



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تمكين العاملين وأثره في تعزيز التطوير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -

الأستاذ المشرف:

د. العبسي علي

إعداد الطلبة:

- قزي صلاح الدين

- هبيته فؤاد

-- دراجي رضا

لجنة المناقشة

د..... رئيسا

د. العبسي علي..... مناقشا

د..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين...

أطال الله عمرهما

زوجتي... أبنائي

إلى جميع الإخوة والأهل والأصدقاء

قزي صلاح الدين

الإهداء

إلى روح الوالد والوالدة رحمهما الله...

زوجتي... أبنّي

إلى جميع الإخوة والأهل والأصدقاء

هبيّة فؤاد

الإهداء

إلى روح الوالد رحمه الله...

الوالدة أطال الله عمرها...

زوجتي... أبنائي

إلى جميع الإخوة والأهل والأصدقاء

رضا دراجي

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير أن وفقنا إتمام هذا العمل.

كما نشكر الأستاذ المشرف الدكتور العبيدي علي على التزامه معنا وكل توجيهاته ونصائحه.

كما نشكر السادة الأساتذة الكرام الذين درسونا خلال مرحلة الماجستير.

وكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

الطالبة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وكذا التعرف على مستوى كل من تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولتحقيق ذلك قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في الجانب الميداني أين تمت على مستوى وكالة موبيليس بولاية الوادي، والتي كانت أدواتها الرئيسية الاستمارة، التي وزعت على 20 موظفا من المؤسسة وقد تم معالجة معلوماتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكان من بين أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، وأيضا وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بإحداث تطوير تنظيمي على مستوى جماعات العمل، وخلق تطوير تنظيمي على مستوى الفردي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
5-3	الإهداء
6	الشكر
7	الملخص
8	فهرس المحتويات
أ-خ	مقدمة
19	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لتمكين العاملين والتطوير التنظيمي
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين والتطوير التنظيمي
21	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين
21	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تمكين العاملين
22	الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين وأنواعه
23	الفرع الثالث: عناصر تمكين العاملين ومستوياته
25	المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي
25	الفرع الأول: مفهوم التطوير التنظيمي أهميته وأهدافه
27	الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي ومراحله
28	الفرع الثالث: أبعاد ومتطلبات التطوير التنظيمي
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات المحلية
34	المطلب الثاني: الدراسات العربية.
39	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

39	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
42	خلاصة
43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
44	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
44	الفرع الأول: منهج الدراسة
45	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
46	المطلب الثاني: مجتمع وعينات الدراسة
46	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثاني: عينات الدراسة
47	المطلب الثالث: مستويات الإجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة
47	الفرع الأول: مستويات الإجابة
47	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة
49	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية
54	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
55	الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد محور تمكين العاملين
63	الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمي
68	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية

88	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
92	خلاصة
93	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
102	الملاحق

المقدمة

مقدمة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم التمكين كقوة دافعة في تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه، فتمكين العاملين هو واحد من أهم هذه الأساليب في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات، والتمكين الإداري هو إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتهيئهم مهنياً.

ولأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة، حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد، مما من حسن التصرف والسرعة في مواجهة هذه التغييرات وما يتبعه من مشاركة وتفويض وتحفيز.... الخ.

فالتمكين في أبسط صوره ما هو إلابناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بمنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بما يتناسب ومستوى المسؤولية الممنوحة لهم.

أما التطوير التنظيمي فهو عملية تقوم بها المؤسسة لتحسن قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد نفسها ذاتياً بتطوير أفرادها، من خلال تطوير شامل في مناخ العمل والتركيز على زيادة فعالية

جماعات العمل بالتعاون مع عنصر خارجي الذي يقوم بإدارة عملية التطوير، ويمس التطوير التنظيمي ثلاثة مجالات هي: الأفراد، جماعات العمل والتنظيم.

1. الإشكالية:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي، وهذا بناء على مدى تفهم الإدارة لتمكين العاملين كمدخل حديث في الإدارة بما ينعكس على التطوير التنظيمي وأبعاده في المؤسسة، وهنا نطرح أدى إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

2. الأسئلة الفرعية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأفراد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على جماعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التنظيم نفسه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والأفراد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وجماعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتنظيم نفسه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي.

3.الفرضيات:

1 - الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

1.1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأفراد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

2.1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على جماعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

3.1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التنظيم نفسه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

4.1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والأفراد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

5.1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وجماعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

4 مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

2 الرغبة في معالجة هذا الموضوع بحكم أنه في صلب تخصصنا.

3 تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات الأعمال باعتبارها التطور الأساسي في المؤسسة، وهذا ما جعلنا نتناول موضوع تمكين العاملين.

4 تسارع التغييرات التي تعيشها العديد من المنظمات في ظل تبني التنظيمات لمدخل إدارة التغيير، كل هذا زاد من أهمية التطوير التنظيمي الذي يعتبر أحد هذه المداخل، مما دفعنا إلى البحث أكثر في موضوع التطوير التنظيمي.

5- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين وأهميته، وكذا التطوير التنظيمي وأبعاده.
- تحليل ومعرفة أثر تمكين العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي، بصفة عامة وفي المؤسسة موضوع الدراسة بصفة خاصة.
- التعرف على مستوى التمكين في المؤسسة المدروسة.
- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي وأبعاده في المؤسسة محل الدراسة وكذا مدى اهتمامها وإحاطتها به.
- إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى زيادة دور وأهمية تمكين العاملين ورفع مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة المدروسة.

6. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- يعد تمكين العاملين مدخلا مهما في تطوير المؤسسات المعاصرة في زمن يتسم بالتطور السريع، مما يزيد من الحاجة إلى إعطاء العاملين صلاحيات أوسع وتمكينهم من أداء وظائفهم بسهولة وسرعة تتناسب مع هذه التطورات.
- موضوع التطوير التنظيمي في غاية الأهمية في زمن العولمة التي لا مكان في ظلها للمؤسسات التي تدار من قبل مسيرين مترددين ويفكرون ببطء، ولا يمتلكون روح المبادرة وإدارة التغيير.
- استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع تمكين العاملين وعلاقته بأبعاد التطوير التنظيمي.

7. منهج الدراسة وأدواتها:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد ماهية تمكين العاملين بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم التطوير التنظيمي وأبعاده باعتماد أسلوب دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي باستخدام الاستمارة والمقابلة وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى المقابلات التي تمت مع الأساتذة بالجامعة لاستكمال بناء الاستمارة وتوزيعها على عينة البحث.

وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استجواب العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال spss.

8. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وكالة موبيليس - الوادي

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2022/03/15 إلى غاية 2022/05/31 شملت إعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي وكالة موبيليس - الوادي

9. متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة على متغير مستقل هو تمكين العاملين، ويشمل أربع أبعاد يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التمكين لتكون محل الدراسة وهي كما يلي: مشاركة المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، الدعم والتحفيز.

ومتغير تابع هو أبعاد التطوير التنظيمي وهي كما يلي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

10. المصطلحات الإجرائية:

1. تمكين العاملين: هو نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة فالمعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي¹.

2. التطوير التنظيمي: هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.²

3. أبعاد التطوير التنظيمي: وهي ثلاث مجالات، الأفراد، جماعات العمل، التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل³.

12. هيكل وتقسيم البحث:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وكذا بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت أجزاء من موضوع الدراسة، في حين خصص الجزء الفصل الثاني للدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم فيها التطرق إلى منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحليل ومناقشة النتائج وكذا اختبار الفرضيات.

1 زينب منصر، تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الذيرة التنافسية، دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني اتصرائي BNA، ورقة، مذكرة ليسانس، الجزائر، 2013. ص 6

2 محمد راتول، أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجيات وفي ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الجزائر 2011

3 لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، بسكرة، 2015 ص 12.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة
لتمكين العاملين والتطوير التنظيمي

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من الإطار النظري بمتغيريه الرئيسيين: تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات حول متغيري الدراسة، واللذان يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة نتيجة للتغيرات السريعة.

فتمكين العاملين منح العاملين مساحة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا وذلك بناء على مشاركتهم في المعلومات، بالإضافة إلى الدعم المعرفي وتحفيزهم، وهذا ما يحقق لنا التطوير التنظيمي الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، وذلك من أجل تحسين فاعليتها وكفاءتها وتكيفها مع متغيرات البيئة ما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وعليه سنحاول في هذا الإطار أن نتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية للمتغيرين: تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول الذي قسم إلى مطلبين؛ يتناول الأول الإطار النظري لتمكين العاملين، بينما يتطرق الثاني إلى مفاهيم حول التطوير التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد شمل الدراسات السابقة، وقد قسم إلى ثلاث مطالب؛ الأول تناول الدراسات المحلية والثاني تعلق بالدراسات العربية، أما الثالث فقد كان عبارة عن مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين والتطوير التنظيمي:

يمثل كل من التطوير التنظيمي وتمكين العاملين المفهومين الأساسيين لهذا البحث، وهو ما سيعالجه الجانب النظري لهذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين:

في هذا المطلب سنحاول أن نبرز أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع تمكين العاملين، وذلك بتقسيم المطلب إلى أربعة فروع نتناول فيها المفاهيم العامة لتمكين العاملين والتي سنوردها كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تمكين العاملين:

أولاً: تعريف تمكين العاملين:

تعددت تعريفات تمكين العاملين في الفكر الإداري الحديث بتعدد الباحثين والكتاب كل على حسب وجهة نظره والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وبناء عليه نورد بعض التعريفات التي تطرقت إليه كالتالي:

عرفه (Harvey Brown): بأنه إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لإنجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها¹.

عرفه (cole) بأنه عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسن أداء المنظمة².

ويشير كذلك مفهوم تمكين العاملين على أنه تلك العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في

1 باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة الآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم . الاقتصادية، ع31، 2012، العراق، ص 264.

2 عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2014، ص 61.

المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة.

كما يعني تمكين العاملين منح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف والسيطرة على العمل وكذلك الاستقلال لتمكينهم من تحقيق الأهداف التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى استغلالهم لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة بهذا الخصوص¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف تمكين العاملين بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها، منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للعاملين في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسن أداء المنظمة.

ثانياً: أهمية تمكين العاملين:

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في حلها لأنه أقرب الناس وأكثرهم احتكاكاً أو تأثيراً بمشكلاته) ، كما تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمنظمات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف نمو المنظمة وتقليل السلبيات مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات ومعاملة العاملين بالمنظمة على أنهم أصل ذو قيمة ينبغي استثماره.

الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين وأنواعه:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة، وأكثر تقدراً لدعم الابتكار كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما يهدف تمكين العاملين كذلك إلى التغلب على

1 عبد السلام ابو قحف، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص 251.

ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم¹.

وقد قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي:

1 - التمكين الظاهري:

ويشير إلى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3 - تمكين العمل بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسن والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة².

الفرع الثالث: عناصر تمكين العاملين ومستوياته:

أولاً: عناصر تمكين العاملين:

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة.

1 عمر جهاد عبد الرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في بيئة تنشيط السياحة الأردنية، ، الاردن، 2016، ص15.

2 عبد الباسط حسونة، وآخرون، أثر تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي بالأردن، مجلة تنمية الرافدين جامعة الوصل، العدد.115، مجلد 36، العراق، 2014، ص 51.

وقد أشار Ivancevich إلى أن هناك ثلاث عناصر لتمكين العاملين وهي كالتالي:

1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.

2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ثابتة.

3- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

ثانيا: مستويات تمكين العاملين:

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال

إفصاح المجال للعاملين، بأن يفعلها ما يروونه ضروريا، وذا حاجة بالنسبة للمنظمة 3.

هذا وقد حدد باستور **Pastor 1996** خمسة مستويات لتمكين العاملين هي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في

الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراح ويضع القرارات معتمدا على

اقتراحاتهم ويعلمهم بها.

المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل

ومداخلات من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلمهم بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي

وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل

تعاوني بين المدير والفريق.

ومنه نستنتج أن التمكين يتسلسل بمستويات ومراحل وذلك من الدرجة الأقل إلى الدرجة الأكثر،

ومن عدم مشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرارات إلى المشاركة الكاملة.

المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي:

تعددت المفاهيم الحديثة التي تدرس مجالات الإدارة، ومن بينها مفهوم التطوير التنظيمي الذي سنقدمه في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي، أهدافه:

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي:

هناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

عرفه **Wendell French** بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسن قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق باستخدام العلوم السلوكية.

عرفه **Richard. B** بشارد بكهارو بأنه جهد شمولي مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التطوير التنظيمي، نستنتج بأنه عبارة عن عملية تغير ايجابية طويلة المدى ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد والهيكل التنظيمية نحو الأفضل من خلال التركيز على العلوم السلوكية لمواكبة التغيرات.

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشأ عنها صراعات داخلية.
- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب تفضل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة¹.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي:

- تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيها.
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.

1 سعيدة بوزوراف، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، 2016، ص 8.

- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة¹.

من خلال هذه الأهداف يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما يهدف إلى زيادة مستوى الثقة بين أعضاء المجموعة وتحسين أساليب عمليات الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي ومراحله:

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1- ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، إذا فبرامج التطوير التنظيمي فعالية وعملية.

2- برنامج مخطط وطويل الأجل: برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، كما قد تستغرق عدد من السنوات.

3- موجهة لحل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية.

4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم: يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.

5- الحاجة لخبير التغيير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

1 المصدر نفسه، ص19.

6- قيم إنسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيها التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية¹.

الفرع الثالث: أبعاد ومتطلبات التطوير التنظيمي:

أولاً أبعاد التطوير التنظيمي: وفي سنة 1999 قسم فرنش وبل french and bel التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي:

1 الأفراد: أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة².

2 جماعات العمل: جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير

1 عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 5، جدة، السعودية، 2009، ص ص 61-60

2 انصر جرادات واخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 111.

المعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.¹

1- التنظيم نفسه: ويتمثل في تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومها العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات، أو المنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والتنظيمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.²

ثانياً: متطلبات التطوير التنظيمي:

يتعامل التطوير التنظيمي مع التحديات التي تواجه التنظيمات وعملها من خلال عدة متطلبات نذكر منها:

1 التعلم التنظيمي: أنه عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام إيجابي، تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهيكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات كافية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات المستجدة وذلك من خلال مجموعة من العمليات منها تمكين العاملين واستثمار التجارب والخبرات السابقة واستخدام التقنيات الإلكترونية لجميع عملياته بشكل فعال وتحسين الأداء من خلال ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة للقيادات والعاملين من امتلاك ميزة سرعة التعلم بكفاءة وفعالية.

1 محمد عبد السميع، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، مصر، 2004، ص6.

2 زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

2 القيادة التحويلية: تعرف على أنها مزيج من الإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ويتسم بالقدرة على إحداث التغيير والتطوير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز.

3- إدارة الجودة الشاملة: إنها نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسن المستمر والإبداع في مناحي العمل كأنه، وبما يضمن الوصول إلى التطوير التنظيمي.

4 الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها عملية تقنية وتنظيمية يتم خلالها استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية، كما أنها بمثابة مجموعة من الشركات أو الكيانات تتعامل بكفاءة وفعالية في استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق¹.

5 هندسة نظم العمل: وتتمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل تتجاوز المداخل التطورية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفة، فهي تمثل عادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة².

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

سنورد في هذا المبحث بعضاً من الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، وذلك على المستوى الوطني المحلي، المستوى العربي وعلى المستوى الأجنبي، وكذا مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وذلك كما يلي:

1 افنان عبد علي الاسدي، مرجع السابق، ص 197.

2 فؤاد خرفي، الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، الجزائر، 2016/2017، ص42.

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

1 دراسة كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بصور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجزائر، 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التطور البشري باعتباره أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكين وإلى أحسن النتائج ودوره في تحقيق هذا النجاح، وقد طرح الباحث الإشكالية التي تقوم: أن التمكين يؤدي إلى المزيد من النجاح الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي في الشق النظري ومنهج دراسة الحالة في شقه العملي، وقد اعتمد على الاستمارة المقدمة إلى عينة الدراسة والتي تتمثل في 48 مستجوب من مجتمع الدراسة المتكون من 109 إطار من شركة الإسمنت بسور الغزلان، أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فمنها أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

2 دراسة بلقاسم جواوي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير علم نفس، الجزائر، 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم 327 عامل، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها الاستمارات، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة 92 استبيانا وقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف

خصائص عينة الدراسة ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبتسون واختبارات Ttest والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وقد جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

3 دراسة قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية - " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بسكرة، الجزائر، 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، فبيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع وللمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. ما فرض على المنظمات اتخاذ طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا كان لا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهاج في إدارة العاملين فيها. وقد صاغ الباحث الإشكالية كما يلي: هل للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي؟ وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الفرضية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بالإضافة إلى مجموعة من الفرضيات الأخرى. مستخدماً المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وقد جمع بياناته من خلال استمارة وجهت إلى 60 من إدارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة - الذي يمثل مجتمع الدراسة وقد استرجعت 56 استمارة أي بمعدل 93.33 % وقد استخدمت في الدراسة جملة من المعايير الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد، ومن بين النتائج المتوصل إليها: نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة

والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغير المستقل التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة وكذلك أن ما نسبته 60.9 % من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي تعزى إلى تغييرات حاصلة في التمكين الإداري و39.1 % الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

4 دراسة خرفي فؤاد، الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة بالجزائر دراسة - حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال، بسكرة، الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص موارد بشرية، الجلفة، الجزائر 2016/2017:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من - 50 - موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار مربع كأي للاستقلالية، تحليل التباين الأحادي واختبار فروق المتوسطات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- يوجد ارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي
- تحليل الانحدار المتعدد أظهر دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي،

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية للمورد البشري وتقديم دورات متخصصة في علم الإدارة الحديثة
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل وتغييرها مع ما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة

• الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي المتعددة وتدريب الموظفين على التطبيقات المختلفة للحاسوب.

5 دراسة صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تقرت، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر بين المتغيرين والأساسيين وهما تمكين العاملين والتطوير التنظيمي وذلك لمعرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تحديد مستوى تمكين العاملين والتطوير التنظيمي لدى العاملين في هذا النوع من المؤسسات، وذلك من خلال إرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية والتي وزعت على الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقرت. واستخدام برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة بحيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ضعيفة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال $0.05 =$ بين متوسطات العينة المبحوثة للتطوير التنظيمي بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية:

1 دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2013:

تناولت البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح التنظيمات، حيث مثلت الاستمارة الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في

الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث)، ومن ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير التنظيمات، وأن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين لما له من اثر ايجابي في سلوكهم وأدائهم وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

2- دراسة عادل ذaker النعمة، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة

ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوى، العراق، 2012:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي يمكن أن يقدمه تمكين العاملين إزاء إحداث تحسينات مستمرة في مختلف أنشطة المنظمة من خلال دراستها تم تنفيذها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، عن طريق استمارة وزعت على عينة من العاملين فيها للوقوف على آرائهم وقد أظهر البحث أن هناك علاقة وتأثير لتمكين العاملين بدلالة أبعاده إزاء دعم أهداف التحسن المستمر وأختتم البحث بمجموعة مقترحات تحث إدارة الشركة المبحوثة إلى زيادة نطاق مساهمة عاملها في ممارساتها المختلفة.

3 دراسة أميرة خضير كاظم العنزي: دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة

استطلاعية تحليلية لأداء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 1، العراق، 2014:

يهدف البحث إلى الكشف عن دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة بالمعلومات، الحرية، الاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا) في الميزة التنافسية من خلال (الجودة، المقدرة الجوهرية، الاستجابة للزبون) وقد حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن اثنين من الفرضيات الرئيسية ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وقد

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي واستعملت الاستمارة للحصول على البيانات، وقد جرى انتخاب عينة عشوائية من مدرسي ثلاث كليات أهلية، في محافظة النجف كعينة لتقييم تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وكان عددهم 123 مبحوث يمثلون 77 % من مجتمع الدراسة، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، الانحدار البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: قلة حصول التدريسيين على ما يحتاجونه من معلومات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلا عن ضعف الاتصالات داخل الكليات الأهلية، وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى تأثير ضعيف في قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية، باستمرار للطلبة وتفوقها على المنافسين.

4- دراسة عبد المحسن عبد المحسن جودة، صفاء أحمد الشربيني، علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، مصر:

هدف هذا البحث للكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما استهدف البحث تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصل البحث إلى أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين، بينما يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بشأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما أنه يوجد ارتباط معنوي بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويوجد أثر معنوي بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، الفعالية الذاتية،

حرية الاختيار، التأثير في اتخاذ القرارات) كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكية المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإمدادهم بالمعلومات التي تأهلهم إلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.

5 عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، الأردن، 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التطور التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية للدورة السادسة 2012/2013، وقد استخدم الباحث استمارة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 170 استمارة على الموظفين في تلك المؤسسات، حيث تم استرجاع 151 استمارة ما نسبته (88 %) من حجم المجتمع وجميعها كان صالحا للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة عليها وإرجاعها واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: * أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة.

* يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصور الباحثين بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت

هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات. تعزى للمتغيرات الوظيفية الآتية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام يؤدي إلى تطوير عمل هذه المؤسسات ويعزز كفاءتها.

7 سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء بوزارة الدالية في ولاية الخرطوم -دراسة مقارنة للنظم الإدارية الفترة 2002 94، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، السودان، 2005:

تناولت هذه الدراسة الأساس النظري لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال الاستعراض الواضح المختصر لأهم المصطلحات والأساليب الحديثة المستخدمة في التطوير التنظيمي، كما يبين البحث العناصر الأساسية لتقنية الجودة الشاملة ويبين خطة وخطوات تنفيذ هذه التقنية مع توضيح فوائد ومميزات تطبيقها.

ويقوم هذا البحث على أساس الفرضيات التالية: أن التطوير والتحسين المستمر للهياكل التنظيمية وكذلك تحقيق فعالية القيادة التنظيمية أدت إلى تحسين الأداء الإداري بوزارة المالية في ولاية الخرطوم، كما أن تحقيق التفويض التنظيمي الجيد وتحسين إدارة الوقت التنظيمي أدت إلى تحسين الأداء الإداري في هذه الوزارة.

كما أن زيادة وتقوية التعاون والولاء التنظيمي في بعض مراحل تطور وزارة المالية بالولاية أدى إلى تحسين الأداء الكلي فيها وعكس ذلك أدى التدهور في هذه الجوانب التنظيمية في مراحل أخرى إلى تدهور الأداء الإداري الكلي في هذه الوزارة، وبالتالي فالتطوير التنظيمي في هذه الوزارة مستقبلاً يتطلب المزيد من التطوير المستمر جميع هذه الجوانب التنظيمية الأساسية. وقد توصل البحث من خلال تحليل ميزانية الوزارة ومن خلال استعراض وتحليل آراء العاملين عبر الاستبيان على تأكيد صحة الفروض ومن ثم توصل إلى مجموعة من التوصيات التي تقوم في

الأساس على أن التطوير التنظيمي في وزارة المالية بولاية الخرطوم يتطلب إكمال تطبيق أسلوب الجودة الشاملة التي بدأها هذا البحث من خلال نشر ثقافة مشاركة جميع العاملين في الوزارة في جهودات تطويرها مع الاستمرار في التحسن الشامل لجميع الجوانب الإدارية كما تضمن البحث التأكيد على ضرورة قيا إدارة للتطوير التنظيمي بالوزارة وتضمن كذلك التأكيد على ضرورة تطبيق جميع التوصيات الهامة الواردة في هذا البحث.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- كل دراسة من هذه الدراسات قد تناولت أحد متغيري الدراسة إما التطوير التنظيمي أو تمكين العاملين باستثناء دراسة صفاء يعقوب المحلية، ودراسة عالية محمد جواد العربية فقد تناولتا المتغيرين معا.

- تتشابه كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج التحليلي الوصفي وباعتماد أسلوب دراسة الحالة.

- تتشابه في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي ال SPSS باستثناء دراسة GRACE CHACHA BUSARA التي استخدمت إضافة إلى برنامج ال SPSS أيضا ال .EXCEL

- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الإدارية، سواء أكانت من مؤسسة واحدة، أو من مؤسسات عدة.

- تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت نفس الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات وهي الاستمارة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف الدراسات السابقة الدراسة الحالية

جماعات العمل، التنظيم نفسه		
-------------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.
- الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والممثلة في تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، وكذلك تم التعرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ولتي كانت ذات فائدة كبيرة في دراستنا الحالية. ومما سبق يمكن القول إن تبني المؤسسة لثقافة التمكين يفتح لها أبواب التطوير التنظيمي الذي تنشده، من خلال مشاركة المعلومات، والعمل على امتلاك المعرفة، وفسح مساحة كافية من الحرية والاستقلالية التي تمكن العامل من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما يجعله يسهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعمل بدورها على إيجاد نظام حوافز عادل وفعال يعمل على رفع كفاءة العامل وتحسين مستوى أدائه، وبالتالي الوصول إلى التحسن المستمر والمتواصل الذي يعمل على تطوير التنظيم ككل.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نظرا لارتباط مفهوم تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي في دراستنا، وبغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة، وقد استعرضنا في هذا الفصل منهج الدراسة وأداتها الرئيسية المتمثلة في الاستمارة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا وصف الاجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الاستمارة والأساليب الإحصائية لمعالجة إجابات العينة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: منهج وادوات الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة وذلك نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الاحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري.
- اختبار التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov.
- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل التحديد.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل التباين الحادي ANOVA، (One Way Anova).
- الاختبارات البعدية Scheffe.
- اختبار T-TEST للعينتين المستقلتين.

وذلك حتى نستطيع وصف العلاقة بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي كليا وكيفيا على مستوى المؤسسة الحالة من وجهة نظر العاملين فيها مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

في محاولة منا إلى اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة فقد استخدمنا الأدوات التالية:

1-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات، وهذا من خلال توادنا في المؤسسة محل الدراسة وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع تمكين العاملين في المؤسسة ومدى تأثيره في أبعاد القافة التنظيمية.

2-الاستمارة: وقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع معلومات الدراسة العلمية وللتأكد من فرضيات البحث فقد قمنا بوضع استمارة التي تحتوي على استبيان موجه إلى العاملين في المؤسسة محل الدراسة والذي يحوي ثلاث محاور الأول يتضمن البيانات الشخصية والثاني يتعلق بتمكين العاملين ويضم 20 سؤالاً مقسمة إلى 04 محاور والثالث فيتعلق بأبعاد التطوير التنظيمي ومقسم إلى ثلاثة محاور ويضم 13 سؤالاً حيث تم:

- ✓ عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف.
- ✓ عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة للتحكيم.
- ✓ تعديل الاستمارة وصياغتها وفقاً للتحكيم في شكله النهائي.
- ✓ توزيع الاستمارة على العمال بالمؤسسة.

3-المقابلة: عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الرئيسية

للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح ومشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات التي تم اعتمادها وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسة، وقد قمنا بإجراء مسح شامل لجميع أفراد العينة البالغ عددهم 120 موظفاً، وذلك حسب معلومات مأخوذة من مدير الموارد البشرية في المؤسسة وتمثلت عينة الدراسة في: (رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، موظفين إداريين، عمال) أي شملت جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استمارة، وتم استرجاع 40 استمارة أي ما نسبته 100%، وبعد الفرز تم إلغاء 04 استمارات.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع عدد الاستمارات

النسبة	العدد	توزيع الاستمارات
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة
100%	40	عدد الاستمارات المسترجعة
90	36	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة
10	04	عدد الاستمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: عينات الدراسة

بناء على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت:

1- المتغير المستقل: تمكين العاملين وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: المشاركة

بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة، الدعم والتحفيز.

2- المتغير التابع: أبعاد التطوير التنظيمي وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

المطلب الثالث: مستويات الاجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سنستعرض مستويات الاجابة ومدى صدق وثبات الاستمارة وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: مستويات الاجابة

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الاجابة عن الأسئلة، تم تحديد درجات الاجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert-Type Scale) المستخدم في معرفة إجابات العاملين وذلك من خلال وضع إشارة (X) أمام الاجابة التي تعكس درجة موافقتهم، وقد كانت كما يلي:

غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة

يعبر صدق أو ثبات الاستمارة عن قدرة أداة البحث على قياس ما يراد قياسه، حيث يعني الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، فيما يعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة، ولاختبار صدق الأداة فقد قمنا بما يلي:

1-الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين¹⁷ وعددهم (07) محكما من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، متخصصين في (إدارة الأعمال، المنهجية، الإحصاء) بجامعة الشهيد حمة الأخضر، للتأكد من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة

17 - أنظر الملحق رقم (03).

صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة في فقراتها، وقد عبروا أيضا عن رغبتهم في التفاعل مع عباراتها.

- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك واتجاهات المستقضي، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقضي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Retest Test).

واقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس واطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات أو تجانس أو اتساقه الداخلي حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، كما تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية محاور الاستبيان وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح اختبار معامل ألفا كرونباخ للعمال بالمؤسسة

معايير الاستمارة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين	20	0.878
أبعاد التطوير التنظيمي	13	0.826
معامل الثبات الكلي	33	0.904

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss إصدار 21.

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.904 أي بنسبة 90.4% من العينة من يعيدون نفس الاجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من الثبات ومدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية

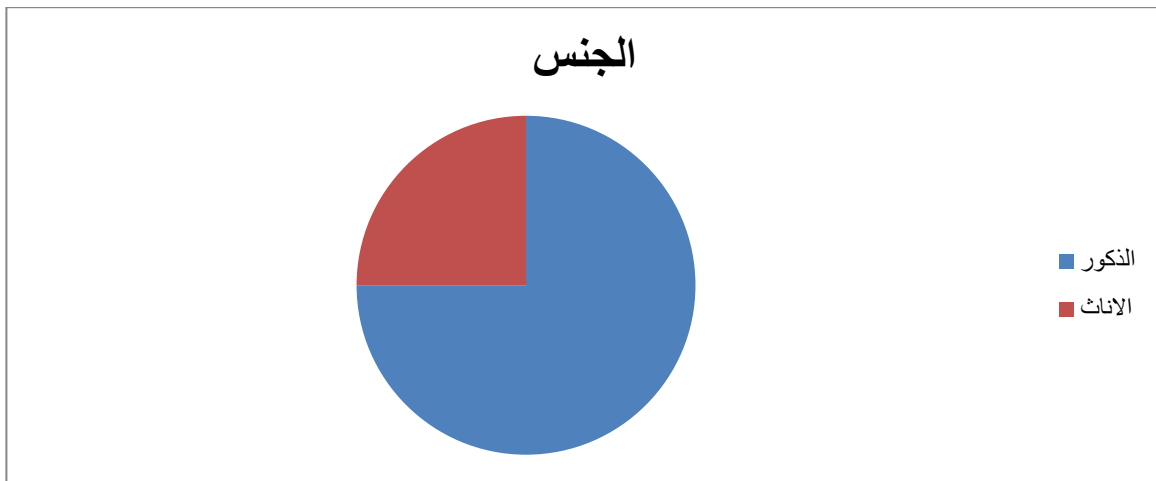
من خلال نتائج الاستقصاء وبناء على معلومات الاستمارة وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة ن = 36 من حيث متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
01	الجنس	الذكور	27	75%
		الاناث	09	25%
المجموع			36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

الشكل رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين ان غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم تساوي (75%) وهي نسبة لا بأس بها وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف

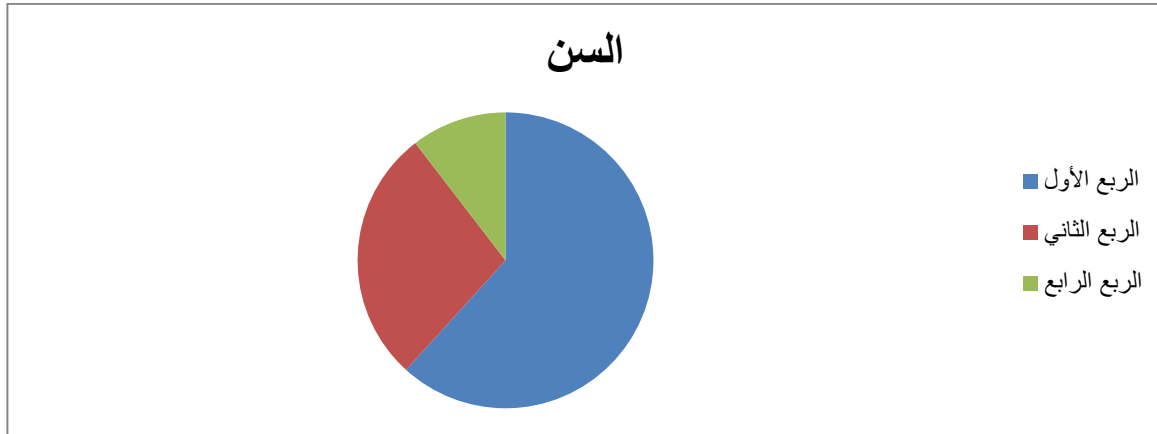
فئة الذكور أكثر من الإناث وذلك بحكم طبيعة المجتمع سابقا ومنظوره لعملية التوظيف أنها حكر على الذكور فقط، بينما بلغت نسبة الاناث (25%) وهذا ما يفسره اقتحام الاناث لسوق العمل بالولاية في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة ن = 36 من حيث متغير السن.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
02	السن	من 30 سنة فأقل	00	00
		من 31 إلى 40 سنة	19	52.8%
		من 41 إلى 50 سنة	15	41.7%
		من 51 سنة فأكثر	2	5.6%
		المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

الشكل رقم (02) توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن فقد كانت الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) هي الغائبة تمام أما الفئة (من 31 إلى 40 سنة) فكانت أعلى بنسبة (52.8%) من أفراد الدراسة، وهي نتيجة منطقية ذلك لأن المؤسسة تسعى إلى توظيف الفئة الشبابية، وتليها الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة 41.7% وهي فئة تعبر على ان المؤسسة متمسكة بهذه الفئة لما

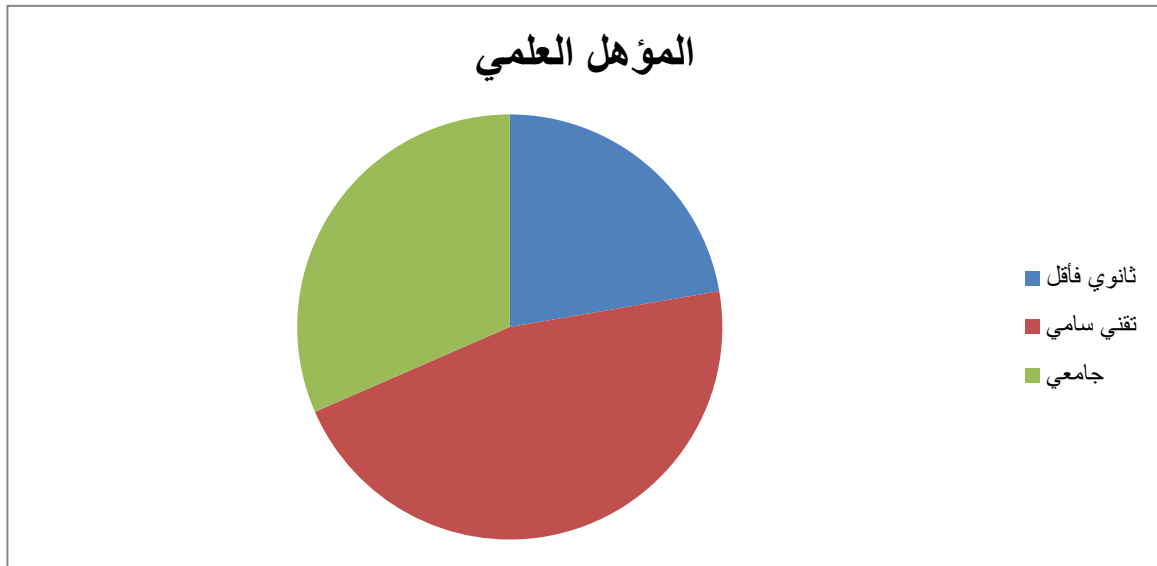
تملكه من طاقة وحيوية تساعد في تحسين وزيادة الإنتاجية، وتأتي فئة (من 51 سنة فأكثر) بنسبة 5.6% وتعتبر أقل نسبة وهذا راجع إلى أن أغلب هذه الفئة أحييت إلى التقاعد. وعليه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة في عمر مناسب للعمل والانتاج.

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة ن = 36 من حيث متغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
03	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	8	22.2%
		تقني سامي	15	41.7%
		جامعي	13	36.1%
		الدراسات العليا	00	00
	المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 21.

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 21.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وحسب الجدول أعلاه، فقد كانت أعلى نسبة لمستوى تقني سامي حيث بلغت (41.7%) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات

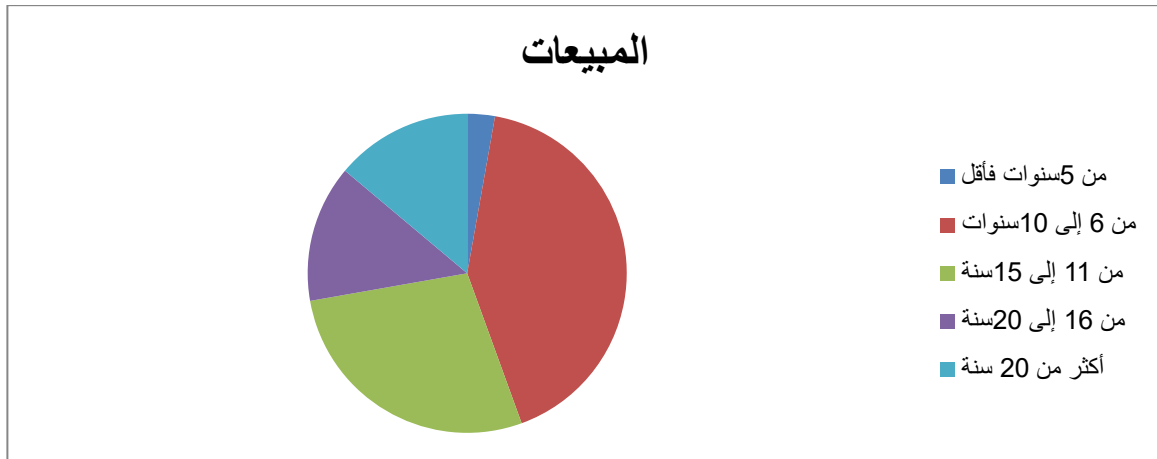
ذات المؤهلات العلمية، وأخيرا يأتي مستوى ثانوي فأقل بنسبة (22.2%) وهذا استجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة.

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة ن = 36 من حيث متغير الأقدمية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	الأقدمية	من 5 سنوات فأقل	01	%2.8
		من 6 إلى 10 سنوات	15	%41.7
		من 11 إلى 15 سنة	10	%27.8
		من 16 إلى 20 سنة	05	%13.9
		أكثر من 20 سنة	05	%13.9
المجموع			36	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فقد أحتلت فئة من (6 إلى 10 سنوات) نسبة (41.7%) وهي الأعلى وهذا راجع إلى عمليات التوظيف التي شهدتها المؤسسة في الفترة الأخيرة، وتليها فئة من (11 إلى 15 سنة) بنسبة (27.8%)، وبعدها الفئة من (16 إلى 20

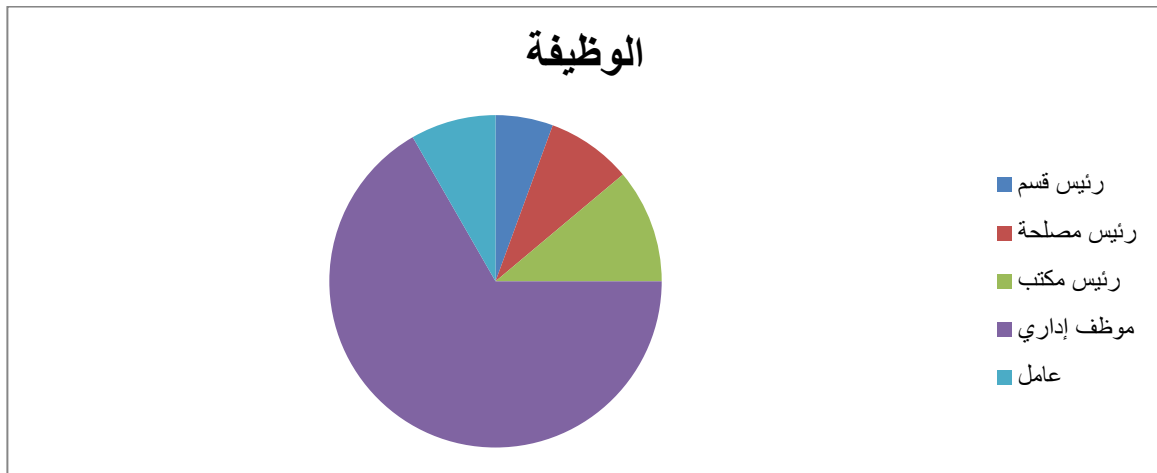
سنة) التي تساوت مع فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (13.9%)، وأخير فئة 5 سنوات فأقل والتي تعتبر ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (2.8%) وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية.

جدول رقم (09) يوضح توزيع الوظيفة عينة الدراسة ن = 36 من حيث متغير الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
05	الوظيفة	رئيس قسم	02	%5.6
		رئيس مصلحة	03	%8.3
		رئيس مكتب	04	%11.1
		موظف إداري	24	%66.7
		عامل	03	%8.3
المجموع			36	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين من فئة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم 66.7% وهذا منطوق ويرجع ذلك إلى الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وتليها وظيفة رئيس مكتب

بنسبة تساوي 11.1% فيما تتساوى وظيفة رئيس مصلحة وعامل بنسبة 8.3%، وتأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة رئيس قسم بنسبة 5.6%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال التركيز على الاجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها على النحو التالي:

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة حول تمكين العاملين وأثره في أبعاد التطوير التنظيمي وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرجح بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

$$\text{- حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{- طول الخلية: } 5/4 = 0.8$$

$$\text{- الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (11) المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي مع مستوياته

الاتجاه	المستوى على سلم ليكارت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
جيد	موافق	من 3.41 إلى 4.20
جيد جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة.

والذي يستخدم في تحليل أبعاد الدراسة كلها.

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد محور تمكين العاملين

فيما يأتي بتفصيل كل بعد من أبعاد التمكين على حدا ونعمد إلى تحليل عبارات كل بعد بشكل منفرد كما يلي:

1- بعد المشاركة بالمعلومات: يمثل البعد الأول لمحور التمكين ويتكون هذا البعد

من (06) فقرات، وفيما يلي جدول تحليل كل عبارة من عبارات بعد المشاركة بالمعلومات.

جدول رقم (12) نتائج تحليل عبارات بعد المشاركة بالمعلومات

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة					
				متشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
جيد	03	0.9	3.	9	21	00	6	00	توفر ادارة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين
				25.	58.	00	16	00	
				0	3	7.			
متوسط	04	1.3	3.	7	13	1	11	04	تقبل ادارة المؤسسة الاقتراحات المقدمة لها
				19.	36.	2.	30	11.	
				4	1	8	6.	1	
جيد	01	1.2	4.	17	11	1	6	1	يشاركني زملائي في حل المشكلات
				47.	30.	2.	16	2.8	
				2	6	8	7.		
جيد	02	1.2	3.	18	8	2	7	1	أستطيع الوصول إلى المعلومات المتوفرة لدى زملائي بسهولة ويسر
				50.	22.	5.	19	2.8	
				0	2	6	4.		
مت	05			8	13	1	7	7	

		1.4	3.	22.	36.	2.	19	19.	تساعد الاجتماعات الدورية التي
		95	22	2	1	8	4.	4	تعقد على التعاون والمشاركة بين
									أفراد المؤسسة وحل المشكلات
ضعيف	06	1.4	2.	4	8	3	10	11	تتخذ ادارة المؤسسة قرارها بعد
		23	56	16.	23.	37	18	3.9	السماع لآراء العاملين
			3	6	4.	7.			
المتوسط العام		1.290	3.						
4			48						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 3 في بعد المشاركة على المرتبة الأولى (يشاركني زملائي في حل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (1.207) وهذا يدل على ان المؤسسة يسودها روح المشاركة بين الافراد في حل مشكلاتهم التي يواجهونها عند أداء أعمالهم، في حين احتلت العبارة رقم 5 (تتخذ إدارة المؤسسة قرارها بعد السماع لآراء العاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (1.423)، كما يظهر من خلال الجدول أن عبارات بعد المشاركة قد تراوحت بين الجيد والمتوسط.

ومنه يمكن القول إن بعد المشاركة قد حصل على درجة جيد من حيث الأهمية من بين أبعاد التمكين، وعليه فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة لمشاركة المعلومات في تمكين عاملها.

2- الاستقلالية وحرية التصرف: البعد الثاني من أبعاد تمكين العاملين، يتكون من 6

فقرات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل عبارات بعد الاستقلالية وحرية التصرف.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
جيد	2	1.42	3.5	9	14	1	10	2	أحدد كيفية تنفيذ عملي بنفسني بدون الرجوع للمسؤول المباشر
	3		0	25.0	38.8	2.8	27.8	5.6	
متوسط	5	1.21	2.8	3	9	7	12	5	تضع ادارة المؤسسة آلية واضحة لتفويض السلطة
	5		1	8.3	25.0	19.4	33.3	13.9	
متوسط	3	1.46	2.8	6	10	2	10	8	اتمتع بحرية في أداء عملي
	9		9	16.7	27.8	5.6	27.8	22.2	
متوسط	6	1.35	2.6	4	9	1	15	7	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي
	2		7	11.1	25.0	2.8	41.7	19.4	
جيد	1			13	12	1	8	2	

		1.32	3.7	36.1	33.3	2.8	22.2	5.6	اتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراراتي وتصرفاتي
		3	2						
متوسط	4	1.40	2.8	5	10	2	12	7	امتلك استقلالية في
	4	4	3	13.9	27.8	5.6	33.3	19.4	تحديد اسلوب اداء عملي
متوسط		1.364	3.0	المتوسط العام					
			7						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 5 في بعد الاستقلالية وحرية التصرف على المرتبة الأولى (اتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراراتي وتصرفاتي) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (1.323)، في حين اتحلت العبارة رقم 4 (اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد أنه مناسب لعملي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بلغ (1.352)، وقد تحصل بعد الاستقلالية على متوسط حسابي قدر بـ (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.364)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد حصلت على على درجة متوسط.

- ومنه نقول إن بعد الاستقلالية يحظى بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من بين أبعاد التمكين، وعليه فالمؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة للاستقلالية في تمكين العاملين، وهذا منطقي في هذا النوع من المؤسسات الذي يعمل بشبكة معلومات مركزية.

3- بعد امتلاك المعرفة: وهو البعد الثالث من أبعاد تمكين العاملين، ويتكون من 04 فقرات

كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج تحليل عبارات بعد امتلاك المعرفة.

المستوى	التنسيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
متوسط	2	1.17	3.3	6	13	7	8	2	تحصل المؤسسة على المعرفة الجديدة من مختلف المصادر
				16.7	36.1	19.4	22.2	5.6	
متوسط	4	1.15	2.7	2	10	5	15	4	تشجع المؤسسة عاملها على البحث على المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها
				5.6	27.8	13.9	41.7	11.1	
متوسط	3	1.22	2.7	3	9	6	13	5	تسعى المؤسسة الى تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين
				8.3	25.0	16.7	36.1	13.9	
جيد	1	0.59	4.7	30	5	00	1	00	تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة
				83.3	13.9	00	2.8	00	

المتوسط العام	3.4	1.036	1
---------------	-----	-------	---

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 4 في بعد امتلاك المعرفة على المرتبة الأولى (تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة) بمتوسط حسابي بلغ (4.78) وانحراف معياري بلغ (0.591)، في حين احتلت العبارة رقم 2 (تشجع المؤسسة عاملها على البحث على المعرفة المرتبطة بمجال انشطتها) المرتبة الخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.156)، وقد تحصل بعد امتلاك المعرفة على متوسط حسابي قدر بـ (3.41) وانحراف معياري بلغ (1.036)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد حصلت على درجة متوسط.

-ومنه نقول أن بعد امتلاك المعرفة يحظى بدرجة جيد من حيث الأهمية من بين أبعاد التمكين، وعليه فامتلاك المعرفة يحظى بأهمية بالغة في تمكين العاملين بالمؤسسة.

4- بعد التحفيز: هو البعد الرابع من بين أبعاد التمكين، ويتكون من 4 فقرات كما هو مبين في الجدول:

5-

جدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات بعد التحفيز

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارة
				بشدة	بشدة			بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة%	نسبة%	نسبة%	نسبة%	نسبة%	
ضع	3			4	1	3	5	23	

		1.36 3	1.8 3	11.1	2.8	8.3	13.9	63.9	يوجد في المؤسسة نظام حوافز يكافئ الاداء المتميز
٤	2	1.29 6	3.9 2	16 44.4	11 30.6	1 2.8	6 16.7	2 5.6	تسعى المؤسسة الى اعتماد وسائل التحفيز المادي دافعا لتحسين أداء العاملين
٤	1	0920	4.1 9	16 44.4	14 38.9	3 8.3	3 8.3	00 00	تشعر المؤسسة العمال بالاحترام والتقدير في العمل
ضعيف	4	1.00 9	1.6 9	4 00	2 11.1	9 5.6	21 25.0	00 58.3	تسود في المؤسسة العدالة في منح الحوافز بجميع انواعها
متوسط		1.036	3.4 1	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 03 في بعد التحفيز على المرتبة الأولى (تشعر المؤسسة العمال بالاحترام والتقدير في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.920)، في حين احتلت العبارة رقم 4 (تسود في المؤسسة العدالة في منح الحوافز بجميع انواعها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وانحراف معياري بلغ (1.009). وقد تحصل بعد التحفيز على متوسط حسابي قدر بـ (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.147)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد تشتتت بين الضعيف والجيد. ومنه نقول أن بعد التحفيز عموماً يحظى بدرجة متوسط من حيث الأهمية من بين أبعاد التمكين، وعليه فالمؤسسة لا تعتمد التحفيز كأسلوب لتمكين العاملين.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تولي أهمية متفاوتة لأبعاد التمكين وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وعليه فالتمكين في المؤسسة المدروسة كان بدرجة متوسطة او قريبة من الجيد.

الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد التطوير التنظيمي

وذلك بتقسيمه إلى أبعاده الثلاث:

1- الأفراد: وهو البعد الأول من أبعاد التطوير التنظيمي، ويتكون من 4 عبارات كما هو

مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل عبارات الأفراد

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد	غير موافق		العبرة
				العدد	النسبة %		العدد	النسبة %	
				العدد	النسبة %		العدد	النسبة %	
				العدد	النسبة %		العدد	النسبة %	
ضعيف	2	1.22 9	2.5 6	2	9	3	15	7	تضع ادارة المؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة
				5.6	52.0	8.3	41.7	19.4	
ضعيف	3	1.15 9	2.5 0	1	9	4	15	7	متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين والاهتمام بشؤونهم
				2.8	25.0	11.1	41.7	19.4	
ضعف	3			1	9	2	19	5	

		1.10 8	2.5 0	2.8	25.0	5.6	52.8	13.9	تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين
متوسط	1	1.15	2.6	1	9	8	11	7	من سياسات المؤسسة
		3	1	2.8	25.0	22.2	30.6	19.4	مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير
ضعيف		1.162	2.5 4	المتوسط العام					

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أن المتوسط العام لفقرات بعد الأفراد بلغ (2.54) والانحراف المعياري بلغ (1.162)، وقد حصلت العبارة رقم 4 من بعد الأفراد على المرتبة الأولى (من سياسات المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير) بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري بلغ (1.153)، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 2 (متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين والاهتمام بشؤونهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري (1.159) و3 (تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.108)، وقد حصلت أغلب عبارات البعد على درجة ضعيف.

ومنه نقول أن بعد الأفراد بشكل عام حصل على درجة ضعيف من حيث اهتمام المؤسسة بأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة، وعليه فالمؤسسة لا تهتم بإحداث الثقافة التنظيمية على المستوى الفردي.

2- جماعات العمل: وهو البعد الثاني من أبعاد التطوير التنظيمي ويتكون من 4 فقرات كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (17) نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جماعات العمل.

المستوى	التنكب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارة
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
متوسط	4	1.158	2.97	1	16	4	11	4	تعمل ادارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الموجب بين جماعات العمل
				2.8	44.4	11.1	30.6	11.1	
جدد	1	1.204	3.58	8	16	3	7	2	تطور المؤسسة طرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفراد الجماعة
				22.2	44.4	8.3	19.4	5.6	
	2	1.489	3.31	10	10	3	7	6	اسعى المؤسسة الى تطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار
				27.8	27.8	8.3	19.4	16.7	
متوسط	3	1.150	3.14	4	11	10	8	3	تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق بين
				11.1	30.6	27.8	22.2	8.3	

									العاملين في نفس المستوى وتوثيق الصلة بينهم
متوسط	1.250	3.25	المتوسط العام						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أن المتوسط العام لفقرات جماعات العمل بلغ (3.25) والانحراف المعياري بلغ (1.250)، وقد حصلت العبارة رقم 2 في بعد جماعات العمل على المرتبة الأولى (تطور المؤسسة طرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفراد الجماعة) بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.204).

في حين احتلت العبارة رقم 1 (تعمل ادارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الموجب بين جماعات العمل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.158)، وقد حصلت أغلب عبارات البعد على درجة متوسط.

ومنه نقول أن جماعات العمل بشكل عام حصل على درجة متوسط من حيث اهتمام المؤسسة بأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة، وعليه فالمؤسسة المدروسة لا تولي الثقافة التنظيمية على مستوى جماعات العمل أهمية كبيرة.

3- التنظيم نفسه: وهو البعد الخير من أبعاد التطوير التنظيمي، ويتكون من 5 فقرات كما

هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (18) نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التنظيم نفسه

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موا	موا	محا	غير	غير	العبارة
				فق	فق	يد	موافق	موافق	
				بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	

				نسب %	نسب %	نسب %	نسب %	نسب %	
أحد	2	1.13	3.7	9	18	1	7	1	تعمل المؤسسة على تطوير
		1	5	25.0	50.0	2.8	19.4	2.8	اجراءات العمل واساليبه
متوسط	5	1.40	3.1	6	14	2	8	6	تتيح ادارة المؤسسة فرصا
		4	7	16.7	38.9	5.6	22.2	16.7	للتجديد والابتكار
متوسط	4	1.32	3.3	7	14	1	11	3	يتم تدريب العاملين في
		7	1	19.4	38.9	2.8	30.6	8.3	المؤسسة على ادارة عملية التطوير
أحد	3	1.43	3.6	14	11	1	6	4	تسعى المؤسسة الى تطوير
		1	9	38.9	60.6	2.8	16.7	11.1	الانشطة ومهام العمل في جميع الوظائف والاقسام
أحد	1	1.27	4.2	23	7	1	2	3	تراعي المؤسسة التطورات
		3	5	63.9	19.4	2.8	5.6	8.3	التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين
أحد		1.313	3.6						المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أن المتوسط العام لفقرات التنظيم نفسه بلغ (3.63) والانحراف المعياري بلغ (1.313)، كما أنه قد حصلت العبارة رقم 5 في بعد التنظيم نفسه على المرتبة

الأولى (تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (1.273)، في حين احتلت البعرة رقم 2 (تتيح ادارة المؤسسة فرصا للتجديد والابتكار) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري بلغ (1.404)، وقد انقسمت فقرات البعد بين الجيد والمتوسط.

ومنه نقول أن بعد التنظيم نفسه بشكل عام حصل على درجة جيد من حيث اهتمام المؤسسة بأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة، وعليه فالمؤسسة تهتم بإحداث الثقافة التنظيمية على مستوى التنظيم ككل.

وعليه فإن المؤسسة تحدث ثقافتها التنظيمية على مستوى التنظيم ككل، وبدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تهمل الثقافة التنظيمية على المستوى الفردي.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية

من أجل معرفة مدى اعتدالية التوزيع لتحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل إجراء مجموعة الاختبارات اللاحقة لا بد من التأكد من أن مجتمع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للعينة وهو ما يوضحه الجدول رقم (19) والذي من خلاله نجد أن مستوى الدلالة حسب اختبار (Shapiro-Wilk) لأبعاد التطوير التنظيمي $0.05 < 0.05 = \text{Sig}$ وكذلك بالنسبة لتمكين العاملين فإن مستوى الدلالة $0.05 < 0.636 = \text{Sig}$ وعليه فالعينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ونفس الشيء بالنسبة لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) حيث كان أبعاد التطوير التنظيمي العاملين $0.05 < 0.200 = \text{Sig}$ $0.05 < 0.636 = \text{Sig}$ وتمكين العاملين $0.05 < 0.200 = \text{Sig}$ وبالتالي نقبل الفرض الضفري H_0 وعليه فسوف نستخدم الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

الجدول رقم (19) جدول التوزيع الطبيعي

Test of Normality

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
أبعاد التطوير التنظيمي	095.	36	200*.	973.	36	505.
لتمكين العاملين	105.	36	200.	977.	36	636.

*. This is a lower bound of the true significance

.a. Lilliefors Significance Correction

2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بوجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين تمكين

العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

في البداية سوف نقوم باختبار معنوية العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكذا معامل الارتباط بيم كل بعد من المتغير الأول مع أبعاد المتغير الثاني، وذلك على النحو التالي:

1-2- اختبار الفرضية علاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي:

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، تمكين العاملين بأبعاده الأربعة، المشاركة، الاستقلالية، امتلاك المعرفة، التحفيز، وأبعاد التطوير من جهة ثانية وهي ثلاثة: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه، وذلك على النحو التالي:

1- الأفراد: وتم دراسته على مستوى الأبعاد الأربعة للتمكين:

جدول رقم (20) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد والمشاركة بالمعلومات

المشاركة بالمعلومات	البعد
0.479**	معامل الارتباط بيرسون
0.003	مستوى الدلالة (sig)

36	عدد الاستجابات (N)
----	--------------------

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين الأفراد والمشاركة بالمعلومات: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.479 بين الأفراد والمشاركة وذلك ما تشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.003 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (21) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد والاستقلالية وحرية التصرف.

المشاركة بالمعلومات	البعد
0.478**	الأفراد
معامل الارتباط بيرسون	
مستوى الدلالة (sig)	
0.003	
36	عدد الاستجابات (N)

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين الأفراد والاستقلالية وحرية التصرف: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.478 بين الأفراد والاستقلالية وحرية التصرف وذلك ما تشير اليه مستوى الدلالة يساوي 0.003 أي أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (22) اختبار العلاقة بين الأفراد وامتلاك المعرفة.

المشاركة بالمعلومات	البعد
0.658**	الأفراد
معامل الارتباط بيرسون	
مستوى الدلالة (sig)	
0.000	
36	عدد الاستجابات (N)

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين الأفراد وامتلاك المعرفة: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.658 بين الأفراد وامتلاك المعرفة وذلك ما تشير اليه مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (23) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد والتحفيز

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.342**	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.041	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين الأفراد والتحفيز: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.342 بين الأفراد والتحفيز وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة $0.05 > 0.041 = \text{SIG}$ أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

ومنه يمكن القول إن بعد الأفراد يرتبط بدرجة متوسطة بمختلف أبعاد التمكين.

2- جماعات العمل: وتم دراسته على مستوى الأبعاد الأربعة للتمكين:

جدول رقم (24) اختبار العلاقة بين جماعات العمل والمشاركة بالمعلومات

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.330**	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.049	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

* علاقة الارتباط بين جماعات العمل والمشاركة بالمعلومات: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.330 بين جماعات العمل والمشاركة وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.049 وهو أقل من 0.05 أي أن هنا علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (25) اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل وحرية التصرف والاستقلالية

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.370**	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.027	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

* علاقة الارتباط بين جماعات العمل والاستقلالية وحرية التصرف: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.370 بين جماعات العمل والاستقلالية وحرية التصرف وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.027 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (26) اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل وامتلاك المعرفة.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.465**	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.004	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

* علاقة الارتباط بين جماعات العمل وامتلاك المعرفة: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.465 بين جماعات العمل وامتلاك

المعرفة وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهو أقل من 0.05 أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (27) اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل والتحفيز.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.285	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.092	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.

*علاقة الارتباط بين جماعات العمل والتحفيز: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط — 0.285 بين جماعات العمل والتحفيز وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.092 أي أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

ومنه نقول إن بعد جماعات العمل يرتبط بدرجة متوسطة بأبعاد التمكين.

3- التنظيم نفسه: وقد تمت دراسته أيضا على مستوى الأبعاد الأربعة للتمكين:

جدول رقم (28) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والمشاركة بالمعلومات

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.115	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.503	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والمشاركة بالمعلومات: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.115 بين التنظيم نفسه والمشاركة

بالمعلومات وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.503 وهو أقل من 0.05 أي أن علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (29) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والاستقلالية وحرية التصرف.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.365*	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.028	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والاستقلالية: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.365 بين التنظيم نفسه والاستقلالية وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة المساوي لـ 0.028 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (30) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه وامتلاك المعرفة.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.401*	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.015	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه وامتلاك المعرفة: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.401 بين التنظيم نفسه وامتلاك المعرفة

وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.015 أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (31) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والتحفيز.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0.313	معامل الارتباط بيرسون	الأفراد
0.063	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والتحفيز: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.313 بين التنظيم نفسه والتحفيز وذلك ما يشير اليه مستوى الدلالة المساوي لـ 0.063 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

ومنه نقول إن بعد التنظيم نفسه يرتبط بدرجة متوسطة بأبعاد التمكين عدا بعد المشاركة بالمعلومات الذي كان ارتباطه به ضعيف.

*علاقة الارتباط الاجمالية بين التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي:

جدول رقم (32) علاقة الارتباط بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي.

Correlations		تمكين العاملين	أبعاد التطوير التنظيمي
تمكين العاملين	Pearson Correlation	1	92**5.
	Sig. (2-tailed)		000 .
	N	36	36
	Bias	0	-. 007-
	Std. Error	0	092 .
	Bootstrap Lower	1	823.

	95% Confidence Interval		407.
	Upper	1	1
	Pearson Correlation	92**5.	
	Sig. (2-tailed)	000 .	36
	N	36	0
	Bias	-. 007-	0
أبعاد التطوير	Std. Error	092 .	1
التنظيمي	Bootstrap Lower	823.	
	95% Confidence Interval		1
	Upper	407.	

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال ما يأتي سنتناول قياس وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (أبعاد الثقافة التنظيمية) بشكل عام، وذلك لمعرفة مدى صحة الفرضية التي نقول بوجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، وقد جرى هذا الاختبار للتوصل للاستنتاجات التي قد تبرر قبول الفرضية أو رفضها بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون وهو من الاحصائيات المعلمية والتي تستخدم لاستخراج العلاقة بين المتغيرين إذ بلغ معامل الارتباط على مستوى العينة (0.592) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة التي تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05.

مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي كإجابة على الفرضية.

2-2- اختبار الانحدار الخطي البسيط:

في محاولة لبيان علاقة التأثير بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي وذلك على النحو التالي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار للعلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي نجد:

*علاقة التأثير بين التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي بشكل عام:

معادلة الانحدار الخطي البسيط بصورة عامة تكون على النحو التالي: $y = b + ax$ حيث نجد هنا أن:

Y: المتغير التابع (أبعاد التطوير التنظيمي)، X: المتغير المستقل (تمكين العاملين)
a: الثابت، b: معامل الانحدار.

جدول رقم (33) يوضح الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	1.058	.496		2.133	.040
1 تمكين العاملين	.647	.151	.592	4.288	.000

a. Dependent Variable: أبعاد التطوير التنظيمي

من خلال الجدول تكون معادلة الانحدار كما يلي: $Y = 1.058 + 0.647X$

ولدينا مستوى الدلالة يساوي 0.00 أي أقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرض البديل H_1 ومنه فإن للتمكين أثر ذو دلالة احصائية على أبعاد التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

ونلخص مجمل معادلات الانحدار لأبعاد التطوير التنظيمي بدلالة أبعاد التمكين في الجدول رقم (14) لتحليل نتائج معادلات الانحدار:

جدول رقم (34) ملخص معادلات الانحدار

تمكين العاملين	المشاركة بالمعلومات	الاستقلالية وحرية التصرف	امتلاك المعرفة	التحفيز
أبعاد التطوير التنظيمي				
الأفراد	$Y=0.977+0.449x$	$Y=1.187+0.441x$	$Y=0.213+0.806x$	$Y=1.388+0.386x$
جماعات العمل	$Y_1=2.018+0.354x$	$Y_1=2.053+0.390x$	$Y_1=1.024+0.651x$	$Y_1=2.153+0.377x$
التنظيم نفسه	$Y_2=2.142+0.437x$	$Y_2=2.696+0.322x$	$Y_2=2.142+0.437x$	$Y_2=2.696+0.322x$

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

جدول رقم (35) ملخص لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the Estimate
1	.92 ^a	.513	.323	88665.

a. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

b. Dependent Variable: أبعاد التطوير التنظيمي

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) للتمكين بلغت (0.351) أ] بنسبة 35.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع أي أبعاد التطوير التنظيمي يرجع إلى تأثير المتغير المستقل أي التمكين، بمعنى أن 35.1% من عملية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بأبعاد التطوير التنظيمي وعلى كافة مستويات المؤسسة، وأن 65% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بعين الاعتبار.

أي أن هناك أثر متوسط بين متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (18.38) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.288) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.592) مما يشير إلى انحدار يتلاءم مع معطيات الدراسة فضلاً عن معنوية معامل الانحدار.

*وكإجابة على فرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، فيمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي.

3- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع كل من تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مع المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية):

للقيام بمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة المدروسة حول واقع تمكين العاملين وأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الاسمية، سوف نستخدم تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، في حالة ما إذا كانت المجموعات تساوي 3 أو أكثر، ونستخدم اختبار T للعينتين المستقلتين في حالة وجود مجموعتين فقط، بالإضافة إلى ذلك سوف نلجأ إلى الاختبارات البعدية في حالة وجود فروق بهدف معرفة لصالح من تعزى هذه الفروقات، وذلك كما يلي:

3-1- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة حول واقع

أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة:

*بين تمكين العاملين ومستوى الوظيفة:

جدول رقم (36) تحليل التباين الأحادي بين تمكين العاملين ومستوى الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	8.217	4	8.217	9.102	0.00
داخل المجموعة	6.997	31	8.217		
المجموع	15.214	35	0.226		

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss إصدار 21.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل تمكين العاملين ومستوى الوظيفة عن طريق اختبار (F) وبناء على قيمة مستوى الدلالة الذي يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H_1 الخاصة بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الاجابات تبعا للمستوى الوظيفي، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروقات استخدمنا الاختبار البعد يشفيه (Scheffe) للمحور المدروس وفقا للمعيار المفسر ذا المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (37) نتائج اختبار شفيه (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتغير تمكين العاملين حسب الوظيفة.

*توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05.

مستوى المعنوية sig	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	الوظيفة	
.284	.43369	.99653	رئيس مصلحة	رئيس قسم
.187	.41143	1.05729	رئيس مكتب	
.003	.34965	1.55729*	موظف إداري	
.000	.43369	2.36458*	عامل	
.284	.43369	-.99653-	رئيس قسم	رئيس مصلحة
1.000	.36285	.06076	رئيس مكتب	
.460	.29093	.56076	موظف اداري	
.029	.38790	1.36806*	عامل	
.187	.41143	-1.05729-	رئيس قسم	رئيس مكتب
1.000	.36285	-.06076-	رئيس مصلحة	
.449	.25657	.50000	موظف إداري	
.025	.36285	1.30729*	عامل	
.003	.34965	-1.55729*	رئيس قسم	موظف إداري
.460	.29093	-.56076-	رئيس مصلحة	
.449	.25657	-.50000-	رئيس مكتب	
.131	..29093	.80729	عامل	
.000	.43369	-2.36458*	رئيس قسم	عامل
.029	.38790	-1.36806*	رئيس مصلحة	
.025	.36285	-1.30729*	رئيس مكتب	
.131	.29093	-.80729-	موظف إداري	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تمكين العاملين في المؤسسة تعزى لصالح وظيفة رئيس قسم على حساب موظف إداري بقيمة 1.55729^* ، ووظيفة رئيس قسم على حساب وظيفة عامل بقيمة 2.36458^* ، كما يوجد فروق كذلك بين رئيس مصلحة على حساب وظيفة عامل بقيمة 1.36806^* ، وكذلك هناك فروق بين رئيس مكتب على حساب وظيفة عامل بقيمة 1.30729^* ، وبين موظف إداري لصالح رئيس قسم بقيمة 1.55729^* ، أما وظيفة عامل فإنه توجد بينها فروق لحساب كل من: رئيس قسم بقيمة 2.364558^* ، رئيس مصلحة بقيمة 1.36806^* وبينها وبين رئيس مكتب بقيمة 1.30729^* .

3-2- تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغيرات الشخصية الأخرى:

الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية

جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الحادي (One Way Anova) بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
تحليل التباين بين تمكين العاملين والسن					
بين المجموعات	12.972	34	0.382	0.00	0.00
داخل المجموعة	000.	1	0.000		
المجموع	12.972	35			

تحليل التباين بين تمكين العاملين والمؤهل العلمي					
0.639	1.165	0.583	34	19.806	بين المجموعات
		0.500	1	0.500	داخل المجموعة
			35	20.306	المجموع
تحليل التباين بين تمكين العاملين والأقدمية					
0.464	2.552	1.276	34	43.389	بين المجموعات
		0.500	1	0.500	داخل المجموعة
			35	43.389	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

يوضح الجدول نتائج الفروقات الاحصائية حول واقع التمكين بالمؤسسة حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لجميع المتغيرات، نظرا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية). وكإجابة عن هذه الفرضية نقول: هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والوظيفة، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين والسن، المؤهل العلمي، الأقدمية.

3-3- اختبار (T-test) للفروق بين أبعاد التطوير التنظيمي ومتغير الجنس:

جدول رقم (39) نتائج اختبار T للفروق بين أبعاد التطوير التنظيمي ومتغير الجنس.

المصدر: مخرجات برنامج spss لإصدار 21.

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	.Sig	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
تمكين	.332	.568	-	34	366.	2269-1.-	56612.
العاملين			78-4.	.76181	835.	-.12269-	19762.
			-				
			.558-				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T (0.478) ومستوى دلالة يساوي $0.05 < 0.636$ وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة والتي تقول بوجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.

4- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية:

جدول رقم (40) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية

Sig	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
-----	--------	----------------------	-------------	----------------	--------------

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تحليل التباين بين أبعاد التطوير التنظيمي والسن					
0.131	3.219	0.402	34	12.472	بين المجموعات
		0.125.	1	0.500	داخل المجموعة
			35	12.972	المجموع
تحليل التباين بين أبعاد التطوير التنظيمي والمؤهل العلمي					
0.347	1.618	0.607	34	18.806	بين المجموعات
		0.375	1	1.500	داخل المجموعة
			35	20.306	المجموع
تحليل التباين بين أبعاد التطوير التنظيمي والأقدمية					
0.053	5.534	1.384	34	42.889	بين المجموعات
		0.250	1	1.000	داخل المجموعة
			35	43.889	المجموع
تحليل التباين بين أبعاد التطوير التنظيمي والوظيفة					
0.369	1.538	0.961	34	29.806	بين المجموعات

		0.625	1	0.625	داخل المجموعة
			35	32.306	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

من خلال الجدول وبناء على قيم مستوى الدلالة (sig) لكل متغير من متغيرات البيانات الشخصية والتي كانت جميعها أكبر من 0.05 وبالتالي نقول لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي ومتغيرات البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة) عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يتم اثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقا ذات دلالة احصائية.

وكإجابة عن الفرضية نقول: بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة) عند مستوى الدلالة 0.05.

4-1- اختبار (T-test) للفروق بين أبعاد التطوير التنظيمي ومتغير السن:
جدول رقم (41) يوضح نتائج اختبار الفروق بين أبعاد التطوير التنظيمي ومتغير الجنس.

المصدر: مخرجات برنامج spss إصدار 21

	Levene s Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce
أبعاد التطوير التنظيمي	279.1	.662	-.454	34	.536	-.12716	80392.21003
			-.396	11.304	.996	-.12716	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T (0.454) ومستوى دلالة يساوي 0.653 < 0.05 وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في أبعاد التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

• من خلال الجدول رقم (05):

غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم (75%) في حين بلغت نسبة الإناث (25%) من مجموع أفراد العينة وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى العقلية السائدة في المنطقة والتي كانت لا تؤمن بتعليم المرأة الجامعي فضلا عن عملها، والتي عرفت تحررا في الفترة الأخيرة مما أدى إلى خروج المرأة للتعليم العالي، وبالتالي دخولها مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الاقتران المتأخر للمرأة للمجالات التقنية سواء في التعليم العالي أو المهني، وهي من الاختصاصات المطلوبة في هذه المؤسسة.

• وفيما يتعلق بمتغير السن فيوضحه الجدول رقم (06) فقد كانت الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) هي الغالبة تماما، وهذا يفسر بتوجهها إلى الخدمة الوطنية بداية، ثم شرط الخبرة الذي تضعه العديد من المؤسسات، أما الفئة (من 31 إلى 40 سنة) فكانت الأعلى نسبة (52.8%) من أفراد عينة المؤسسة وهي نتيجة منطقية لأن المؤسسة تسعى إلى توظيف الفئة الشبابية القادرة على العطاء.

• أما الجدول رقم (07) الذي يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد كانت أعلى نسبة فيه لمستوى تقني سامي حيث بلغت (41.7%) هذا شيء منطقي في هذا النوع من المؤسسات التي زادت حاجتها مؤخرا لهذه الفئة بسبب إدخال الإدارة الإلكترونية في عملها وتسييرها، ثم تليها مستوى جامعي بنسبة (36.1%) وأخيرا يأتي مستوى ثانوي بنسبة (22.2%).

• وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد احتلت فئة (من 6 إلى 10 سنوات) نسبة (41.7%) وهي الأعلى حيث تعتمد المؤسسة على آرائهم لما يمتلكونه من خبرة وحيوية، وتليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (27.8%) وبعدها الفئة (من 16 إلى 20 سنة) التي تساوت مع فئة أكثر من 20 سنة بنسبة (13.9%) وهي نسب منخفضة نظرا لاقتراب أصحابها من سن

التقاعد، مما قد يدفع الكثير منهم إلى التقاعد المبكر في بعض الأحيان، وأخيرا فئة من 5 سنوات فأقل والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة التي تساوي (2.8%) وكلها نسب منطقية نظرا لحدثة الوكالة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08).

• من خلال الجدول رقم (09): يتضح لنا أن أغلبية المستجوبين من فئة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم 66.7% وهذا منطقي ويرجع ذلك إلى الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وتليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة تساوي 11.1% فيما تتساوى وظيفة رئيس مصلحة وعامل بنسبة 8.3%، وتأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة رئيس قسم بنسبة 5.6% وذلك نظرا للتسلسل الإداري في المؤسسة، والهيكل الهرمي أيضا.

• من خلال الجداول (12)، (13)، (14) و(15):

من خلال تحليل هذه الجداول تبين لنا أن إدراك عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية تمكين العاملين كان جيدا بالنسبة لبعد المشاركة بالمعلومات، وكذا بالنسبة لبعد امتلاك المعرفة، ومتوسطا بالنسبة لبعد الاستقلالية وحرية التصرف وبعده التحفيز، وهذا منطقي في هذا النوع من المؤسسات الذي يعمل بشبكة معلومات مركزية.

وعليه نقول إن هناك إدراك لأهمية التمكين بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذلك نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين فيها.

• من خلال الجداول (16)، (17)، (18) و(19):

من خلال تحليل هذه الجداول نجد أن المؤسسة المدروسة تدرك أهمية أبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحدث ثقافتها التنظيمية على مستوى التنظيم ككل، وبدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تهمل تماما الثقافة التنظيمية على المستوى الفردي.

- من خلال الجداول (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26) و(27)، (28)، (29)، (30) وكذا (31) وأيضا (32):

يتبين لنا وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تمكين العاملين الأربعة وأبعاد التطوير التنظيمي الثلاث بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى عدم إيلاء المؤسسة الاهتمام الكافي للأفراد فيها أو لجماعات العمل ومنحهم فرصة أكبر لتمكينهم من حل مشاكلهم بطريقة ذاتية، وذلك يعود إلى طبيعة المؤسسة التي تخضع لنظام مركزي في التسيير لا يعطي فرصة للفرد للمبادرة، ومنه نقول إن المؤسسة لا تدرك إدراكا تاما أهمية وعلاقة أبعاد تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي.

وعلى كل فقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي.

- من خلال الجداول (33)، (34)، (35):

نلمس وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسط، وهذا راجع إلى طبيعة هذه المؤسسة التي تتميز بمركزية إدارتها التي تعتمد على شبكة مركزية في التسيير، مما لا يمكن للعاملين فيها بشكل واضح.

- من خلال الجداول (36)، (37)، (38):

توصلنا حسب النتائج الموضح لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لتمكين العاملين حسب المتغيرات الشخصية وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لكل من المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي والأقدمية، بينما وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لتمكين العاملين حسب متغير الوظيفة بين كل من:

- وظيفة رئيس قسم وموظف إداري، وظيفة رئيس قسم وعامل، بين رئيس مصلحة وعامل، وبين رئيس مكتب وعامل، رئيس مكتب ورئيس قسم، وبين موظف إداري ورئيس مصلحة، أما وظيفة عامل فإنه توجد فروق بينها وبين رئيس مصلحة وبينها وبين رئيس مكتب.

• أما الجدول (40):

والذي يوضح تحليل التباين الحادي لأبعاد التطوير التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لكل من المتغيرات الشخصية التالية: السن، المؤهل العلمي، الأقدمية والوظيفة.

• فيما قمنا باختبار الفروق (t-test) بين كل من أبعاد التطوير التنظيمي ومتغير الجنس حيث وجدنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لصالح جنس عن جنس آخر، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (41). أي أن الجنس لا يحدث فرق في تحقيق أي بعد من أبعاد الثقافة الجنسية في المؤسسة محل الدراسة.

• وعليه يمكن القول أن المتغيرات الشخصية لا تحدث فرق في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل محاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستمارة المقدمة لعمالها وموظفيها، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها أن المؤسسة المدروسة تدرك أهمية أبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، كما أنها تدرك أهمية التمكين بدرجة حسنة، كما توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، كما أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05 في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين وباقي المتغيرات الشخصية.

الخاتمة

تساهم عملية تمكين العاملين في الارتقاء بالعنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى مستويات راقية من التعاون ومشاركة المعلومات وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع والتفكير المستقل وروح المبادرة وامتلاك المعرفة كما يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير التنظيمي تصرفا استباقيا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي لعمال وموظفي وكالة موبيليس - الوادي، وقد تمكنا من خلالها من الاجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال اختبار فرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي.]
- لا تدرك المؤسسة محل الدراسة إدراكا تاما أهمية وعلاقة أبعاد تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي.
- هناك إدراك لأهمية التمكين بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين.
- تدرك المؤسسة المدروسة أهمية أبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحدث تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل، وبدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تهمل تماما التطوير التنظيمي على المستوى الفردي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والوظيفة، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين والجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.
- عدم استماع الادارة إلى آراء العاملين فيها عند أخذ قراراتها
- عدم اعتماد المؤسسة لنظام حوافز فعال تسوده العدالة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بإحداث تطوير تنظيمي على مستوى جماعات العمل، وخلق تطوير تنظيمي على المستوى الفردي.
- العمل على تفعيل ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وتطبيقها وذلك بالبعد عن المركزية الإدارية.
- لا بد من العمل على تفعيل المشاركة بالمعلومات لرفع تأثير التمكين في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات ومشاركتهم في المعلومات، وتفويضهم المزيد من السلطات في المؤسسة.
- ضرورة بناء برامج تحفيزية تتسم بالعدالة مناسبة لمكانة كل موظف، والاهتمام بشقي التحفيز.
- ضرورة تبني مفهومي تمكين العاملين وكذا التطوير التنظيمي في المؤسسة بشكل خاص وفي جميع المؤسسات الاقتصادية
- ضرورة إشراك المؤسسة للعاملين فيها في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستماع المسبق لأرائهم.
- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر وحرصها على متابعة احتياجات موظفيها.
- تعزيز المؤسسة لطرق ووسائل حل النزاعات والخلافات بين جماعات العمل.
- سعي المؤسسة إلى تطوير أنشطة ومهام العمل في جميع الأقسام والوظائف.
- ضرورة منح المؤسسة استقلالية أكبر للعاملين فيها في حل مشاكلهم بطريقة ذاتية.

أفاق للدراسة:

وتبقى أبواب البحث مفتوحة أمامنا وأمام غيرنا من الطلبة والباحثين، وفي هذا السياق نقترح

المواضيع التالية كأفاق للدراسة:

- دراسة معوقات وتحديات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة تأثير تمكين العاملين في متغيرات أخرى مثل إدارة الصراع، القدرة على الابتكار، ودوره في خلق روح الفريق.
- دراسة التطوير التنظيمي كمدخل لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2014
2. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط2 ، 2009.
3. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط 1، 2010
4. جولي بلانت، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط2، الجيزة، مصر، 2009 .
5. حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2015
6. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي ،دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، 2009
7. زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، 2009
8. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الامنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2015
9. عبد السلام ابو قحف، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2001
10. عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الأسس، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، الطبعة 5، 2009
11. عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2014
12. عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
13. غسان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين ادارة الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.
14. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2014.
15. موسى اللوزي، السلوك التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط 5، 2012
16. ناصر جرادات و اخرون ،ادارة التغيير و التطوير ، دار اثراء للنشر و التوزيع،الاردن، 2013.

17. نعمة عباس الخفاجي، حسين قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.

18. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ط2، 2009

المجلات و الملتقيات

17. أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير دراسة تحليلية لآراء

عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، ع 17، 2010

18. أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية بحث

تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، ع 31، 2014.

19. أميرة خضير كاظم العنزي: دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لأداء عينة من

التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 16، ع1، العراق، 2014 .

20. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة

للسدود و الخزانات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 31، 2012 .

21. جيهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة لآراء عينة من المديرين في

شركة النعمان العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 57، 2017

22. زكي ابو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف

التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25(4)، 2011، ص 774.

23. سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مركز كنوز الحكمة للنشر

و التوزيع، الجزائر، ع 8، 2016

24. عادل ذاك النعمة، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة

الأدوية و المستلزمات الطبية بينوي، العراق، 2012 .

25. عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية ، ع 36 ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد - العراق، 2013 .

26. عبد الستار العدواني، علاء أحمد الجبوري، زياد النجيفي، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير

التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، بحث منشور، العراق .

27. عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى

المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، ع الثالث،

الأردن، 2016 .

28. عبد المحسن عبد المحسن جودة، صفاء أحمد الشربيني، علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، مصر .
- 29 . محمد أحمد الطراونة، محمد ذيب، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، الاردن، المجلد 38، ع 2، 2011.
- 30 . محمد عبد السميع، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات و الإدارة معهد البحوث و الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2004

الرسائل الجامعية

- 31 . آسيا نوي، التمكين الإداري وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، مذكرة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الموسم الجامعي 2015/2016
- 32 . أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 .
- 33 . ابو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2014/2015.
- 34 . بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء لولاية الأغواط، الجزائر، مذكرة ماجستير علم نفس، 2015.
- 35 . توفيق كرمية، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بصور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال الجزائر، 2008.
- 36 . حسين مروان عفانة، التمكين الاداري و علاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الازهر- غزة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013 .
- 37 . سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء بوزارة المالية في ولاية الخرطوم دراسة مقارنة للنظم الإدارية خلال الفترة 94-2002، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، السودان ، 2005 .
- 38 . صفاء يعقوب، أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تقرت، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، 2016.
- 39 . عمر جهاد عبدالرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2016.
- 40 . فؤاد خري، الإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، 2016/2017.

- 41 . قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة، الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بسكرة الجزائر، 2015 .
- 42 . محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الاصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008 .

المراجع الاجنبية

1. Carter tony, j.d,2009 **Managers Empowering Employees** ,American journal of economics and business Administration 1,(2)
2. Hakan Erkutlua , Jamel Chafra , **The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior**,procedia – social and behavioral sciences, Turkey, 2015
3. Mazdarani .E, Silvia C. Peters ,**The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations**, Thesis for master, Malardalen University, (2008)
4. Tabitha ndegwa: **perceived relationship between employees empowerment and organizational performance among commercial banks** in Kenya, a research project degree of master of business administration school of business, university of Nairobi, Kenya ,2015
5. Zafar Gul : **Impact of Employee Commitment on Organizational Development** , Fwu Journal of Social Sciences, Winter 2015
6. Grace chacha Busara, **Impact of Employees empowerment on performance organization** a case study of government procurement servise agency master of project management of the open university of Tanzania ,2016

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان قبل التحكيم



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال الموسومة بعنوان: "أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي"، في المؤسسة الاقتصادية تم إعداد هذا الاستبيان الذي يُستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة.

ونُحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدمّة من طرفكم تحضي بالسرية التامة، ويتمّ استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال.

التعريف بمصطلحات الدراسة :

تمكين العاملين :عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .

التطوير التنظيمي: عبارة عن عملية مخطط لها لإحداث التغيير الايجابي في جميع مجالات المنظمة بهدف زيادة فعاليتها .

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. السن:

من 31 الى 40 سنة

من 30 سنة فأقل

من 51 سنة فأكثر

من 41 الى 50 سنة

المؤهل العلمي :

ثانوي

اقل من ثانوي

جامعي

تقني سامي

الدراسات العليا

3. الاقدمية :

من 6 الى 10 سنوات

من 5 سنوات فأقل

من 21 الى 30 سنة

من 11 الى 20 سنة

من 31 فما فوق

4. الوظيفة :

رئيس مصلحة

رئيس قسم

مسؤول ورشة

موظف اداري

عامل

المحور الثاني : تمكين العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
المشاركة بالمعلومات					
					01 تحرص المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين
					02 يتم في المؤسسة تبادل المعلومات مع جميع العاملين
					03 توفر المؤسسة المعلومات الكافية عند اتخاذ القرار
					04 تقبل المؤسسة الخطط والاقتراحات التي اقدمها لتحقيق اهدافها
					05 اشارك زملائي في حل مشكلات العمل
					06 تزودني المؤسسة بالمعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب لأداء العمل
					07 تسود في المؤسسة روح الثقة بما يقدم لي زملائي من معلومات خاصة بعملنا
					08 احرص على حصول زملائي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا احجبها عليهم
					09 تساعد الاجتماعات الدورية على التعاون والمشاركة بين افراد المنظمة وحل المشاكل العالقة
					10 يتم في المؤسسة اتخاذ القرار بعدا لاستماع آراء العاملين
الاستقلالية و حرية التصرف					
					01 احدد كيفية تنفيذ عملي بنفسي بدون الرجوع للمسؤول المباشر
					02 تضع المؤسسة استراتيجية واضحة لتفويض للسلطة
					03 اسعى لتحقيق اهداف المؤسسة وكأنها اهدافي
					04 اتمتع بحرية في اداء عملي دون خضوعي لرقابة صارمة من قبل رؤسائي
					05 امتلك استقلالية في تحديد اسلوب اداء عملي
					06 استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا
					07 امتلك صلاحية اتخاذ القرار بشكل ذاتي فيما يخص عملي

تقييم العاملين

					اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعمله	08
					اتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراري و تصرفاتي	09
					نعمل في شكل فريق عمل مما مكننا من صناعة قرارات ناجحة	10
امتلاك المعرفة						
					تكتسب المؤسسة المعرفة الجديدة من مختلف المصادر	01
					تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال انشطتها	02
					تخصص مؤسستنا جزء من ميزانيتها لعمليات تعليم و تدريب العاملين	03
					تسعى المؤسسة الى تنمية الكفاءة من خلال التدريب و تبادل المعرفة بين الرؤساء و المرؤوسين	04
					تعمل المؤسسة على اقناع العاملين بتحويل المعرفة الضمنية في اذهانهم لمعرفة صريحة	05
					في المؤسسة المعرفة متاحة لجميع العاملين	06
					يسود في المؤسسة روح التشارك بالخبرات في العمل بيني و بين زملائي	07
					تمتلك المؤسسة أرشيفا يحتفظ فيها لخبرات	08
					تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	09
					تخطط المؤسسة معرفتها بالسرية عن المنافسين	10
التحفيز						
					يوجد في المؤسسة نظام حوافز يكافئ الاداء المتميز	01
					تعتمد المؤسسة المكافآت من خلال قرارات الترقية	02
					يتم سوء استخدام الحوافز من طرف المؤسسة (التخويف ، اخفاء معايير التحفيز)	03
					تسعى المؤسسة الى اعتماد وسائل التحفيز المادي دافعا لتحسين اداء العاملين	04
					تسود في المؤسسة العدالة في منح الحوافز بجميع انواعها	05
					رضا العمال عن الاجر و ملحقاته	06
					تشعر المؤسسة العمال بالاحترام و التقدير في العمل	07
					رضا الافراد عن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة	08
					نظام الاجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبئ العمل	09

المحور الثالث : التطوير التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
الأفراد					
					01 توجد بالمؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة
					02 متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم
					03 تحرص المؤسسة على معرفة ميولا لعاملين واتجاهاتهم
					04 تسعى المؤسسة الى مشاركة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات
					05 تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين
					06 تخصص ادارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بما
					07 تحرص المؤسسة على توضيح اسباب التطوير و اهدافه للعاملين بما
					08 من سياسات المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير
جماعات العمل					
					01 تساعد المؤسسة في تحقيق اهداف تنظيمية مشتركة بين افراد جماعات العمل
					02 تشجع المؤسسة التماسك بين افراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل المؤسسة
					03 تشجع المؤسسة التفاعل الموجب بين جماعات العمل
					04 تحتم المؤسسة بقيم و معايير الجماعة و تطوير اهدافها
					05 تطوير المؤسسة لطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين افراد الجماعة
					06 تسعى المؤسسة الى تطوير نظم الاتصال و اساليب صنع القرار
					07 تعمل المؤسسة على توثيق الصلة بين افراد الجماعة
					08 تحرص المؤسسة على توحيد القيم والمعايير و مظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة و الجماعات المختلفة داخل المؤسسة
					09 تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق بين العاملين في نفس المستوى
التنظيم نفسه					
					01 تطوير العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات
					02 تسعى المؤسسة الى تطوير الأنشطة و مهام العمل في جميع الوظائف و الاقسام
					03 توجد هناك علاقات بين المؤسسة و المؤسسات الاخرى
					04 تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل و اساليبه
					05 تتيح المؤسسة فرص للتجديد و الابتكار
					06 يتم تدريب العاملين في المؤسسة على ادارة عملية التطوير
					07 تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين

شكرا على تفهمكم وحسن تعاونكم



الملحق رقم (02) الاستبيان بعد التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

سيدي/سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال الموسومة بعنوان: " أثر تمكين العاملين في ابعاد التطوير التنظيمي"، في المؤسسة الاقتصادية تم إعداد هذا الاستبيان الذي يُستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة.

ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدّمة من طرفكم تحضي بالسرية التامة، ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة:

-يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال .

تقبلوا سيدي/سيديتي فائق الاحترام و التقدير

التعريف بمصطلحات الدراسة :

تمكين العاملين :عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .
التطوير التنظيمي: عبارة عن عملية مخطط لها لإحداث التغيير الايجابي في جميع مجالات المؤسسة بهدف زيادة فعاليتها .

المحور الاول: البيانات الشخصية

5. الجنس:

ذكر انثى

6. السن:

من 30 سنة فأقل من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل تقني سامي

جامعي الدراسات العليا

7. الاقدمية :

من 5 سنوات فأقل من 6 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

8. الوظيفة :

رئيس قسم رئيس مصلحة

رئيس مكتب موظف اداري

عامل

المحور الثاني : تمكين العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					توفر ادارة المؤسسة المعلومات اللازمة لجميع للعاملين	01
					تقبل ادارة المؤسسة الاقتراحات المقدمة لها	02
					يشاركني زملائي في حل المشكلات	03
					استطيع الوصول الى المعلومات المتوفرة لدى زملائي بسهولة و يسر	04
					تساعد الاجتماعات الدورية على التعاون والمشاركة بين افراد المنظمة وحل المشاكل العالقة	05
					تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها بعدا لاستماع آراء العاملين	06
					احدد كيفية تنفيذ عملي بنفسى بدون الرجوع للمسؤول المباشر	07
					تضع إدارة المؤسسة آلية واضحة لتفويض السلطة	08
					اقتنع بحرية في أداء عملي	09
					اشعر بكامل الاستقلالية لا ابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	10
					اتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراري و تصرفاتي	11
					امتلك استقلالية في تحديد اسلوب اداء عملي	12
					تحصل المؤسسة المعرفة الجديدة من مختلف المصادر	13
					تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال انشطتها	14
					تسعى المؤسسة الى تنمية الكفاءة من خلال التدريب و تبادل المعرفة بين الرؤساء و المرؤوسين	15
					تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	16
					يوجد في المؤسسة نظام حوافز يكافئ الاداء المتميز	17
					تسعى المؤسسة الى اعتماد وسائل التحفيز المادي دافعا لتحسين اداء العاملين	18
					تشعر المؤسسة العمال بالاحترام و التقدير في العمل	19
					تسود في المؤسسة العدالة في منح الحوافز بجميع انواعها	20

المحور الثالث : التطوير التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					تضع إدارة المؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة
					متابعة المؤسسة للإحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم
					تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين
					من سياسات المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير
					تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الايجابي بين جماعات العمل
					تطوير المؤسسة لطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين افراد الجماعة
					تسعى المؤسسة الى تطوير نظم الاتصال و اساليب صنع القرار
					تعمل المؤسسة على تنمية روح الفريق بين العاملين في نفس المستوى و توثيق الصلة بينهم
					تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل و آساليه
					تتيح ادارة المؤسسة فرص للتجديد و الابتكار
					يتم تدريب العاملين في المؤسسة على ادارة عملية التطوير
					تسعى المؤسسة الى تطوير الانشطة و مهام العمل في جميع الوظائف و الاقسام
					تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين

الملحق رقم (04) مخرجات برنامج spss اصدار 21

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
للعاملين لجميع اللازمة المعلومات المؤسسة ادارة توفر	1	5	5	5.00	.
لها المقدمة الاقتراحات المؤسسة ادارة تقبل	1	4	4	4.00	.
المشكلات حل في زملائي يشاركني	1	1	1	1.00	.
يسر و بسهولة زملائي لدى المتوفرة المعلومات الى الوصول استطيع	1	5	5	5.00	.
وحل المنظمة افراد بين والمشاركة التعاون على الدورية الاجتماعات تساعد العالقة المشاكل	1	5	5	5.00	.
العاملين لآراء لاستماع بعدا قراراتها المؤسسة ادارة تتخذ	1	4	4	4.00	.
المباشر للمسؤول الرجوع بدون بنفسي عملي تنفيذ كيفية احدد	1	5	5	5.00	.
السلطة لتفويض واضحة آلية المؤسسة ادارة تضع	1	5	5	5.00	.
عملي أداء في بحرية اتمتع	1	5	5	5.00	.
لعملي مناسب انه اعتقد الذي الاسلوب لايتكار الاستقلالية بكامل اشعر	1	4	4	4.00	.
تصرفاتي و قراراتي نتائج على التامة المسؤولية اتحمل	1	5	5	5.00	.
عملي اداء اسلوب تحديد في استقلالية امتلك	1	4	4	4.00	.
المصادر مختلف من الجديدة المعرفة المؤسسة تحصل	1	4	4	4.00	.
انشطتها بمجال المرتبطة المعرفة عن البحث على عاملها المؤسسة تشجع	1	4	4	4.00	.
بين المعرفة تبادل و التدريب خلال من الكفاءة تنمية الى المؤسسة تسعى المرؤوسين و الرؤساء	1	4	4	4.00	.
المعرفة لحفظ الالكترونية الأساليب المؤسسة تستخدم	1	5	5	5.00	.
المتميز الاداء يكافئ حوافز نظام المؤسسة في يوجد	1	2	2	2.00	.
العاملين اداء لتحسين دافعا المادي التحفيز وسائل اعتماد الى المؤسسة تسعى	1	4	4	4.00	.
العمل في التقدير و بالاحترام العمال المؤسسة تشعر	1	4	4	4.00	.
انواعها بجميع الحوافز منح في العدالة المؤسسة في تسود	1	4	4	4.00	.
المؤسسة في العاملین وتنمية لتطوير مكتوبة خطة المؤسسة ادارة تضع	1	4	4	4.00	.
بشؤونهم الاهتمام و العاملین للاحتياجات المؤسسة متابعة	1	3	3	3.00	.
العاملين قدرات مع تتناسب التي العمل طبيعة على المؤسسة تحرص	1	4	4	4.00	.
التطوير واحداث اقتراح في العاملین مشاركة المؤسسة سياسات من	1	4	4	4.00	.
العمل جماعات بين الايجابي التفاعل تشجيع على المؤسسة ادارة تعمل	1	4	4	4.00	.
افراد بين المشكلات و الخلافات و النزاعات حل لطرق المؤسسة تطوير الجماعة	1	5	5	5.00	.
القرار صنع اساليب و الاتصال نظم تطوير الى المؤسسة تسعى	1	5	5	5.00	.
و المستوى نفس في العاملین بين الفريق روح تنمية على المؤسسة تعمل بينهم الصلة توثيق	1	4	4	4.00	.
أساليبه و العمل اجراءات تطوير على المؤسسة تعمل	1	5	5	5.00	.
الابتكار و للتجديد فرص المؤسسة ادارة تتيح	1	5	5	5.00	.
التطوير عملية ادارة على المؤسسة في العاملین تدريب يتم	1	4	4	4.00	.
و الوظائف جميع في العمل مهام و الانشطة تطوير الى المؤسسة تسعى الاقسام	1	4	4	4.00	.
العاملين تطوير عند الحديثة التكنولوجية التطورات المؤسسة تراعي	1	5	5	5.00	.
Valid N (listwise)	1				

Statistics

		الجنس	السن	العلمي المؤهل	الاقدمية	الوظيفة
N	Valid	1	1	1	1	1
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Minimum		2	3	3	3	2
Maximum		2	3	3	3	2
Percentiles	25	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
	50	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
	75	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العاملين تمكين	ذكر	27	3.1898	.70615	.13590
	انثى	9	3.3125	.51812	.17271

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي التطوير ابعاد	ذكر	27	3.1099	.67476	.12986
	انثى	9	3.2370	.88069	.29356