

نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة

- دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الجلفة -

Towards the activation of organizational development through the empowerment of employees In the Organization**-Field study on a sample of employees in the Directorate Tax Directorate Distribution of Djelfa-**هوارى فاطمة¹، د. ضيف أحمد²¹جامعة زيان عاشور - الجلفة، houarif91@gmail.com²جامعة زيان عاشور - الجلفة، dif.ahmed@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/06/30

تاريخ الاستلام: 2018/05/28

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص دور تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفريق المدارة ذاتيا) في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة، ولهذا الغرض وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة التي كانت مكونة من (33) موظف أي ما نسبته (39.75%) من المجتمع المدروس، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية لها والمعتمدة على برنامج (spss) إلى وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي، وخلصنا إلى تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تحسين وضع المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، تمكين العاملين.

تصنيف JEL: M10، M12.

Abstract :

This study aims to find the role of employees empowerment and has its dimensions (sharing information, freedom and Autonomy, work teams self-managed) on Organizational Development in Directorate of taxes in Djelfa, for this purpose and to answer the main problematic ,we prepared a questionnaire for collecting the information from the sample of (33) Employee, which was Consisted(39.75%) from the Studied community, after using the (Spss) program ,the results showed a statistically significant relationship between the two variable, and a positive impact of employees empowerment on Organizational Development, based at that the study provided a list of recommendations which will improve the overall situation in the organization.

Keywords: Organization Development; Employs Empowerment.**JEL Classification Codes:** M10, M12.**Résumé**

Cette étude vise à identifier le rôle de l'autonomisation des employés dans leurs dimensions (Partage d'informations; l'autonomie et liberté; Remplacement la structure hiérarchique traditionnelle par les équipes autogérées) dans la réalisation du développement organisationnel à la Direction des impôts de wilaya de Djelfa. Et pour répondre au problème pose le questionnaire était basé sur des données recueillies auprès de (33) membres de l'échantillon (39,75%) de la population étudiée. le résultat indique qu'il existe une relation statistique et un impact positif pour autonomiser aux employés dans le développement organisationnel.

Mots clés: Développement organisationnel; Autonomiser aux employés.**Classification JEL :** M10, M12.

1. مقدمة:

تعد عملية التطوير التنظيمي ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات في الوقت الحالي، حيث فرضت التحولات في ظروف العمل أهمية التجديد والتطوير للالتحاق بمصاف المؤسسات المعاصرة، لذلك سيضلل التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة بسبب الطبيعة المتغيرة لبيئتها.

وللاستفادة من المزايا المترتبة عن تطبيق التطوير التنظيمي، وجب تدعيمه بجملة من المداخل الميسرة له، والتي يعد التمكين أهمها لما يحققه التمكين من تطوير في قدرات الأفراد من خلال إعطائهم السلطة والاستقلالية وكذا تقليل الاعتمادية على الإدارة العليا والمشرفين وإدخال نماذج هيكلية داعمة للتمكين محققة لأغراض التطوير.

وعليه فسنتار مديرية الضرائب كنموذج نستطيع من خلاله قياس دور تمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي كون أن هذه المديرية خضعت لإصلاحات في إطار برنامج وزارة المالية الذي يهدف إلى تحقيق المركزية وذلك بتجميع مفتشياتها وقباضاتها في مراكز جوارية موحدة سعياً للتحكم في الرقابة على الملفات تبسيط وتنسيق وعصرنة الإجراءات. إشكالية البحث:

إن عملية التطوير التنظيمي تستلزم دعماً من مواردها البشرية لتحقيقه وبالتالي فإن تمكينهم يعد أحد السبل الفعالة لتأييد وتعزيز هذا التطوير إضافة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الأدائية التي تعد أحد غايات التطوير التنظيمي، وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة إشكالية الدراسة المتمثلة في:

" ما هو دور تمكين العاملين في تفعيل التطوير التنظيمي لمديرية الضرائب بولاية الجلفة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل هناك دور للمشاركة بالمعلومات في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بولاية الجلفة .

✓ هل هناك دور للحرية والاستقلالية في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بولاية الجلفة .

✓ هل هناك دور لاستبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتياً في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمديرية الضرائب بولاية الجلفة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول أحد التوجهات المعاصرة في الفكر الإداري والمتمثل في التمكين وما ترتب عنه من نقلة نوعية في حياة المؤسسات، ولهذا ارتأينا أن نبحث في انعكاسات هذا الأخير على المساندة في تطوير المنظمات التي تعد أمراً لا غنى عنه في ظل البيئة المؤسساتية الحالية والمعروفة بالتغير السريع، ووفق لهذا فإننا يمكن إيجاز أهمية الدراسة في العناصر التالية:

✓ تأتي أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.

✓ ومما يزيد من أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال تطوير المنظمات بمعالجتها لدور تمكين العاملين في تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

✓ اعتقاد الباحثين بأن هذه الدراسة سوف تساهم في إثراء المكتبة إدارة الأعمال العربية نظراً لاحتياجها لهذا النوع من الدراسات التي تقوم على الأسس العلمية.

أهداف الدراسة:

يطمح هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- توضيح مفهوم التمكين الإداري و أبعاده، ومستوى تواجده في المؤسسة المبحوثة.
- الكشف عن مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح أبعاده، ومستوى تواجده في المؤسسة المبحوثة.
- شرح دور أبعاد التمكين الإداري في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسة المبحوثة .
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم التمكين الإداري وأبعاد التطوير التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

بناء على طرح إشكالية الدراسة فقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- ✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بمديرية الضرائب بولاية الجلفة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية والحرية على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بمديرية الضرائب بولاية الجلفة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بمديرية الضرائب بولاية الجلفة.

منهجية البحث:

✓ المنهج المتبع للبحث: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للبحث هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كونهما منهجان يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة الدراسة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي، أما على صعيد العملي فسيتم إجراء دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

✓ مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الضرائب بالجلفة بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (83) موظفا، ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (33) فردا، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الإحصائية العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (33)، بنسبة استرداد قدرت ب(36.14 %) وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائيا، وعليه أصبح عدد أفراد العينة (30).

✓ أداة الدراسة: بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض بحيث تضمن ثلاث محاور: يتعلق أولها بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، والمحور الثاني بالمتغير المستقل للدراسة ويتمثل في تمكين العاملين حيث خصصت له (17) فقرة موزعة على أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا)، أما الثالث فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في التطوير التنظيمي حيث خصصت له (21) فقرة.

✓ الطرق الإحصائية المستخدمة: سعياً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والخروج بنتائج صحيحة قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج (SPSS)، ومن بين المقاييس الإحصائية المستخدمة نجد ما يلي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط، معاملات الثبات والصدق للاستبانة.

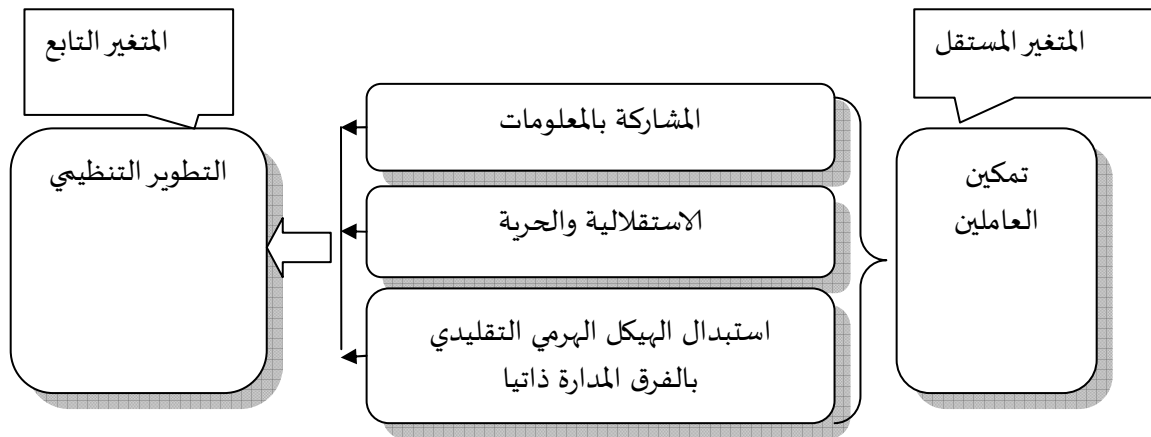
✓ أنموذج الدراسة:

من خلال أنموذج الدراسة الافتراضي يمكن الاستدلال على طبيعة التأثيرات القائمة بين متغيرات

الدراسة بحيث يمثل:

- المتغير التابع: التطوير التنظيمي
- المتغير المستقل: تمكين العاملين بإبعاده: (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتياً).

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة :

✓ دراسة (Conger، 2009) وهو مقال بعنوان: "Managers empowering employees".

ركزت الدراسة على سلوك المؤسسة كعامل مهم لتمكين العاملين، لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والديرين، وقد أجريت هذه الدراسة على (310) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، ويتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المؤسسة وأهمية المشاركة في صنع القرارات. أما نتائج البحث فأكدت على أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تم تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المؤسسات على أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن نتائج البحث أوضحت أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية. والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، يفرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

✓ دراسة (عاطف محمود عوض، 2012): تحت عنوان "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي لدى أعضاء جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، وقد اتبع الباحث في دراسته هذه أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي واستبانته وزعت على عينة دراسة

بلغ عددها (40) نتج عن تحليلها إحصائياً مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتقانتها والتطوير التنظيمي، ووجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، وقد ورد أيضاً في نتائجها ملاحظة القصور في استعمال الشبكات الداخلية والخارجية والقصور في اعتماد المؤتمرات عن بعد، والاستعانة بنظم امتتة المكتب عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في المؤسسة محل الدراسة.

✓ دراسة (أميرة خيضر كاظم العنزي، 2014): تحت عنوان دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة.

وهي دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة نجف الأشرف البالغ عددهم (123) فرداً وقد نتج عن التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة الاستبيان أن هناك قلة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها التدريسيين في الحالات الطارئة وأن هناك ضعف في الاتصالات داخل الكليات الأهلية وفي جميع الاتجاهات مما أدى إلى ضعف قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للطلاب وعدم تفوقها على المنافسين.

✓ دراسة (معموري صورية ونوري منير، 2016) تحت عنوان: "مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية".

أسقطت هذه الدراسة على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز- مديرية شلف شمال- ، وقد اعتمدت المقابلة والاستبانة كأدوات للتحليل بعينة قدرها (54) فرداً من عمال المؤسسة وقد بينت نتائج الدراسة أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بشلف - شمال قد استطاعت تحقيق التغيير المرغوب فيه وأن عمالها أبدوا مقاومة علنية اتجاه برامج التطوير والتغيير المطبقة على مستوى مديريتهم كما أن أبرز معوقات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي هو الخوف من فقدان المنصب الوظيفي، وأن هذه المقاومة لم تؤدي إلى إلغاء برنامج التطوير والتغيير إلا إنه يمكن لها أن تؤدي إلى إجراء تعديل فيها، كما بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في الاتجاهات نحو برنامج التطوير والتغيير التنظيمي تعزى للعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ماعدا الخبرة التي لم ينتج عنها فروق في الاتجاهات.

وبناء على ما سبق فإن دراستنا تتميز عن الدراسات السابقة من حيث الهدف بحيث تهدف إلى البحث في دور تمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي وبالتالي فهي تختلف عن الدراسات السابقة في الربط بين متغيرات الدراسة وطبيعة هذا الربط، إضافة إلى الاختلاف في دراسة الحالة التي ستركز على مديرية الضرائب بولاية الجلفة كونها خضعت لإصلاحات عدة تحت إطار البرنامج الإصلاحي للمؤسسات العمومية مما يجعلها أرضية خصبة لقياس دور تمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي بدقة في هذه البيئة.

أما دراستنا الحالية فسوف نقدم بها:

2. الإطار النظري للدراسة.

خصص هذا المحور لوصف متغيرات البحث التابعة والمستقلة من خلال توضيح المقصود بكل منها وأهميتها لمنظمات الأعمال، وأبعادها وذلك من خلال الفرعين التاليين:

1.2 تمكين العاملين.

1.1.2 تعريف التمكين: (Empowerment)

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين للفعل مَكَّنَ مَكَّنًا وَمَكَّنَهُ مِنْهُ أَوْ مِنْ الشَّيْءِ: جعل له عليه سلطاناً ومقدرةً (جبران، 1992). ومكَّن الشيء أي مَنَّ ورسخ، وإستمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه.

إنّ كلمة التمكين لها معاني اصطلاحية عديدة فنجد، تمكين إداري، تمكين سياسي، تمكين ديني..، ورغم حداثة المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من (1400) عاماً، حيث ورد لفظ

"مكّن" وما تفرّع منه من الألفاظ في القرآن الكريم في ستة عشر آية موزعة على اثنتي عشر سورة، وذلك كما يلي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَانُكُمْ، مَكَّنَا، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِينَ، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، نُمَكِّنُ، نُمَكِّنِينَ) (بوخمخام وبوتاعة، 2015).

وورد لفظ التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية على أنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك في حدود ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات. كما جاءت كلمة التمكين (Empowerment) في قاموس (Webster) بمعنى تخويل أو تفويض أو إعطاء السلطة القانونية إلى شخص ما (البغدادي والحدراوي، 2013).

ويعد موضوع التمكين من المواضيع الحديثة والتي أولتها أديبات الإدارة اهتماما خاصا، فعرف بذلك بأشكال مختلفة نورد ما تم تحصيله منها كما يلي:

✓ يعرفه كل من (Kanungo & Conger) بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، ومن خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية" (Kanungo & Conger, 1988).

✓ يعرفه (Slacketal) بأنه: "أحد مداخل المنهج السلوكي في تصميم العمل بحيث تعطي للموظفين السلطة على إجراء تغييرات على وظائفهم وكذلك كيفية تنفيذها" (Chambers, 2005).

✓ أما (Blanchard) فيرى أن التمكين: "فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الاستشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف المباشر في المواقف الجوهرية التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكها" (الياسري عبد محمد، 2007).

✓ ويشير من (Manuela) إلى أن التمكين: "هو أسلوب إداري يتشارك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (Bruce, 2003).

✓ التمكين حسب (David) هو الثقة ومشاركة السلطة والمعلومات واتخاذ القرارات، والمساءلة والمسؤولية (David, 2005).

✓ يعرفه (Carole) بأنه: "توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لإرتباط أهدافه بأهداف المنظمة" (Carole, 2006).

✓ يرى (Daft) أن تمكين العاملين يعني منحهم ثلاثة عناصر رئيسية: "المعلومات والموارد، المعرفة والمهارات اللازمة، والقدرة على اتخاذ قرارات موضوعية".

✓ ومما تقدم أعلاه نستنتج أن تمكين العاملين يتمثل في إعطاء السلطة والمسؤولية وتعزيز الشعور بالقوة والسيطرة للموظفين بالإضافة إلى أمدادهم بالمعلومات اللازمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

2.1.2 فوائد التمكين:

يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية القيادة التشاركية داخل المؤسسة، فالمؤسسات عندما تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم فهي بذلك تسمح لهم بأن يشعروا بالمسؤولية والرضا عن الانجازات التي يساهمون في تحقيقها، فالتمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويوثق الصلة بينهم، والغاية الأساسية من هذا تطبيق النظام الإداري هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل توفر لهم حوافز ذاتية المنشأ تنبع من ذوات الأشخاص كالفخر والاعتزاز بأداء العمل بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء (مصنوعة، 2017).

بالإضافة إلى ذلك فقد أشار كل من (Blanchard) وزملائه إلى فوائد التمكين من خلال المؤشرات الآتية (خيضر وكاظم، 2014):

- يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة (40%).
- تعزيز سرعة الاستجابة للزبون بنسبة (50%).
- يؤدي إلى تحقيق الجودة بنسبة (100%).
- تخفيض الكلف بنسبة تتراوح بين (10-15%).
- يعزز المواقف السلوكية الايجابية (الرضا والولاء والالتزام).
- يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها العاملين.

3.1.2. أبعاد التمكين:

توالت الاجتهادات نحو ضبط أبعاد تعكس فعاليات التمكين على المستوى التنظيمي، وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالأبعاد التي تبناها (Blanchard) وزملائه كونهم أكثر الباحثين خوضا في هذا المجال، والمتمثلة في:

1.3.1.2. المشاركة بالمعلومات:

إن أساس برامج تمكين العاملين هو الاشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف، والاستراتيجيات وأنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون المساهمات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية. وقد ذكر (Blanchard) أنه لو طُلب من العاملين الذين هم في الخطوط الأمامية من المؤسسة تولى مسؤولية صنع قرارات عمل جديدة فهذا يستوجب امتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع قرارات جديدة (البغدادي والحدراوي، 2013). ويذهب (Sutherland et al) إلى أن بلوغ العاملين لمستوى عال من الإدراك اتجاه التمكين يكون من خلال الغنى المعلوماتي والممارسات المتعلقة بالفريق. ويشير (Geel) إلى أنه عندما تكون هناك إشارة بالمعلومات مع إمكانية عودة كل شخص إليها يساعد الأفراد العاملين على تنظيم أنفسهم بسرعة وفعالية حول تحركات، الزبائن، البيئة، والمنافسين (جلاب الحسني، 2014).

وتستلزم المشاركة بالمعلومات توفر العناصر التالية:

✓ بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين.

✓ تعزيز المسؤولية: تضع المشاركة بالمعلومات الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

✓ قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين.

إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها، فإشراك الإدارة للأفراد في المعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدّمة المؤسسة (مصنوعة، 2017).

2.3.1.2. الحرية والاستقلالية:

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها (مطلق وصالح، 2009). وأكدت دراسة (Rofeg & Ahmed) أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية (Routine) والخلاقه (Creative) والمقيدة (Demiant) وما يهمنا هنا هو حرية

التصرف الخلاقة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات وممارسة الأدوار على وفق ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية، أي أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقرون تفاصيل ومعايير العمل وتقسيم المهمات وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك، ويتفق مع ذلك (Wilkinson) الذي يرى أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم (مكيد ويحياوي، 2015). ويتضمن بعد الحرية والاستقلالية الأبعاد الفرعية التالية (مصنوعة، 2017):

✓ وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.

✓ تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة.

✓ نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى.

إن عدم قيام الإدارة بتوضيح الحدود في المرحلة الأولى من تحرك العاملين سيترتب عنه صعوبات عديدة، فإما يقعون في الالتباس لدى ممارسة الحرية أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناولهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإن ذلك سيؤدي إلى إجهاض التمكين، لذلك فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تمارس إلا من خلال الحدود.

3.3.1.2. استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتياً:

الفرق المدارة ذاتياً هي مجموعات صغيرة من الأشخاص تعزز وتدعم نفسها بنفسها وتقوم بالأعمال يومية، أي أن هذه المجموعة من الأشخاص تعمل سوية بشكل مستمر. فهي التي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج مميز من خلال تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية ومتخصصة (خيزر وكاظم، 2014). وتختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع والمهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما تشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي تتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يتشاركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (البغدادي والحدراوي، 2013). ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية (مصنوعة، 2017):

✓ ثقافة المؤسسة: وتعني قيم المؤسسة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة.

✓ نزوع الأشخاص تجاه العمل الجماعي: رغبة الأفراد في إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

إن التحول نحو فرق العمل ذاتية الإدارة يتحقق من خلال أنشطة التدريب والتأهيل، حيث تعمل هذه الإدارة على تصميم برامج تطويرية مستمرة هدفها تعزيز ثقة الأفراد بقدراتهم من جهة ومن جهة أخرى دعم مشروع التأزر بينهم في إطار العمل الجماعي.

2.2. التطوير التنظيمي:

1.2.2 مداخل تفسير مفهوم التطوير التنظيمي:

لم يصبح مصطلح التطوير التنظيمي جزءاً من مصطلحات الإدارة إلا حوالي عام (1960) وإن كانت مهنة التطوير التنظيمي ما تزال غير متداولة كثيراً وذلك مقارنة مع موضوعات غيرها بسبب حداثها، وهي ما تزال قيد التكوين عن طريق تحديث الطرق القديمة فيها، واكتشاف تقنيات أجد وأحدث، ومن المتعارف عليه أنه تطور من مصدرين رئيسيين:

✓ من تطبيق الأساليب المخبرية من قبل مخابر التدريب الوطني ("National Trainin Laboratories "NTL")

✓ ومن طرائق البحث الميداني، أو المسح الميداني، والتي تعود أصلاً لمركز الدراسات الميدانية.

وأول من استخدم هذه الأساليب كان (Kurt Lewin) في حوالي 1945م (معموري ونوري، 2016).

ويمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية فيما يتعلق بتحديد مفهوم التطوير التنظيمي على النحو التالي (خوخ وديبش، 2017):

✓ المدخل التكيفي: ينظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، ومن

خلال تطوير السلوك التنظيمي أو تطوير طرائق إنجاز المهام أو تطويرهما معاً.

✓ المدخل المعرفي السلوكي: يعد هذا المدخل معرفياً وسلوكياً في أن واحد كونه يركز على هذين الجانبين معاً إذا يعتبر

التطوير التنظيمي استخداماً للمعرفة والعلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وبين أهداف المنظمة وغايتها بما يحقق زيادة الفاعلية التنظيمية.

✓ المدخل الشمولي: يؤكد على المدخلين السابقين، ويضيف إليهما البعد الإستراتيجية للتطوير التنظيمي، من خلال تأكيد

دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو

عام، بدءاً من القيم مروراً بالمعتقدات والاتجاهات وانتهاءً بالتطبيقات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطوير طرق

وكيفيات إنجاز المهام بدءاً من المهام التي تقع من ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة وانتهاءً بمهام الإدارة العليا

كالتخطيط الاستراتيجي وما يرتبط بتطبيقاته على أرض الواقع.

2.2.2. أهداف التطوير التنظيمي:

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (سكارنة، 2009):

- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطويرات داخل المؤسسة وخارجها.
- دعم كفاءة المؤسسة على معالجة التغييرات الخارجية والمشكلات الداخلية.
- إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وإيجاد مناخ مناسب لنمو العاملين وتطوير قدراتهم.
- تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث يسود جو التعاون والإدارة بالمشاركة محل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- تحسين جميع الأنظمة البشرية والفنية والإدارية في المؤسسة.
- دعم القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر من القيم البيروقراطية الإلحائية.

3.2.2. أبعاد التطوير التنظيمي:

يمس التطوير ثلاث مجالات أساسية متمثلة في:

1.3.2.2. التطوير في الأفراد:

إن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم) من ناحية وبين المنظمة (أعمال، وظائف أهداف، تكنولوجيا، إجراءات) من ناحية أخرى، ونظراً لأن الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة فإن هذا التغير يسبب عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة ويسبب مشاكل، لذا فإن ذلك يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي لكي تعيد التوافق بين الأفراد والمنظمة، ومن الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن دوافعهم وقدراتهم وشخصياتهم (عابر، 2013).

2.3.2.2. تطوير جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعات موجودة بصفة دائمة (الإدارات، الأقسام)، أو موجودة بصفة مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلف بها (لجان، المجالس، والنقابة) وتلعب جماعات العمل وظيفتها الأساسية في حلقة وصل بين الأفراد (الذين ينتمون إلى الجماعات) وبين المنظمة (والتي تمثل جماعات في أعلى الهيكل التنظيمي) ولا تبقى الجماعات على حالها، فجماعات العمل دائمة التغير، فيما تقوم به من مهام، وفي نوع وعدد الأعضاء، وفي تماسكها، وفي تعارضها، وفي أساليب المشاركة واتخاذ القرار، وفي أهدافها، مما يجعل الأمر صعباً للتوافق المأمول بين الأفراد والمنظمة. ومعرفة أبعاد التغير في جماعات العمل (الشكل الرسمي للجماعة، تكوين وتشكيل الجماعة، المهام والأنشطة، ... الخ) تعطينا تبصراً أدق بالصعوبات التي تواجهنا في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي (الفضيلة، 2007).

3.3.2.2. التطوير في التنظيم نفسه:

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي في هذا الجانب إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات (عوض، 2012).

3.2. دور التمكين في تطوير المؤسسات:

يعد تمكين العاملين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم، مما يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من إتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم وحتى كسر قواعد العمل أن كان ضرورياً، فالتمكين يحفز تحول نمط القيادة من القيادة التقليدية الاتوقراطية والموجهة إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة (ديوب، 2014).

3. الإطار العملي للدراسة.

يعد الإطار الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في معرفة درجة تمكين العاملين ومدى تطبيق برامج التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكشف على دور تمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي.

1.3. صدق وثبات أداة القياس:

✓ صدق الأداة: لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم

ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، تم إخراجها في شكلها النهائي

✓ ثبات الأداة: لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (أنظر إلى الجدول رقم 01) والذي بلغ للاستبيان ككل (0.97) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال هذه الأداة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

2.3. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

✓ تحليل المتغيرات الديمغرافية: على أثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن (53.30%) ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب (60%) من الموظفين أقل من (40) سنة، وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر لفئة الشباب في هذه المؤسسة، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية (6.7%) دراسات عليا، (60%) ليسانس، (23.3%) ثانوي، (10%) متوسط، وتعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، كما تبين أن (69%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (5) إلى (10) سنة وتعزى هذه النتيجة إلى التطويرات الهيكلية التي مست المؤسسة المبحوثة مما استدعى توفير موظفين جدد.

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة: يمكّن عرض نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات من معرفة درجة تمكين العاملين ومستوى تطبيق منهج التطوير التنظيمي، وقد تم الاعتماد على طول الفئات التالية كالآتي: من (1) إلى (1.79) غير موافق بشدة، من (1.80) إلى (2.59) غير موافق، من (2.60) إلى (3.39) موافق بدرجة متوسطة، من (3.40) إلى (4.19) موافق، من (4.20) إلى (5) موافق بشدة.

✓ بينت النتائج في الجدول رقم (02) أن ميولات واتجاهات الموظفين حول مدى توفر تمكين في المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة وذلك بدلالة وسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.70)، وأن جميع معايير التمكين كانت متوفرة ومتقاربة، حيث بلغ أعلاها معيار الفرق المدارة ذاتيا بدلالة وسطه الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.74) يلها كل من معيار الحرية والاستقلالية والمشاركة بالمعلومات بمتوسط حسابي بنفس القيمة (3.66) وانحراف معياري قدره (0.766).

✓ بينت النتائج في الجدول رقم (02) أن ميولات واتجاهات الموظفين حول مدى تطبيق برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة وذلك بدلالة وسطه الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.63)، وأن جميع معايير التطوير التنظيمي كانت متوفرة ومتقاربة كذلك، حيث بلغ أعلاها معيار التطوير على مستوى الجماعة بدلالة وسطه الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.63)، يليه معيار التطوير على مستوى المنظمة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (0.77) وأقل معيار تطبيقا هو التطوير على مستوى الأفراد وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قيمته (0.64).

3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن تحليل نتائج المعتمدة على (نموذج تحليل الانحدار البسيط) من التعرف على دور تمكين العاملين بمختلف أبعاده: (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا) في تحقيق التطوير

التنظيمي، وقبل البدء في سرد نتائج اختبار هذه الفرضيات وجب أن نذكر أننا اعتمدنا ترميزاً لأبعاد الدراسة ومتغيراتها من أجل صياغة معدلات الانحدار الخطي بحيث يمثل

(Y = التطوير التنظيمي، X = تمكين العاملين) و (المشاركة بالمعلومات = x_1 والحرية والاستقلالية = x_2 و استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتياً = x_3) وكان التحليل على النحو التالي:

✓ اختبار الفرضية الرئيسة: يتضح من خلال الجدول (03) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التطوير التنظيمي، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز في تمكين العاملين تزيد من التطوير التنظيمي، ويفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

كما يوضح الجدول (04) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة **Béta**، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني تمكين العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية على التطوير التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1.42+0.65X+e_i$$

✓ اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من خلال الجدول (05) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التطوير التنظيمي، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في المعلومات على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين المشاركة في المعلومات والتطوير التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز للمشاركة في المعلومات تزيد من التطوير التنظيمي، ويفسر ما مقداره (37.5%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

كما يوضح الجدول (06) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة **Béta**، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن المشاركة في المعلومات له أثر ذو دلالة إحصائية على التطوير التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y=1.93+0.51 x_1+ e_i$$

✓ اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من خلال الجدول (07) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التطوير التنظيمي، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ونلاحظ أيضاً أن العلاقة بين الحرية الاستقلالية والتطوير التنظيمي موجبة بمعنى أن الزيادة في إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين تزيد من التطوير التنظيمي، ويفسر ما مقداره (37.5%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

كما يوضح الجدول (08) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة **Béta**، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن الحرية الاستقلالية في العمل لها أثر ذو دلالة إحصائية على التطوير التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y=1.93+0.51x_2+ e_i$$

✓ اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من خلال الجدول (09) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في التطوير التنظيمي، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05). ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا والتطوير التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز على تشكيل فرق العمل المدارة ذاتيا تزيد من التطوير التنظيمي، ويفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي).

كما يوضح الجدول (10) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة β ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن استبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا له أثر ذو دلالة إحصائية على التطوير التنظيمي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y=1.387+0.65x_3+ e_i$$

4. خاتمة:

إن موضوع تمكين العاملين يعد من المواضيع المهمة التي تلقت اهتماما واسعا في الآونة الأخيرة نظرا لانعكاساته الواضحة على مختلف أوجه نشاط المنظمة والتالي يعتبر مساهم فعال في تطويرها وهذا ما أثبتته دراستنا حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ترد على النحو التالي:

النتائج: بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- حسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب التمكين وبمستوى أعلى من المتوسط، حيث جاءت كل المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين بقيم أكبر من (3)، حيث بين الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (65.3) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن الانحراف المعياري لهذا المحور بلغ قيمة (0.70) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بالفرق العمل المدارة ذاتيا الأكثر إسهاما في التطوير التنظيمي، إذ تحصل على متوسط حسابي قدره (3.66) وترجع هذه النتيجة إلى كون فرق العمل المدارة ذاتيا هي الوجه الحالي لهيكل المنظمات الحديثة والتي يتم السعي تطبيقها تحقيقا للتطوير على مستوى المنظمة، إضافة إلى استنتاج أن روح العمل التكافلي والتعاوني مفعّل في المؤسسة محل الدراسة.

- حسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة محل الدراسة تتبنى التطوير التنظيمي وبمستوى أعلى من المتوسط كذلك، بحيث جاءت كل المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين بقيم أكبر من (3)، حيث بين الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (3.80) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن الانحراف المعياري لهذا المحور بلغ قيمة (0.63) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأبعاد كان بعد

- تطوير على مستوى الجماعة الأكثر إسهاما في التطوير التنظيمي إذ تحصل على متوسط حسابي قدره (3.86)، أي أن إدارة المنظمة تركز على العمل الجماعي للمصالح أكثر من الأداء الفردي لها.
- أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور لتمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي. ويعزز قبول الفرضية الرئيسية البديلة تحقق الفرضيات الفرعية البديلة، بحيث:
 - ✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للمشاركة بالمعلومات على التطوير التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور للمشاركة في المعلومات في تحقيق التطوير التنظيمي.
 - ✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للحرية والاستقلالية على التطوير التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور للاستقلالية والحرية في تحقيق التطوير التنظيمي.
 - ✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لاستبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور لاستبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا في تحقيق التطوير التنظيمي.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها:
- العمل على التوسع في ممارسة التمكين الإداري في المديرية، وذلك من خلال ضمان تدفق المعلومات وتوفير المسارات المناسبة لانتقالها إلى جميع المستويات مما يمكنهم من التعامل مع متطلبات العمل بكل يسر ووضوح دون الحاجة إلى الاستعانة برؤساء العمل.
 - ترك مساحة من الحرية والاستقلالية في العمل، مما يفسح المجال أمام الموظفين لأدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل
 - العمل على تبني هيكل تنظيمه ترعي العمل الجماعي والاستقلالية في أدائه.
 - ضرورة النظر في العلاقة التي تربط العمال بإدارة المؤسسة والانفتاح تجاههم وتعزيز الشفافية في التسيير.
 - ضرورة تكوين قناعة لدى الإدارة العليا بان تمكين العاملين لن يكون على حساب وسلطة ونفوذ القادة والمسيرين.
 - ضرورة اعتماد التمكين كمدخل مساعد في عملية التطوير التنظيمي.

5. هوامش:

¹ Tony Carter، **Managers empowering employees**، American journal of economics and business administration، Issue (02)، 2009، pp:41-46.

² جبران مسعود، معجم الرائد، ط7، (لبنان: دار العلم للملايين، 1992)، ص: 764.

³ بوخمخام عبد الفتاح وبوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيجل -، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد (01)، 2015، ص: 43-44.

⁴ عادل البغدادي ورافد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، (الأردن: دار الصفاء، 2013)، ص: 129-130.

⁵ Jay A. Conger; Rabinda N. Kanungo, **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**, Academy Of Management Review, 1988 ، p:474.

⁶ Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R., **Operations Management**, 2nd ed, (London :Blackwell Publishing، 2005), p:70.

⁷ إكرام الياسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلد (9)، العدد (1)، 2007، ص: 10.

⁸ Manuela Bruce، **measuring empowerment**, Leadership & Organization Development Journal, Volume (24)، Issue (2)، 2003 ، p:103. (

⁹ Halvorsen Lars David, **An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors : In The Residential Construction Industry**, 2005، p:05.

¹⁰ Carole Eagleluby، **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, 2006، p:12.

¹¹ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 10 ed, (USA : South-Western Cengage Learning, 2010) p:520.

¹² أحمد مصنوعة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الاستشرافية ونوابهم بجامعة حسبية بن بوعلی الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (16)، 2017، ص:330.

¹³ أميرة خيضر كاظم العنزي، دور التمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة: "دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسين في الكلية الأهلية بمحافظة نجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1)، 2014، ص:72.

¹⁴ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

¹⁵ إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، (الأردن: دار الصفاء، 2014)، ص: 75.

¹⁶ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

¹⁷ زكريا مطلق دوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات ثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (الأردن: دار اليازوري، 2009)، ص: 84.

¹⁸ علي مكيد وفاطمة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: "دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال - المدية -"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (14)، 2015، ص: 189.

¹⁹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

²⁰ أميرة خيضر كاظم العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

²¹ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

²² أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

²³ صورية معموري ومنير نوري، مساهمة التطوير التنظيمي في تجسيد البرامج التغييرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالإسقاط على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز - مديرية الشلف شمال -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (15)، 2016، ص: 175.

²⁴ سعيدة خوخ وأحمد ديبش، متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد(07)، العدد(01)، 2017، ص: 78-79.

²⁵ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (الأردن: دار المسيرة، 2009)، ص: 27.

²⁶ سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية (مصنع بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (36)، العدد (36)، 2013، ص: 261.

²⁷ محمد بن عبد الله الفضيلة، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات النظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 24.

²⁸ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (01)، 2012، ص: 415.

²⁹ أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (01)، 2014، ص: 205.

6. الملاحق:

الجدول رقم (01): قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ- ألفا
تمكين العاملين	17	0.961
التطوير التنظيمي	21	0.974
الدراسة ككل	38	0.979

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	Moyenne	Ecart type
المشاركة بالمعلومات	6556.3	76681.،
الحرية والاستقلالية	6556.3	76681.،
استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا.	6667.3	74149.،
التطوير على مستوى الفرد	7381.3	64989.،
التطوير على مستوى الجماعة	8600.3	63496.،
التطوير على المنظمة ككل	8148.3	77274.،
تمكين العاملين	6593.3	70284.،
التطوير التنظيمي	8043.3	63874.،

الجدول (03): نتائج تحليل التباين لأثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي.

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	045٠6	1	045٠6	248٠29	000 ^b ،
	Résidu	787٠5	28	207٠		
	Total	832٠11	29			

R = 0.715

R² = 0.511

الجدول رقم (04): معاملات معادلة خط الانحدار ما بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي.

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	427٠1	447٠			191٠3	003٠
	A	650٠	120٠	715٠		408٠5	000٠

الجدول (05): نتائج تحليل التباين لأثر المشاركة بالمعلومات على التطوير التنظيمي.

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	442٠4	1	442٠4	833٠16	000 ^b ،

Résidu	389.7	28	264.0
Total	832.11	29	

R =0.613

R² =0.375

الجدول رقم (06):معاملات معادلة خط الانحدار ما بين المشاركة بالمعلومات والتطوير التنظيمي.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	938.1	464.0			175.4	000.0
A	510.0	124.0	613.0		103.4	000.0

الجدول (07):نتائج تحليل التباين لأثر الحرية والاستقلالية على التطوير التنظيمي

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	442.4	1	442.4	833.16	000 ^b .
Résidu	389.7	28	264.0		
Total	832.11	29			

R =0.613

R² =0.375

الجدول رقم (08):معاملات معادلة خط الانحدار ما بين الحرية والاستقلالية والتطوير التنظيمي.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	938.1	464.0			175.4	000.0
A	510.0	124.0	613.0		103.4	000.0

الجدول (09):نتائج تحليل التباين لأثر استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	928.6	1	928.6	559.39	000 ^b .
Résidu	904.4	28	175.0		
Total	832.11	29			

R =0.765

R² =0.586

الجدول رقم (10):معاملات معادلة خط الانحدار ما بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا والتطوير التنظيمي.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	387.1	392.0			541.3	001.0
A	659.0	105.0	765.0		290.6	000.0