



جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بـعـنـوان

أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي"

الأستاذ المشرف:

د. نعرورة بوبكر

من إعداد الطالبتين:

صحراوي ميمية

لعجالي سناء

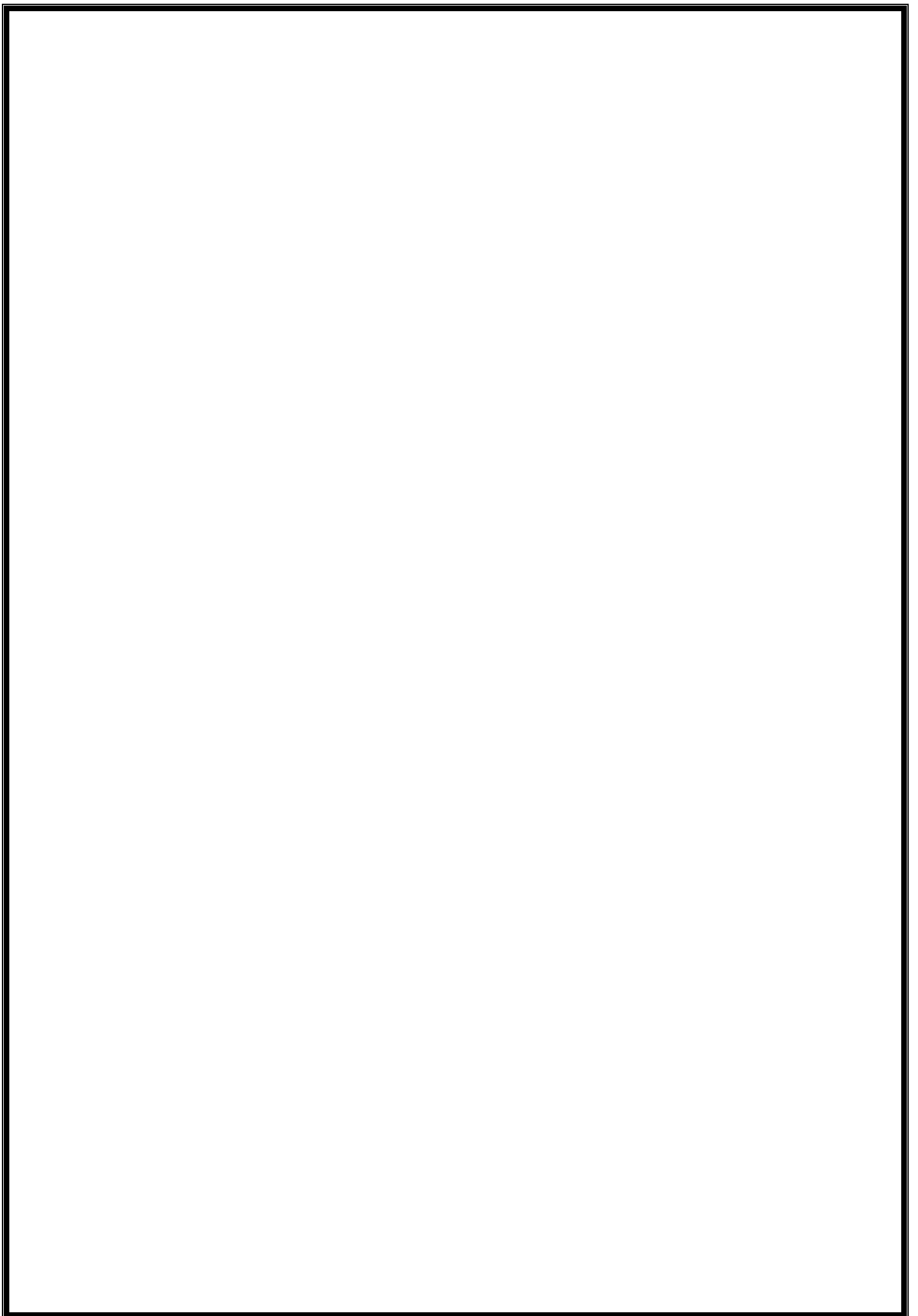
لجنة المناقشة

د. بن عمر محمد البشير رئيسا

د. نعرورة بوبكر مشرفا

د. طير عبد الحق مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017





جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان

أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الوادي"

الأستاذ المشرف:

د. نعرورة بوبكر

من إعداد الطالبتين:

*صحراوي ميمية

*لعجالي سناء

لجنة المناقشة

د. بن عمر محمد البشير رئيسا

د. بوبكر نعرورة..... مشرفا

د. طير عبد الحق..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي واجتهادي هذه:

إلى التي ولدت الأمانى على يديها، وتحققت الأحلام في مقلتيها، إلى التي أضاءت بحياتها شمعة حياتي، إلى التي كانت الجنة تحت قدميها، أطال الله عمرها وأدام الله عزها، أمي الغالية. الزهرة.

إلى رفيق الدرب وشريك العمر، الذي لولاه لم أبدأ ولم أكمل هذا المشوار، أطال الله عمره وأدام عزه، وابقاه الله ذخرًا وفخرًا لي ولأولادي، زوجي الحبيب.

خالد.

إلى شموع الأمل في حياتي، وإشراقة المستقبل في أيامي، إلى الذين بتعبي عليهم أرتاح، وبجدي من أجلهم أفرح، إلى جنود مستقبلي، أدام الله نورهم في حياتي، وحقق فيهم أمنياتي، وأراني فيهم ما يسعد حياتي، أولادي الأربعة:

فاطمة، عكاشة، أريج و قدس.

إلى جميع إخوتي و أخواتي خاصة وفاء، و هدى.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

سناء

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما و متعهما بوافر الصحة و العافية.

إلى إخوتي و أخواتي...

إلى قرة عيني زوجي الحبيب

إلى كل الاهل، الاصدقاء وزملاء الدراسة والعمل...

ميمية

شكر و تقدير

قال رسول الله صل الله عليه وسلم

"من اصطنع اليكم معروفًا فجازوه، فان عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا انكم قد

شكرتم، فان الله يحب الشاكرين"

نشكر الله العلي القدير أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل.

كما نشكر الأستاذ المشرف الدكتور **نعرورة بوبكر** على التزامه معنا وكل توجيهاته ونصائحه

حتى تم العمل بحمد الله، كما نشكر السادة الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستمارة حتى

استطعنا استخدامها في بحثنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى السيد **غريسي حسن** الذي بفضلته تمكنا من إتمام بحثنا في الوقت

المناسب و الى السيد **نجيب العايب** الذي مد لنا يد العون و المساعدة لاستكمال المشوار

الدراسي، كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا على اتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

الطالبتان

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 احصائية على مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية. ولتحقيق ذلك قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في الجانب الميداني أين تمت على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بمديرية الوادي بالشط، والتي كانت أداؤها الرئيسة الاستمارة، التي وزعت على 40 موظفا من المؤسسة وقد تم معالجة معلوماتها باستخدام البرنامج الاحصائي الـSPSS. وكان من بين أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها : وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، و أيضا 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 المستوى الفردي.

Summary:

The aim of this study is to know the impact of the empowerment of workers in the dimensions of organizational development in the economic institution, as well as to identify the level of both the empowerment of workers and the dimensions of organizational development in the institution under study and the existence of differences of statistical significance at the level of study variables attributed to personal variables.

In order to achieve this, we have attached the theoretical study to a field study conducted by the National Fund for Social Security for Workers in ELOUAD - Al-Shat- Directorate, whose main tools were the form, which was distributed to 40 employees from the Foundation, whose information was processed using the SPSS.

The most important results of the study were :

- There is a significant statistical effect between the empowerment of employees and the dimensions of organizational development at the level of significance of 0.05.
- There is also a significant correlation between the empowerment of employees and the dimensions of organizational development. More by creating organizational and creating organizational development at the level of working groups, development at the individual level.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال البيانية
V	فهرس الملاحق
أ- ز	مقدمة
09	الفصل الاول: الاطار النظري و الدراسات السابقة لتمكين العاملين و التطوير التنظيمي.
09	تمهيد
10	المبحث الاول: الاطار النظري لتمكين العاملين والتطوير التنظيمي.
10	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين.
10	الفرع الاول: مفهوم و أهمية تمكين العاملين.
11	الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين و أنواعه.
12	الفرع الثالث: عناصر تمكين العاملين و مستوياته.
14	الفرع الرابع: أبعاد تمكين العاملين و متطلباته.
16	المطلب الثاني : ماهية التطوير التنظيمي.
16	الفرع الاول: مفهوم التطوير التنظيمي ، أهميته و أهدافه.
18	الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي و مراحلها.
18	الفرع الثالث: أبعاد و متطلبات التطوير التنظيمي.
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
20	المطلب الاول: الدراسات المحلية.
23	المطلب الثاني: الدراسات العربية.
27	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.
29	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
29	الفرع الاول : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

فهرس المحتويات

30	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
31	خلاصة
33	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
33	تمهيد
33	المبحث الاول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الاول: منهج و أدوات الدراسة
33	الفرع الأول: منهج الدراسة
33	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
34	المطلب الثاني: مجتمع و متغيرات الدراسة
34	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
35	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
35	المطلب الثالث: مستويات الاجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة
35	الفرع الأول: مستويات الاجابة
35	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستمارة
36	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
36	المطلب الاول: تحليل نتائج البيانات الشخصية
41	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
42	الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد محور تمكين العاملين
47	الفرع الثاني: تحليل عبارات أبعاد محور التطوير التنظيمي
50	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية
64	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
67	خلاصة
69	خاتمة
72	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين و الكتاب	14
02	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	30
03	توزيع عدد الاستثمارات	34
04	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للعمال بالمؤسسة	36
05	توزيع أفراد عينة الدراسة ن=36 من حيث متغير الجنس	36
06	توزيع أفراد عينة الدراسة ن=36 من حيث متغير السن	37
07	توزيع أفراد عينة الدراسة ن=36 من حيث متغير المؤهل العلمي	38
08	توزيع أفراد عينة الدراسة ن=36 من حيث متغير الأقدمية	39
09	توزيع أفراد عينة الدراسة ن=36 من حيث متغير الوظيفة	40
10	درجات سلم ليكارت الخماسي	41
11	المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي مع مستوياته	42
12	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المشاركة بالمعلومات	42
13	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستقلالية و حرية التصرف	44
14	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات امتلاك المعرفة	45
15	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التحفيز	46
16	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الافراد	47
17	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات جماعات العمل	48
18	نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التنظيم نفسه	49
19	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	50
20	اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و المشاركة بالمعلومات	51
21	اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و الاستقلالية و حرية التصرف	51
22	اختبار العلاقة بين الأفراد و امتلاك المعرفة	52
23	اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و التحفيز	52
24	اختبار العلاقة بين جماعات العمل و المشاركة بالمعلومات	53
25	اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل و حرية التصرف و الاستقلالية	53
26	اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل و امتلاك المعرفة	53

فهرس الجداول

54	اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل والتحفيز	27
54	اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والمشاركة بالمعلومات	28
55	اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و الاستقلالية و حرية التصرف	29
55	اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و امتلاك المعرفة	30
55	اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و التحفيز	31
56	علاقة الارتباط الإجمالية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي	32
57	جدول الانحدار الخطي البسيط	33
57	ملخص معادلات الانحدار	34
58	ملخص لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	35
59	تحليل التباين الاحادي بين تمكين العاملين و مستوى الوظيفة	36
60	نتائج اختبار شففيه (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتغير تمكين العاملين و الوظيفة	37
61	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) بين المتغير المستقل تمكين العاملين و المتغيرات الشخصية	38
62	يوضح نتائج اختبار T للفروق بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس	39
62	نتائج اختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية	40
63	يوضح نتائج اختبار فرق المتوسطات بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس	41

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
38	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
39	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
40	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	04
41	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05

فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	وثيقة الاستبيان قبل التحكيم	01
83	وثيقة الاستبيان بعد التحكيم	02
86	قائمة الاساتذة المحكمين لوثيقة الاستبيان	03
87	نتائج الاستبيان ببرنامج spss اصدار 21	04



مقدمة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق 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 استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة, وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتهيئهم مهنيا .

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 يمكن من حسن التصرف و السرعة في مواجهة هذه التغييرات وما يتبعه من مشاركة وتفويض وتحفيز.... الخ .

فالتمكين في أبسط صوره ما هو إلا بناء 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 لتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد نفسها ذاتيا 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 و التنظيم.

1. الإشكالية :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي, وهذا بناءً على مدى تفهم الإدارة لتمكين العاملين كمدخل حديث في الإدارة بما ينعكس على التطوير التنظيمي وأبعاده في المؤسسة, وهنا نطرح 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 و الأفراد 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 و التنظيم نفسه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس, السن, المؤهل العلمي, الأقدمية, الوظيفة)؟

3. الفرضيات:

- 1 - الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين و أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- 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 و الأفراد 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

6-1 هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين و التنظيم نفسه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية و الوظيفة) عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد التطوير التنظيمي بسبب اختلافاتهم الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة)

4. مبررات اختيار الموضوع :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

2 الرغبة في معالجة هذا الموضوع بحكم انه في صلب تخصصنا، خصوصا بعد دراستنا في السنة الاولى ماستر جوانب من هذا الموضوع.

3 تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات الأعمال باعتبارها المورد الأساسي في المؤسسة، و هذا ما جعلنا نتناول موضوع تمكين العاملين.

4 تسارع التغييرات التي تعيشها العديد من المنظمات في ظل تبني المنظمات لمدخل ادارة 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 و أهميته، وكذا التطوير التنظيمي و أبعاده.
- 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 :

5 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.

6 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.

7 استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع تمكين العاملين وعلاقته بأبعاد التطوير التنظيمي.

7. منهج الدراسة و أدواتها:

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 و المقابلة و كذلك 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 الـSPSS.

8. حدود الدراسة : _____

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمديرية الوادي بالشط (CNAS)

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2018/03/16 إلى غاية 2018/05/10 شملت اعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

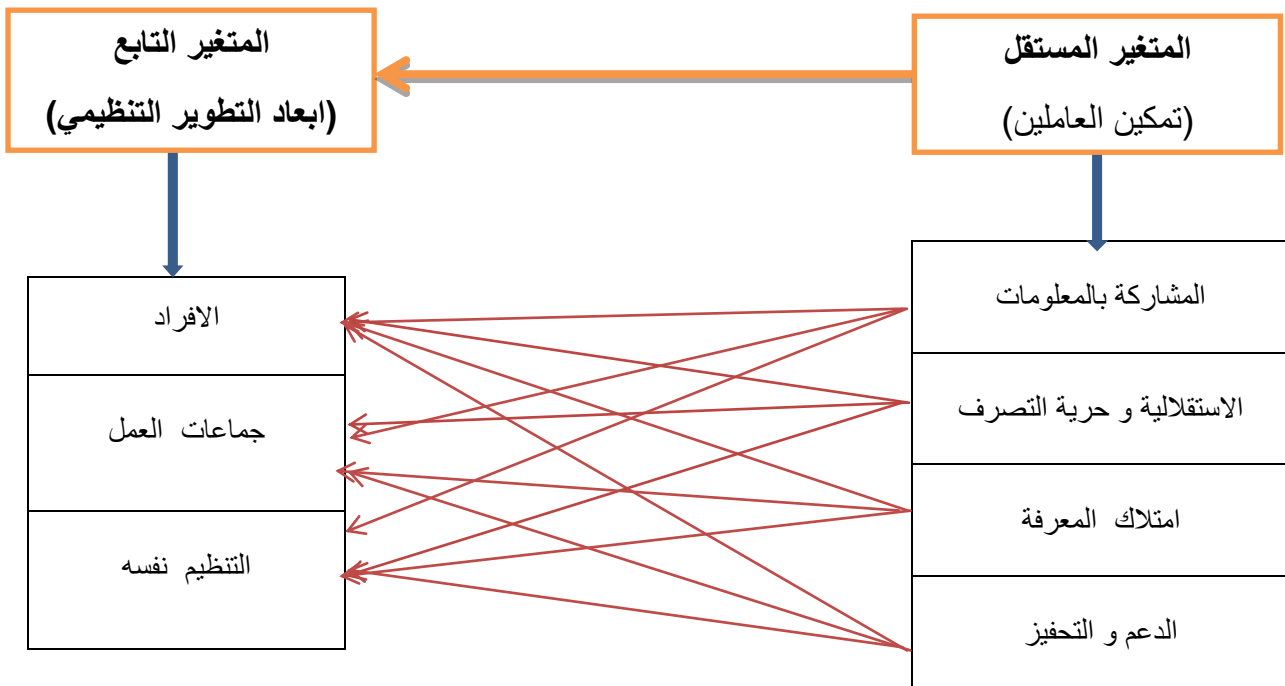
الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لمديرية الوادي بالشط

10. 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 و هي كما يلي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

قد تم تصور النموذج التالي للدراسة المبين في الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الجزء النظري

11. 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 وهياكل.³

12. هيكل و تقسيم البحث:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، تناول الفصل الأول الادبيات النظرية لتغيرات الدراسة و كذا بعض الدراسات السابقة المحلية و العربية و الاجنبية التي تناولت اجزاء من موضوع الدراسة، في حين خصص الجزء الفصل الثاني للدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم فيه التطرق الى منهجية و ادوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحليل و مناقشة النتائج و كذا اختبار الفرضيات.

¹ زينب منصر، تمكين العاملين كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA، ورقة، مذكرة ليسانس، الجزائر، 2013، ص6.

² محمد راتول، أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الجزائر 2011.

³ لطيفة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، بسكرة،

الفصل الأول

الاطار النظري و الدراسات السابقة

لتمكين العاملين و التطوير التنظيمي

تمهيد

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

فتمكين العاملين هو مَنح العاملين مساحة من الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا و ذلك بناءً على مشاركتهم في المعلومات، بالإضافة إلى الدعم المعرفي و تحفيزهم، 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 و الاستمرارية.

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

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

المبحث الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين و التطوير التنظيمي:

يمثل كل من التطوير التنظيمي و تمكين العاملين المفهومين الأساسيين لهذا البحث، و هو 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 و التي سنوردها كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم و أهمية 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، و بناءً عليه نورد بعض التعريفات التي تطرقت اليه كالتالي:

عرفه (Brown& Harvey) بأنه استراتيجية 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 و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين 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 المعلومات و اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات و مشاركة العاملين في الإدارة و الرقابة على الفعاليات المتحققة³.

كما يعني تمكين العاملين منح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف و السيطرة على العمل و كذلك الاستقلال لتمكينهم من تحقيق الاهداف التي يرونها مناسبة، بالإضافة الى استغلالهم لكافة الموارد و الامكانيات المتاحة بهذا الخصوص⁴.

1 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، ع31، 2012، العراق، ص 264.

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

3 Carter tony, j.d **Managers Empowering Employees**, American journal of economics and business Administration 1,(2),p 41 ,2009

4 عبد السلام ابو جحف، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2001، ص 251.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرّف 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 لتحسين 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 و حرية للتصرف في حلها لأنه أقرب الناس و أكثرهم احتكاكاً و تأثيراً بمشكلته)¹، 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 ونمو المنظمة وتقليل السلبيات مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم ذو الرؤية المستجدة مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع المتغيرات ومعاملة العاملين بالمنظمة على أنهم أصل ذو قيمة ينبغي استثماره².

الفرع الثاني: أهداف تمكين العاملين و أنواعه:

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 البيروقراطية 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 رؤسائهم³.

و قد قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها،

1 يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ط2، 2009، ص 7 .

2 أفتان 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 الادارية، جامعة الكوفة، ع 31، 2014، العراق، ص 200 .

3 عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2016، ص 15 .

و كذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، و من ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة¹.

الفرع الثالث: عناصر تمكين العاملين و مستوياته:

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.

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

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الاعمال مع العاملين .
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل و الأفراد ضمن إدارة ثابتة .
- 3- إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي و السلطة².

ثانياً : مستويات تمكين العاملين:

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعّال، ذي جدوى داخل المنظمة، و ذلك من خلال إفراح المجال للعاملين، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريًا، وذا حاجة بالنسبة للمنظمة³.

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

المستوى الاول: يتخذ الاداري القرارات و يعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسًا واضحًا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات و لا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراح و يضع القرارات معتمدا على اقتراحاتهم و يعلمهم بها.

1عبد الباسط حسونه، و آخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن، مجلة تنمية الراءدين جامعة الموصل، العدد 115، ، مجلد 36، العراق ، 2014، ص 51.

2عسان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين ادارة الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، ص 14.

3حسين مروان عفانة، التمكين الاداري و علاقته بفاعلية فرق العمل، ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الزهر- غزة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، 2013، ص 21.

المستوى الثالث: يتناقش المدير و الفريق في الوضع بشكل مفصل و يطلب المدير أوراق عمل و مدخلات من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلمهم بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي و بشكل تعاوني بين المدير و الفريق.

المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير و الفريق¹.

ومنه نستنتج ان التمكين يتسلسل بمستويات و مراحل وذلك من الدرجة الأقل الى الدرجة الأكثر، ومن عدم مشاركة العاملين في السلطة و اتخاذ القرارات الى المشاركة الكاملة .

الفرع الرابع : أبعاد تمكين العاملين ومتطلباته:

اولا: أبعاد تمكين العاملين:

إن دراسة تمكين العاملين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه وقد يشار إليها بعوامل التمكين ومن أجل ذلك سنقوم بشرح هاته الأبعاد كونها أبعاد شاملة و تنطوي على معظم هذه العوامل.

¹محمد أحمد الطراونة، محمد ذيب المبيضين، 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، ص484.

الجدول رقم (01): أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر بعض الباحثين و الكتاب.

الرقم	المصدر	السنة	الأبعاد
01	COOK et al	1997	المشاركة بالمعلومات و المعرفة ، مكافآت الاداء .
02	Daft	2001	المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة ، المكافآت .
03	المغربي	2003	وضوح الغرض ، الاخلاقيات ، العدالة و الانصاف ، الاعتراف و التقدير، العمل الفرقي، المشاركة ، الاتصالات الفعالة ، البيئة الصحية .
04	ملحم	2004	المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة ، التحفيز.
05	Mullins	2005	الحرية و الاستقلالية ، المشاركة بالمعلومات ،التدريب ،السلطة و القوة ،دعم الادارة .
06	Isokaanta ,andJohnsson	2006	امكانية الوصول ، الحالة الطبيعية او السوية ، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة
07	البنك الدولي www:worldbank,org		الوصول الى المعلومات ،التضمين و المشاركة ،المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية
08	الياسري و محمد	2007	المعلومات، المعرفة، القوة ، المكافآت.
09	Gupta	2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت ، المعرفة ، القوة .
10	Karakoc andyilmaz	2009	السلطة، التخصص، الموارد ، الشخصية .
11	راضي	2010	تفويض السلطة ، فرق العمل ،التدريب ،الاتصال الفاعل و التحفيز

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على : إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن، ، 2014، ص ص 71- 72. ومن أجل تسليط الضوء بشكل أكبر على أبعاد تمكين العاملين سنقوم بشرح لأبعاد دراسة ملحم 2004 كونها أبعاد شاملة و تنطوي على معظم الأبعاد الواردة في الجدول.

1- المشاركة بالمعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات افضل فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل يجب ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومة التي تساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة¹. لذلك لن يكون تمكين العاملين ناجحًا إذا لم يكن لديهم امكانية الوصول إلى المعلومات عن وظائفهم والأداء السابق والحالي للمنظمة ككل، كذلك تحديد الأهداف في المنظمة من خلال معرفة ما يجب القيام

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط 1، عمان، الاردن، 2010، ص 325

به، وليس ما هو مسموح به¹.

2- الاستقلالية و حرية التصرف: تتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، و شعور الفرد بأنه يمتلك صلاحية اتخاذ القرار، و تنفيذ مهام الوظيفة، بشكل ذاتي وبدون الحاجة الى الرجوع الى المشرف المباشر².

3- امتلاك المعرفة: إلى جانب رؤوس الأموال و الموارد البشرية و المادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة و ذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الابداع و الابتكار و البناء و الاستمرار³. إن التمكين يتطلب بناء المعارف و المهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة. وإن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولدًا للمعرفة من خلال الابتكارات و الإبداعات التي يقدمها، و تساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير و النمو في الفرد ذاته وفي معارفه⁴.

4- التحفيز: لا يختلف اثنان على أهمية الحوافز المادية و المعنوية للعاملين و دورها في تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية و جودتها و تقليل التكاليف و الهدر في موارد المنظمة. وقد أثبتت الدراسات إسهام الحوافز المادية و المعنوية بنصيب وافر في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم الوظيفي، عندما تسهم هذه الحوافز في إشباع احتياجاتهم، في الوقت المناسب، إلى جانب أهمية ربطها بنظام تقويم الأداء، لكي تمنح الحوافز لمستحقيها؛ ولكي تكون بمثابة الدافع الحقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات كنتاج نهائي للتمكين⁵.

ثانياً : متطلبات تمكين العاملين :

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية خاصة تلك المتعلقة بعمله أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره ومن بين هاته المتطلبات ما يلي :

- ✓ ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات و الاتصالات.
- ✓ تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات و لمعظم المستويات.
- ✓ تغيير نظم الرقابة المباشرة الى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج حرية التصرف .

¹Mazdarani.E.Silvia C. Peters: **The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations.** Thesis for master. Malardalen University,(2008), p32.

² نعمة عباس الخفاجي، حسين قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص25.

³ جهان سلمان علاوي، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ع 57، 2017، العراق، ص 167.

⁴ عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 252.

⁵ شائع بن سعد مبارك الفخطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الاداري في المنظمات الامنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 49.

- ✓ دعم الإدارة العليا و إسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه .
- ✓ تأهيل الإدارة و تطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين .
- ✓ اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته .
- ✓ تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين¹ .

المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي:

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

التالية :

الفرع الاول: مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي ، أهدافه:

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي:

هناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي :

عرفه (Wendell French) بأنه جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل

المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية².

عرفه رتشارد بكهارو (Richard.B) 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 السلوكية³.

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تحديد

نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة⁴.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التطوير التنظيمي، نستنتج بأنه عبارة عن عملية تغيير إيجابية طويلة المدى

ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد والهياكل التنظيمية نحو الأفضل من خلال التركيز على العلوم السلوكية

لمواكبة التغيرات.

¹ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص101.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، عمان، الاردن، 2009، صص 23-24.

³ موسى اللوزي، السلوك التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ط 5، الأردن، 2012، ص 21.

⁴ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، الاكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص 15.

ثانيا :أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كمًا ونوعًا و تقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار ومجازاة قدرات المتفوقين وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجازاة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشب عنها صراعات داخلية.
- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية و الاجتماعية لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة ولاستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة¹.

ثالثا: 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 فيه.
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.
 - زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة².
- من خلال هذه الاهداف 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 و توفير المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات.

¹ سعيدة بوزوران، أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مركز كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، ع 8، الجزائر، 2016، ص 8 .

² أسامة محمد علما، اساليب و مناهج التطوير التنظيمي، ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية في الاجهزة الحكومية، مصر 22 يونيو 2004، ص89.

الفرع الثاني: خصائص التطوير التنظيمي و مراحلها:

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 و التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، اذا فبرامج التطوير التنظيمي فعالية و عملية.
- 2- برنامج مخطط و طويل الأجل: برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية و تشمل التنظيم ككل، كما قد تستغرق عدد من السنوات.
- 3- موجهة لحل المشاكل: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية و عملية 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 و تفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.
- 6- قيم انسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة و الثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية و يحقق الأهداف التنظيمية¹.

الفرع الثالث: أبعاد و متطلبات 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 و أهم عناصره على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم و أنماط شخصياتهم، و دوافعهم و قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم و فرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات، و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة².
- 2- جماعات العمل : جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة

¹ عبد الله عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم و النماذج و الأسس، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 5، جدة، السعودية، 2009، ص ص70-71.

² ناصر جرادات و اخرون، إدارة التغيير و التطوير، دار اثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص111.

سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، و يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم و معايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين أفرادها، و تطوير نظم الاتصال و أساليب صنع القرار، و من ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير المعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.¹

1- **التنظيم نفسه:** و يتمثل في تطوير العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات، و مجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم و العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، و يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام و الإدارات والخدمات، أو المنتجات والتقنية المستخدمة و علاقات السلطة والاتصالات، و العلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، و كذلك إجراءات العمل و أساليبه و فرص التجديد و الابتكار للبحوث و التدريب و الاستشارات.²

ثانياً: متطلبات التطوير التنظيمي:

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

1 - **التعلم التنظيمي:** إنه عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام إيجابي، تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهياكلها و استراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفية 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.³

2 - **القيادة التحويلية:** تعرف على أنها مزيج من الإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد

¹ 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، ص6.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص24.

³ أفتان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، ع 17، العراق، 2010، ص ص 195-200 .

ويتسم بالقدرة على إحداث التغيير والتطوير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز.¹

3- إدارة الجودة الشاملة: إنها نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتظافر جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى التطوير التنظيمي.²

4- الإدارة الالكترونية: تعرف بأنها عملية تقنية و تنظيمية 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 ودقيق.³

5- هندرة نظم العمل: وتمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية و السلوكية، 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 و الكلفة والسرعة و المرونة.⁴

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

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

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 المورد البشري باعتباره أهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا

¹أنس هباز، اثر القيادة التحولية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015 ص42.

²زكي ابو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، مجلد 25(4)، فلسطين، 2011، ص 774.

³أفنان عبد علي الاسدي، مرجع السابق، ص 197.

⁴فؤاد خربي، الإدارة الالكترونية أثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، 2016/2017، ص42.

للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج ودوره في تحقيق هذا النجاح، وقد طرح الباحث الإشكالية التي تقول: 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 تمثل في 48 مستجوب من مجتمع الدراسة المتكون من 109 إطار من شركة الإسمنت بسور الغزلان، أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فمنها إن 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 جوادي، 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، أختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها الاستثمارات، 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 وبيرسون واختبارات (Ttest) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، و قد جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا، 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 علوم التسيير تخصص

تسيير موارد بشرية، بسكرة، الجزائر، 2015 :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، في بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع و للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. ما

فرض على المنظمات إيجاد 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. مستخدما 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 لـ 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 و الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة وكذلك أن ما نسبته 60.9% من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي تعزى إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري و 39.1% الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

4-دراسة خرفي فؤاد، الإدارة الالكترونية 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 كاي 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, قد أوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية للمورد البشري وتقديم دورات متخصصة في علوم 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 الأساسيين 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. و استخدام 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 الدلالة ($\alpha = 0.05$) 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:

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات، حيث مثلت الاستمارة الأداة الرئيسية للبحث والتي وزعت على عينة عشوائية متكونة 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 المنظمات، وان 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 ذاكر النعمة، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية ببنوى ، 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 بنوى، 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 التحسين المستمر وأختتم البحث بمجموعة مقترحات تحت 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، فضلاً 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 الشريبي، 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 تؤهلهم 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 لتميز 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 لتميز الأداء الحكومي و الشفافية للدورة السادسة 2013/2012، 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 صالحًا للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة عليها و إرجاعها واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: *أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة و التشريعات .

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) 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 ($\alpha < 0.05$) في تصور المبحوثين 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 الأتية (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 مما يؤدي إلى تطوير عمل هذه المؤسسات ويعزز كفاءتها.

7- سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء بوزارة المالية في ولاية الخرطوم دراسة مقارنة للنظم الإدارية خلال الفترة 1994-2002، 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 و التحسين 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 لجميع 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 التحسين الشامل لجميع

الجوانب الإدارية كما تضمن البحث التأكيد على ضرورة قيام إدارة للتطوير التنظيمي بالوزارة وتضمن كذلك التأكيد على ضرورة تطبيق جميع التوصيات الهامة الواردة في هذا البحث.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة غريس تشاتشا بوسارا، تأثير أداء تمكين العاملين على المنظمة، دراسة حالة لخدمات المشتريات الحكومية، مشروع مذكرة ماستر في الجامعة المفتوحة بنتنانيا، 2016:

لقد كان البحث عبارة عن دراسة للعلاقة بين تمكين العاملين و الأداء في القطاع العام، دراسة حالة لخدمات المشتريات الحكومية. ولتحقيق هذه الأهداف، اقترحت الأبحاث السابقة أن الشركات يجب عليها تنفيذ ممارسات تحفيزية للموظفين، ولاسيما تمكين العاملين، كما هو معترف به كمفتاح لبناء علاقات الثقة مما يؤدي بدوره إلى مستويات أعلى من الأداء. هذا التمكين يتكون من ثلاثة عناصر، تدريب الموظفين، وخلق ثقافة السماح للموظفين لإعطاء المدخلات والسيطرة على عملهم، وإتاحة وصول الموظف إلى المعلومات وتوفير التغذية الراجعة. كما أن أداء الموظف يبني أيضا على عدد من السمات الواجب النظر فيها. وتم اختبار كل هياكل التمكين لتحديد علاقتها مع أداء الموظفين. وقد كانت العينة 30 مبحوثا، واعتمدت الدراسة تصميمها وصفيًا للبحث الاستقصائي واستخدمت العينات العشوائية البسيطة الطبقيّة. وتم جمع البيانات الأولية من المجيبين ب استخدام استبيانات منظمة وتم تحليل البيانات بطريقة وصفية وعرضها من خلال الأرقام والجداول والنسب المئوية والإحصاءات الاستنتاجية (الارتباط) التي تستخدم لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. EXCEL وSPSS وتشير النتائج إلى أن العاملين في القطاع العام يجدون أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين. وقد ظهر أن وهناك أهمية كبيرة للعلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي. كما تم مناقشة الآثار المترتبة على هذه النتائج؛ و القيود والاقتراحات للمستقبل.

2-دراسة تايثا نديغوا، العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي في البنوك التجارية، مشروع مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة نيروبي، كينيا، 2015:

تناول البحث كيف تبني الصناعة المصرفية مزايا تنافسية من خلال توفير خدمة استثنائية للزبائن. و لتحقيق ذلك يجب أن يكون لكل مؤسسة سلطة لتمكين القوى العاملة. لأن تمكين الموظفين هو الاستراتيجية والفلسفة التي تمكن الموظفين من اتخاذ قرارات حول وظائفهم وتساعدهم على امتلاك واحد من مفاتيح التنفيذ وتحسين الربحية وغيرها من أدوات التغيير التنظيمي والحفاظ على تحسن مستمر. وكان الهدف من هذه الدراسة هو إنشاء تصور للعلاقة بين تمكين الموظفين والأداء التنظيمي للبنوك التجارية في كينيا. اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي وتتألف عينة هذه الدراسة من جميع المصارف التجارية المرخصة في كينيا؛ التي هي 43 في المجموع. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان كان يستخدم لتسجيل ردود المشاركين، و بعد جمع البيانات تم تحرير الاستبيانات من أجل اكتمالها وترميزها وإدخالها في الإحصاءات لحزمة العلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 20). وقد أجري تحليل وصفي لها، والتي تنطوي على استخدام الترددات في أشكالها المطلقة والنسبية، النسب المئوية واستخدمت أيضا الانحرافات المتوسطة والمعيارية كمقاييس للاتجاهات المركزية لتشتت على التوالي. ووجد الباحث أن تمكين الموظفين إيجابيا، ويؤثر بشكل ملحوظ على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية في كينيا إلى حد كبير جدا. وخلصت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي التجاري في البنوك في كينيا إلى حد كبير جدا. الموظفون المخولون مجهزين بالأدوات، والمعلومات والدعم وسوف تتحسن قاعدة مهاراتهم، وسوف تكون على نحو متزايد مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق إنجازات عامة أكثر، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل. وخلصت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يحسن العلاقة بين الموظف والزبائن إلى حد أكبر ولديه تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة أيضا إلى أن التدريب يعزز أداء العمل ويمكن الموظفين من تحقيق أهدافهم المحددة إلى حد كبير. وتوصى الدراسة البنوك التجارية بزيادة مستوى تمكين الموظفين لأن مساهمات الموظفين المخولين يعتقد أن لها تأثير كبير على إنتاجية الأعمال والإيرادات والفعالية الشاملة للمنظمة.

3- دراسة ظافر غول، تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي، مجلة FWU للعلوم الاجتماعية المجلد 9 العدد 2، 2015، باكستان:

شملت هذه الدراسة مديري المستوى المتوسط لجميع شركات الاتصالات في خير باختونخوا باكستان وقد جمعت البيانات الأولية من 370 مديرا، وقد أخذت عينات عشوائية لاختيار المجيبين. و استخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية عن التطوير التنظيمي والتزام الموظفين وتم اعتبارها متغيرات مستقلة تعتمد على التوالي. وقد تم تحليل البيانات من خلال تطبيق SPSS 20. وأجريت اختبارات تحليل الارتباط والانحدار لتأسيس الربط بين التزام الموظف والتطوير التنظيمي، وأيضا معرفة التنبؤ بالتطور التنظيمي. وكشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظف وعوامله والتطوير التنظيمي. وأكد التحليل أن التزام الموظف هو التنبؤ بالتطوير التنظيمي، هذه الدراسة لها قيمة كبيرة للمديرين والأكاديميين لأنها سوف تساعدهم في تصميم نظام متكامل وشامل لخلق الالتزام بين الموظفين وتحسين أداء المنظمة.

4- دراسة هاكانا ركوتلوا، جمال شفرة، أثار دور التمكين وهوية الدور الإبداعي على قيادة الموظفين وسلوك تنفيذ الابتكار، إجرائية العلوم الاجتماعية والسلوكية، تركيا:

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك دور للتمكين والهوية الإبداعية والعلاقة بين قيادة الموظفين وسلوك تنفيذ الابتكار. وقد تم جمع البيانات من 6 مستشفيات خاصة بالعين في تركيا. وشملت العينة 393 موظفا ومديريهم المباشرين. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال برنامج SPSS الاحصائي. كما تم استخدام الانحدار الهرمي المعتدل لفحص الأدوار المعتدلة لهوية دور التمكين وهوية الدور الإبداعي على قيادة الموظف وعلاقته بسلوك تنفيذ الابتكار. وأظهرت النتائج أن قيادة الموظفين ترتبط ارتباطا إيجابيا وثيقا بسلوك تنفيذ الابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج تحليلات الانحدار المتعدد الهرمي تدعم التأثيرات المعتدلة لهوية دور التمكين وهوية الدور الإبداعي فيما يتعلق بالعلاقة بين قيادة الموظفين وسلوك تنفيذ الابتكار.

المطلب الرابع: 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 العريبة فقد تناولنا المتغيرين معًا.
- تتشابه كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج التحليلي الوصفي وبعتماد أسلوب دراسة الحالة .
- تتشابه في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الـSPSS باستثناء دراسة GRACE CHACHA BUSARA التي استخدمت إضافة إلى برنامج الـ SPSS أيضاً الـ EXCEL .
- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الادارية، 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
البيئة	أجريت هذه الدراسات في بيئة غربية أو عربية أو حتى وطنية.	هذه الدراسة وطنية محلية حيث تمت على مستوى ولاية الوادي
الهدف	ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف	تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر تمكين العاملين على أبعاد التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء بمديرية الوادي بالشط
الأبعاد	اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها.	في هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية : المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، الدعم والتحفيز بالنسبة للمتغير المستقل التمكين، أما متغير أبعاد التطوير التنظيمي فقسمت إلى : الأفراد جماعات العمل، التنظيم نفسه.

المصدر: من اعداد الطالبين

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.
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تمكين العاملين و أبعاد التطوير التنظيمي، وكذلك تم التعرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تمكين العاملين و التطوير التنظيمي والتي كانت ذات فائدة كبيرة في دراستنا الحالية.

ومما سبق يمكن القول أن تبني المؤسسة لثقافة التمكين يفتح لها أبواب التطوير التنظيمي الذي تنشده، من خلال مشاركة المعلومات، و العمل 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 و فعّال يعمل على رفع كفاءة العامل وتحسين مستوى أدائه، وبالتالي الوصول إلى التحسين المستمر و المتواصل الذي يعمل على تطوير التنظيم ككل.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

نظرًا 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 وأدائها الرئيسية المتمثلة في الاستمارة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا وصف الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الاستمارة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة إجابات العينة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة:

الفرع الأول: منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة وذلك نظرًا لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي الـ SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية 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 الأحادي ANOVA، (One Way Anova).
- الاختبارات البعدية Scheffe.
- اختبار T-TEST للعينتين المستقلتين.

وذلك حتى نستطيع وصف العلاقة بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي كميًا وكيفيًا 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 إسقاط 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 تواجدها في المؤسسة محل الدراسة وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع تمكين العاملين في المؤسسة ومدى تأثيره في أبعاد التطوير التنظيمي .

2-الاستمارة: وقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع معلومات الدراسة العملية 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 و مقسم إلى ثلاثة محاور ويضم 13 سؤالاً حيث تم:

- ✓ عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف.
- ✓ عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة للتحكيم.
- ✓ تعديل الاستمارة و صياغتها و فقاً 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 و مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة .
المطلب الثاني : مجتمع ومتغيرات 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 102 موظفاً، وذلك حسب معلومات مأخوذة من مدير الموارد البشرية في المؤسسة وتمثلت عينة الدراسة في: (رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء مكاتب، موظفين اداريين، عمال) أي شملت جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استمارة، وتم استرجاع 40 استمارة أي ما نسبته 100%، وبعد الفرز تم الغاء 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 اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة :

بناءً 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 و قد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

المطلب الثالث: مستويات الإجابة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة:

في هذا المطلب سنستعرض مستويات الإجابة و مدى صدق وثبات الاستمارة وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول : مستويات الاجابة

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الإجابة عن الأسئلة، تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert-Type Scale) المستخدم في معرفة إجابات العاملين وذلك من خلال وضع إشارة (x) أمام الإجابة 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، و لاختبار صدق الأداة فقد قمنا بما يلي :

1- الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين* وعددهم (07) محكما من أعضاء هيئة التدريس التدريس بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، متخصصين في (إدارة اعمال، المنهجية، الاحصاء) بجامعة الشهيد حمة الأخضر، للتأكد من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض العبارات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة في فقراتها، وقد عبروا أيضاً عن رغبتهم في التفاعل مع عباراتها.

* انظر الملحق رقم(03).

- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات المقياس دقته و اتساقه فيما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المستقصي، ويمكن

التحقق من ثبات و اتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم و هو ما يعرف بطريقة اعادة الاختبار (Test Retest).

و اقترح كرونباخ (cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات المقياس و اطلق عليها معامل الفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات او تجانس او اتساقه الداخلي حيث ان معامل الفاكرونباخ كلما كان (0.7) فاكثر دل على الثبات و الاتساق الداخلي لمقياس المستخدم كما تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ لقياس درجة مصداقية محاور الاستبيان و كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

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

معايير الاستمارة	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
تمكين العاملين	20	0,878
ابعاد التطوير التنظيمي	13	0,826
معامل الثبات الكلي	33	0,904

المصدر: من اعداد الطالبتين 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 الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من الثبات و مدى مصداقية المستجوبين و بالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة:

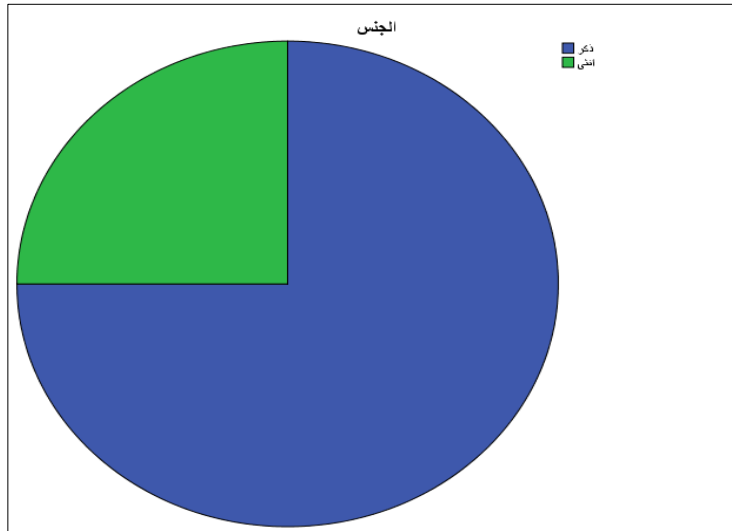
من خلال نتائج الاستقصاء و بناء على معلومات الاستمارة وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

جدول (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 الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

الشكل رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



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

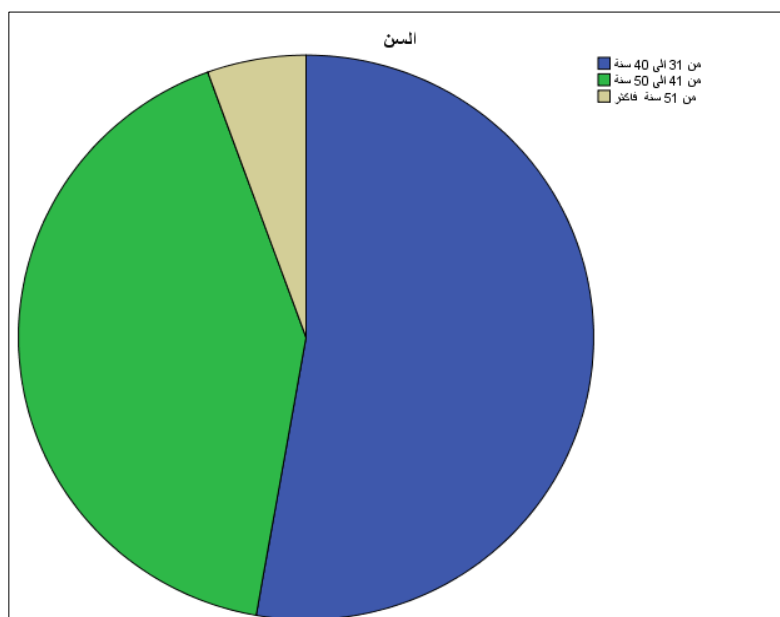
من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم تساوي (75%) وهي نسبة لا بأس بها وهذا راجع الى ان المؤسسة توظف فئة الذكور أكثر من الإناث وذلك بحكم طبيعة المجتمع سابقا ومنظوره لعملية التوظيف انها حكر على الذكور فقط، بينما بلغت نسبة الإناث (25%) و هذا ما يفسره اقتحام الإناث لسوق العمل بالولاية في السنوات الاخيرة.

جدول (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 الى 40 سنة	19	52.8%
		من 41 الى 50 سنة	15	41.7%
		من 51 سنة فاكثر	2	5.6%
المجموع			36	100%

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

الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21

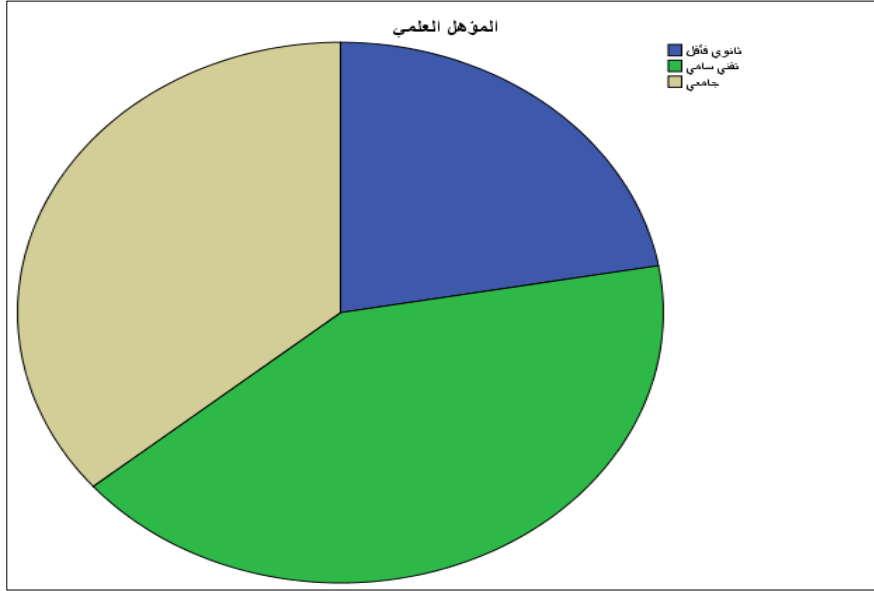
يتبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن فقد كانت الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) هي الغالبة تمامًا أما الفئة (من 31 إلى 40 سنة) فكانت أعلى بنسبة (52.8%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية ذلك لأن المؤسسة تسعى إلى توظيف الفئة الشبابية، وتليها الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) بنسبة 41.7% و هي فئة تعبر على ان المؤسسة متمسكة بهذه الفئة لما تمتلكه من طاقة و حيوية تساعد في تحسين و زيادة الانتاجية، وتأتي فئة (من 51 سنة فأكثر) بنسبة 5.6% و تعتبر أقل نسبة وهذا راجع إلى أن أغلب هذه الفئة احيلت إلى التقاعد . وعليه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة في عمر مناسب للعمل و الإنتاج.

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

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

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

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



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

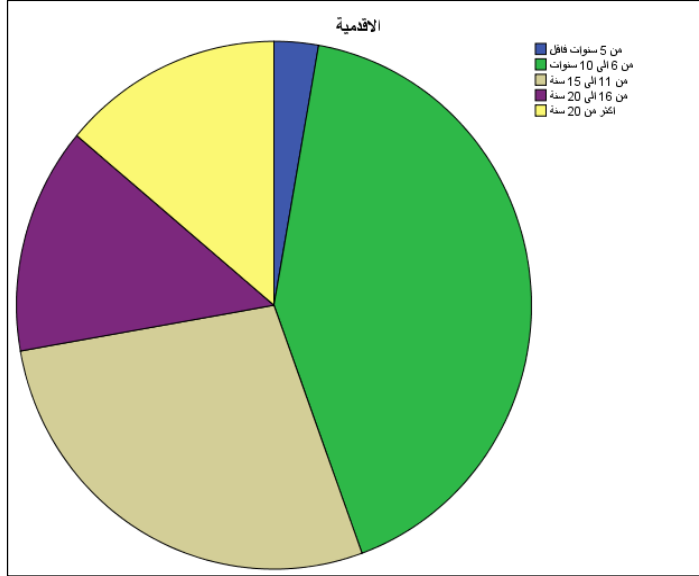
بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وحسب الجدول أعلاه، فقد كانت أعلى نسبة لمستوى تقني سامي حيث بلغت (41.7%) بحكم استخدام المؤسسة للمعلوماتية و للشبكات و الحواسيب في أداء أعمالها، ثم تليها مستوى جامعي بنسبة (36.1%) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، وأخيراً يأتي مستوى ثانوي فأقل بنسبة (22.2%) وهذا استجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة.

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21.

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 21.

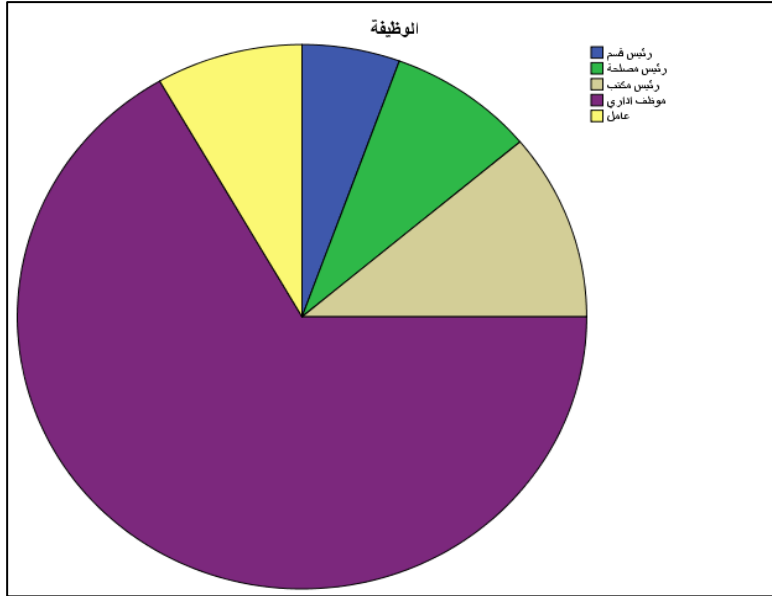
من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فقد أحتلت فئة من (6 إلى 10 سنوات) نسبة (41.7%) وهي الأعلى و هذا راجع إلى عمليات التوظيف التي شهدتها المؤسسة في الفترة الأخيرة، وتليها فئة من (11 إلى 15 سنة) بنسبة (27.8%) وبعدها الفئة من (16 إلى 20 سنة) التي تساوت مع فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (13.9%) وأخيراً فئة من 5 سنوات فأقل والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (2.8%) وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية.

جدول (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 اداري	24	66.7%
		عامل	03	8.3%
	المجموع		36	100%

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

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 21.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين من فئة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم 66.7% وهذا منطقي ويرجع ذلك إلى الهيكل الوظيفي للمؤسسة، و تليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة تساوي 11.1% فيما تتساوي وظيفة رئيس مصلحة و عامل بنسبة 8.3% ، وتأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة رئيس قسم بنسبة 5.6%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات:

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

حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول تمكين العاملين وأثره في أبعاد التطوير التنظيمي وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرجح بناءً 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 الطالبتين.

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

- حساب المدى = $5-1=4$.

- طول الخلية: $5/4=0.8$.

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + 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 جداً	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 جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

والذي سيستخدم في تحليل أبعاد الدراسة كلها.

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد محور تمكين العاملين:

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

1- بعد المشاركة بالمعلومات: يمثل البعد الأول محور التمكين ويتكون هذا البعد من (06) فقرات، وفي ما 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	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	

جيد	03	0.967	3.92	9	21	00	6	00	توفر ادارة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين
				25,0	58.3	00	16,7	00	
متوسط	04	1.376	3.22	7	13	1	11	04	تقبل ادارة المؤسسة الاقتراحات المقدمة لها
				19.4	36.1	2.8	30.6	11.1	
جيد	01	1.207	4.03	17	11	1	6	1	يشاركني زملائي في حل المشكلات
				47.2	30.6	2.8	16.7	2.8	
جيد	02	1.276	3.97	18	8	2	7	1	استطيع الوصول الى المعلومات المتوفرة لدى زملائي بسهولة ويسر
				50.0	22.2	5.6	19.4	2.8	
متوسط	05	1.495	3.22	8	13	1	7	7	تساعد الاجتماعات الدورية التي تعقد على التعاون والمشاركة بين افراد المؤسسة وحل المشكلات
				22.2	36.1	2.8	19.4	19.4	
ضعيف	06	1.423	2.56	4	8	3	10	11	تتخذ ادارة المؤسسة قرارها بعد السماع لآراء العاملين
				16.3	23.6	37.4	18.7	3.9	
جيد		1.290	3.48	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين 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) و انحراف معياري بلغ (1.207) و هذا يدا على ان المؤسسة يسودها روح المشاركة بين الافراد في حل مشاكلهم التي يواجهونها عند اداء اعمالهم، في حين احتلت العبارة رقم 5 (تتخذ إدارة المؤسسة قرارها بعد السماع لآراء العاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، و انحراف معياري بلغ (1.423) وهذا يفسر بأن الادارة العليا تتخذ قراراتها بعيدا عن العاملين و دون السماع لآرائهم، وقد حصل بعد المشاركة على متوسط حسابي عام بلغ (3.48) و انحراف معياري (1.290)، كما يظهر من خلال الجدول أن عبارات بعد المشاركة قد تراوحت بين الجيد والمتوسط.

ومنه يمكن القول أن 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 و حرية التصرف.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير	غير	العبرة
				بشدة	موافق	موافق	موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة%	نسبة%	نسبة%	نسبة%	
جيد	2	1.423	3.50	9	14	1	10	احدد كيفية تنفيذ عملي بنفسى بدون الرجوع للمسؤول المباشر
				25.0	38.8	2.8	27.8	
متوسط	5	1.215	2.81	3	9	7	12	تضع ادارة المؤسسة آلية واضحة لتفويض للسلطة
				8.3	25.0	19.4	33.3	
متوسط	3	1.469	2.89	6	10	2	10	اتمتع بحرية في اداء عملي
				16.7	27.8	5.6	27.8	
متوسط	6	1.352	2.67	4	9	1	15	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي
				11.1	25.0	2.8	41.7	
جيد	1	1.323	3.72	13	12	1	8	اتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراراتي وتصرفاتي
				36.1	33.3	2.8	22.2	
متوسط	4	1.404	2.83	5	10	2	12	امتلك استقلالية في تحديد اسلوب اداء عملي
				13.9	27.8	5.6	33.3	
متوسط		1.364	3.07	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبين 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 (أتحمل المسؤولية التامة على نتائج قراراتي وتصرفاتي) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (1.323) ، في حين حلت العبارة رقم 4 (أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد 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) و انحراف معياري بلغ(1.364)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد حصلت على درجة متوسط .

- ومنه نقول أن 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 إمتلاك 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	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير	غير	العبارة	
				بشدة	موافق	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد		
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %		
متوسط	2	1.175	3.36	6	13	7	8	2	تُحصل المؤسسة على المعرفة الجديدة من مختلف المصادر
				16.7	36.1	19.4	22.2	5.6	
متوسط	4	1.156	2.75	2	10	5	15	4	تشجع المؤسسة عاملها على البحث على المعرفة المرتبطة بمجال انشطتها
				5.6	27.8	13.9	41.7	11.1	
متوسط	3	1.222	2.78	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	
متوسط	1	0.591	4.78	30	5	00	1	00	تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة
				83.3	13.9	00	2.8	00	
متوسط		1.036	3.41	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين 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) و انحراف معياري بلغ (0.591)، في حين

احتلت العبارة رقم 2 (تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.156). وقد تحصل بعد امتلاك المعرفة على متوسط حسابي قدر بـ (3.41) والانحراف المعياري 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: وهو البعد الرابع من بين أبعاد التمكين، ويتكون من 4 فقرات كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات بعد التحفيز.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير	غير	العبارة
				بشدة	موافق	موافق	موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
ضعيف	3	1.363	1.83	4	1	3	5	يوجد في المؤسسة نظام حوافر يكافئ الاداء المتميز
				11.1	2.8	8.3	13.9	
يد	2	1.296	3.92	16	11	1	6	تسعى المؤسسة الى اعتماد وسائل التحفيز المادي دافعا لتحسين اداء العاملين
				44.4	30.6	2.8	16.7	
يد	1	0.920	4.19	16	14	3	3	تشعر المؤسسة العمال بالاحترام والتقدير في العمل
				44.4	38.9	8.3	8.3	
ضعيف	4	1.009	1.69	4	2	9	21	تسود في المؤسسة العدالة في منح الحوافر بجميع انواعها
				00	11.1	5.6	25.0	
متوسط		1.147	2.90	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 الحوافر بجميع أنواعه) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.69)

وانحراف معياري بلغ (1.009). وقد تحصل بعد التحفيز على متوسط حسابي قدر ب(2.90) وانحراف معياري بلغ(1.147) كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد تشتت بين الضعيف والجيد.

ومنه نقول أن بعد التحفيز عمومًا 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 أو 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 4عبارات كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل عبارات بعد الأفراد.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير	غير	العبرة	
				بشدة	موافق	موافق	موافق		
				العدد	العدد	العدد	العدد		
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %		
ضعيف	2	1.229	2.56	2	9	3	15	7	تضع ادارة المؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة
				5.6	25.0	8.3	41.7	19.4	
ضعيف	3	1.159	2.50	1	9	4	15	7	متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم
				2.8	25.0	11.1	41.7	19.4	
ضعيف	3	1.108	2.50	1	9	2	19	5	تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين
				2.8	25.0	5.6	52.8	13.9	
متوسط	1	1.153	2.61	1	9	8	11	7	من سياسات المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير
				2.8	25.0	22.2	30.6	19.4	
ضعيف		1.162	2.54	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 وإحداث التطوير) بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري بلغ (1.153)، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 2 (متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم) بمتوسط حسابي (2.50)، و انحراف معياري (1.159) و 3 (تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) و انحراف 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 التطوير التنظيمي على المستوى الفردي.

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

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

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق 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		
بيد	1	1.204	3.58	8	16	3	7	2	تطور المؤسسة طرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين افراد الجماعة	
				22.2	44.4	8.3	19.4	5.6		
متوسط	2	1.489	3.31	10	10	3	7	6	تسعى المؤسسة الى تطوير نظم الاتصال واساليب 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 العاملين في نفس المستوى وتوثيق الصلة بينهم	
				11.1	30.6	27.8	22.2	8.3		
متوسط		1.250	3.25	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين 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) و انحراف معياري بلغ (1.204) في حين احتلت العبارة رقم 1 (تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع التفاعل الموجب بين جماعات العمل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) و انحراف معياري بلغ (1.158)، وقد حصلت أغلب عبارات البعد على درجة متوسط. ومنه نقول أن بعد جماعات العمل بشكل عام حصل على درجة متوسط من حيث اهتمام المؤسسة بأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة، وعليه فالمؤسسة المدروسة لا تولي التطوير التنظيمي على مستوى جماعات العمل أهمية كبيرة. 3-التنظيم نفسه: وهو البعد الأخير من أبعاد التطوير التنظيمي، ويتكون من 5 فقرات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (18) نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التنظيم نفسه.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
يُجد	2	1.131	3.75	9	18	1	7	1	تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل واساليبه
				25.0	50.0	2.8	19.4	2.8	
متوسط	5	1.404	3.17	6	14	2	8	6	تتيح ادارة المؤسسة فرصًا للتجديد والابتكار
				16.7	38.9	5.6	22.2	16.7	
متوسط	4	1.327	3.31	7	14	1	11	3	يتم تدريب العاملين في المؤسسة على ادارة عملية التطوير
				19.4	38.9	2.8	30.6	8.3	
يُجد	3	1.431	3.69	14	11	1	6	4	تسعى المؤسسة الى تطوير الانشطة ومهام العمل في جميع الوظائف والاقسام
				38.9	30.6	2.8	16.7	11.1	
يُجد	1	1.273	4.25	23	7	1	2	3	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين
				63.9	19.4	2.8	5.6	8.3	
يُجد		1.313	3.63	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 العبارة رقم 2 (تتيح إدارة المؤسسة فرصاً للتجديد و الابتكار) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) و انحراف معياري بلغ (1.404)، وقد انقسمت فقرات البعد بين الجيد و المتوسط.

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 التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم ككل. و عليه فان المؤسسة تحدث تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل، وبدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تحمل التطوير التنظيمي 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 و هو ما يوضحه الجدول رقم (19) و الذي من خلاله نجد أن مستوى الدلالة حسب اختبار (Shapiro-Wilk) لأبعاد التطوير التنظيمي $Sig = 0.505 < 0.05$ و كذلك بالنسبة لتمكين العاملين فان مستوى الدلالة $Sig = 0.636 < 0.05$ وعليه فالعينة تخضع للتوزيع الطبيعي. ونفس الشيء بالنسبة لاختبارات (Kolmogorov-Smirnov) حيث كان ابعاد التطوير التنظيمي العاملين $Sig = 0.636 < 0.05$ و تمكين العاملين $Sig = 0.200 < 0.05$ وبالتالي نقبل الفرض الصفري H_0 وعليه فسوف نستخدم الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

الجدول رقم (19) جدول التوزيع الطبيعي.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمي التطوير ابعاد	.095	36	.200	.973	36	.505
العاملين تمكين	.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 و أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

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

1-2: اختبار الفرضية علاقة الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين و أبعاد 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 (20) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و المشاركة بالمعلومات.

المشاركة بالمعلومات.		البعد
0,479**	معامل ارتباط بيرسون	الأفراد
0,003	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج sps إصدار 21.

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

جدول (21) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و الاستقلالية و حرية التصرف.

الاستقلالية و حرية التصرف		البعد
0,478**	معامل ارتباط بيرسون	الأفراد
0,003	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 و الاستقلالية و حرية التصرف وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة يساوي 0.003 اي اقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (22) اختبار العلاقة بين الأفراد و امتلاك المعرفة.

امتلاك المعرفة		البعد
0,658**	معامل ارتباط بيرسون	الأفراد
0,000	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

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

جدول(23) اختبار علاقة الارتباط بين الأفراد و التحفيز.

التحفيز		البعد
0,342*	معامل ارتباط بيرسون	الأفراد
0,041	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

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

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

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

جدول (24) اختبار العلاقة بين جماعات العمل و المشاركة بالمعلومات.

المشاركة بالمعلومات		البعد
0,330*	معامل ارتباط بيرسون	جماعات العمل
0,049	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

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

جدول (25) اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل و حرية التصرف و الاستقلالية.

الاستقلالية و حرية التصرف		البعد
0,370*	معامل ارتباط بيرسون	جماعات العمل
0,027	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

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

جدول(26) اختبار علاقة الارتباط بين جماعات العمل و امتلاك المعرفة.

امتلاك المعرفة		البعد
0,465**	معامل ارتباط بيرسون	جماعات العمل
0,004	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين جماعات العمل وامتلاك المعرفة: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب0.465 بين جماعات العمل وامتلاك المعرفة وذلك ما يشير إليه مستوى الدلالة يساوي 0.004 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

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

التحفيز		البعد
0,285	معامل ارتباط بيرسون	جماعات العمل
0,092	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss.

*علاقة الارتباط بين جماعات العمل والتحفيز: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.285 بين جماعات العمل والتحفيز وذلك ما يشير إليه 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 أن بعد جماعات العمل يرتبط بدرجة متوسطة بأبعاد التمكين.

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

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

المشاركة بالمعلومات		البعد
0,115	معامل ارتباط بيرسون	التنظيم نفسه
0,503	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه والمشاركة بالمعلومات: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب0.115 بين التنظيم نفسه والمشاركة وذلك ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.503 وهو أقل من 0.05 أي أن علاقة الارتباط بينهما ضعيفة كما أنها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (29) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و الاستقلالية و حرية التصرف.

الاستقلالية و حرية التصرف		البعد
0,365*	معامل ارتباط بيرسون	التنظيم نفسه
0,028	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 21 .

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و الاستقلالية: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.365 بين التنظيم نفسه و الاستقلالية وذلك ما يشير إليه مستوى الدلالة المساوي لـ 0.028 وهو اقل 0.05 اي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

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

امتلاك المعرفة		البعد
0,401*	معامل ارتباط بيرسون	التنظيم نفسه
0,015	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج spss اصدار 21 .

*علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و امتلاك المعرفة: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ 0.401 بين التنظيم نفسه و امتلاك المعرفة وذلك ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.015 أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (31) اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم نفسه و التحفيز.

التحفيز		البعد
0,313	معامل ارتباط بيرسون	التنظيم نفسه
0,063	مستوى الدلالة (sig)	
36	عدد الاستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبتين 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 إليه 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 أن بعد التنظيم نفسه يرتبط بدرجة متوسطة بأبعاد التمكين عدا بعد المشاركة بالمعلومات الذي كان ارتباطه به ضعيف.

علاقة الارتباط الإجمالية بين التمكين وأبعاد التطوير التنظيمي:

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

Correlations			العاملين تمكين	التنظيمي التطوير ابعاد	
	Pearson Correlation		1	.592**	
	Sig. (2-tailed)			.000	
	N		36	36	
العاملين تمكين	Bias		0	-.007-	
	Std. Error		0	.092	
	Bootstrap ^c	Lower		1	.382
		Upper		1	.740
	95% Confidence Interval				
	Pearson Correlation		.592**	1	
	Sig. (2-tailed)		.000		
	N		36	36	
التنظيمي التطوير ابعاد	Bias		-.007-	0	
	Std. Error		.092	0	
	Bootstrap ^c	Lower		.382	1
		Upper		.740	1
	95% Confidence Interval				

** 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 التطوير التنظيمي) بشكل عام، وذلك لمعرفة مدى صحة الفرضية التي تقول 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 الإحصاءات 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 يثبت 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 و أبعاد 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		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.058	.496		2.133	.040
	تمكين العاملين	.647	.151	.592	4.288	.000

Dependent Variable: ابعاد التطوير التنظيمي

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

و لدينا مستوى الدلالة يساوي 0.00 اي اقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرض البديل H1 ومنه فإن للتمكين أثر ذو دلالة إحصائية 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

التحفيز	امتلاك المعرفة	الاستقلالية و حرية التصرف	المشاركة بالمعلومات	تمكين العاملين ابعاد التطوير التنظيمي
Y=1.388+0.386x	Y=0.213+0.806x	Y=1.187+0.441x	Y=0.977+0.449x	الافراد
Y1=2.153+0.377x	Y1=1.024+0.651x	Y1=2.053+0.390x	Y1=2.018+0.354x	جماعات العمل
Y2=2.696+0.322x	Y2=2.142+0.437x	Y2=2.696+0.322x	Y2=2.142+0.437x	التنظيم نفسه

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss إصدار 21.

جدول رقم (35) ملخص لنتائج تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.351	.332	.58866

a. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

b. Dependent Variable: ابعاد التطوير التنظيمي

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) للتمكين بلغت (0.351) أي 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. * و كإجابة على فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، فيمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير.

3: اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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 اجابات أفراد العينة المدروسة حول واقع تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الإسمية، 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 إحصائية بين متوسطات اجابات العينة حول واقع أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة:

* بين متغير تمكين العاملين و مستوى الوظيفة:

الجدول رقم(36) تحليل التباين الاحادي بين تمكين العاملين و مستوى الوظيفة.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss اصدار 21.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتغير المستقل تمكين العاملين ومستوى الوظيفة عن طريق اختبار (F) وبناءً على قيمة مستوى الدلالة الذي يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية H1 الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الإجابات تبعاً للمستوى الوظيفي، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffe) للمحور المدروس وفقاً للمعيار المفسر ذا المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

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

*توجد فروق ذو دلالة إحصائية 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 اداري	
.000	.43369	2.36458*	عامل	
.284	.43369	-.99653-	رئيس قسم	رئيس المصلحة
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 اداري	
.025	.36285	1.30729*	عامل	
.003	.34965	-1.55729*	رئيس قسم	موظف اداري
.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 اداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية 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 اداري لصالح رئيس قسم بقيمة 1.55729*، أما وظيفة عامل فانه 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 و المتغيرات الشخصية الأخرى:

الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية:

جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) بين المتغير المستقل تمكين العاملين

والمغيرات الشخصية(السن، المؤهل العلمي، الأقدمية):

Sig	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
تحليل التباين بين تمكين العاملين و السن					
0.00	0.00	0.382	34	12.972	بين المجموعات
		0.000	1	000.	داخل المجموعة
			35	12.972	المجموع
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 و الاقدمية					
0.464	2.552	1.276	34	43.389	بين المجموعات
		0.500	1	0.500	داخل المجموعة
			35	43.389	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

يوضح الجدول نتائج الفروقات الإحصائية حول واقع التمكين بالمؤسسة حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات، نظرًا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 و بذلك نقبل الفرضية الصفرية H0 القائلة بعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والاقدمية) .

و كإجابة عن هذه الفرضية نقول: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والوظيفة، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين و السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.

3-3: اختبار ر (T-test) للفروق بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس:

جدول رقم (39) نتائج اختبار T للفروق بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير 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 Difference	Std. Error Difference
تمكين العاملين	.332	.568	-.478-	34	.636	-.12269-	.25661
			-.558-	18.761	.583	-.12269-	.21976

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T (0.478) و مستوى دلالة يساوي $0.05 < 0.636$ و هذا 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 و المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم(40) نتائج اختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين أبعاد التطوير التنظيمي

والمغيرات الشخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	sig
تحليل التباين بين ابعاد التطوير التنظيمي و السن					
بين المجموعات	12.472	34	0.402	3.219	0.131
داخل المجموعة	0.500	1	0.125		
المجموع	12.972	35			
تحليل التباين بين ابعاد التطوير التنظيمي و المؤهل العلمي					
بين المجموعات	18.806	34	0.607	1.618	0.347
داخل المجموعة	1.500	1	0.375		
المجموع	20.306	35			
تحليل التباين بين ابعاد التطوير التنظيمي و الاقدمية					
بين المجموعات	42.889	34	1.384	5.534	0.053
داخل المجموعة	1.000	1	0.250		
المجموع	43.889	35			
تحليل التباين بين ابعاد التطوير التنظيمي و الوظيفة					

0.369	1.538	0.961	34	29.806	بين المجموعات
		0.625	1	0.625	داخل المجموعة
			35	32.306	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss إصدار 21.

من خلال الجدول و بناءً على قيم مستوى الدلالة (sig) لكل متغير من متغيرات البيانات الشخصية والتي كانت جميعها أكبر من 0.05 و بالتالي نقول لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي و متغيرات البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة) عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه يتم اثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية . وكإجابة عن الفرضية نقول: بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة) عند مستوى الدلالة (0.05).

4-1 إختبار (T-test) للفروق بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس:

جدول رقم (41) يوضح نتائج اختبار الفروق بين ابعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس.

المصدر: مخرجات برنامج spss إصدار 21

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد ان قيمة T (0.454) و مستوى دلالة يساوي (0.653) < 0.05 و

	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
ابعاد التطوير التنظيمي	1.279	.266	-.454-	34	.653	-.12716-	.28039
			-.396-	11.304	.699	-.12716-	.32100

هذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 في أبعاد التطوير 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 (05):

غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم (75%) في حين بلغت نسبة الإناث (25%) من مجموع أفراد العينة وهذه 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 الاقتحام 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 تمامًا، وهذا يفسر بتوجهها إلى الخدمة الوطنية بداية، ثم شرط الخبرة الذي تضعه العديد من المؤسسات، أما الفئة (من 31 إلى 40 سنة) فكانت الأعلى بنسبة (52.8%) من أفراد عينة الدراسة 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 مؤخرًا لهذه الفئة بسبب إدخال الإدارة الإلكترونية في عملها وتسييرها، ثم تليها مستوى جامعي بنسبة (36.1%) وأخيرًا يأتي مستوى ثانوي فأقل 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%) و بعدها 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، وأخيرًا فئة من 5 سنوات فأقل والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (2.8%) وكلها نسب منطقية نظرا لحداثة 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، و تليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة 11.1% فيما تتساوي وظيفة رئيس مصلحة و عامل 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 لبعدها المشاركة بالمعلومات، وكذا بالنسبة لبعدها امتلاك المعرفة، ومتوسطا بالنسبة لبعدها الاستقلالية وحرية التصرف وبعدها التحفيز وهذا منطقي في هذا النوع من المؤسسات الذي يعمل بشبكة معلومات مركزية. وعليه نقول أن 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 تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل، و بدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تحمل تماما التطوير التنظيمي على المستوى الفردي.

• من خلال الجداول (20)، (21)، (22)، (23) و (24)، (25)، (26)، (27) و (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 أن المؤسسة لا تدرك إدراكا تاما أهمية و علاقة 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 إحصائية 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 رقم (36)، (37)، (38):

توصلنا حسب النتائج الموضحة لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق لتمكين العاملين حسب المتغيرات الشخصية وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، السن،

المؤهل العلمية و الاقدمية بينما وجدنا ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين حسب متغير الوظيفة بين كل من :

- وظيفة رئيس قسم و موظف إداري، وظيفة رئيس قسم و عامل، بين رئيس مصلحة و عامل، وبين رئيس مكتب و عامل، رئيس مكتب و رئيس قسم، وبين موظف إداري و رئيس مصلحة، أما وظيفة عامل فإنه توجد فروق بينها و بين رئيس مصلحة و بينها و بين رئيس مكتب.

● أما الجدول(40):

والذي يوضح تحليل التباين الأحادي لأبعاد التطوير التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من المتغيرات الشخصية التالية: السن، المؤهل العلمية، الأقدمية و الوظيفة.

- فيما قمنا باختبار الفروق (t-test) بين كل من أبعاد التطوير التنظيمي و متغير الجنس حيث وجدنا انه ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لصالح جنس عن جنس آخر، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (41).أي أن الجنس لا يحدث فرق في تحقيق أي بعد من أبعاد التطوير التنظيمي 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 منا 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 إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والوظيفة عند مستوى دلالة 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 والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة و امتلاك المعرفة كما يمثل تبني المؤسسات مفهوم التطوير التنظيمي تصرفاً استباقياً يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، و اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي لعمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بمديرية الوادي، وقد تمكنا من خلالها من الإجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال اختبار فرضياتنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج:

- ✓ 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 إدراكاً تاماً أهمية و علاقة أبعاد تمكين العاملين بأبعاد التطوير التنظيمي.
- ✓ هناك إدراك لأهمية التمكين بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقاً لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظراً 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، و بدرجة متوسطة التطوير على مستوى جماعي، في حين أنها تهمل تماماً 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 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة (0.05)
- ✓ عدم استماع الإدارة 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 (المادي- المعنوي)
- ✓ ضرورة تبني مفهومي تمكين العاملين وكذا التطوير التنظيمي في المؤسسة بشكل خاص وفي جميع المؤسسات الاقتصادية.

- ✓ ضرورة اشراك المؤسسة للعاملين فيها في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستماع المسبق لآرائهم.
- ✓ 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 و الوظائف.
- ✓ ضرورة منح المؤسسة استقلالية أكبر للعاملين فيها في حل مشاكلهم بطريقة ذاتية.

أفاق للدراسة:

و تبقى أبواب البحث مفتوحة أمامنا وأمام غيرنا من الطلبة والباحثين، وفي هذا السياق نقترح المواضيع التالية كأفاق للدراسة:

- ✓ دراسة معوقات و تحديات 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 و المراجع

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 السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط2 ، 2009.
3. بلال خلف السكرانة، 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 الراية 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 المهيرات، 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 البنا، 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 للسود و الخزائن 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)، مجلد 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 ذاكر النعمة، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية بنينوى، 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 السمیع، 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 2016/2015
- 32 . أنس هباز، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014 .
- 33 . ابو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2015/2014.
- 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 خربي، الإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، 2017/2016.

- 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، سيدتي:

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.

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.

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 لآراء 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 و كأنها اهدائي
					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

الملاحق

					اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملية	08
					تحمل المسؤولية التامة على نتائج قراراتي 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 عامليها 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 المرؤسين	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
					تحيط 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 عبء 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 تهتم 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 الانشطة 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، ويتمّ 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:

انثى

ذكر

6. السن:

من 31 الى 40 سنة

من 30 سنة فأقل

من 51 سنة فأكثر

من 41 الى 50 سنة

المؤهل العلمي :

تقني سامي

ثانوي فأقل

الدراسات العليا

جامعي

7. الاقدمية :

من 6 الى 10 سنوات

من 5 سنوات فأقل

من 16 الى 20 سنة

من 11 الى 15 سنة

أكثر من 20 سنة

8. الوظيفة :

رئيس مصلحة

رئيس قسم

موظف اداري

رئيس مكتب

عامل

المحور الثاني : تمكين العاملين

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

المحور الثالث : التطوير التنظيمي

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

الملحق رقم (03)

قائمة الاساتذة المحكمين للاستمارة

الأساتذة المحكمين للاستمارة	
الدكتور زلاسي سامر	01
الدكتور مرزوقي مرزوق	02
الدكتور بن خليفة احمد	03
الاستاذ أوصيف ابراهيم غدير	04
الدكتور ابراهيم قعيد	05
الدكتورة عابي خليفة	06
الدكتور مرغني وليد	07

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 قرارتها 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 إدارة تضع	1	5	5	5.00	.
عملي أداء في بحرية اتمتع	1	5	5	5.00	.
لعملي مناسب انه اعتقد الذي الاسلوب لابنكار 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 امثلك	1	4	4	4.00	.
المصادر مختلف من الجيدة 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 يكافي 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 العاملين وتنمية لتطوير مكتوبة خطة المؤسسة إدارة تضع	1	4	4	4.00	.
بشؤونهم الاهتمام و العاملين للإحتياجات 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 العاملين مشاركة المؤسسة سياسات من	1	4	4	4.00	.
العمل جماعات بين الايجابي التفاعل تشجيع على المؤسسة إدارة 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 العاملين 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 العاملين 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	الإقديمة	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