، لكن متغير الخبرة هو ضروري لتسيير مثل هذه المؤسسات وهام جداً لتمكين الموظفين وجعلهم مفوضين في السلطة، أما باقي النسب على العموم بين 05 إلى 15 سنة ما يبين وجود فراغ في هذه السنوات وهذا ما يبرره الفراغ الوظيفي لفئة معينة في إطار إجراء التحولات الأخيرة التي تضمنت تسريح بعض الموظفين كإجراء لتقليص عدد العمال بالمنظمة، فأبقت المؤسسة فئة ممثلة للأقدمية أكثر من 15 سنة وיעدون من أقدم الموظفين بالمنظمة، وتم تعويض النقص الآخر بذوي الشهادات الجامعية والممثلين بفئة الشباب ولكن بدون أدمية كسياسة استخدمتها المنظمة في السنوات الأخيرة لتعويض الخبرة بالمؤهلات العلمية، لكن لا يمكن الاعتماد في إتخاذ قرارات تخص مصير المنظمة أو العاملين فيها على فئة شبابية تنقصها الأقدمية في العمل في التسيير الإداري ومواجهة الصعاب والأزمات وهذا ما توافق والدراسة السابقة الأولى حيث من نتائجها المتمثلة في: إن الموظفين الممكّنين يتمتعون بالإستقلالية في أخذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها وبالتالي فهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلك من معارف وخبرات، أنه لا يمكن الخروج من الأزمات التي تواجه المؤسسات من دون توافر الخبرة والكفاءة لمسييرها.

ب- بالنسبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان:
الجدول رقم (16) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (1) من الاستبيان

تنص العبارة رقم (1) على: "أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة" وقد كانت إجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
35%	14	غير موافق
20%	8	محايد
54%	18	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 20%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة بلغت 45%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (13).

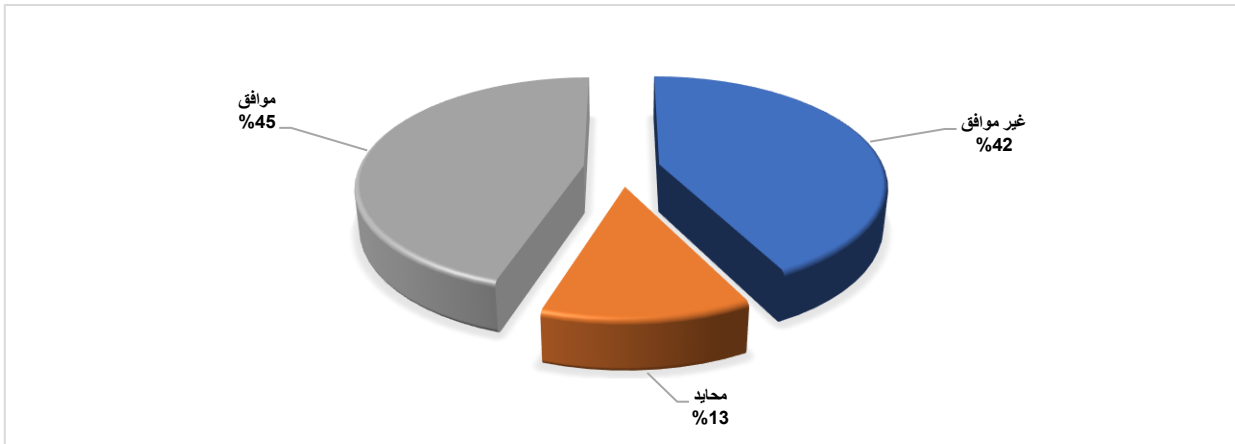


الشكل رقم (13) يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) من الاستبيان
 - وهذا معبراً عن الشفافية والديمقراطية داخل المؤسسة فكانت أكبر نسبة وهي كبيرة نوعاً ما مقارنة بالنسب الأخرى وعبرت عن أنه: هناك بعض هذه الديمقراطية والشفافية وهي ليست دائمة وقد تقتصر على بعض القرارات فقط وليست الكبيرة منها أما عن نسبة غير الموافقين فهي دون المتوسط يعني أنه جزء لا بأس به يدعم عرض لمختلف القرارات المتخذة في المنظمة تشرك أو تعلم بها مختلف الشرائح بالمؤسسة ، أما المحايدون منهم فعبرت عن أنه لا توجد قرارات معلومة ومناقشة بالنسبة للموظفين، وهذا يدل على أنه توجد إجراءات تمكن الموظف من الدراية الكافية بمختلف القرارات المهمة و التي تجعل منه فراد منتمياً فعلياً المؤسسة، أما وإذا نظرنا لإجمالي الاختيارات الدالة على إثبات أن المؤسسة تقوم بإعلام الموظفين بجميع القرارات المتخذة فاتفقوا على ذلك يعني ذلك هناك ديمقراطية في التسيير لإداري داخل المؤسسة إلى حد ما وهذا ما يتوافق والدراسة السابقة الرابعة التي توصلت إلى أن المرونة في التسيير من خلال مساهمة الأفراد في القرارات المهمة وتفويض السلطة يؤديان إلى تحفيز العامل بالمؤسسة و يمنحه الثقة الكاملة والراحة التي تدفعه للإبداع في العمل ما يجعل منه عنصراً فعالاً للتسيير الحسن ما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (17) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (2) من الاستبيان
 تنص العبارة رقم (2) على: " مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار" وقد كانت إجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
42%	17	غير موافق
13%	5	محايد
45%	18	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 42%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة بلغت 13%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة بلغت 45%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (14).



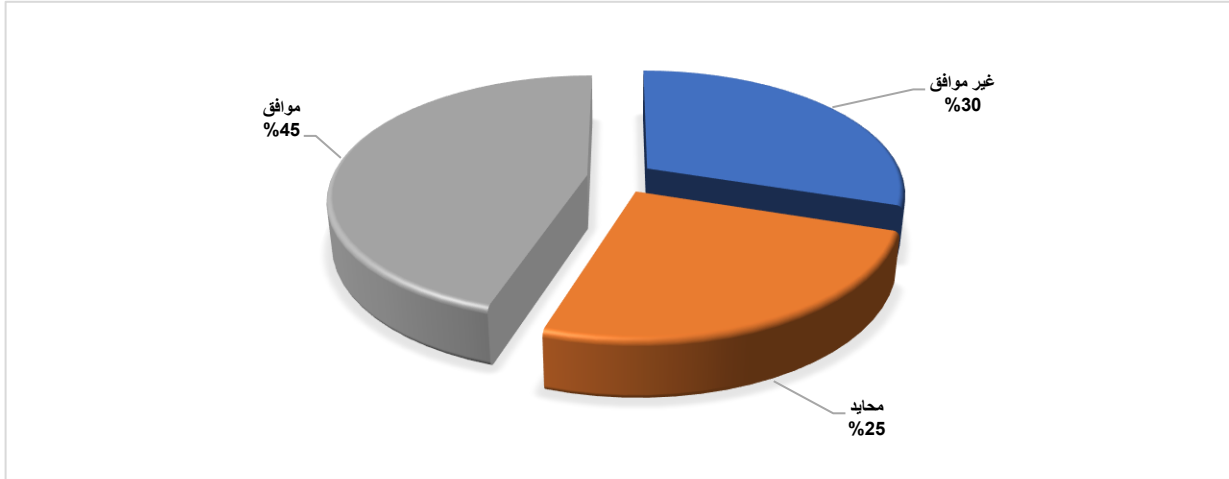
الشكل رقم (14) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (2) من الاستبيان - يمثل هذا التحليل المجدول والمبين بالرسم أعلاه نقلاً مباشراً لما عبر عنه الموظفين عن إمكانية أن مهنتهم هذه تتيح لهم فرصة التجديد والابتكار، أي منحهم التعبير الكافي مادياً ومعنوياً من أجل تقديمهم الأفضل عن طريق الإبداع في العمل وبطريقتهم الخاصة، والحرية في العمل هنا هي الحافز الكبير لتقديم الأفضل، ما يفسر فعلياً منح الموظف الحرية في العمل، وما يسمح له بتطبيق إمكانياته في العمل أي ما يتوافق ومجالات عمله في المؤسسة، مع تقديم له الفرصة في الإبداع والتجديد والاعتراف له بابتكاراته في مهنته هذا ما تأكده النسب الأخرى المنصبة على خيارات الموظفين ما تحقق البند، وهذا ما يتناسب و الدراسة السابقة السابعة من خلال ما توصلت إليه بأن تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي يؤثر في إدارة الجودة الشاملة مما يزيد من التزام الموظفين وسعيهم الجاد في العمل، وهذا ما يؤثر إيجاباً على التطوير التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (18) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (3) من الاستبيان تنص العبارة رقم (3) على: " تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
30%	12	غير موافق
25%	10	محايد

45%	18	موافق
% 100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة بلغت 30%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة بلغت 25%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة بلغت 45%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (15).



الشكل رقم (15) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (3) من الاستبيان

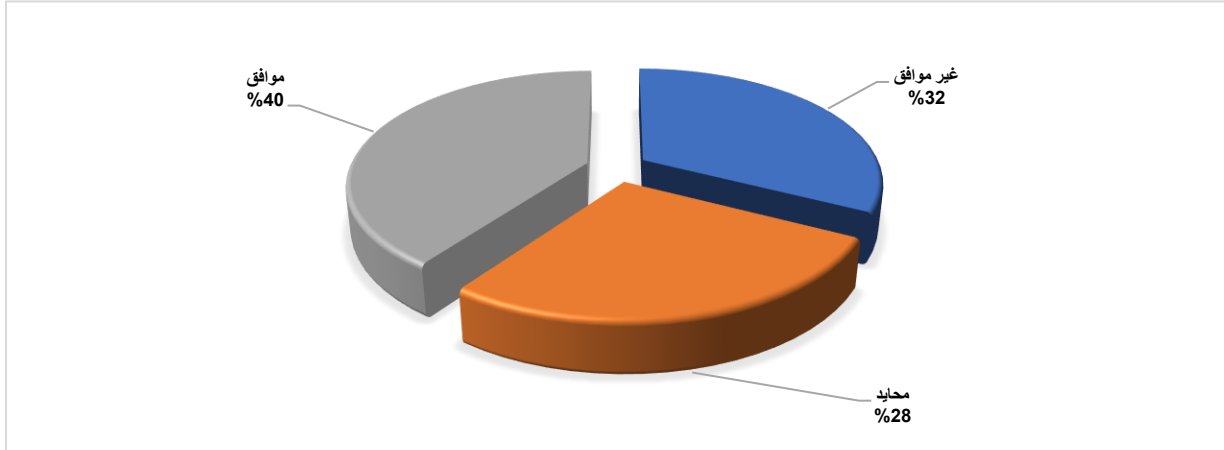
- تمثل مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة ومن خلال المشاهدة البيانية والرقمية نسبة لا بأس بها ما تمنح هذه المشاركة للموظفين في القرارات المهمة التي تخص المنظمة وأيضاً غالباً ما يشرك الموظف في مثل هذه القرارات وهذا يفسر وجود مشاركة ضئيلة للموظفين في مثل هذه القرارات مما يعكس حدود مشاركتهم في القرارات المهمة المتعلقة بالمنظمة ، ويدل هذا التعبير الرقمي على أن الإثبات على وجود مشاركة الموظفين في قرارات مهمة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة لذا فتعتبر المؤسسة من ناحية مشاركتها الموظفين قراراتها وهذا يؤكد مرة أخرى وجود عملية التمكين الإداري داخل المؤسسة، ما توافق والدراسة السابقة التاسعة و التي أسفرت على أن فرقتهم تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية و المعلومات و الإبداع، من خلال منحهم الحرية و الاستقلالية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ويعني ذلك بالنسبة لبحثنا تحقق هذه الفرضية التي نصت على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة والخاصة بالمؤسسة ما يعزز لديهم روح المسؤولية و الخوف على مصلحة المؤسسة بدرجة تخدم أهدافها المسطرة ، مما يجعل الموظفين داخل المؤسسة يشكلون عناصر مهمة في تقرير مصيرها.

الجدول رقم (19) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (4) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (4) على: " تصلك معلومات سرية في العمل" وقد كانت استجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
32%	13	غير موافق
28%	11	محايد

40%	16	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة بلغت 32%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة بلغت 28%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة بلغت 40%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (16).



الشكل رقم (16) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (4) من الاستبيان

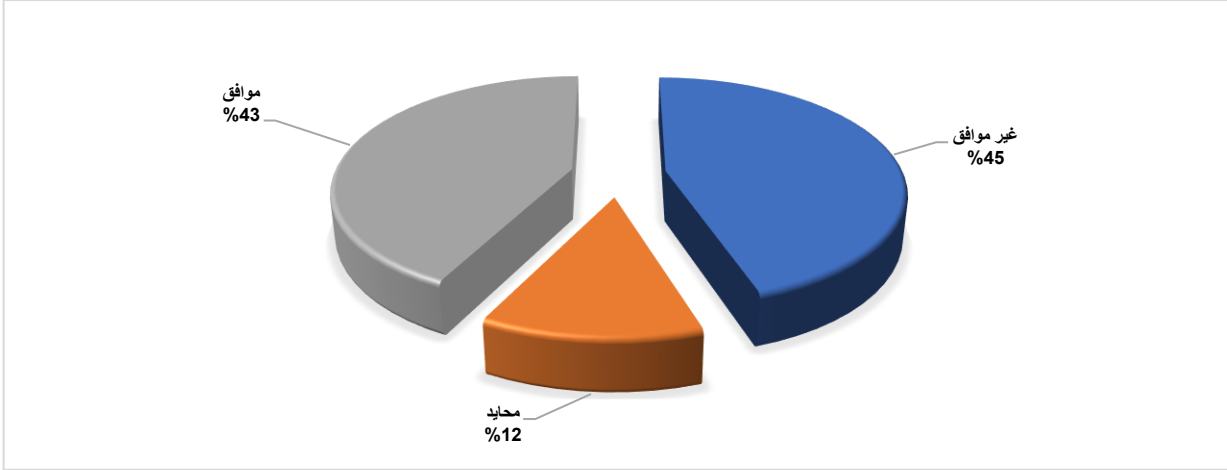
- يمثل الجدول والرسم أعلاه تحليلاً رقمياً وبيانياً للعبارة فهي تدعم وجود معلومات سرية تصل الموظفين وهذا يعني بدوره وجود شفافية مما يعزز وجود أيضاً ديمقراطية الإدارة وهذا ما نتأمله دائماً من خلال دراستنا 'إن سير المعلومات في المنحى الصحيح في المؤسسة يساعد على تسيير فعال ووصول المعلومات في وقتها المناسب يسهل على الموظفين أنية العمل والتواصل خاصة إذا كانت هناك معلومات سرية فإن معرفة الموظف لها يجعل منه يشعر بالثقة وبأنه مهم هذا ما يزرع بداخله روح المسؤولية والتحدى لتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعت فيه ثقة كاملة و مسؤولية تشرفة وتكلفه أيضاً.

الجدول رقم (20) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (5) من الاستبيان

تنص العبارة رقم (5) على: " يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فرداً مسؤولاً" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
45%	18	غير موافق
12%	5	محايد
43%	17	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة بلغت 45%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة بلغت 12%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 43%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (17).



الشكل رقم (17) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (5) من الاستبيان

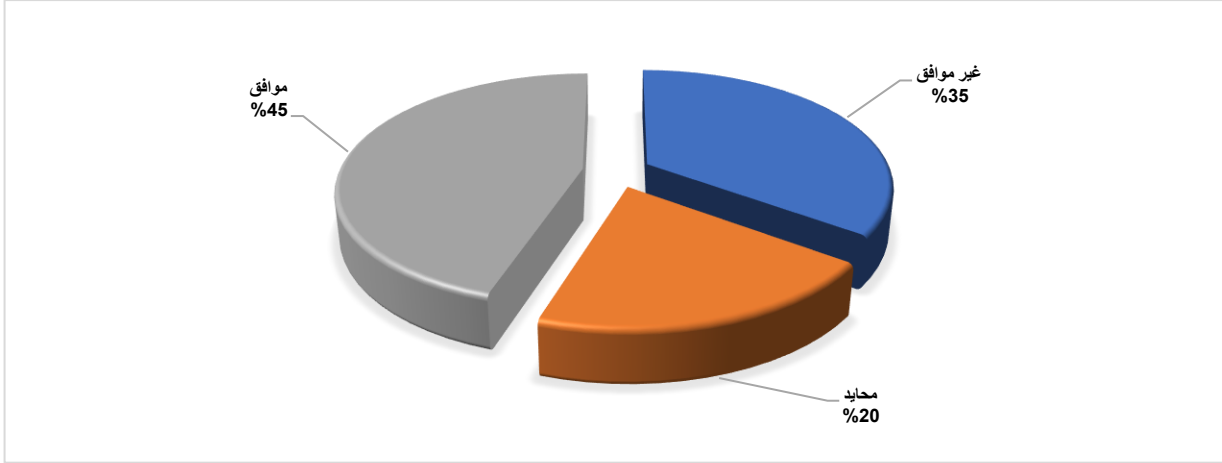
- يمثل الجدول الرقمي والنسب المبيّنة بالرسم البياني عرض مفصلا لمعرفة مآل إليه التساؤل حول هذا المحور وبالضبط عن الاتصال ليصبح بندا واضحا ويترجم مدى تزويد الموظفين بكافة المعلومات التي تجعل منهم أفراد مسؤولين أما مؤسستهم، وحيث أن أعلا نسبة مشاهدة هنا هي نسبة لا بأس بها إذا ما قورنت بمثيلاتها وتكفي أيضا تحقيق ولو جزء بسيط ما يسمح بجعل الموظف على دراية بكافة المعلومات التي تجعل منه فردا مسؤولا و متحملا للمسؤولية الكافية التي تمنحه المكانة والثقة و تعزز أسلوب التمكين الذي يمنح المزيد من الديمقراطية في التسيير، وما تقدمه باقي النسب وهذا يدل على فعلية ممارسة المؤسسة لهذا الأسلوب وبالتالي فإن هذه النسب وتدرجها يبقى لصالح العمل الدراسي الذي نقوم به ، أما نسبة الإثبات الإجمالية لهذا البند فهي محققة للغرض البحثي للدراسة لأن الفرد بالمؤسسة عند إدراكه لما يجري فيها يجعل منه حاضرا ومداومة على المستجدات التي تعزز فيه روح المسؤولية التي بدورها تساهم بشكل مباشر في وصول المؤسسة لمبتغاه وتحافظ على بقائها من خلال التواصل و الأداء الفعال للذين يجعلان من الموظف مخلصا لعمله ومؤسسته ما يتوافق والدراسة السابقة التاسعة التي توصلت الدراسة إلى أن المشاركة في المعلومات تؤدي إلى إبداع الموظف في عمله بالمؤسسة وتساعد على منح فرصة التمكين الإداري و تطويره تنظيميا.

الجدول رقم (21) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (6) من الاستبيان

تنص العبارة رقم (6) على: " تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
35%	14	غير موافق
20%	8	محايد
45%	18	موافق
% 100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 20%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة بلغت 45%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (18).

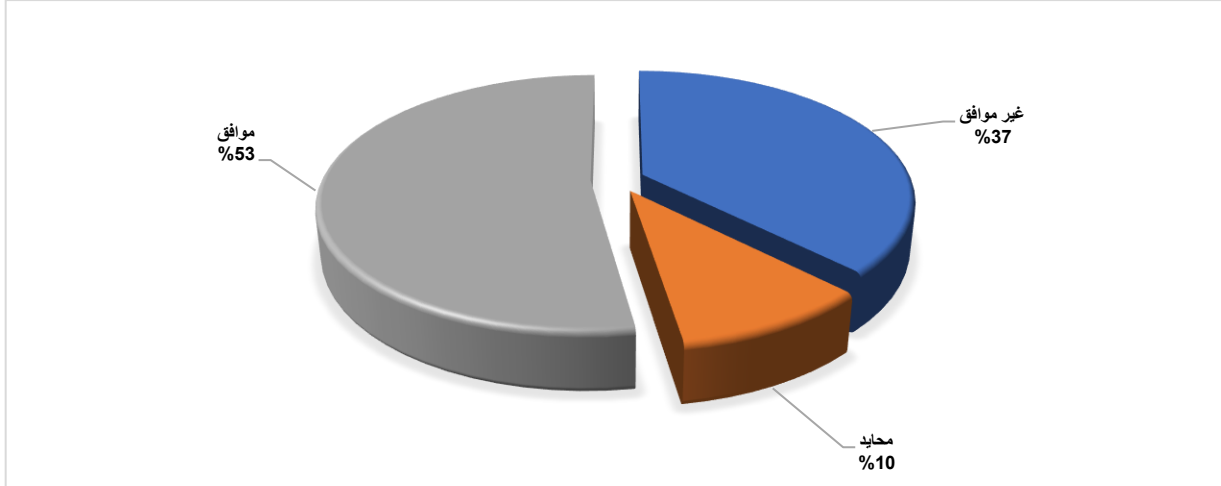


الشكل رقم (18) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (6) من الاستبيان - تمثل النسب المعروضة أعلاه تمثيلاً رقمياً لحالة إجابات لاختيارات وقعت على البند والتي تمثلت في توفر المؤسسة قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات الأفقية والعمودية والصاعدة والنازلة وهي نسب معتدلة ومتوازنة في مجملها تحقق القول أن فعلاً هناك قنوات اتصال بالمؤسسة تسمح بفعالية اتصالية جيدة على مستواها ومن خلال نسبة الإثبات الإجمالية هي كبيرة جداً ومعبرة عن وجود هذا المؤشر الذي يعبر عن الاتصال الفعال داخل المؤسسة الذي يشرح حالة التمكين داخلها حيث تساعد على تحقيق أهدافها من خلال ما توفره من أجهزة معلوماتية جديدة تفعل العملية الاتصالية وتسهل التواصل والعمل داخل المؤسسة، حسب الدراسة السابقة العاشرة التي توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل من خلال الاتصال الفعال.

الجدول رقم (22) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (7) من الاستبيان تنص العبارة رقم (7) على: " تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
37%	15	غير موافق
10%	4	محايد
53%	21	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة بلغت 37%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة بلغت 10%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة بلغت 53%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (19).



الشكل رقم (19) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (7) من الاستبيان

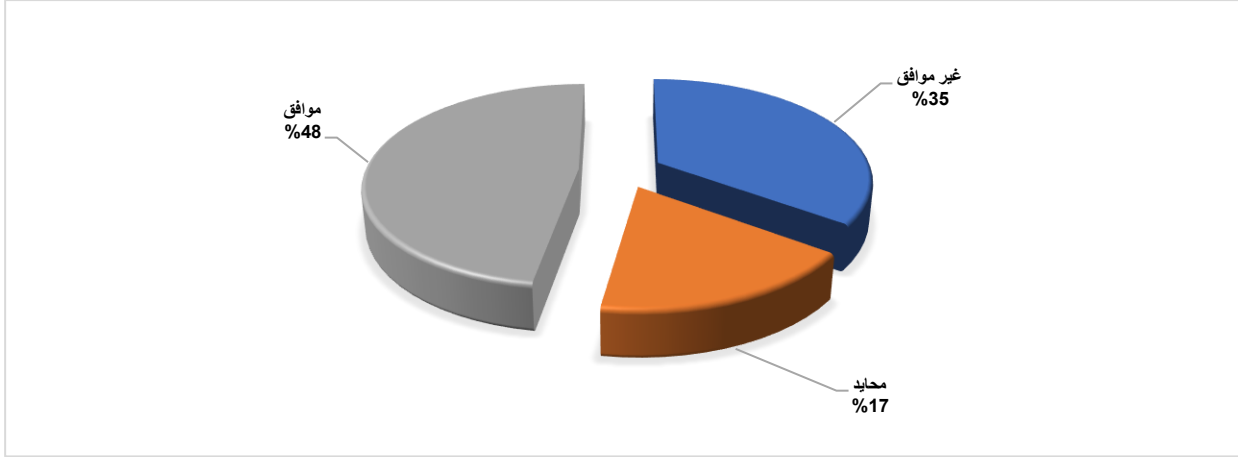
- يمثل الجدول أعلاه المرفق بالرسم البياني الممثلين لمختلف النسب، التي عبرت عن إجابات المبحوثين واختياراتهم حول العبارة المتمثلة في: ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتنمية مهارات الاتصال لدى موظفيها وكانت كافية عن وجود هذا الاهتمام داخل المؤسسة بأفرادها من أجل توفير لهم أساليب تطور وتحسن من مهاراتهم في الاتصال ما يؤكد صحة ما سبق ويعزز من وجود آليات تشجع على بحث مثل إستراتيجية التمكين الإداري التي تعمل على ترسيخ مبدأ الاهتمام بالعملية الاتصالية لمؤسسة المادي والمعنوي بأفرادها وجعل لغة التواصل بينهم في الأساس في تسيير الأعمال ونجاحها، وحيث أن نسبة الإثبات كافية جدا لوجود اهتمام بتنمية مهارات الاتصال للأفراد المتواجدين لديها ، هذا لتسهيل سير العملية الاتصالية بين موظفيها بتوفير لهم دورات تدريبية تمكنهم من التعلم بسرعة و استخدام تكنولوجيا الاتصالات داخل المؤسسة، وبما أن المؤسسة هي مصنع كبير جدا فهو بحاجة لتكنولوجيا اتصال عالية جدا تسمع بنجاح العملية الاتصالية وبالتالي نجاح أعمال المؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (8) من الاستبيان

تنص العبارة رقم (8) على: "تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
35%	14	غير موافق
17%	7	محايد
48%	19	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة بلغت 17%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة بلغت 48%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (20).

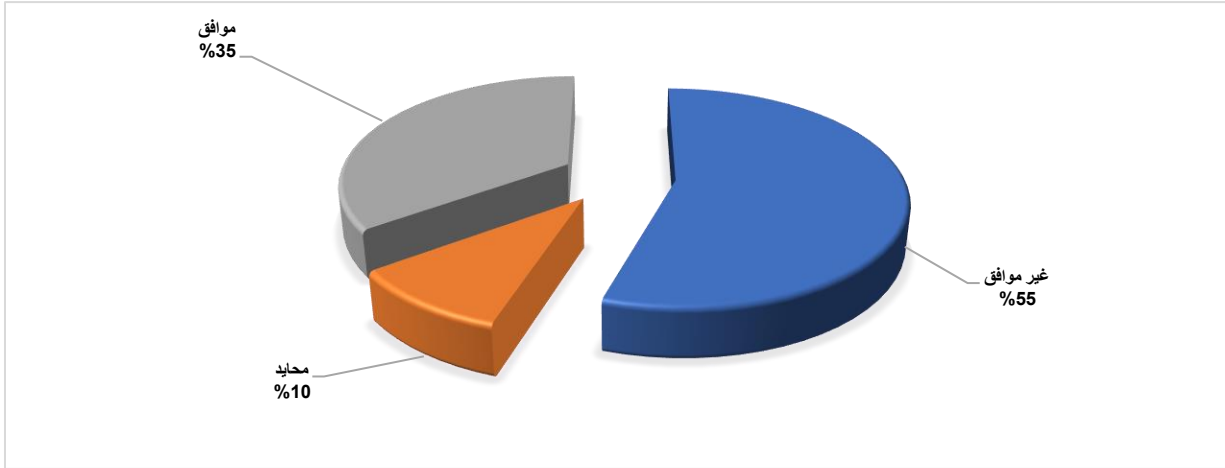


الشكل رقم (20) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (8) من الاستبيان -من الملاحظ من الرسم والجدول أعلاه أن النسبة التي اكتسحت التمثيل هي: 48% وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بالنسب الباقية وتساعد على ترسيخ ما قدمته العبارة القائلة 'أن هناك بالمؤسسة وسائل اتصال ملائمة يستخدمها الموظف في عمله' وقد أثبتت هذا النسبة الكبيرة المتعلقة بالاختيار "موافق" طبعا وحسب أن المؤسسة هي صناعية و متطورة وتعمل على إنتاج الكوابل الكهربائية و في شق من تسيير الإداري مسير أجنبي فهو يعمل دائما على جلب أحدث تكنولوجيا الاتصال ويعتمد على إدخال كل التعديلات في الوقت المناسب لسير حسن وملائم للعمل، وبما أن هذا الاختيار أخذ نصيب لا بأس به من الموظفين فبقي الشيء القليل فقط لباقي النسب مما يشكل دعما ، لأن مؤسسة الكوابل تعتمد على تكنولوجيا عالية فهي توفر للموظفين وسائل اتصال ملائمة لطبيعة عملهم بما فيها الألواح الالكترونية الأنترنت والهواتف والوثائق... إلخ ، عملا منها على دعمهم من أجل تحقيق أهدافها في جميع المجالات وهذا يعكس مرة أخرى إثبات فرضية أن الاتصال الفعال يساعد على التطوير التنظيمي وهذا من خلال التمكين لإداري كما يتوافق مع الدراسة السابقة العاشرة التي توصلت إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل من خلال عامل الاتصال الذي يؤثر على التمكين الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم (24) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (9) من الاستبيان تنص العبارة رقم (9) على: " لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذة دون الموافقات المسبقة للمسؤولين" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
55%	22	غير موافق
10%	4	محايد
35%	14	موافق
% 100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابو على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة بلغت 55%، الذين أجابو بالحياد فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة بلغت 10%، في حين أن الذين أجابو بالموافقة فقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة بلغت 35%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (21).

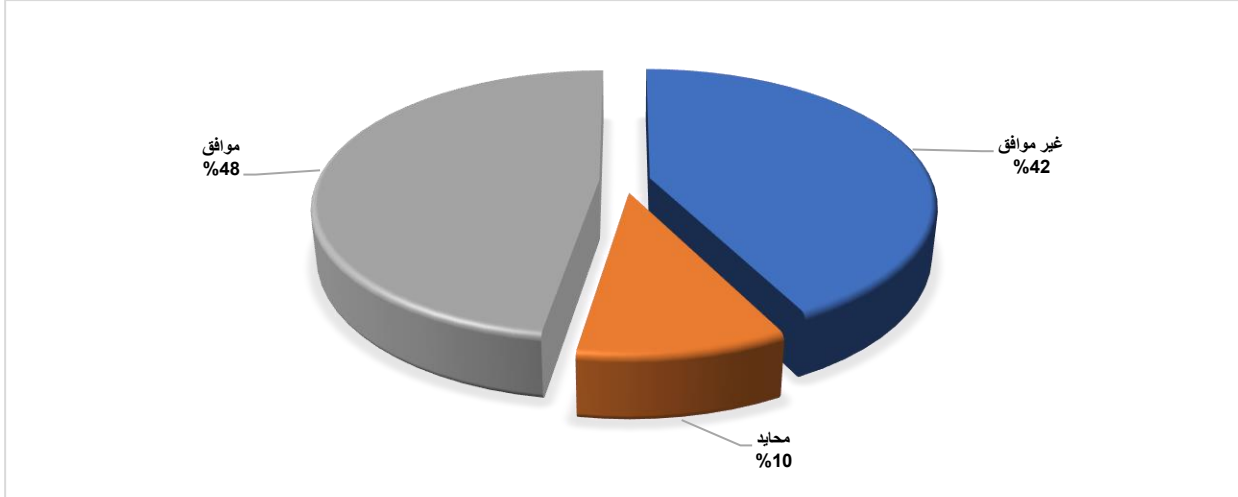


الشكل رقم (21) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (9) من الاستبيان
 - تمثل العبارة: 'وجود نوع من الاستقلالية التي تخول للموظف صنع القرار دون موافقة المسؤول في الوقت المناسب'، وبما أن العرض البياني والرقمي تمكن من الكشف عن هذا التساؤل فقد بين لنا أعلى نسبة مشاهدة للاختيارين "غير موافق" ما يعني مسؤولية الموظف محدودة ومقتنة وأيضا موجهة ولا تشمل جميع الموظفين مما لا يفسر مبررا للتمكن المراد تطبيقه أو الكشف عنه إن وجد في شق من تسيير هذه المؤسسة، وهي غير معبرة وغير محفزة لوجود تفويض السلطة مما لا يدعم عمل الموظفين الممكنين وهذا ما لا يوافق ما توصلت له الدراسة السابقة التاسعة أن الموظف الذي تمنح له الاستقلالية والتفويض يتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية.

الجدول رقم (25) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (10) من الاستبيان
 تنص العبارة رقم (10) على: "يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
42%	17	غير موافق
10%	4	محايد
48%	19	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 42%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة بلغت 10%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة بلغت 48%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (22).

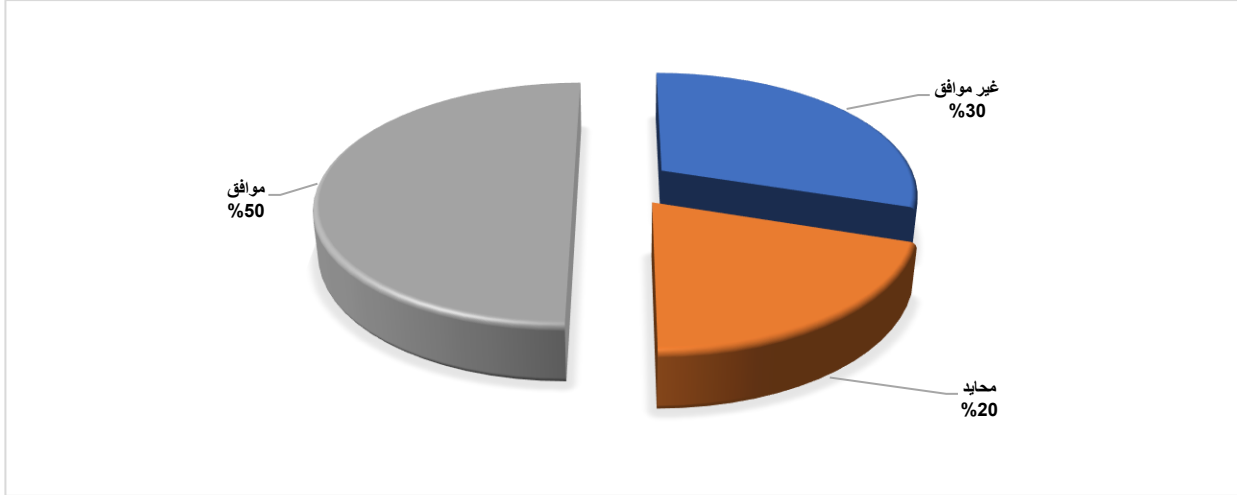


الشكل رقم (22) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10) من الاستبيان - يمثل الجدول والرسم البياني نسب لاختيارات خصت العبارة ' تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل قريب من الموظف دون العودة للمسؤول ' و التي اكدت على ذلك، وهذا يوافق تماما مبدأ التمكين الإداري بشقه الذي اشتمل على مبدأ التفويض الإداري المراد الكشف عنه من خلال هذا المحور، وهذا يدل على أن الموظفين بإمكانهم حل المشاكل التي يتعرضون إليها في عمله على مستوى حيزهم العملي وهذا ما يشير بطريقة ما إلى التفويض الإداري الذي تمنحه المؤسسة لموظفيها المسؤولين مع تشجيعهم لتحمل المسؤولية أكثر لواجهة المواقف التي تتطلب الحل السريع وهذا يمثل تصريحاً لمؤشر من مؤشرات التمكين الإداري حيث، أن تصرف الموظف بحرية عند وقوع مشكل من أجل حله وبسرعة تؤثر إيجاباً على أهداف المنظمة من حيث كسبها الوقت للانشغال بمشاكل أخرى.

الجدول رقم (26) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (11) من الاستبيان تنص العبارة رقم (11) على: " تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين " وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
30%	12	غير موافق
20%	8	محايد
50%	20	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة بلغت 30%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 20%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة بلغت 50%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (23).



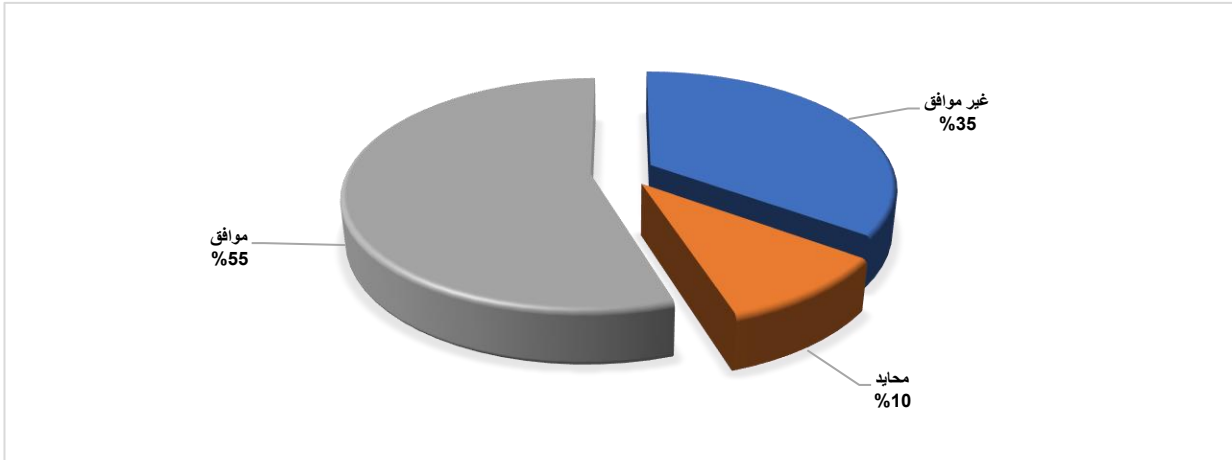
الشكل رقم (23) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11) من الاستبيان -تعلقت العبارة 'بشعور الموظف بوجود رقابة ذاتية من شأنها أن تعزز موقفه لدى المسؤولين' ومن خلالها بلغت أكبر نسبة مشاهدة 50 % لصالح "موافق" والتي تسمح بالقول أن هناك رقابة ذاتية لدى الموظفين مستمدة من تحملهم للمسؤولية والثقة المتبادلة بينهم وبين المسؤولين ما يحفزهم على الشعور بهذه الرقابة وهذا ما يحتاجه التمكين ليكون موجودا وهذا يدل على وجود فعلي للرقابة الذاتية طبعا مستمدة من طريقة التسيير الديمقراطية التي تحققها المؤسسة للموظفين و تعزيز روح المسؤولية من خلا تفويضهم لجزء من السلطة يشكل دعما كافيا لتحرك الرقابة الذاتية داخل كل فرد في المنظمة خاصة أنه مدرك بأن قراراته المتخذة عنه يتحمل عواقبها كاملة عند الخطأ، وبالتالي فإن المؤسسة بكسبها الثقة وتعزيزها روح المبادرة والمسؤولية تكسب جولة التمكين الإداري و التطوير التنظيمي بالحفاظ على بقائها. وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الرابعة التي أثبتت أن تعزيز المسؤولية تؤدي روح المجازفة التي تحقق الرقابة الذاتية لدى الموظف.

الجدول رقم (27) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (12) من الاستبيان تنص العبارة رقم (12) على: " إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
35%	14	غير موافق
10%	4	محايد
55%	22	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 14 فردا بنسبة بلغت 35%،

الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة بلغت 10%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 22 فردا بنسبة بلغت 55%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (24).



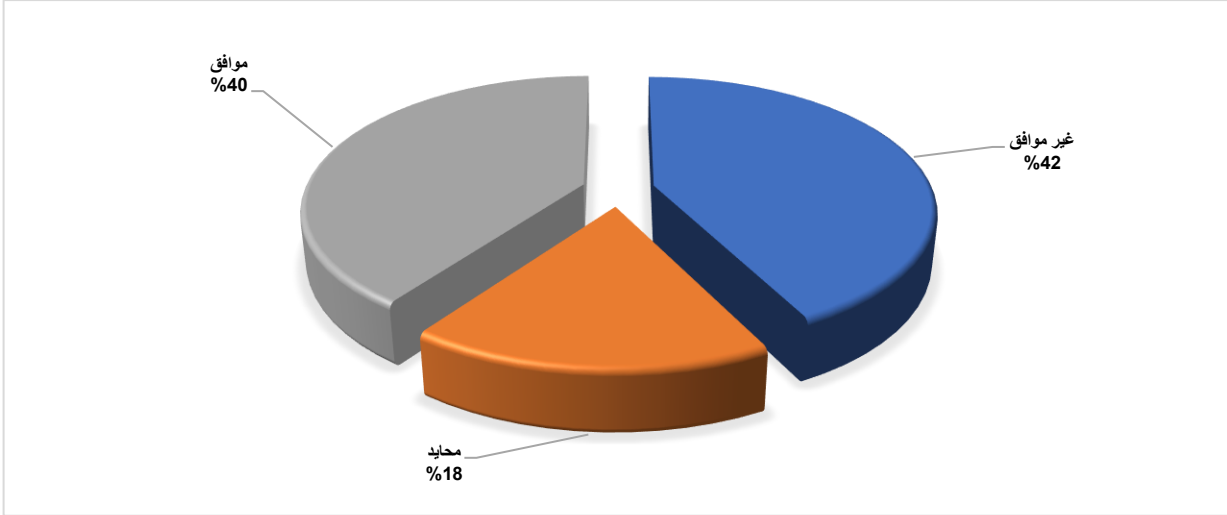
الشكل رقم (24) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12) من الاستبيان

--من الرسم والجدول المنجز أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة مشاهدة كانت للاختيار "موافق" فبيّن هذا أنه تتحقق العبارة المتمثلة "إبداع الموظف في عمله يساعد في عملية التفويض لجزء من السلطة" أي حيثما كان الموظف مبدعا في عمله مكنه ذلك من تفوضه والاعتماد عليه في الأمور الخاصة بالمسؤولين ولو كانت من غير صلاحياته، فالإبداع من شأنه منح التفويض للموظف وبشكل تلقائي، كما أكدته عدة دراسات منها ما هو مرفق في الدراسات السابقة الثامنة التي توصلت إلى وجود أثر للتمكين الإداري والدعم للتطوير التنظيمي في السلوك الإبداعي الذي يجعل الفرد مسؤولا ، فيصبح الموظف من حقه التمتع بجزء من السلطة وتسهيل أعماله من خلالها بما يخدم ويتوافق و أهداف المؤسسة و هذا من شأنه أن يشكل إثباتا على أن الموظف المبدع تمنحه المؤسسة الحق في التفويض للسلطة من خلال تمكينه إداريا التي تعزز لديه الثقة والمسؤولية .

الجدول رقم (28) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (13) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (13) على: " معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
42%	17	غير موافق
18%	7	محايد
40%	16	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 42%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة بلغت 18%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة بلغت 40%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (24).

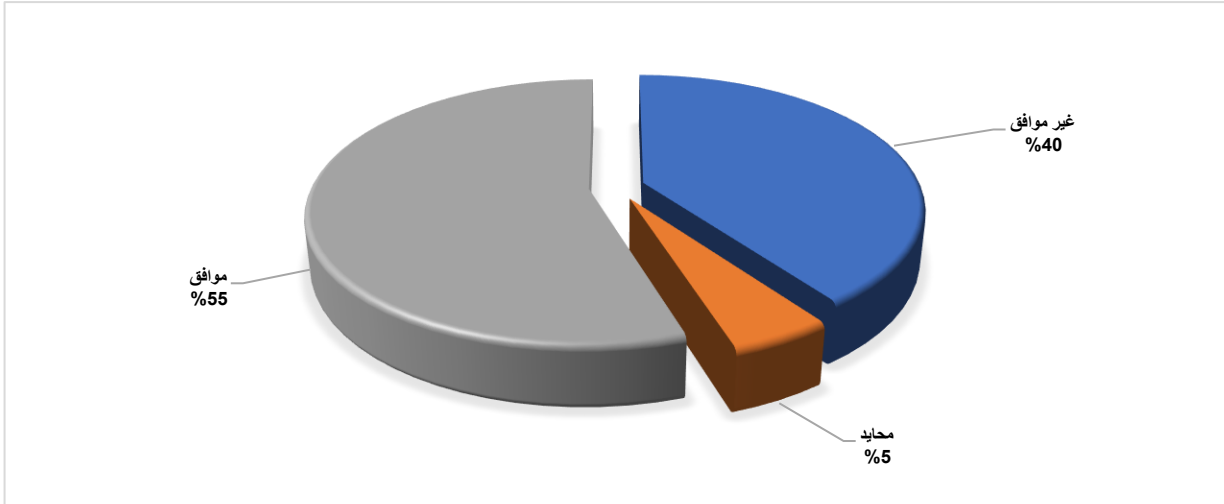


الشكل رقم (25) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13) من الاستبيان - تترجم القراءة البيانية أعلاه تفسرا رقميا للعبارة والمتمثلة في 'تحمل الموظف للمسؤولية التامة حال ما فوض في منصب أعلى رتبة من منصبه جراء اتخاذه للقرارات ' وهذا مؤشرا كافيا ودالا على أن الموظفين يتمتعون بروح المسؤولية العالية عند تخويله مناصب أعلا من مناصبهم الحالية وهذا نوع من التمكين الإداري و تبين أنه يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية إذا فوض في منصب أعلى من منصبه الذي يشغله، بالمقابل للنسبة التي عبر عنها الموظفون بعدم الموافقة و التي تفرق عن سابقتها ب2 بالمئة وهذا ما إذا توفرت فيه شروط التفويض والتي تعتمد أساسا على المسؤولية وتحمل العواقب والالتزام والخوف على مصالح المؤسسة، هذا يعني أن التمكين الإداري بالمؤسسة يعمل على منح الفرصة للموظف في التسيير مع مراعاة التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (29) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (14) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (14) على: " توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
40%	16	غير موافق
5%	2	محايد
55%	22	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن الذين أجابو على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 16 فردا بنسبة بلغت 40%، الذين أجابو بالحياد فقد بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة بلغت 5%، في حين أن الذين أجابو بالموافقة فقد بلغ عددهم 22 فردا بنسبة بلغت 55%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (26).



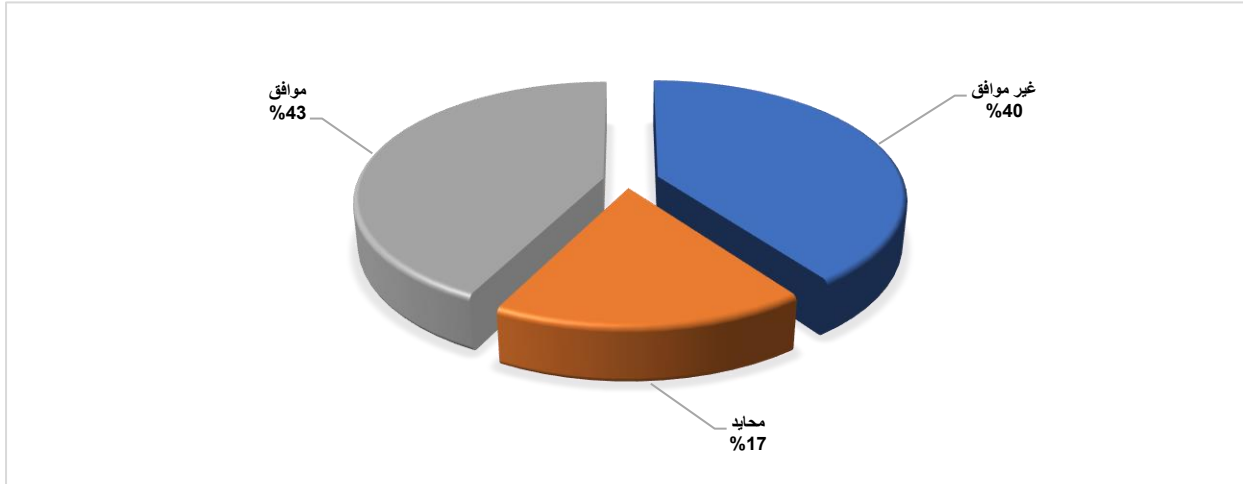
الشكل رقم (26) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14) من الاستبيان -من المشاهد من خلال عرض النسب على الجدول و الرسم البياني لعرض علاقة توفر نظام معلوماتي يخدم الموظف ما يؤكد حتمية التواصل بين الزملاء بالعمل، من خلال توفير المؤسسة نظام معلوماتي يساعد على تأدية العمل في ظروف جيدة وتسهيل وتسريع كل ما تعلق بالانجاز أو الاتصال، وهذا فحوى العبارة وبطبيعة الحال من شأن هذا في تعزيز التواصل وتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين، مما يساهم في وجود ثقافة التمكين الإداري و مدى ارتباطها بالمساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي، إن توفير نظام معلوماتي يبسط العمل ويجعل المؤسسة الضخمة تبدو وكأنها صغيرة ومكتشوفة الرؤية بالنسبة للجميع كما تحتم الرقابة الإدارية الفعالة دون اللجوء إلى التنقل من مصلحة إلى أخرى فيكفي ان يستعمل النظام المعلوماتي للتواصل مع الموظفين وكذلك إبلاغهم بكل المعلومات والتأكد من وصولها إليهم أيضا وهذا يقلص الحركات الزائدة التي قد يتحجج بها بعض الموظفين من أجل الهروب من الجدية في العمل وهذا ما تعاني منه جل الإدارات في بلادنا ، فيوجود نظام يقلص من استخدام الوثائق والسجلات أيضا تحقق المؤسسة أهدافها بسهولة وهذا ما يعكس سياسة التمكين الإداري و التطوير التنظيمي في واقعها.

الجدول رقم (30) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (15) من الاستبيان تنص العبارة رقم (15) على: " توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
40%	16	غير موافق
17%	7	محايد
43%	17	موافق

الإجمالي	40	%100
----------	----	------

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة بلغت 40%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة بلغت 17%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 43%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (27).



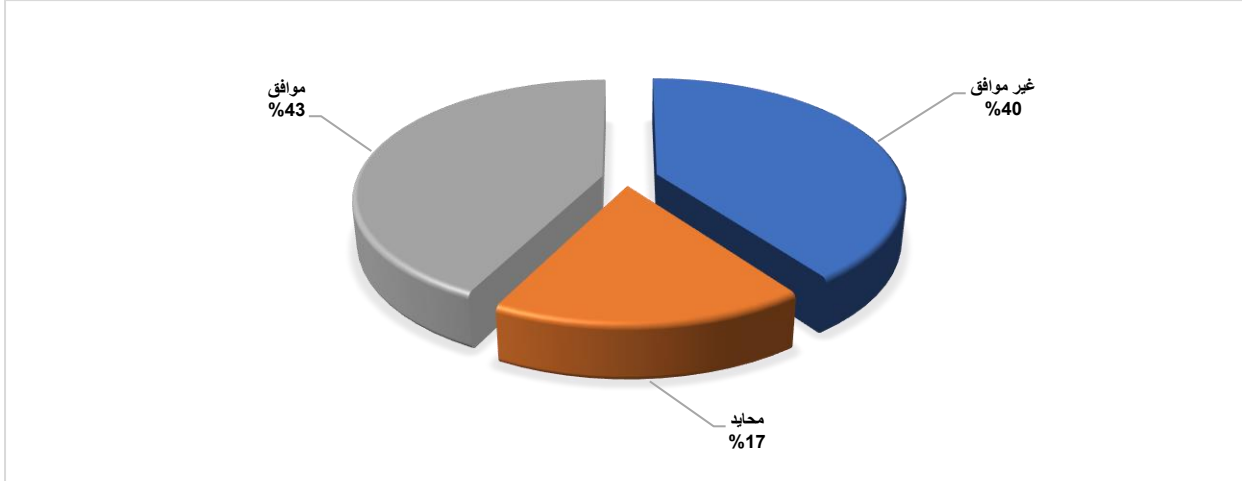
الشكل رقم (27) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15) من الاستبيان

- تمثل مدى مساهمة الموظف في إعداد الخطط المستقبلية المتعلقة بالمؤسسة ، لكن قد تشرك المؤسسة الموظفين يخدم تعزيز مبدأ الديمقراطية والمشاركة في التسيير ، فهي تدل على أن الوجود الفعلي لهذه المساهمة حيث تأخذ المؤسسة وجهة نظر الموظفين في دراستها لخططها المستقبلية سعياً منها إلى تحقيق التوازن التنظيمي الذي يساعد على التواصل بين المؤسسة والموظفين عند رسم الخطط وهذا يدل على أن هذه الديمقراطية في التسيير تشير إلى ثقافة التمكين الإداري التي من شأنها أن تحقق التطوير التنظيمي والموظف معاً.

الجدول رقم (31) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (16) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (16) على: " هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار"
وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
40%	16	غير موافق
17%	7	محايد
43%	17	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة بلغت 40%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة بلغت 17%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 43%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (28).

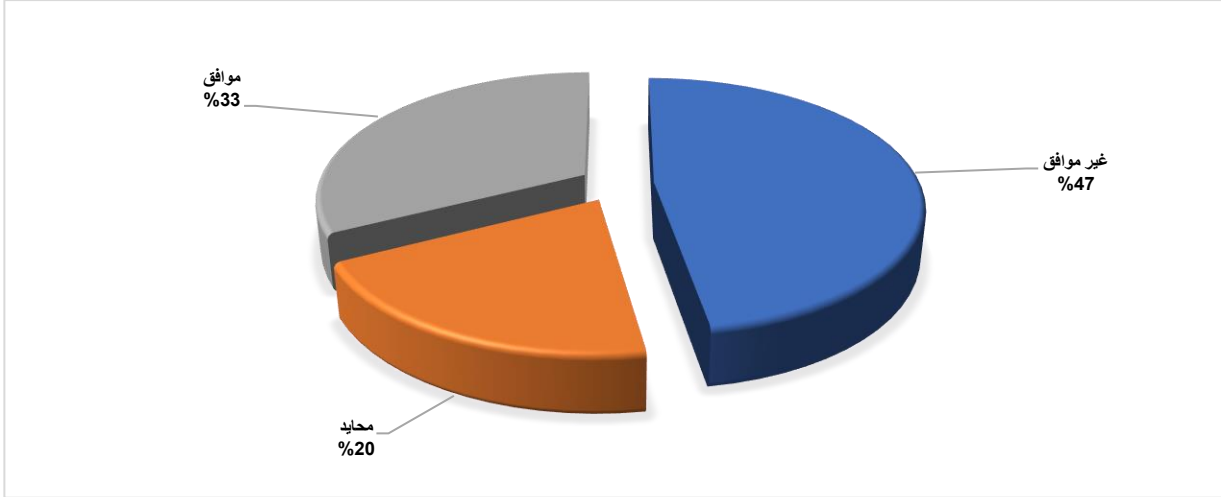


الشكل رقم (28) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (16) من الاستبيان -إن المشاهد من خلال عرض النسب على الجدول و الرسم البياني نستنتج أن هناك ما يؤكد حتمية التواصل بين الزملاء بالعمل ، من خلال وجود دوريات تحديث و تجديد أليات المؤسسة باستمرار يساعد على تأدية العمل في ظروف جيدة وتسهيل وتسريع كل ما تعلق بالإنجاز أو الاتصال، وبطبيعة الحال من شأن هذا في تعزيز التواصل وتحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين، مما يساهم في وجود ثقافة التمكين الإداري و مدى ارتباطها بالمساهمة في التطوير التنظيمي، إن توفير نظام دوري يبسط العمل ويجعل المؤسسة الضخمة تبدو وكأنها صغيرة ومكشوفة الرؤية بالنسبة للجميع كما تحتم الرقابة الإدارية الفعالة دون اللجوء إلى التنقل من مصلحة إلى أخرى فيكفي إن يستعمل دوريات تحديث و تجديد مستمرة للتواصل مع الموظفين وكذلك إبلاغهم بكل المعلومات والتأكد من وصولها إليهم أيضا وهذا يقلص الحركات الزائدة التي قد يتحجج بها بعض الموظفين من أجل الهروب من الجدية في العمل وهذا ما تعاني منه جل الإدارات في بلادنا مما يعكس سياسة التمكين الإداري بها.

الجدول رقم (32) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (17) من الاستبيان تنص العبارة رقم (17) على: " يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الإجابة
47%	19	غير موافق
20%	8	محايد
33%	13	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة بلغت 47%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 20%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة بلغت 33%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (29).



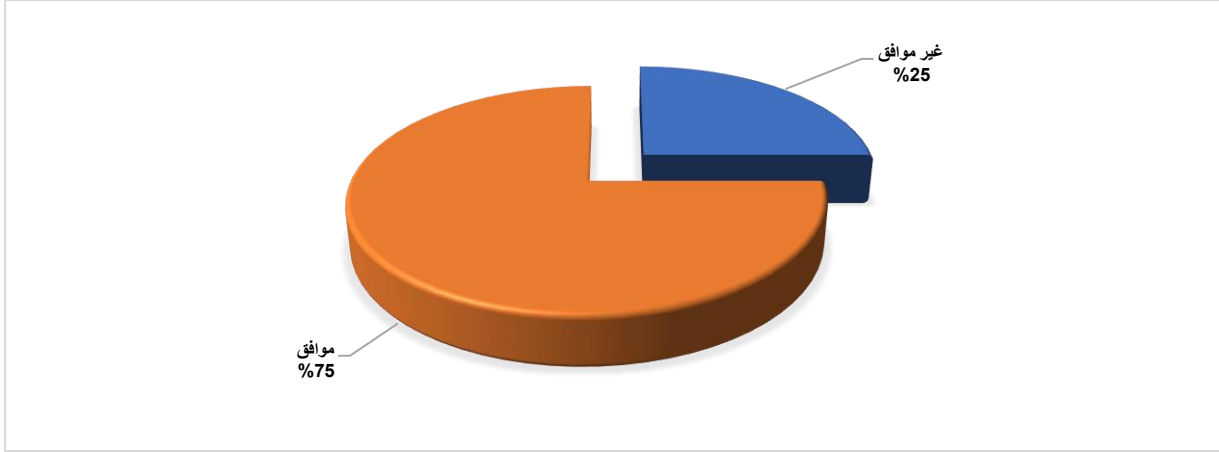
الشكل رقم (29) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (17) من الاستبيان

-يمثل العرض البياني والنسب الممثلة على الرسم البياني للأعمدة تكرارية حيث ظهرت ما يلغي إلى حد ما العبارة مدى مساهمة الموظف في إعداد الخطط المستقبلية المتعلقة بالمؤسسة ، لكن قد تشرك المؤسسة الموظفين في هذا الأمر بنسبة متواضعة نوعا ما وصلت إلى 33 % وقد لا يخدم تعزيز مبدأ الديمقراطية والمشاركة في التسيير، و لا تدل على أن الوجود الفعلي لهذه المساهمة حيث لا تأخذ المؤسسة وجهة نظر الموظفين في دراستها لخططها المستقبلية سعيا منها إلى تحقيق التوازن التنظيمي الذي يساعد على التواصل بين التطوير التنظيمي في المؤسسة للموظفين عند رسم الخطط وهذا لا يدل على أن هذه الديمقراطية في التسيير تشير إلى ثقافة التمكين الإداري التي من شأنها أن تخدم المؤسسة والموظف معا.

الجدول رقم (33) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (18) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (18) على: " هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
25%	10	غير موافق
75%	30	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 10 فردا بنسبة بلغت 25%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 30 فردا بنسبة بلغت 75%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (30).

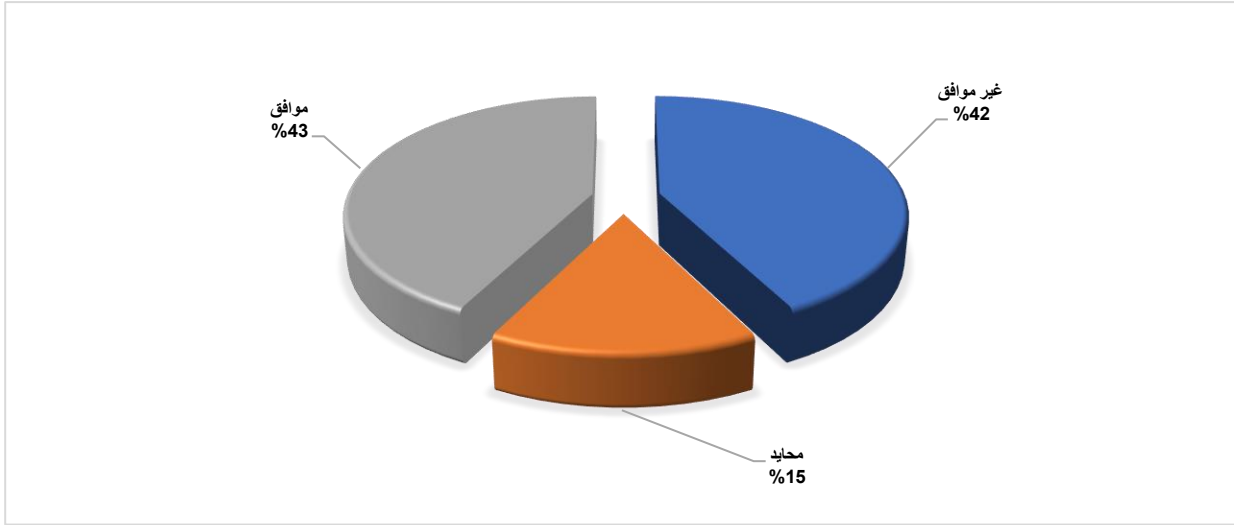


الشكل رقم (30) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (18) من الاستبيان -إن المشاهد من خلال عرض النسب على الجدول و الرسم البياني نستنتج أن هناك ما يؤكد حتمية التوافق بين أهداف الموظف و اهداف المؤسسة، من خلال وجود شفافية و ديمقراطية تساعد على بعث روح المسؤولية و العمل من أجل الصالح العام، مما يساهم في وجود ثقافة التمكين الإداري و مدى ارتباطها بالمساهمة في التطوير التنظيمي، الذي يعكس نجاح سياسة المؤسسة في تطبيق مثل هذه الإستراتيجيات المتطورة التي تمنح الموظف الثقة و كأنه مالك للمؤسسة.

الجدول رقم (34) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (19) من الاستبيان تنص العبارة رقم (19) على: " يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية" وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
42%	17	غير موافق
15%	6	محايد
43%	17	موافق
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 42%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة بلغت 15%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة بلغت 43%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (31).

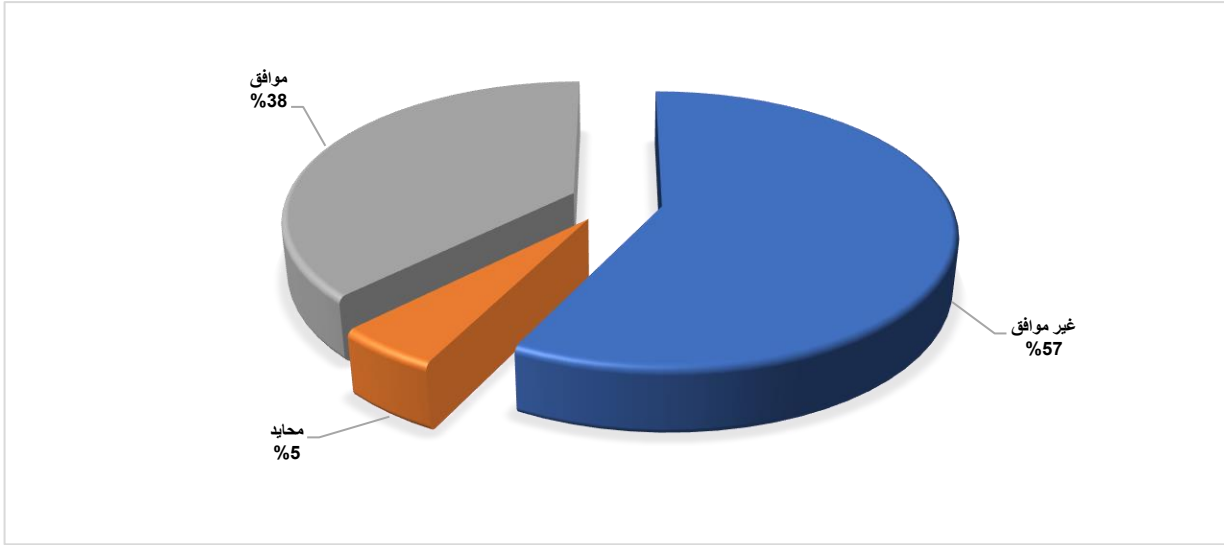


الشكل رقم (31) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (19) من الاستبيان من خلال التحليل الإحصائي للظاهرة تبين حسب ما هو موثق أعلاه أن هناك تعادل بين الموافقة ورفض العبارة و هذا يعني هناك من يستفيد من تدريب خاص لمواجهة التطورات وهذا بإختيار المؤسسة لموظفين معينين من أجل تدريبهم دوناً عن غيرهم و يتم ذلك تبعاً لشروط معينة تضعها المؤسسة من أجل إجراء هاته العملية و تكون بشكل دوري هذا ما يعكس وجود لسياسة التطوير التنظيمي داخلها.

الجدول رقم (35) يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة (20) من الاستبيان
تنص العبارة رقم (20) على: "تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة"
وقد كانت إستجابات أفراد العينة عليه كما يلي:

النسبة المئوية	التكرارات	خيارات الاجابة
57%	23	غير موافق
5%	2	محايد
38%	15	موافق
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على هاته العبارة بعدم الموافقة بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة بلغت 57%، الذين أجابوا بالحياد فقد بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة بلغت 5%، في حين أن الذين أجابوا بالموافقة فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة بلغت 38%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (32).



الشكل رقم (32) يوضح نسب إستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (20) من الاستبيان من خلال الإثبات البياني و الرقمي تبين أن المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة في عملية التطوير التنظيمي التي تخص الموظفين و هذا مؤشر جيد يعكس ثقافة التمكين الإداري و عدم إقتصار العملية على من هم ذوي كفاءة عالية فقط و إنما التطوير التنظيمي في حد ذاته لا بد أن يشمل الفئات غير ذوي الكفاءة و الذين هم فعلا بحاجة لمثل هذه العمليات.

2- الارتباط بين عبارات محاور التمكين الإداري ومحور التطوير التنظيمي

أ/ إرتباط عبارات المحور الأول لتمكين الاداري مع محور التطوير التنظيمي

الجدول رقم (36) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	غير موافق
غير دال	1950.	2750.	14	6	0	8	غير موافق	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة
			8	3	1	4	محايد	
			18	13	1	4	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (37) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة
غير دال	1910.	2760.	14	6	3	5	غير موافق	الإجمالي
			8	1	3	4	محايد	
			18	10	1	7	موافق	
			40	17	7	16		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (38) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة
غير دال	1140.	3050.	14	5	3	6	غير موافق	الإجمالي
			8	1	1	6	محايد	
			18	11	3	4	موافق	
			40	17	7	16		

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.30 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (39) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط		محور التطوير التنظيمي	
				محور فرصة الموظف	محور فرصة الموظف		

				في المشاركة باتخاذ القرار			
غير دال	0.183	0.279	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	
			14	2	3	9	أنت دائما على علم
			8	2	1	5	بجميع القرارات
			18	9	4	5	المتخذة بالمؤسسة
			40	13	8	19	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (39) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (40) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق
غير دال	0.120	0.325	14	8	6	غير موافق	أنت دائما على علم	
			8	6	2	محايد	بجميع القرارات	
			18	16	2	موافق	المتخذة بالمؤسسة	
			40	30	10	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (41) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	محايد
غير دال	0.299	0.247	14	4	3	7	غير موافق	أنت دائما على علم
			8	3	0	5	محايد	بجميع القرارات

			18	10	3	5	موافق	المتخذة بالمؤسسة
			40	17	6	17		الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.24 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (42) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.285	0.250	14	3	0	11	غير موافق	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة
			8	3	1	4	محايد	
			18	9	1	8	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (42) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.25 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (43) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.642	0.177	17	8	1	8	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	2	0	3	محايد	
			18	12	1	5	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.17 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (44) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
دال	0230.	0.376	17	5	2	10	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	1	3	1	محايد	
			18	11	2	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (44) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.37 وهو إرتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (45) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
دال	0.040	0.354	17	3	3	11	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	2	1	2	محايد	
			18	12	3	3	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.35 وهو إرتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (46) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
غير دال	0.068	0.331	17	5	1	11	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	2	0	3	محايد	
			18	6	7	5	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (46) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة

باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (47) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	1820.	0.292	17	11	6	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار	
			5	3	2	محايد		
			18	16	2	موافق		
			40	30	10	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.29 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (48) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.482	0.208	17	6	2	9	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	1	1	3	محايد	
			18	10	3	5	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (48) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.20 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (49) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.168	0.284	17	6	1	10	غير موافق	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار
			5	0	1	4	محايد	
			18	9	0	9	موافق	

			40	15	2	23	الإجمالي
--	--	--	----	----	---	----	----------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.28 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (50) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.926	0.106	12	6	1	5	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	6	0	4	محايد	
			18	10	1	7	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (51) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و اجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.274	0.253	12	3	1	8	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	5	2	3	محايد	
			18	9	4	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.25 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (52) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار	محور التطوير التنظيمي
					محور فرصة الموظف

				موافق	محايد	غير موافق	في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.112	0.306	12	2	3	7	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	7	0	3	محايد	
			18	8	4	6	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (52) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.30 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (53) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.995	0.050	12	4	2	6	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	3	2	5	محايد	
			18	6	4	8	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.05 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (54) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	7220.	0.128	12	8	4	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	8	2	محايد	
			18	14	4	موافق	
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (54) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.12 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (55) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
							غير موافق	محايد
غير دال	0.148	0.291	12	3	1	8	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	3	2	5	محايد	
			18	11	3	4	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.29 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (56) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
							غير موافق	محايد
غير دال	0.070	0.329	12	3	0	9	غير موافق	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة
			10	2	0	8	محايد	
			18	10	2	6	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (56) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (57) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عمالك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
							غير موافق	محايد
دال	0.026	0.371	13	3	2	8	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	9	0	2	محايد	
			16	10	0	6	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.37

وهو ارتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (58) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.031	0.364	13	3	3	7	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	4	0	7	محايد	
			16	10	4	2	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (58) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.36 وهو ارتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (59) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.175	0.282	13	3	4	6	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	4	1	6	محايد	
			16	10	2	4	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.28 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (60) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.663	0.173	13	3	2	8	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	3	3	5	محايد	
			16	7	3	6	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (60) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.17 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (61) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.262	0.262	13	8	5	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل	
			11	10	1	محايد		
			16	12	4	موافق		
			40	30	10	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.26 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (62) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	
غير دال	0.853	0.130	13	5	1	7	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	5	2	4	محايد	
			16	7	3	6	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (62) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.13 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (63) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الأول للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	محور فرصة الموظف في المشاركة باتخاذ القرار	

غير دال	0.421	0.220	13	6	1	6	غير موافق	تصلك معلومات سرية في العمل
			11	2	0	9	محايد	
			16	7	1	8	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الاول للتمكين الإداري (فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.22 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

التحليل

من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعدها الدراسة الأول والمتمثل في " فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار " ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بهذا المحور بالترتيب ومن خلال العلاقة التعاونية المبنية على أساس الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين ومنحهم الاهتمام بوجهات نظرهم في المؤسسة إلى جانب الشفافية في العمل إلى جانب تحمل الأفراد للمسؤولية ولتبعيات قراراتهم المتخذة، وفي إشارة أخرى -أن سرعة اتخاذ القرار بالنسبة للمفوضين تساعد على تحقيق ديمقراطية الإدارة حيث يشترك أكثر من مسؤول مفوض ومفوض إليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية¹ وهذا أيضا ما أكدته الدراسة السابقة الثانية عند اختبار فرضيتها الثانية والمعبرة عن تؤثر عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات ، الحرية ، الاستقلالية ، امتلاك المعرفة) في تعزيز السمات القيادية ، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة التطوير التنظيمي وهذا ما نصت عليه الفرضية الأولى في هذا العمل أي كلما زادت فرصة الموظف في اتخاذ القرار تمكنت المؤسسة من تحقيق التطوير التنظيمي بها .

ب/ إرتباط عبارات المحور الثاني للتمكين الإداري مع محور التطوير التنظيمي

الجدول رقم (64) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	0760.	3250.	18	7	0	11	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	3	0	2	محايد	
			17	12	2	3	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

¹ -محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجماعي ، ط1 ، 2007 ، ص 41.

الجدول رقم (65) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	3570.	2340.	18	6	4	8	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	2	2	1	محايد	
			17	9	1	7	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.23 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (66) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	3160.	2430.	18	6	2	10	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	2	2	1	محايد	
			17	9	3	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (66) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.24 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (67) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	

غير دال	4060.	2240.	18	4	4	10	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	1	2	2	محايد	
			17	8	2	7	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.22 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (68) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0320.	4150.	18	10	8	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	5	0	محايد	
			17	15	2	موافق	
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (68) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.41 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (69) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	4570.	2130.	18	5	3	10	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	2	1	2	محايد	
			17	10	2	5	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.21 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (70) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تخترك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0200.	3830.	18	3	1	14	غير موافق	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا
			5	1	1	3	محايد	
			17	11	0	6	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (70) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.38 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (71) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	2030.	2730.	14	6	0	8	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة
			8	4	0	4	محايد	
			18	12	2	4	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (72) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و اجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	8010.	1430.	14	5	3	6	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة
			8	4	2	2	محايد	
			18	8	2	8	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (72) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط

بين إجاباتهم كانت 0.14 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (73) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	1840.	2790.	14	3	2	9	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال
			8	4	1	3	محايد	تستخدمها في جميع
			18	10	4	4	موافق	الاتجاهات بالمنظمة
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.27 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (74) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0020.	4530.	14	2	1	11	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال
			8	6	0	2	محايد	تستخدمها في جميع
			18	5	7	6	موافق	الاتجاهات بالمنظمة
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (74) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.45 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.10)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (75) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0160.	4550.	14	7	7	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال
			8	6	2	محايد	تستخدمها في جميع
			18	17	1	موافق	الاتجاهات بالمنظمة
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.45 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (76) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين
غير دال	5230.	2000.	14	4	2	8	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال
			8	3	1	4	محايد	تستخدمها في جميع
			18	10	3	5	موافق	الاتجاهات بالمنظمة
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (76) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.20 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (77) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين
دال	0300.	3660.	14	2	2	10	غير موافق	تتوفر لديك قنوات اتصال
			8	2	0	6	محايد	تستخدمها في جميع
			18	11	0	7	موافق	الاتجاهات بالمنظمة
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.36 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (78) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين

غير دال	4050.	2240.	15	9	0	6	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	1	0	3	محايد	
			21	12	2	7	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (78) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.22 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (79) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و اجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
				موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	محايد
غير دال	1130.	3060.	15	3	2	10	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	2	1	1	محايد	
			21	12	4	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.30 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (80) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
				موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	محايد
دال	0500.	3440.	15	2	3	10	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	2	1	1	محايد	
			21	13	3	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (80) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.34 وهو ارتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (81) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	6800.	1700.	15	4	4	7	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	1	0	3	محايد	
			21	8	4	9	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.17 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (82) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0500.	3810.	15	9	6	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	2	2	محايد	
			21	19	2	موافق	
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (82) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.38 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (83) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	6610.	1740.	15	6	3	6	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	1	0	3	محايد	
			21	10	3	8	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.17

وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (84) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختار المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0470.	3470.	15	2	2	11	غير موافق	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
			4	1	0	3	محايد	
			21	12	0	9	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (84) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (3) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.34 وهو ارتباط متوسط نوعاً ما ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (85) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
دال	0210.	3820.	14	3	1	10	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	4	0	3	محايد	
			19	15	1	3	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.38 وهو ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (86) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	0590.	3370.	14	3	3	8	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	3	3	1	محايد	
			19	11	1	7	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (86) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (87) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	2290.	2650.	14	6	1	7	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	1	2	4	محايد	
			19	10	4	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.26 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (88) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
غير دال	2290.	2650.	14	3	1	10	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	2	2	3	محايد	
			19	8	5	6	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (88) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.26 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (89) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	

دال	0130.	4650.	14	7	7	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	5	2	محايد	
			19	18	1	موافق	
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.46 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (90) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
غير دال	3000.	2470.	14	4	1	9	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	3	1	3	محايد	
			19	10	4	5	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (90) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.24 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (91) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
دال	0110.	4050.	14	3	0	11	غير موافق	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
			7	3	2	2	محايد	
			19	9	0	10	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثاني للتمكين الإداري (الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.40 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

التحليل

- من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بالتطوير التنظيمي فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعدها الدراسة الثاني والمتمثل في " **الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين** " ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول ومرتفع ، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية بالمؤسسة بالترتيب ومن خلال توفير المؤسسة لنظام معلوماتي يساعد على التواصل الأنبي بين كل المستويات بالإضافة إلى حرصها على تواجدها التوعوية الدورية للأفراد من خلال إعلامهم بالقوانين الداخلية والتعليمات وما يجري عليها من تعديل في الوقت المناسب وهذا دليل على وجود تكنولوجيا متطورة تخدم الموظف والمؤسسة معا وكذلك يظهر اهتمامها بتزويد جميع الأفراد بالمعلومات ما يجعلهم أفرادا مسؤولون أما الاهتمام بذوي الخبرة فهو متوسط مقارنة مع باقي المؤشرات ، و في إشارة أخرى - أن الاتصال الفعال من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية ووجود التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المؤسسة يحقق توفير المعومات اللازمة لاستمرار وظائف المؤسسة¹ وهذا أيضا ما أكدته الدراسة السابقة الثامنة لـ: Study: Harrim,M.H.,& Alkshali,S.J. والتي توصلت إلى أن هناك اثر واضح للتمكين على فعالية فريق العمل. مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية في هذا العمل أي كلما كانت العملية الاتصالية فعالة بين الإدارة العليا والموظفين تمكنت المؤسسة من تحقيق التطوير التنظيمي.

ج/ ارتباط عبارات المحور الثالث للتمكين الإداري مع محور التطوير التنظيمي

الجدول رقم (92) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	0350.	3600.	22	9	1	12	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين الإجمالي
			4	1	0	3	محايد	
			14	12	1	1	موافق	
			40	22	2	16		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.36 وهو ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (93) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	7320.	1590.	22	8	5	9	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
			4	2	1	1	محايد	
			14	7	1	6	موافق	

¹ - عبد الله الطويقري: **علم الاتصال المعاصر** ، مكتبة العبيكات ، الرياض ، دون طبعة ، 1997 ، ص68.

			40	17	7	16	الإجمالي
--	--	--	----	----	---	----	----------

من خلال الجدول أعلاه رقم (93) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.15 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (94) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين
دال	0140.	3950.	22	4	5	13	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
			4	3	0	1	محايد	
			14	10	2	2	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.39 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (95) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين
غير دال	0580.	3380.	22	7	2	13	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
			4	1	0	3	محايد	
			14	5	6	3	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (95) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (96) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
						التفويض الإداري لجزء	

				من السلطة للموظفين		
				موافق	غير موافق	غ موافق
غير دال	1190.	3260.	22	15	7	لديك نوع من الاستقلالية التي
			4	2	2	تخول لك صنع قرار واتخاذ دون
			14	13	1	الموافقات المسبقة للمسؤولين
			40	30	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (97) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي			التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
				موافق	محايد	غير موافق		
غير دال	0940.	3150.	22	6	3	13	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
			4	2	0	2	محايد	
			14	9	3	2	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (97) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.31 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (98) يوضح الارتباط بين العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي			التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
				موافق	محايد	غير موافق		
غير دال	3150.	2430.	22	6	2	14	غ موافق	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
			4	1	0	3	محايد	
			14	8	0	6	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (1) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.24 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (99) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	4060.	2240.	17	8	0	9	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك. الإجمالي
			4	3	0	1	محايد	
			19	11	2	6	موافق	
			40	22	2	16		

من خلال الجدول أعلاه رقم (99) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.22 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (100) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	8020.	1430.	17	7	2	8	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك. الإجمالي
			4	1	1	2	محايد	
			19	9	4	6	موافق	
			40	17	7	16		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.14 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (101) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	0840.	3210.	17	3	4	10	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك. الإجمالي
			4	3	0	1	محايد	
			19	11	3	5	موافق	
			40	17	7	16		

من خلال الجدول أعلاه رقم (101) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من

السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (102) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	0580.	3380.	17	5	2	10	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك.
			4	0	0	4	محايد	
			19	8	6	5	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (103) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	1020.	3380.	17	10	7	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك.
			4	4	0	محايد	
			19	16	3	موافق	
			40	30	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (103) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (2) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (104) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	0710.	3290.	17	3	3	11	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك.
			4	3	0	1	محايد	
			19	11	3	5	موافق	

			40	17	6	17	الإجمالي
--	--	--	----	----	---	----	----------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (105) يوضح الارتباط بين العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين
دال	0070.	4180.	17	2	1	14	غ موافق	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك.
			4	1	1	2	محايد	
			19	12	0	7	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (105) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (2) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.41 وهو ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (106) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين
غير دال	1500.	2900.	12	4	0	8	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	5	0	3	محايد	
			20	13	2	5	موافق	
			40	22	2	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.29 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (107) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين

				من السلطة للموظفين				
				موافق	محايد	غير موافق		
غير دال	0860.	3200.	12	3	3	6	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	6	2	0	محايد	
			20	8	2	10	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (107) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (108) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي				
				التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين				
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار				
				موافق	محايد	غير موافق		
دال	0080.	4170.	12	1	2	9	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	4	0	4	محايد	
			20	12	5	3	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.41 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (109) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي				
				التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين				
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط				
				موافق	محايد	غير موافق		
غير دال	0600.	3360.	12	1	1	10	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	3	2	3	محايد	
			20	9	5	6	موافق	
			40	13	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (109) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.33 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (110) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	غير موافق	غ موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	0410.	4000.	12	6	6	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.	
			8	6	2	محايد		
			20	18	2	موافق		
			40	30	10	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.40 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (111) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	0460.	3480.	12	3	3	6	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	1	1	6	محايد	
			20	13	2	5	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (111) لاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.34 وهو إرتباط متوسط نوعا ما ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (112) يوضح الارتباط بين العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	1190.	3030.	12	2	0	10	غ موافق	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
			8	2	1	5	محايد	
			20	11	1	8	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (3) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة

للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.30 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (113) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	1310.	2980.	14	5	0	9	غ موافق	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة الإجمالي
			4	2	0	2	محايد	
			22	15	2	5	موافق	
			40	22	2	16		

من خلال الجدول أعلاه رقم (113) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.29 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (114) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	2280.	2650.	14	5	1	8	غ موافق	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة الإجمالي
			4	1	2	1	محايد	
			22	11	4	7	موافق	
			40	17	7	16		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً على العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.26 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (115) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	2610.	2570.	14	3	4	7	غ موافق	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة الإجمالي
			4	3	0	1	محايد	
			22	11	3	8	موافق	

			40	17	7	16	الإجمالي
--	--	--	----	----	---	----	----------

من خلال الجدول أعلاه رقم (115) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.25 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (116) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط			محور التطوير التنظيمي
				غير موافق	محايد	موافق	
غير دال	0700.	3290.	14	5	1	8	غ موافق
			4	0	0	4	محايد
			22	8	7	7	موافق
			40	13	8	19	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (117) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة		محور التطوير التنظيمي
				موافق	غير موافق	
دال	0020.	5620.	14	8	6	غ موافق
			4	1	3	محايد
			22	21	1	موافق
			40	30	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (117) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.56 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (118) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للمتكمين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية	محور التطوير التنظيمي
					التفويض الإداري لجزء

				من السلطة للموظفين				
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة
غير دال	2870.	2500.	14	3	2	9	غ موافق	
			4	2	1	1	محايد	
			22	12	3	7	موافق	
			40	17	6	17	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.25 وهو ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (119) يوضح الارتباط بين العبارة (4) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

				تشارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة للموظفين
دال	0320.	3620.	14	1	1	12	غ موافق	
			4	1	0	3	محايد	
			22	13	1	8	موافق	
			40	15	2	23	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (4) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.36 وهو ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (120) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي

				توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	غ موافق	معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة
غير دال	3100.	2450.	17	8	0	9	غ موافق	
			7	5	0	2	محايد	
			16	9	2	5	موافق	

			40	22	2	16	الإجمالي
--	--	--	----	----	---	----	----------

من خلال الجدول أعلاه رقم (120) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (1) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.24 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (121) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
غير دال	2310.	2650.	17	6	2	9	غ موافق	معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة
			7	2	3	2	محايد	
			16	9	2	5	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (2) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.26 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (122) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	0090.	4120.	17	5	2	10	غ موافق	معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة
			7	2	0	5	محايد	
			16	10	5	1	موافق	
			40	17	7	16	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (122) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (3) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.41 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (123) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط	محور التطوير التنظيمي
					التفويض الإداري لجزء

				من السلطة للموظفين				
				موافق	محايد	غير موافق		
غير دال	1600.	2870.	17	4	2	11	غ موافق	معرفتكم ومهارتكم العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتكم المميزة الإجمالي
			7	1	2	4	محايد	
			16	8	4	4	موافق	
			40	13	8	19		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (4) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.28 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (124) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي			
				التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين			
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة			
				موافق	غير موافق		
غير دال	1270.	3210.	17	10	7	غ موافق	معرفتكم ومهارتكم العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتكم المميزة الإجمالي
			7	6	1	محايد	
			16	14	2	موافق	
			40	30	10		

من خلال الجدول أعلاه رقم (124) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (5) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.32 وهو إرتباط ضعيف وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (125) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي

				محور التطوير التنظيمي				
				التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين				
القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية				
				موافق	محايد	غير موافق		
دال	0010.	4710.	17	3	1	13	غ موافق	معرفتكم ومهارتكم العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتكم المميزة الإجمالي
			7	3	3	1	محايد	
			16	11	2	3	موافق	
			40	17	6	17		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (6) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.47 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (126) يوضح الارتباط بين العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري مع العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة			محور التطوير التنظيمي	
				موافق	محايد	غير موافق	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين	
دال	0010.	4790.	17	1	2	14	غ موافق	معرفتكم ومهارتكم العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتكم المميزة الإجمالي
			7	2	0	5	محايد	
			16	12	0	4	موافق	
			40	15	2	23		

من خلال الجدول أعلاه رقم (126) نلاحظ من خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فردا على العبارة (5) من المحور الثالث للتمكين الإداري (التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين) واستجاباتهم على العبارة (7) من محور التطوير التنظيمي أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت 0.47 وهو إرتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

التحليل

- من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحور الثاني للتمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة فإننا سنعرض من خلاله اختبارنا لبعد الدراسة الثاني والمتمثل في " التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين" ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول و مرتفع نوعا ما ودرجة الموافقة لهذا المحور ، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بهذا المحور بالترتيب ومن خلال تحمل المسؤولية عند التفويض مع تحمل العقاب عند الخطأ في نتيجة القرار، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بذوي المهارات منحهم فرصة التفويض الإداري وتمكينهم من مناصب أكثر مسؤولية أيضا مؤشر الخبرة حيث يمكنه أن يخول للفرد أن يتحصل على امتياز في السلطة وتمثيلها أيضا يتمتع الموظف بنوع من الحرية والاستقلالية ما تجلعه مسؤولا مباشرا عن حل مشكلة ما كونه الأقرب إليها وهذا ما يثبت أيضا وجود رقابة ذاتية لدى الموظف مما يسمح بتمكينه وجعله طرفا مساعدا على تحقيق أهداف المؤسسة، وفي إشارة أخرى -أن التفويض من شأنه أن يحقق السرعة في اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب وتحقيق الديمقراطية الإدارية وتدريب المساعدين والوكلاء (المفوضين إداريين) وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل¹، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين بالمؤسسة و تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الثالثة في هذا العمل أي كلما كانت التفويض الإداري للموظف موجودا فعليا من طرف الإدارة العليا تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها وجعلتهم جزءا فعالا لا تستطيع الاستغناء عنه. وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتحقيق أهدافها مع توفير العناصر التي تساهم في ذلك بالترتيب ومن خلال توفير وسائل النقل للموظفين ، تخفيف الرقابة من قبل المسؤولين وجعل الموظف يشعر بنوع من الحرية ما يدفع إلى توظيف رقابة ذاتية، محاولة تحسين أداء العمال بتوفير الوسائل اللازمة والدورات التدريبية مع السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي مع التحفيز المادي والمعنوي للموظفين ، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين المحاور السابقة بالمؤسسة ومساهمتها جميعها في تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضيات الثلاث في هذا العمل أي كلما كانت المؤسسة تمنح

¹ - محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجماعي ، ط1 ، 2007 ، ص 41.

فرصة في اتخاذ القرارات وتدعم التفويض الإداري للموظف وتسعى إلى تفعيل العمليات الاتصالية تمكنت المؤسسة من تحقيق التطوير التنظيمي.

3- تحليل نتائج الدراسة في ضوء محاور التمكين الإداري ومحور التطوير التنظيمي:

لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري بمحاوره مع التطوير التنظيمي تم استخدام معامل الارتباط

بيرسون (Rp) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (127) يوضح العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي			
القرار	التطوير التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$).	0.566**	الدرجة الكلية للمحور الأول	التمكين الإداري
	0.697**	الدرجة الكلية للمحور الثاني	
	**0.752	الدرجة الكلية للمحور الثالث	
	**0.829	الدرجة الكلية للإستبيان	

من خلال الجدول رقم (127) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في إستبيان التمكين الإداري ودرجاتهم في التطوير التنظيمي بلغ (0.82) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي هو ارتباط طردي، وهذا ما تجلى في إرتباطات كل المحاور حيث بلغ بالنسبة لارتباط المحور الأول بالتطوير التنظيمي (0.56) وبالنسبة لارتباط المحور الثاني بالتطوير التنظيمي (0.69) وبالنسبة لارتباط المحور الثالث بالتطوير التنظيمي (0.75) وكلها إرتباطات موجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التمكين الإداري بمحاوره والتطوير التنظيمي لدى مؤسسة الكوابل بسكرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

04- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها سنقوم بمناقشتها على ضوء ما طرح من الفرضيات فبالنسبة للفرضية العامة " توجد علاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي." فيمكن اختبارها من خلال المتوسطات و التباين الممثل لكل محور من محاور هذه الفرضية وبالتالي فإن متوسط المحاور مستواه مرتفع ، أما بالنسبة للمحور الذي يحمل أكبر قيمة متوسط فهو محور الاتصال الفعال ومدى تحقيقه للتطوير التنظيمي، ما يعني أن المؤسسة تعتمد وبشكل خاص على العملية الاتصالية في تحقيقها لعملية التطوير التنظيمي مما يؤكد أنه توجد علاقة إيجابية طردية بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي ممثلة فيما عرض مسبقا رقميا وهي قريبة من '1' وهذا يعني أن الفرضية العامة تحققت.

-ما يخص الفرضيات الجزئية فإن الفرضية الأولى:"توجد علاقة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار التطوير التنظيمي" فإن مستواها أيضا مرتفع مقابل حصول هذا المحور على أكبر درجة للموافقة للأفراد المبحوثين، وهذا يدل على تعزيز المؤسسة لسياسة المشاركة في اتخاذ القرار واهتمامها بأراء موظفيها، وفي شأن وجود علاقة بين إعطاء الموظف فرصة في اتخاذ القرار و

التطوير التنظيمي في المؤسسة فعبّر عنها الارتباط قريب من المستوى المطلوب في قياس شدة الارتباط للعلاقات ذات الدلالات الدقيقة إحصائياً '1' وهذا برهاناً آخر على صحة الفرضية المختبرة ميدانياً.

-وفيما يخص الفرضية الجزئية الثانية "توجد علاقة بين الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين في المؤسسة والتطوير التنظيمي" فكان اختبار متوسطها في مستوى مرتفع يسمح بتأكيد وجود علاقة طردية بين الاتصال الفعال و بين الإدارة العليا والموظفين يسمح تفعيل عملية التطوير التنظيمي قوة بارتباط قريبة جداً من الواحد وتحقق صدق الفرضية في الواقع.

- أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة "توجد علاقة بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين في المؤسسة و التطوير التنظيمي فكانت بمستوى مرتفع نوعاً ما و توضيح نوعية العلاقة بالاعتماد على شدة ارتباط إيجابي ومقبول ، وقريبة من 1 وهذا يعني أن الفرضية الثالثة بدورها تحققت .

-ومن خلال هذا يمكن القول أن الدراسة الميدانية تم الوقوف على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي عند الموظفين الإداريين لدى مؤسسة الكوابل بسكرة الذي يقدم أسلوب إصلاح إداري من خلاله يمكن أن نقول هناك علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند الموظف الإداري زاد مستوى ولائه وأدائه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الايجابي الذي يحقق التطوير التنظيمي. وأن مستوى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بمستوى نجاح العملية التمكينية للموظف .

05-الاقتراحات والتوصيات:

- 1-زيادة وتكثيف البحوث في مجال التمكين بصفة عامة والتمكين الإداري بصفة خاصة لأنه أحد آليات زيادة الإنتاج وراحة وامن العامل، ويعمل على التقليل من التغيب والحوادث .
- 2-الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للموظف والعمل على حلها.
- 3-رفع الروح المعنوية للعامل.
- 4-العمل على تنمية روح المبادرة بتطبيق مثل هذه الإستراتيجية عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها ، مما يخلق الشعور بالرضا والالتزام والولاء.
- 5- ربط مفهوم التمكين الإداري بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة على ضوء الواقع وتكون مدمجة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف ، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل وتعزيز روح الانتماء للموظف.
- 6-تعزيز مقومات ظاهرة التفويض الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والإبداع و الولاء و الالتزام ما يمكن أن يحقق التمكين الإداري و التطوير التنظيمي.

خلاصة الفصل

خلص فهذا الفصل إلى تبيان ما يجب معرفته عن التحقيق الميداني لاختبار فرضيات الدراسة وعرض مجمل البيانات الخاصة بكل فرضية مرفوقة بالرسم البياني الممثل لها ، هذا و كمرحلة موائية توصلنا إلى عرض مفصل لنتائج هذه الدراسة مدعمة بتقارير عن كل فرضية مع مناقشتها على أساس الأرقام المدعمة لها لنتمكن من الإثبات لهذه الفرضيات، حيث تمكنا من خلال هذا الفصل من إصدار حكم علمي حول وجود علاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي وهذا باستخدام ثلاث فرضيات تم إثباتها أيضا ومن خلالها أن إعطاء الموظف فرصة باتخاذ القرار داخل المؤسسة، و كذلك الاتصال الفعال داخلها، و التفويض لجزء من السلطة للموظف تنشأ لديه نوع من الحرص و الالتزام بالعمل وروح المسؤولية، معبرة عن التمكين الإداري و التي تساعد على التطوير التنظيمي، كما خلصت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تقدم الكثير للموظفين والمؤسسات.

الخاتمة

إن المسعى الحقيقي العلمي و العملي لأي بحث يقدم كدليل أو برهان لافتراضات معينة ما هو إلا جملة من الإجراءات العلمية المنهجية التي يسير عليها الباحث للكشف عن حقيقة الأشياء و إثباتها إثباتا علمية منطقيا و قد ركزت هذه الدراسة العلمية على المؤسسات سمييا الصناعية منها هذا لأهميتها البالغة في المجتمع و الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للهيئات و الأفراد و الدول كما يعد تطور هذه الأخيرة من تطور مؤسساتها التي يجب عليها أن تكون دائما على الاستعداد التام لكل التطورات و التغييرات التي تحدث في مختلف المجالات و محاولة التأقلم معها و تحقيق مسعاها الذي وجدت من أجله و بأقل تكلفة ممكنة كما يعتبر الموظفين داخل هذا الصرح المؤسسات أهم عنصر في العملية الإنتاجية و من أهم عوامل الإنتاج التي تعتمد عليها الدول المتقدمة لتبقى في مصاف الريادة و المراتب الأولى و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوظيف إستراتيجيات و طرق و عمليات و إجراءات علمية أثبتت نجاحها في الواقع و في مختلف الدراسات المقدمة في هذا المجال و التي تسمح بالتواكب و التطوير الذي يحدث في العالم و التماشي و مختلف المستجدات في بيئة العمل لمواجهة مختلف المشكلات داخل المؤسسة و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود علاقة بين التمكين الإداري و التطوير التنظيمي من أجل ذلك قامت الباحثة بمحاولة الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري بصفته المتغير المستقل التطوير التنظيمي بصفته المتغير التابع ، إذ كشف لنا المتغير المستقل على عدة أبعاد مثلت دعائم للبحث، ثم ركزنا على مؤشرات خدمتنا طوال هذا المسار العلمي و العملي للبحث وتمثلت في الجنس والسن والخبرة ، المؤهل العلمي، إلى جانب المؤشرات الأخرى التي اندرجت تحت أبعاد اتخاذ القرار و الاتصال ، التفويض، كل هذه علاقتها بالتطوير التنظيمي، وتم التوصل إلى التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين فرصة العامل في اتخاذ القرار بالمؤسسة و التطوير التنظيمي، وهذا ما نصت عليه الفرضية الأولى في هذا العمل أي كلما زادت فرصة الموظف في اتخاذ القرار تمكنت المؤسسة من تحقيق التطوير التنظيمي داخلها ، كذلك ما يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال بالمؤسسة ومساهمته في عملية التطوير التنظيمي وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية في هذا العمل أي كلما كانت العملية الاتصالية فعالة بين الإدارة العليا والموظفين تمكنت المؤسسة من تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي. و إلى تأكيد الفرضية الثالثة على وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين بالمؤسسة و التطوير التنظيمي ، وهكذا يمكننا القول أن فرضيات البحث تحققت جميعها إلى حد ما عند اختبارها في الشق الميداني للدراسة ، ما يؤكد مرة أخرى على وجود هذه الثقافة في مؤسسة الكوابل بسكرة مع العلم أن المؤسسة ليست مصرحة بهذه الإستراتيجية.

و من خلال ما سبق من نتائج نظرية مؤكدة بالشق الميداني المطبق و المختبر للفرضيات أنه يمكن القول أن هذه الاستراتيجيات تطبقها في الواقع أصبح حتميا و لا بد منه من أجل تعزيز مفهوم ديمقراطية التسيير و شفافيته و الحرص على الإصلاح الإداري كثقافة تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق مسعاها المنتظر و هذا من

الخاتمة

خلال جعل الموظف محور التسيير و تمكينه من مختلف القرارات و الاتصالات و السلطة و إن كانت جزئية و تحت رعاية إدارية متخصصة فهي تجعل منه فردا مسؤولا و مضحيا و منتجا بالشكل الذي تبحث عنه كل المؤسسات اليوم مما يعكس نجاعة التسيير و الاستغلال الطاقات البشرية المتمثلة في مختلف ثقافاتهم التنظيمية و المؤسساتية و خبراتهم و مهاراتهم و توجيهها في المسار الصحيح كمسعى عملي يجدر الأخذ به في مثل هكذا مؤسسات.

المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1 قائمة المعاجم والقواميس باللغة العربية:

1- منجد الطلاب: دار الشرق، بيروت، 1986.

2- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق ، الطبعة الثانية ، بيروت ، لبنان ، 2002.

2-1 قائمة الكتب:

1- آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: الإدارة العلمية في المملكة العربية السعودية وآفاق

تحديثها، بدون دار نشر ، بدون طبعة، 2007.

2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء ، عمان الأردن

بدون طبعة ، 2013.

3- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء ، عمان ، الأردن، ط1 2011

4- إيمان حسن حنوش: طرق الإحصاء الوصفي. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2009 .

5- العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي عبر شبكة

لإدارة تنمية الموارد البشرية، (13-11 ديسمبر)، عمان: الأردن، 2006.

6- بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجاة قريشي، سهام بن رحمون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل

سسيولوجي). دار الفجر، القاهرة ، مصر، ط1 ، 2013 .

7- بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم). دار الفجر، القاهرة ط2

، 2008 .

8- بلقاسم سلاطنية، حساني الجبلاني : منهجية العلوم الاجتماعية. دار الهدى للطباعة ، عين مليلة الجزائر ،

ب ط، 2004.

9- جابر ناصر، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي. دار الهدى ، عين مليلة

الجزائر، بدون طبعة، 2006.

10- جمال محمد أبو شنب : العلاقات الإنسانية ، دراسة في مهارات الاتصال والتعامل. دار المعرفة

الجامعية ، مصر ، بدون طبعة ، 2006 .

11- جون سكوت (ترجمة عثمان): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. الشبكة العربية للأبحاث والنشر ،

بيروت لبنان، ط1، 2009.

12- دلال القاضي ، محمود البياتي : منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

SPSS. دار الحامد ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2008 .

- 13- دليل إرشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة القاهرة، بدون سنة.
- 14- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية). دار اليازوري، بدون طبعة بدون سنة.
- 15- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 16- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل). دار الحامد، ط3 2006.
- 17- حسن شحاتة: التعليم الجامعي والتقويم الجامعي. مكتبة دار العربية، ط1، 2001.
- 18- محمد الجوهرى، عبد الله الخريجي: طرق البحث العلمي. القاهرة، ط5. 2008.
- 19- محمد الصريفى: القرار الإداري ونظم دعمه. دار الفكر الجماعي، ط1، 2007.
- 20- محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 21- محمد مفضي الكساسبية، عبير حمود طه عبد الله: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. مجلة أردنية في إدارة الأعمال، عدد05، 2009.
- 22- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم (من سيولوجيا العمل إلى سيولوجيا المؤسسة). دار امبابلاست، الجزائر، ط1، 2010.
- 23- موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة. المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2011.
- 24- معمر داود: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
- 25- معمر داود: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت). دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
- 26- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية). ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- 27- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط4، 2011.
- 28- سويسي عبد الوهاب: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم). دار النجاح، الجزائر، بدون طبعة 2009.
- 29- سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصبية، الجزائر، بدون طبعة، 2012.
- 30- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط9، 2002.
- 31- عبد الله الطويقرى: علم الاتصال المعاصر. مكتبة العبيكات، الرياض، دون طبعة، 1997.

- 32-عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 03 ، 2001 .
- 33-عمر صخري : اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط10، 2008.
- 34-عيد عريفج ، كاسر المنصور، حنا نصر الله: إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال). دار زهران عمان ، الأردن، ط1، 2013.
- 35-عطية حسين الأفندي: مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بدون طبعة ، 2003.
- 36-طارق طه: التنظيم (النظرية-الهيكل-التصميمات). دار الكتب، مصر ، بدون طبعة، 2006 .
- 37-طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 38-شفيق العتوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية. دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39-ثيودور لقيت ، ترجمة نيفين غراب: الإدارة الحديثة، الدار الدولية، بدون طبعة، بدون سنة.
- 40-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005 .

3-1- قائمة المجلات باللغة العربية :

- 1-المعاني أيمن عودة ، أرشيدة عودة ، عبد الحكيم عقلة " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عدد 2 ، مج 9 ، (2009).
- 2-الحراشة محمد ، والهيبي صلاح الدين ، " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية دراسة ميدانية "، مجلة دراسات العلوم الأمنية الأردن، 2ع ، مج 33، 2006.
- 3-أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" نشر لمجلة الإدارة والاقتصاد -العدد 67 ، 2007.

4-1- قائمة الرسائل الجامعية :

- 1-يوسف عريقات"دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010 .
- 2- سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود" أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية

للمدير " دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة السعودية
2007.

3- عبد المجيد الصقرات سمية " التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في
إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) ، جامعة
مؤتة ، عمادة الدراسات العليا الأردن، 2010 .

4- الأصفة محمد بن إبراهيم محمد " التمكين وعلاقة بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن
الخاصة في الرياض" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية ، كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية ، 2010.

5- الزيدانيين محمد مطر " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
المالية الحكومية الأردنية " رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة جامعة مؤتة ، عمادة
الدراسات العليا ، الأردن ، 2006.

قائمة المراجع المعتمدة في التطوير التنظيمي:

قائمة المراجع المعتمدة :

أ-الكتب :

-منجد الطلاب: دار الشرق ، 1986.

1. احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
2. ادريس ، ثابت عبد الرحمان : المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .
3. ثابت عبد الرحمن ادريس:المدخل الحديث في الادارة العامة،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
4. حسن مهدي زويلف: إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان،(د.س) .
5. خبراء بميك: إدارة التطوير و التغيير، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ط3، 2004.
6. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 .
7. رحيب الصحّاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي –إنجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 1997، لبنان.
8. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
9. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح : التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، ط1 ، دار وائل ، عمان الأردن ، 2010 .
10. عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي،(المفاهيم ،النماذج، الإستراتيجيات) ، ط5، دار حافظ للنشر ، جدّة، 2009.

11. عبد الله عبد الهادي عبد الصمد: **الانسان و التنظيم**، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الامارات العربية المتحدة، ط1 ، 1991 .
12. علي الشريف و محمد سلطان: **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، (د.س).
13. الغمري، إبراهيم: **الأفراد والتطوير التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
14. محمد الصيرفي: **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. محمد هاني محمد: **السلوك التنظيمي الحديث** ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014.
16. مروان العطية : **معجم المعاني معجم عربي عربي**، مركز ايوان و بالتعاون مع دار النوادر للنشر و التوزيع، ط3، 2012 .
17. مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005.
18. معتز مصطفى عبد الجواد: **شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية**، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006.
19. معمر داود : **منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت** ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
20. الهواري سيد: **الموجز في الشرح عناصر الادارة**، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط2.
21. عمار عوايدي: **أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية** ، القاهرة ، منظمة العمل العربية ، د.س.
22. زيد منير عيوي: **إدارة التغيير والتطوير** ، ط1، عمّان، دار كنوز المعرفة ، 2007 .
23. موسى اللوزي : **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، عمّان، دار وائل ، 2003.

ب-المذكرات والرسائل الجامعية :

1. أسير منور وسعيد منصور فؤاد، **التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)** ، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز ، جامعة ورقلة ، 2005.
2. بلال خلف السكارنه: **التطوير التنظيمي والإداري** ، ط1، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2009 .
3. بوريب طارق : **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة ، 2015 .
4. حكيم جروة: **دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة**، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
5. دراعو فاطمة : **علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء**، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة وهران2 ، 2016 .
6. رغبة محمد أمحمد عبد العال: **التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (King Academy) من وجهة نظر العاملين**، جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدّمة إستكمالاً للحصول على متطلبات الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ، 2017.
7. صحراوي، لعجالي سناء: **أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، جامعة الشهيد حمّة لخضر-الوادي، 2018.
8. صفاء يعقوب: **أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة مقدّمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة ، 2016 .
9. فاتن عدنان أبو ورد : **درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي** ، رسالة مقدّمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزّة .

10. كريمة بومرقود : أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي ، 2017 .
11. لبوز إلياس: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه lmd ، جامعة بسكرة ، 2017 .
12. محمد راتول، أحمد مصنوعة : متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ، الجزائر .
13. مفتاح أحمد أبو غقة وعز الدين عبد الله سويد: دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الإقتصادي الأول للإستثمار ، 2017 .
14. وداد الهدي الجبوري : التطوير التنظيمي لمدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية، جامعة القادسية ، كلية التربية ، 2018 .

ج-الكتب الأجنبية :

15. Jean Brilman. **Les meilleur pratique.de mangement_**éd d'organisation .paris.2004.
16. French and Cecil H. Bell J***.

المواقع الإلكترونية :

www .tool pack.com/education html/organizational culture 2000.23/01/2010(14.30).

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1-2-قائمة القواميس بالأجنبية:

- 1- dictionnaire de français : LAROUSSE , maury- Eurolivres à mancheourt
France , Edetion 02 , 2002 .

2-2-المراجع الأجنبية:

1-Kruja,D,et al.(2009). The levels of empowmerenet impact on the level of job satisfaction: the case of Albanian hotels ,**TMC journal**, vol 4, n2,p29.

2-Jean, M ,P., 13éd ,.. Gestion des ressources humianes, Librairie vuibert paris, (2005).

3-Hellriegel, Slocum , Woodman , traduir de L'américain par : Michéle Trucham Saporta : **Management des organisations** , département de boek , univarsité paris bruxelles , 1-er éd , vol 04 ,1997.

2-3-الرسائل باللغة الأجنبية:

1-Migneault, P.(2006).**mpowerment:Quelle est l'influence du climat**

psychologique surl'habilitation sychologique et comportementale? Mémoire présente à la faculté des études **superieurs en vue de l'obtention du** grade de m.sc en relation industrielles, école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal.

2-Robet, J ,Pul. Et al.(2000).**Empowerment ,expectation and the psychological contract-managing the dilemmas and the advantages**.**journal of socio-economics** , North Holland ,vol 29.

2-4-المجلات بالأجنبية:

1-study : eung , B.Y ; &“ sang , O.C.” Employees' empowerment and team performance : autonomy , responsibility , information and creativity”

Fmerald group publishing limited , vol 1 15 , N 5/6 .

2-study : harrim , M :H. , & ALKSHALI ; S.J. “empoyess ” empowerment and its .effect on team effectiveness : Gordon , Journal of Business firms Administration . vol 4 , N 1 , 2008.

3- قائمة المواقع الالكترونية

- 1- www.feedo.com
- 2- www.edu.com
- 3- www.rr4ee.net

الملاحق

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الإسم واللقب	الرقم
بسكرة	علم اجتماع	جوادي يوسف	01
بسكرة	علم النفس	توريريت نور الدين	02
بسكرة	علم اجتماع	جابر نصر الدين	03
بسكرة	علم النفس	قشي إلهام	04
بسكرة	علم اجتماع	بوبكر عصمان	05
مسيلة	علم اجتماع	مجاهدي الطاهر	06
بسكرة	علم الاجتماع	بلقواس زرفة	07



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

ملحق رقم: 02



الموضوع: استمارة استبيان التحكيم

التمكين الإداري و التطوير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية
(دراسة حالة: المؤسسة الصناعية كوابل بسكرة)

-المشرف الدكتور:
فريجة أحمد

-إعداد الطالبة:
سعود أمال

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الاجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

1-الجنس: أنثى ذكر

2-السن: أقل من 25

25 - 40

أكثر من 40

3-المؤهل العلمي:

المحور الثاني التمكين الإداري و التطوير التنظيمي

الرقم	فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار	موافق	محايد	غير موافق
1	علاقتك بمسؤوليك تعاونية تبادلية مبنية على أساس الثقة			
2	يتقبل المدير اقتراحاتك وآرائك كما هي			
3	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة			
4	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار			
5	يتمتع الموظف بالاستقلالية والحرية			
6	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة			
7	بإمكانك مناقشة القرارات الصادرة من مسؤوليك			
8	تشعر بالانتماء للمؤسسة بمجرد التحاقك بها			
9	تستحق مؤسستك التوضيح من خلال تحملك لتبعية قراراتك واقتراحاتك			
10	تصلك معلومات سرية في العمل			
11	يهتم المسؤولون بوجهات نظرك في المنظمة			

12	يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط
13	لديك تحفيز من الإدارة العليا يساعدك على أداء عملك
14	يعتبر الدخل الذي تتقاضاه مناسباً لعملك
الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين	
1	معظم المواقف التي تتعرض لها في المؤسسة يتم حلها عن طريق الحوار
2	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فرداً مسؤولاً
3	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة
4	تستفيد من خبرات من سبقك في الميدان لمواجهة المواقف الصعبة
5	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد
6	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك
7	اتصالك بالأفراد المنتمين للمؤسسة من شأنه تطوير معارفك
8	تستخدم تكنولوجيا متطورة تخدمك في أداء عملك
9	توجد توعية دورية للأفراد بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل (تعليمات)
10	توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل
11	توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة
12	يوجد هدف واضح و محدد لعملية التحسين المستمرة بالمؤسسة
13	اللوائح القانونية الموضوعية في عملك مرنة و سهلة التطبيق
14	هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار
التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين	
1	تمتلك صلاحيات تسمح لك بتدارك المواقف السلبية عند وقوعها دون أن تعود إلى المسؤول الأعلى منك
2	لديك نوع من الاستقلالية التي تخولك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات المسبقة للمسؤولين
3	مسؤوليتك تدفعك لاتخاذ إجراءات في الحالات الطارئة دون الرجوع إلى المسؤول
4	يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفقتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك .
5	تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
6	إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة
7	تستطيع من خلال تفويضك في مهام أعلى من منصبك بتحمل مسؤولية قراراتك المتخذة
8	خبرتك يمكن أن تخولك لجزء من السلطة من طرف المسؤول
9	معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بتقلد منصب يتماشى وكفاءتك المميزة
10	يمكنك أن تساهم وبشكل مباشر في إعداد خطط المؤسسة المستقبلية
11	يتم معاقبتك إذا ما أخطأت في قراراتك
12	هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة
13	يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية
14	تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة



الموضوع: استمارة استبيان _____ ان بعد التحكيم

التمكين الإداري و التطوير التنظيمي بالمؤسسة الصناعية
(دراسة حالة: المؤسسة الصناعية كوابل بسكرة)

-المشرف الدكتور:
-فريجة أحمد

-إعداد الطالبة :
سعود أمال

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الاجابة على الأسئلة المطروحة من خلال العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

1-الجنس: أنثى ذكر

2-السن: أقل من 25

25 - 40

أكثر من 40

3-المؤهل العلمي:

الرقم	فرصة العامل في المشاركة باتخاذ القرار	موافق	محايد	غير موافق
5	أنت دائما على علم بجميع القرارات المتخذة بالمؤسسة			
6	مهنتك تتيح لك فرصة التجديد والابتكار			
7	تتاح لك الفرصة في المشاركة في قرارات مهمة بالنسبة للمؤسسة			
8	تصلك معلومات سرية في العمل			
	الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين			
9	يتم تزويدك بكافة المعلومات التي تجعلك فردا مسؤولا			
10	تتوفر لديك قنوات اتصال تستخدمها في جميع الاتجاهات بالمنظمة			
11	تهتم المنظمة بتنمية مهارات الاتصال للأفراد			
12	تتوفر لديك وسائل اتصال ملائمة تستخدمها في عملك			
	التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين			
13	لديك نوع من الاستقلالية التي تخول لك صنع قرار واتخاذ دون الموافقات			

			المسبقة للمسؤولين
14			يمكنك التصرف عند وقوع مشكل إداري بصفتك الأقرب إليه من غير أن تستشير مسؤوليك .
15			تشعر بوجود رقابة ذاتية لدى الموظفين تسمح لهم بتعزيز مواقفهم لدى المسؤولين.
16			إبداعك في عملك يساعدك في عملية التفويض لجزء من السلطة
17			معرفتك ومهارتك العالية في الأداء يسمح لك بنقل منصب يتماشى وكفاءتك المميزة
			التطوير التنظيمي
18			توفر المؤسسة نظام معلوماتي يخدمك في عملك وساعدك على التواصل مع زملائك في العمل
19			توجد بالمؤسسة عملية تحسين خطط و إجراءات بصورة مستمرة
20			هناك دوريات تحديث و تجديد آليات المؤسسة باستمرار
21			يقوم المسؤولون بإشراكك في عملية التخطيط
22			هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة
23			يتم تدريبك لمواجهة التطورات التنظيمية
24			تختارك المؤسسة على كفاءتك لعملية التطوير بالمؤسسة

قائمة المدققين لغويا

الرقم	الإسم واللقب	التخصص	البلد
01	مودع محمد	مفتش لغة عربية	بسكرة
02	صرموك زين العابدين	مترجم دولي لدى مجلس قضاء المسيلة (انجليزية)	مسيلة
03	سعود حليلة	استاذ تعليم متوسط لغة فرنسية	بوسعادة
04	بوخلفي قويدر سارة	استاذ التعليم الثانوي انجليزية	بسكرة

و الله وليُّ التوفيق