

**تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة
a field - Activating the role of empowerment in organizational development
study of the Directorate of Organization and Public Affairs**

معمر قوادري فضيلة¹ / مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال صناعة البدائل المحلية- جامعة حسيبة بن

بوعلي بالشلف، أستاذة محاضرة - ب، Kouadrifadhila@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/01/30

تاريخ القبول: 2020/01/23

تاريخ الإرسال: 2019/10/05

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت (64) عاملا، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0,606) بين التمكين بأبعاده (المعلومات، المعرفة، المكافآت، وفرق العمل) والتطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية الشلف عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.
الكلمات المفتاحية: التمكين، التطوير التنظيمي، المعرفة، فرق العمل، مديرية التنظيم والشؤون العامة.

تصنيف JEL: M54 - M12

Abstract

The aim of this study was to analyze the level of practice of empowerment in the development of local administration in the Directorate of Organization and Public Affairs in the state of Chlef. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was distributed to a random sample of 64 workers. The study found the following results: The average correlation between (0,606) between the empowerment in its dimensions (information, knowledge, rewards and work teams) and the development of the local administration in the Directorate of Organization and Public Affairs in the state of Chlef. The study also showed that there is a statistically significant effect for the development of local administration in the Directorate of Organization and Public Affairs in the state of Chlef at a significant level $(\alpha \leq 0,05)$.

Key words: Empowerment ; organizational development; knowledge; work teams; the Directorate of organization and public affairs.

Jel Classification Codes : M54 - M12

¹ المؤلف المرسل: معمر قوادري فضيلة، الإيميل: Kouadrifadhila@yahoo.fr

- مقدمة:

في ظل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة والتغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتنوع الكفاءات البشرية تزايدت أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسات وظهرت الحاجة إلى مناهج ومداخل إدارية حديثة، ومنها التمكين الإداري الذي قررت المزيد من المؤسسات تبنيه من أجل الحصول على فوائد سواءً بالنسبة للفرد أو لتطور المؤسسة؛ وذلك من خلال تمكين العاملين من التصرف بحرية في الأحداث التي تؤثر عليهم دون فرض طريقة محددة للقيام بوظائفهم، سعياً للوصول إلى السرعة في الاستجابة للأطراف المتعامل معها.

ونظراً لما أصبح للتمكين من أهمية بين الباحثين والدارسين وكذا المؤسسات، وذلك من خلال منح فرصة المشاركة للعاملين في تسيير وظائفهم باستقلالية أكبر تحقيقاً للكفاءة وتكيفاً واستجابة مع التغيير، والعمل على التطوير للارتقاء بالفاعلية والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في إطار الإدارة المحلية بالمرفق العام جاءت هذه الدراسة لتطرح الإشكالية التالية: ما هو دور تمكين العاملين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف؟

أهمية البحث: يستقي البحث أهميته من تطرقه لمدخلين إداريين حديثين ألا وهما: التمكين والتطوير التنظيمي، وانطلاقاً من أن التمكين يركز على تحميل العاملين مسؤولية وظائفهم وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بما جعلهم أكثر تماًزاً وخبرة، الأمر الذي يفضي إلى اكتسابهم لمعارف ومهارات وسلوكيات تجعلهم أكثر كفاءة، ونظراً لما للتمكين من أهمية فقد كثر تطبيقه في المؤسسات الخدمية لتكون أكثر سرعة في التعامل مع مشكلات العمل وتقديم خدمات أحسن للزبائن، وعلى هذا الأساس جاء اختيار الباحثة للمرفق العام لولاية الشلف من خلال مديرية التنظيم والشؤون العامة، والتي لا زالت تعاني من القصور في نظام تسييرها وتبحث عن كيفية الاستفادة من قدرات مواردها البشرية، حيث يمكن للتمكين أن يكون كمدخل للاستجابة للتطورات الحاصلة، في ظل تنوع مزيج الموارد البشرية وتوفرها على خبرات ومهارات يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- التوصل إلى جملة من النتائج لإفادة المؤسسة بالتحول نحو التمكين للتطوير التنظيمي الإدارة المحلية.
- مساعدة المؤسسة في التعرف على مستوى ممارسة التمكين والتطوير التنظيمي لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتقليل السلبية منها.

- تقدم جملة من الاقتراحات لتنفيذ دور التمكين في التطوير التنظيمي بالإدارة المحلية.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهومي التمكين، والتطوير التنظيمي من خلال استطلاع آراء أديبات الموضوع.
- التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في: (المعلومات، المعرفة، المكافآت، وفرق العمل) وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية الشلف.
- دراسة وتحليل مستوى ممارسة تمكين العاملين وأثره في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة.

أنموذج البحث: تم تصميم أنموذج البحث لتنفيذ دور التمكين في التطوير التنظيمي بالاستناد إلى كل من دافت، غوتش، فاو وكينلاو Daft, Goetsch, Foy, Kinlaw و البنا وخفاجي؛ حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين بأبعاده الفرعية: (المعلومات، المعرفة، المكافآت، وفرق العمل)، وتمثل المتغير التابع في التطوير التنظيمي.

الفرضيات: للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعلومات في التطوير التنظيمي بالمديرية عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة في التطوير التنظيمي بالمديرية عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمكافآت في التطوير التنظيمي بالمديرية عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل في التطوير التنظيمي بالمديرية عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين بأبعاده مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، فرق العمل) في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

منهج البحث وأدوات الدراسة: تم استخدام المنهج الاستنباطي في وصف متغيرات البحث، والمنهج الاستقرائي في تحليل بيانات الاستبيان وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان بغرض تجميع البيانات الضرورية للبحث وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

حدود البحث: انحصرت حدود البحث فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية الشلف.

2- الحدود الزمنية: امتد وقت إجراء البحث من: 15/02/2019 إلى غاية 20/03/2019.

تقسيمات البحث: لمعالجة الموضوع تم اعتماد المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للتمكين والتطوير التنظيمي.
- منهجية الدراسة واختبار الفرضيات.
- النتائج والتوصيات.

I- الإطار المفاهيمي للتمكين والتطوير التنظيمي:

سيتم التطرق إلى كل من التمكين والتطوير التنظيمي فيما يلي:

I-1- ماهية التمكين:

للتعرف على مفهوم التمكين سنتطرق إلى تعريفه وعناصره:

I-1-1- تعريف التمكين:

عرّف غريفيّن Griffin التمكين بأنه: "عملية تحويل العاملين تحديد أهداف العمل الخاصة بهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في مجال مسؤوليتهم وسلطتهم"¹.

ترى الباحثة أن تعريف غريفيّن Griffin ركّز على تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل في إطار وظائفهم.

التمكين يعني نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح الرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف بشكل نسبي².
جمع هذا التعريف بين كل من نقل السلطة وتحويل الصلاحيات لاتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات والمعرفة بما يمكن الموظف من تحمل مسؤولية وظيفته.

التمكين هو عمليه يمنح فيها الموظف السلطة في عمله حتى يكون قادراً على³:

- تقديم خدمة أفضل للعملاء؛
- إدارة مواقف جديدة ومتغيرة دون الحاجة إلى الرجوع إلى الآخرين؛
- أخذ العامل نظرة أكثر مسؤولية عن وظائفه؛
- تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.

يتضمن التمكين مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وأنه يعني أكثر من مجرد التفويض فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها، بل ويشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل⁴. وعرف غوتش Goetsch التمكين بأنه: "تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز مساهماتهم في تطوير العمل"⁵.

أشار كينلاو Kinlaw بأن التمكين هو: "عملية تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة من خلال تطوير وتوسيع نطاق التأثير الكفؤ للأفراد والفرق على المجالات والوظائف التي تؤثر على أدائهم وأداء المؤسسة ككل"⁶. نستنتج من تعريف كينلاو Kinlaw أن التمكين لا يقتصر على تطوير كفاءات الأفراد فحسب، وإنما فرق العمل أيضاً لها إسهام في إرساء التمكين لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

حسب فاو Foy التمكين هو: "عملية إكساب الأفراد القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظائفهم، بالإضافة إلى تحفيزهم على استخدام الخبرة لتحسين أداء المؤسسة"⁷. ركز تعريف فاو على أهمية التحفيز لمكافأة الأفراد على توظيف خبراتهم لممارسة التمكين. وأشار دافت Daft أن تمكين الموظفين ينطوي على منحهم أربعة عناصر تمكنهم من العمل بحرية أكبر لإنجاز وظائفهم هي: المعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت⁸.

حسب رأي الباحثة فإن القوة مصطلح واسع قد يمتد ليشتمل بعض العناصر الأخرى للتمكين، حيث أن للقوة مصادر متعددة، منها ما هو متعلق بقوة المنصب ويشمل (السلطة الرسمية، المعلومات، العائد)، ومنها ما هو متعلق بالقوة الشخصية ويشمل (الخبرة والمعرفة، الثقة، القدرة على الإقناع، والجاذبية).

كما سبق نجد أن تعاريف كل من دافت وغوتش وفاو كينلاو Daft, Goetsch, Foy, Kinlaw تتناسب مع أغراض وأهداف هذه الدراسة؛ حيث جمعت بين عناصر التمكين المشار إليها في نموذج الدراسة من (معلومات، معرفة، مكافآت، وفرق العمل) واستخدامها في تأهيل وتطوير وتحسين الأداء.

يكن جوهر التمكين في تحرير المعرفة والخبرة والدوافع التي لدى الناس. إن الأنظمة التي تستخدمها المؤسسات (الأهداف السنوية، والميزانيات، والهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وتوزيع الكفاءات، والضوابط الرقابية، وما إلى

ذلك) كلها طرق لتقييد حدود الاستقلالية. جعل الحدود مقيدة للغاية يمنح الإدارة شعوراً بالأمان ولكنه يؤدي إلى هدر المواهب. يهدف التمكين إلى القضاء على هذا الهدر والاستفادة من الفرص لصالح (المؤسسة أو القسم أو الفريق). إذا كانت الإدارة تتحدث عن التمكين، فهو يتعلق باتخاذ إجراءات للقضاء على الهدر من خلال "إطلاق قوة الموظف" واستخدامها بشكل إيجابي لصالح المؤسسة. تتمثل بداية التمكين في تهيئة الظروف وبيئة العمل التي يمكن للموظف من خلالها استخدام موهبته وتطويرها⁹.

وتتفق الباحثة مع التعريف الشامل التالي لرستم حيث يعد تمكين العاملين استراتيجياً 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 المنظمات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم¹⁰. نخلص مما سبق إلى أن التمكين هو أسلوب إداري حديث يقوم على إطلاق حرية الفرد، وتفويضه الصلاحيات الكافية ومنحه الاستقلالية في ممارسة وظيفته والفرصة للمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، وتأهيله لاكتساب المعرفة ومنحه الثقة لإبراز قدراته وخبراته في تحمل مسؤولية العمل، ودعمه بالمكافآت اللازمة لتحسين وتطوير الأداء.

I-1-2- عناصر التمكين:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عناصر التمكين ولم يتفقوا على أبعاد موحدة، ومما سبق من مراجعة أدبيات التمكين، رأت الباحثة اعتماد الأبعاد التالية لتمكين العاملين:

1- المعلومات كمتطلب أساسي للمشاركة:

يعتبر التمكين من أنواع المشاركة الأكثر عمقاً، كما يعتبر من المداخل الحاسمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، ويقتضي ذلك إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وذلك بتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، وكذلك توافر عامل الثقة المطلقة في قدراتهم¹¹.

ويمكن أن نميز بين نوعين من المشاركة هما: المشاركة في المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث أشار لاشلي Lashely إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد. فالمشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة بين العاملين ومستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى¹². وتتطلب المشاركة في الأرباح المشاركة في المعلومات أيضاً، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، ويخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسؤولية الجميع¹³.

توصل أيبيلبوم Appelbaum إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة، وعلاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المؤسسة، كما أن توفير المعلومات يساعد على خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم¹⁴.

فالمشاركة هي عملية إعطاء الموظفين صوتاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. وبالتالي، يعد التمكين مفهوماً أوسع إلى حد ما يعزز المشاركة في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: العمل نفسه وسياق العمل وبيئة العمل. الموظفون الذين يشاركون في صنع القرار قد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ القرارات بشكل صحيح. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد العملية الناجحة لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم رؤية النتائج الإيجابية في تلبية حاجة الفرد إلى الإنجاز، وتوفير الاعتراف والمسؤولية، وتعزيز احترام الذات. مجرد طلب المشاركة في صنع القرار التنظيمي قد يعزز أيضاً من تقدير الموظف لذاته. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تساعد المشاركة في توضيح التوقعات؛ أي من خلال المشاركة في صنع القرار قد يفهم الموظفون بشكل أفضل العلاقة بين أدائهم والمكافآت التي يريدونها أكثر¹⁵.

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وُجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية¹⁶.

نستنتج مما سبق أن مشاركة العاملين قد تأخذ صوراً متعددة من أهمها: المشاركة في المعلومات والموارد والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم مما يساهم في بناء الثقة وتنمية روح المسؤولية ليكونوا أقدر على ممارسة التمكين.

2- المعرفة ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة:

تعتبر المعرفة مقوماً أساسياً لتمكين العاملين، ومنحهم الحرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر¹⁷. وحسب دركر Drucker المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية¹⁸.

فالمعرفة هي القدرة على الفهم بما يؤدي إلى القدرة على العمل، واكتساب خبرات متراكمة تزيد من كفاءة الفرد. وتعتبر المعرفة مادة التمكين الأساسية، وتجدد الإشارة إلى أن للمعرفة نوعين رئيسيين، فإما أن تكون المعرفة ظاهرة معلنة، أو تكون ضمنية كامنة في عقول الأفراد؛ وهو النوع الأهم في ممارسة التمكين، وعلى المؤسسة أن تحاول أن تستخرجه وتوظفه لتحسين وتطوير أدائها.

3- المكافآت كدعامة لتطوير الأداء:

الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له، نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد¹⁹. والمكافآت هي جميع أنواع المدفوعات التي يحصل عليها الموظفون مقابل عملهم، وتشمل²⁰:

أ- المكافآت المالية المباشرة: تتكون من كل ما يحصل عليه الموظف في شكل أجور ومرتبوات ومكافآت وعمولات والتي تقدم في أوقات محددة.

ب- المكافآت غير المباشرة: وتشمل المكافآت المالية التي لم يتم ذكرها كمزايا مباشرة، ويمكن أن تفهم على أنها جزء من العقد بين الشركة والموظف مثل: الإجازات المدفوعة الأجر، والتدريب، ومكافأة نهاية الخدمة، مصاريف الانتقالات والخدمات الأخرى.

ج- المكافآت غير المالية: مثل التطوير التنظيمي وفرص التقدم، فضلا عن بيئة وظروف العمل المشجعة على الأداء الجيد.

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها يتم استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يُشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته²¹.
المكون المهم للنهج الجديد للمكافأة الاستراتيجية هو تطوير مفهوم المكافأة الكلية التي تشمل جميع أنواع المكافآت - غير المباشرة وكذلك المباشرة، والجوهرية وكذلك الخارجية²².

أساس إدارة المكافآت الإستراتيجية هو فهم احتياجات المؤسسة وموظفيها وكيف يمكن أن يكونوا راضين بشكل أفضل. يتعلق الأمر أيضًا بتطوير قيم المؤسسة حول كيفية مكافأة العمال، وصياغة المبادئ التي تحكم كيفية تطبيق هذه القيم. مع ضرورة تكييف الحوافز والمكافآت حسب طبيعة الوظائف، والعمل على منحها بما يتناسب مع الأداء الفعلي، والحرص على تقديمها أو دفعها في وقت يتزامن مع وقت الإنجاز لأن تأخير دفع المكافآت يقضي على فعاليتها.

4- فرق العمل:

فريق العمل أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل، والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي تخصصات مختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
عرّف جيسكا وجيفري Jessica & Jeffrey فريق العمل بأنه: مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد. فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك²³.

يتكون فريق العمل من عدد قليل من الأشخاص ذوي قدرات تكميلية يلتزمون بهدف مشترك ونهج مشترك وأهداف للأداء، ويعتبرون مسؤولين عنها بصورة مشتركة. في هذه الحالة، يكون للهدف المشترك الملائم لأي مجموعة بعد إضافي هو المسؤولية المشتركة. الفريق عبارة عن عدد صغير من الأشخاص المتراپطين الذين يتم تنسيقهم تلقائياً، بدافع من مشروع مشترك، وذلك بفضل الشعور بالعضوية الناتج عن مستوى محدد من التماسك، واتخاذ القرارات بناءً على المعرفة المشتركة²⁴.

يجمع فريق العمل تخصصات متعددة مع المعرفة والمهارات المتنوعة والمشاركة في مجموعة متكاملة من الأهداف واستخدام التعاون المتبادل الذي ينطوي على التواصل وتبادل المعرفة وتنسيق الخدمات لتقديم الأحسن. كما يتم النظر إلى العمل الجماعي كشكل تنظيمي لدعم وسن العديد من التطورات التكنولوجية والاستراتيجية. ويُنظر إلى الفرق على أنها نظام مفتوح يتفاعل بين المدخلات والمخرجات لإنجاز مهمة معينة²⁵.

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة²⁶.
تبنى الباحثة هذا التعريف لتناسبه مع أغراض الدراسة وإشارته إلى الأهمية الكبيرة لتمكين فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

هناك حاجة إلى العمل الجماعي بمعنى التزام الموظف أكثر من الرقابة والامثال. يتيح فريق العمل التفاعل بشكل تكيفي وترايطي وديناميكي تجاه الأهداف المشتركة. ولن يصبح الفريق فريقاً بمعنى الكلمة حتى يقوم بتطوير أساليب العمل معاً وتشكيل العلاقات بين أعضائه.

I-2- التطوير التنظيمي:

سيتم التطرق ضمن هذا العنصر إلى تعريف التطوير التنظيمي وأهدافه:

I-2-1- ماهية التطوير التنظيمي:

أصبح محيط المؤسسات اليوم يتسم بالديناميكية، لذا على المؤسسات أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم. فالمؤسسات لا بد أن تكون قادرة على التجديد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير²⁷.

1- تعريف التطوير التنظيمي:

التطوير هو تغيير عام لأساليب تطوير كفاءة وأداء العاملين في الجهاز الإداري، ويعني التطوير التنظيمي وفقاً للتغيير بأنه مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المؤسسة وأدائها، والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل. والتطوير التنظيمي هو عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية²⁸.

إن التطوير التنظيمي يمثل برامج وجهود بعيدة المدى لتحسين والارتقاء بقدرات المؤسسة في البقاء من خلال إحداث تغييرات إيجابية لحل المشكلات وتجديد عمليات المؤسسة. ومن هنا فإنه يتضمن التحرك باتجاه تشكيل مؤسسات متكيفة قادرة على تحقيق إنجاز متميز في إطار تكامل للرغبات الفردية مع الأهداف المنظمة في النمو والتطور²⁹.

التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التقنية المستخدمة، وكذلك سبباً لتطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً³⁰.

التطوير التنظيمي برنامج مخطط يشمل المؤسسة ككل، وتتكون أجزاؤه عادة من الأنشطة التي يقوم بها مستشار التنظيم مع الأفراد والجماعات. وهو الاستجابة للتغيير، والإستراتيجية التعليمية المعقدة التي تسعى إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية بما يمكن من التلاؤم والتكيف الأفضل مع التكنولوجيا والأسواق والتحديات الجديدة، وكذلك معدل التغيير نفسه³¹. التطوير التنظيمي عملية منظمة لجمع البيانات، والتشخيص، والتخطيط للعمل والتدخل، والتقييم تهدف إلى تعزيز التطابق بين الهيكل التنظيمي والعمليات، والاستراتيجية، والناس، والثقافة؛ وتطوير حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة. وتطوير قدرة المؤسسة على تجديد الذات. ويحدث ذلك من خلال التعاون بين أعضاء المؤسسة التي تعمل مع وكيل التغيير باستخدام نظرية العلوم السلوكية والبحوث والتكنولوجيا³².

تخلص الباحثة إلى أن التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لتحسين قدرات المؤسسة على حل المشاكل والتعامل مع التغييرات في بيئتها، وهو عملية مخطط لها للتغيير في ثقافة المؤسسة من خلال استخدام العلوم السلوكية، وهو

ما يعني ارتكاز التطوير التنظيمي على العنصر البشري الممكن للقيام بتحسينات المطلوبة في مختلف مجالات عمل المؤسسة من تكنولوجيا وعمليات وإستراتيجيات وهيكل تنظيمي.

من أهم محاور التطوير التنظيمي الأفراد وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المؤسسة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المؤسسة في تحقيق أهدافها³³.
التطوير التنظيمي جهد مداه طويل، يؤكد على العلاقات الرسمية واللا رسمية، ويركز على استشراف الرؤية المستقبلية، يشجع استخدام طرق العمل، ويحفز القدرات الذاتية الكامنة للأفراد.

التطوير التنظيمي هو: "جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المؤسسة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المؤسسة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها"³⁴.

عرّف فرنش وبيبل W. French & W. Bell التطوير التنظيمي بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المؤسسة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث الإجرائي.

مما سبق نجد أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على فكرة تحفيز القدرات الكامنة للأفراد والجماعات وهو ما يتفق

مع مفهوم التمكين، وهذا ما يعني وجود علاقة بين تمكين العاملين والقيام بالتطوير التنظيمي في المؤسسة حيث:

- تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، بل ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم، وهو مرتكز أساسي للتمكين كما تم الإشارة إليه آنفاً ضمن عناصر التمكين.
- نظراً لأن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل من خلال الخبرات الشخصية المباشرة فإنه يجب أن تتاح للعاملين الفرصة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير، يضاف إلى ذلك أن الأفراد يلتزمون بالتغيير فقط إلى الحد الذي يشاركون فيه في إحداث ذلك التغيير.
- تكون حلول المشكلات حيوية وتتصف بالدوام فقط إلى الحد الذي يشارك فيه الأفراد الذين تخصمهم المشكلة في إيجاد الحل وتطبيقه³⁵ (Arab British Academy for Higher Education).

2- أهداف التطوير التنظيمي:

يرى ثوماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام، والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المؤسسة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحلّ هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى، مثل:

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضاً، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس.

- تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
 - تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.
 - العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.
- تهدف عملية التطوير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضامن والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين وموظفيهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتخاذهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضوع التنفيذ³⁶. (Arab British Academy for Higher Education)

- كما ويسعى التطوير التنظيمي لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها ما يلي³⁷:
- إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف المنوطة به، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغيير والمرونة في الأداء.
 - تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة.
 - تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية... وتوجيه الجهد البشري والإمكانات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن كثيرا من مستوى الإنتاج والخدمات.
 - إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها، فمن أهداف التطوير التنظيمي محاولة إيجاد حلول للصراعات من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق الأهداف.
 - الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة.
 - المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف، حل المشكلات، تنمية نظم الاتصالات الفعالة، مواجهة الصراعات التنظيمية، وتحسين عملية القيادة³⁸.

II- منهجية الدراسة واختبار الفرضيات:

أ. أداة الدراسة: تم توظيف أداة الاستبيان في الحصول على البيانات الضرورية من أفراد العينة المختارة من عمال مديرية التنظيم والشؤون العامة وبعض عمال مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية الشلف. وقد تم تجزئة الاستبيان إلى قسمين هما: القسم الأول أسئلة حول المتغير المستقل المتمثل في التمكين وتم التعبير عنه من خلال الفقرات من (1-28)، والقسم الثاني: أسئلة حول المتغير التابع التطوير التنظيمي متمثلة في الفقرات من (29-46)، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي ذو الاستجابات الخمس: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية التنظيم والشؤون العامة وعمال مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية الشلف البالغ عددهم 130 عاملاً، حيث تم توزيع (70) استمارة، وتم استرجاع (64) منها صالحة للتحليل بمعدل رد قدره (91,42%) وهي تمثل عينة الدراسة.

ج. الأساليب الإحصائية: لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) رقم 20 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للاستبيان، إذ تمثلت أدوات التحليل المستخدمة في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التباين الأحادي (One way Anova)، معامل ارتباط بيرسون (R)، اختبار (F)، معامل التحديد (R^2)).

II-1- قياس ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach):

جدول رقم (01): قياس ثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)
المعلومات	8	0,66
المعرفة	6	0,64
المكافآت	8	0,80
فرق العمل	7	0,66
إجمالي التمكين	28	0,77
إجمالي التطوير التنظيمي	18	0,72
الإجمالي	46	0,84

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

حسب النتائج الواردة في الجدول (01) فإن معاملات الثبات المتعلقة بتمكين العاملين بلغت على التوالي (0,66)، (0,64، 0,80، 0,66) وقدر إجمالي معامل الثبات للتمكين (0,77)، وللتطوير التنظيمي (0,72) وهي قيم تؤكد ثبات متغيرات الدراسة، لأنه إذا زاد معامل ألفا كرونباخ عن (60%) فإن هذا يدل على وجود اتساق وترايط بين فقرات الاستبيان حسب (Sekaran & Roww).

II-2- تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة:

لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

جدول رقم (02): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة للتمكين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	2,46	1,12	منخفض
يوجد اتصال وحوار بين الإدارة والعاملين بشكل مستمر	2,56	1,20	منخفض
أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة	2,12	0,96	منخفض
توفر المؤسسة المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة	2,18	0,99	منخفض

منخفض	0,95	2,18	تتوفر في المؤسسة المعلومات التي تمكن من الإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بالعمل
متوسط	0,96	2,87	أمتلك معلومات عن الوضعية الحالية للمؤسسة
منخفض	0,75	2,50	تطلعني الإدارة على نتائج تقييم أدائي ومستوى فاعليتي
منخفض		2,41	المعلومات
منخفض جدا	0,50	1,56	لدي القدرة على أداء عملي بالشكل المطلوب
منخفض	1,01	2,15	أستطيع أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة
منخفض	0,72	2,09	أعتمد على معارفي الخاصة في التصرف حيال مشكلات عملي
منخفض	0,48	1,87	أمتلك المهارات الكافية لإنجاز النشاطات المختلفة لعملي
منخفض	0,79	2,53	أستطيع التعامل مع التكنولوجيا والمعارف التقنية الحديثة
منخفض	0,82	2,12	لازال مجوزي معارف كامنة لم تظهر بعد في العمل
منخفض		2,05	المعرفة:
متوسط	1,32	3,21	يتم منح المكافآت حسب مستوى أداء العامل
متوسط	1,31	3,18	نظام المكافآت المطبق في المؤسسة يعطيني دافعا للعمل
متوسط	1,04	3,09	أعتقد أن الإدارة تساعد على تطوير مهاراتي في العمل
متوسط	0,99	2,81	هناك فرص متاحة للترقية والنمو الوظيفي بالمؤسسة
متوسط	1,26	2,90	الإدارة التي أعمل بها تقوم بتقدير جهودي
متوسط	1,12	3,06	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة
متوسط	1,24	2,96	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات
متوسط	1,12	3,15	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت لمن يستحقها
متوسط		3,04	المكافآت
منخفض	0,70	2,12	يتوافر جو التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
منخفض	0,79	2,40	تسود الثقة بين أعضاء فرق وجماعات العمل في المؤسسة
منخفض	0,73	2,31	يقيم الفريق مدى تحقيق أهدافه باستمرار
منخفض	0,97	2,59	يستطيع أعضاء الفريق حل مشكلاتهم دون الحاجة للآخرين
منخفض	0,43	2,06	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة
منخفض	0,67	2,15	يوجد تكامل مهني بين فريق العمل
متوسط	0,89	3,03	تتمتع فرق العمل بالاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام
منخفض		2,38	فرق العمل
منخفض		2,47	إجمالي التمكين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (02) نلاحظ أن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد التمكين السائد بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف كانت منخفضة بمتوسط حسابي عام قدره (2,47)، حيث جاءت استجابة العاملين لبعد المكافآت متوسطة بمتوسط حسابي (3,04)، أما باقي الأبعاد فجاءت مستويات استجابات عينة الدراسة لها منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعلومات (2,41)، المعرفة (2,05)، وبعد فرق العمل (2,38).

وترجع الباحثة هذه الاستجابة المنخفضة بالنسبة لممارسة التمكين في المديرية للتأخر والضعف في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها تمكين العاملين، حيث ما زال التمسك بالسلطة واحتكارها سائدا لدى المسؤولين وعدم الثقة في قدرات المرؤوسين ومنحهم مساحة من الحرية في التصرف.

جدول رقم (03): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة للتطوير التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تقوم المؤسسة بتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع التطورات في البيئة	2,00	0,72	منخفض
تتمتع المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمل	2,04	0,39	منخفض
يتم العمل على تطبيق نظام الرقمنة في الإدارة العمومية المحلية	1,92	0,49	منخفض
يساهم نظام الرقمنة في تطوير العمل الإداري في الإدارات العمومية المحلية	1,92	0,39	منخفض
تعمل الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية المحلية المقدمة للمواطن	1,92	0,39	منخفض
هناك توجه إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية لعصرنة خدمات المرافق العمومية المحلية	2,28	0,56	منخفض
تعتمد المؤسسة على الكفاءات لإجراء التطوير	2,25	0,73	منخفض
يتم تدريب العاملين لمواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسة	2,27	0,77	منخفض
توفر المؤسسة للعامل فرص النمو وتطوير قدراته	2,65	0,73	متوسط
تقوم المؤسسة بتفويض العاملين لتحمل المسؤولية	3,17	0,97	متوسط
لدى العمال الرغبة في إظهار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة	2,91	0,75	متوسط
يشجعني رئيسي على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل	2,12	0,47	منخفض
أعمل على الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات	3,60	1,10	مرتفع
تمنح المؤسسة المكافآت لتطوير قدرات العاملين	2,36	0,64	منخفض
لدى المؤسسة نظام معلومات فعال لتبادل المعلومات وللتغذية الراجعة	2,45	0,89	منخفض
تتيح المؤسسة فرص التفاعل والاتصال مع العاملين في كافة المستويات التنظيمية	2,27	0,53	منخفض
يتم اتخاذ القرارات وفق سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة	2,27	0,53	منخفض
تعمل المؤسسة على حل مشاكلها باستمرار	2,08	0,53	منخفض
التطوير التنظيمي	2,36		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجدول (03) نلاحظ أن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة للتطوير التنظيمي كانت منخفضة بمتوسط حسابي عام قدره (2,36). ومرد هذا الانخفاض إلى عدم مواكبة التغيير والتجديد في برامج التطوير التنظيمي على مستوى المديرية، وانتشار البيروقراطية والتأخر في اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، وعدم إعطاء الأهمية اللازمة لتدريب العاملين لتحسين قدراتهم ومعارفهم ليكونوا أقدر على مسايرة التطوير الحاصل خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الرقمنة والإدارة الإلكترونية التي تعرف تأخرا ملحوظا. إضافة إلى أنه لم يتم الوصول بعد إلى التخلي عن المركزية

والتبعية للقرارات الآتية من المديرية المركزية أو الجهة الوصية بالعاصمة، فضلا عن أن اللامركزية لا تطبق بالشكل المطلوب بما يتيح الحرية والاستقلالية في الإدارة الذاتية للمرفق المحلي.

II-3 - عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار فرضيات العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة فيما يلي:

II-3-1 - اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تم اختبار فرضيات العلاقة من خلال استخدام تحليل التباين Anova ومعامل ارتباط بيرسون (R) على النحو التالي: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة التمكين في التطوير التنظيمي عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (04) : قياس علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

أبعاد التمكين	معامل الارتباط مع التطوير التنظيمي	الدلالة الإحصائية	النتيجة	درجة الارتباط
المعلومات	0.292*	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيفة جدا
المعرفة	0.450**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيفة
المكافآت	0.519**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسطة
فرق العمل	0.402**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	ضعيفة
التمكين	0.605**	0.000	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول (04) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين بعد المعلومات وتطوير التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من بعد المعرفة وفرق العمل والتطوير التنظيمي، وجاءت العلاقة متوسطة بالنسبة لبعده المكافآت، أما بالنسبة لمتغيري الدراسة الرئيسيين فتم إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والتطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.605) عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$ وهي علاقة ارتباط طردية متوسطة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن مديرية التنظيم والشؤون العامة ما زالت متأخرة في تطبيق مفهوم التمكين مما يؤدي إلى التطوير التنظيمي للإدارة المحلية.

II-3-2 - قياس الأثر بين متغيرات الدراسة (تحليل الانحدار الخطي البسيط):

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين بأبعاده مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، فرق العمل) في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

لقياس مستوى ممارسة التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل التحديد لقياس مقدار هذا الأثر. واختبار معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط ذو المعادلة $Y=a+bX$ تم استعمال اختبار (F) وذلك للتأكد من ثبوت صحة الفرضية بوجود أثر بين متغيرات الدراسة. سيتم في البداية اختبار وجود الأثر بشكل كلي بين التمكين والتطوير التنظيمي، من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي جاءت نتائجه في الجدول (04).

جدول رقم (05): نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين في التطوير التنظيمي

Sig	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	التمكين		المستقل
				b	الثابت a	
0.000	5,830	0,605	0,078	0.469	1.160	التطوير التنظيمي
0.605						قيمة معامل الارتباط R
0.366						قيمة معامل التحديد R ²
درجات الحرية (62,1)				قيمة F الجدولية (4)		قيمة F المحسوبة 35,817

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج spss

يشير الجدول (05) أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (35,817) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4) ومستوى دلالة الاختبار (0) وهو أقل من مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزواوية الانحدار ($b=0.469$)، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في التمكين يؤثر بمقدار (0.469) في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة. وهذا ما يعنى ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يوجد تأثير للتمكين في التطوير التنظيمي. بحيث بلغ معامل التحديد (0.366) وهو ما يعنى أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (36,6%) من التغيرات التي تطرأ على التطوير التنظيمي. أما النسبة المتبقية والبالغة (63,4%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار.

ومما سبق يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين في التطوير التنظيمي على الشكل التالي:

$$\text{التمكين} = 1.160 + 0.469 (\text{التطوير التنظيمي})$$

سيتم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التمكين في التطوير التنظيمي كما يلي:

جدول رقم (06): تحليل الانحدار المتعدد

المستقل	b	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
المعلومات	-0,083	0,069	-0,170	-1,191	0,238
المعرفة	0,416	0,123	0,470	3,381	0,001
المكافآت	0,161	0,043	0,440	3,721	0,000
فرق العمل	0,048	0,081	0,074	0,591	0,557
معامل الارتباط R	0,648				
معامل التحديد R ²	0,420				

10,696	قيمة F المحسوبة
مستوى المعنوية 5%	درجات الحرية (4، 59)
	قيمة F الجدولية (2,53)

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول (06) أن الأبعاد الفرعية (المعرفة، المكافآت) لها تأثير في التطوير التنظيمي، حيث كانت مستوى المعنوية لها أقل من مستوى المعنوية ($0,05 \geq \alpha$) فهي دالة إحصائيا، بينما بعدي (المعلومات وفرق العمل) كانت مستوى الدلالة لها على التوالي (0,238 ، 0,557) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($0,05 \geq \alpha$) فهي غير دالة إحصائيا، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,420$ وهو ما يعني أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر (42%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وبلغت قيمة F المحسوبة ($F=10,696$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,53)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لممارسة التمكين بأبعاده الفرعية المعرفة والمكافآت في التطوير التنظيمي وفق المعادلة التالية: $Y = 0,963 + 0,416X_1 + 0,161X_2$

التمكين = 0,963 + 0,416 المعرفة + 0,161 المكافآت

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتفعيل ممارسة التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف.

النتائج مع المناقشة: سيتم عرض النتائج المتوصل إليها مع التحليل والمناقشة فيما يلي:

- جاء مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد التمكين السائد بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف منخفضا بمتوسط حسابي عام قدره (2,47) ، وكذا بالنسبة لأبعاده الفرعية (المعلومات، المعرفة، فرق العمل) ويمكن ارجاع ذلك إلى أن مديرية التنظيم والشؤون العامة ما زالت متأخرة في توظيف عمال المعرفة، فضلا عن أن المشاركة في المعلومات منخفضة؛ ومرد ذلك إلى أن المعلومات قد تصل متأخرة في كثير من الأحيان أو يتم التستر عليها وعدم إتاحتها لكل المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى وجود مشاكل في نظام الاتصالات بين الإدارة والعاملين مما يؤثر على تداول المعلومات بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى عدم تطبيق اللامركزية في الإدارة المحلية بالشكل المطلوب؛ حيث لا زالت المعلومات والقرارات تصنع في إطار مركزي رغم وجود هذه المرافق المحلية التي يجب أن تعطى مزيدا من الاستقلالية.

- كان مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لتطوير الإدارة المحلية السائد بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية الشلف منخفضا، ويمكن تفسير ذلك أن التطوير التنظيمي هو أسلوب إداري حديث ونظام تسيير لازال تطبيقه ضعيفا في الإدارة المحلية.

- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها؛ حيث توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التمكين والتطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (0,606)، ويعود هذا المستوى المتأخر في ممارسة التمكين لتطوير الإدارة المحلية لضعف مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات، إضافة إلى ضعف حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في وظائفهم، بسبب ارتفاع درجة المركزية واحتكار السلطة من قبل الرؤساء في

العمل وغياب الثقة في قدرات العاملين وانخفاض المعرفة لديهم، وعدم إيلاء الأهمية اللازمة للعمل الجماعي للاستفادة من تبادل المعلومات والمعرفة من خلال فرق العمل.

- تم إثبات الفرضية الرئيسية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة عند مستوى معنوية $(0,05 \geq \alpha)$.

التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة اهتمام المدراء بتفعيل أسلوب التمكين للعمل به ضمن الإدارة المحلية لتطوير المرفق العمومي.
- منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم.

- تفعيل مبدأ تفويض السلطة من قبل المدراء لرفع مستوى مشاركة العاملين واستثمار قدراتهم في تحقيق الأهداف.
- العمل على إدارة المعرفة المتوفرة لدى كفاءات المؤسسة لا سيما منها المعارف الضمنية والقدرات الكامنة التي لم توظف بعد في العمل، وذلك بإتاحة الفرصة للمشاركة والمبادرة.

- تشجيع العمل الجماعي ضمن فرق العمل لدعم التعاون والتآزر بين العاملين للتشارك في المعلومات والمعرفة لتحسين وتطوير العمل.

- تفعيل تطبيق اللامركزية المحلية لاتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المحلية، والعمل على تصميم برامج التطوير التنظيمي على مستوى المرفق المحلي بما يتناسب مع احتياجاته بدل تلقي البرامج والخطط من الإدارة المركزية مما ينتج عنه التأخر وعدم التوافق مع الخصوصية المحلية.

- إيلاء أهمية قصوى للتدريب برفع ميزانيته، والعمل على تطوير البرامج التدريبية وتعميم التدريب واستمراره.
- ربط التمكين بالتحفيز بمنح العاملين الممكّنين مكافآت متنوعة لتحسين دافعية العاملين لتحقيق أداء أفضل.
- العمل أن تشمل برامج التطوير التنظيمي للإدارة المحلية جميع المجالات من تطوير للكفاءات البشرية، والمادية، والتكنولوجية والتنظيمية والهيكلية.

آفاق البحث: نقترح مواصلة البحث في المواضيع التالية:

- دراسة مقارنة لمدى ممارسة التمكين الإداري بين مؤسسة عامة ومؤسسة خاصة.
- علاقة تمكين العاملين بتحسين الأداء.
- دور التمكين في تحفيز فرق العمل.
- أهمية إدارة الكفاءات في تحسين فعالية الإدارة المحلية.

قائمة المراجع:

Arab British Academy for Higher Education. (بلا تاريخ). الفصل الثامن التطوير التنظيمي (مفهومه - أهدافه). تاريخ الاسترداد 03 10 2019، من Arab British Academy for Higher Education: <https://www.abahe.uk> < human-resources-as-a-system-49

Arab British Academy for Higher Education (بلا تاريخ). خصائص عملية التطوير التنظيمي. تاريخ

الاسترداد 03 10, 2019, من Arab British Academy for Higher Education:

human-resources-as-a-system-50 < <https://www.abahe.uk>

أفنان علي الاسدي. (بلا تاريخ). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة

من العاملين في مصرف الرافدين، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (الإصدار 17). العراق.

المكافآت والمزايا. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 03 10, 2019, من موارد بشرية:

<http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=5>

حسين موسى قاسم البناء، و نعمة عباس خفاجي. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة.

عمان، الأردن: دار الأيام.

زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إقتصاديات الثقة والتمكين في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان،

الأردن: دار اليازوري.

سمير رمضان محمد الشيخ. (بلا تاريخ). التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية. دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. مصر: جامعة

أسيوط.

شادي مصطفى رستم. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية).

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 (العدد الأول).

طاهر محسن الغالي، و أحمد علي صالح. (2010). التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل

للنشر والتوزيع.

عبد الله بن عبد الغني الطحيم. (2009). التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات (الإصدار الخامسة). جدة،

السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

عبد المجيد فاروق. (2002). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

عبود نجم نجم. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فهد بن ناصر الصفيان. (2003). علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة

الرياض). ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

فيبي راغب سليمان. (2012). تأثير إستراتيجية التمكين هلى تطوير رأس المال الفكرى. مصر: دكتوراه الفلسفة في إدارة

الأعمال، جامعة بورسعيد، كلية التجارة.

فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة.

محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

مدحت محمد أبو النصر. (2009). تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات. القاهرة، مصر: الروابط العالمية للنشر

والتوزيع.

مدحت محمد محمود أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. المجموعة العربية

للتدريب والنشر.

يوسف عبد عطية بحر. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making it Happen.* : Kogan Page Publishers.
- C Kinlaw, D. (1995). *The practice of Empowerment, making the most of human competence.* France: Gower publishing Ltd. Amazon.
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization Development and Change* (9 ed.). USA: Cengage Learning.
- Rosenhauer, S. (2009). *Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness.* Germany: GRIN Verlag.
- Zamora Enciso, R. (2011). *Teamwork : motivation, commitment and results* (second edition ed.). Lulu.com.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8 ed.). USA: Thomson-South-Western.
- Foy , N. (1994). *Empowering People at Work.* USA: Gower Publishing Ltd.
- Garner, E. (2012). *Delegation and Empowerment, Giving people the chance to excel.* bookboon.com.
- Goetsch, D. L. (1997). *Introduction to Total Quality* (2 ed.). New Jersey: prentice Hall, Inc.
- Griffin, R. (2016). *Fundamentals of Management.* Boston, USA: Cenger Learning.
- Mathis, R. L. , &. (1994). *Human Resource Management, West Publications Co.* New York, USA: West Publications Co.

الهوامش والإحالات:

- ¹ Griffin, R. (2016). *Fundamentals of Management.* Boston, USA: Cenger Learning, P 307.
- ² حسين موسى قاسم البنا، و نعمة عباس خفاجي. (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة.* عمان، الأردن: دار الأيام، ص 36.
- ³ Garner, E. (2012). *Delegation and Empowerment, Giving people the chance to excel.* bookboon.com, P 11-12.
- ⁴ محفوظ أحمد جودة. (2004). *إدارة الجودة الشاملة.* عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص 138.
- ⁵ Goetsch, David L, & Davis, Stanley B., (1997), *Introduction to Total Quality*, 2nd ed, prentice Hall, Inc, New Jersey, P. 174
- ⁶ C Kinlaw, D. (1995). *The practice of Empowerment, making the most of human competence.* France: Gower publishing Ltd. Amazon P 37.
- ⁷ Foy , Nancy., *Empowering People at Work*, USA: Gower-Publishing Ltd, 1994, p: 37
- ⁸ Daft, R. (2008). *Management* (eighth edition ed.). USA: Thomson-South-Western, P 545.
- ⁹ C Kinlaw, D. (1995). *The practice of Empowerment, making the most of human competence.* France: Gower publishing Ltd. Amazon P 37.
- ¹⁰ شادي مصطفى رستم. (2014). *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية).* مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30(العدد الأول)، ص 205.
- ¹¹ فيبي راغب سليمان. (2012). *تأثير إستراتيجية التمكين هلى تطوير رأس المال الفكري.* مصر: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ص 472.
- ¹² زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إقتصاديات الثقة والتمكين في منظمات أعمال الألفية الثالثة.* عمان، الأردن: دار اليازوري، ص 78.
- ¹³ مدحت محمد أبو النصر. (2009). *تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات.* القاهرة، مصر: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ص 216.
- ¹⁴ زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 79.
- ¹⁵ Griffin, R. (2016). *Fundamentals of Management.* Boston, USA: Cenger Learning, P 307.

- ¹⁶ مدحت محمد أبو النصر. (2009). تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات.: القاهرة، مصر: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ص 216-217.
- ¹⁷ يحيى سليم ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 59.
- ¹⁸ عبود نجم نجم. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات (الإصدار 1). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 26.
- ¹⁹ Mathis, R. L. , &. (1994). Human Resource Management, West Publications Co. New York, USA: West Publications Co, P 389.
- ²⁰ المكافآت والمزايا. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 10 03 2019، من موارد بشرية: <http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=5>
- ²¹ فيصل حسونة. (2008). فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة، ص 78-79.
- ²² Armstrong, M., & Brown, D. (2006). Strategic Reward: Making it Happen. : Kogan Page Publishers.
- ²³ مدحت محمد محمود أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 94-93.
- ²⁴ Zamora Enciso, R. (2011). Teamwork : motivation, commitment and results (second edition ed.). Lulu.com, P 3.
- ²⁵ Rosenhauer, S. (2009). Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness. Germany: GRIN Verlag, P 5.
- ²⁶ عبد المجيد فاروق. (2002). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- ²⁷ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- ²⁸ أفنان علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السابع عشر، العراق، ص 193.
- ²⁹ طاهر محسن الغالي، و أحمد علي صالح. (2010). التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل، ص 152.
- ³⁰ فهد بن ناصر الصفيان، ماجستير في العلوم الإدارية، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
- ³¹ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، مصر.
- ³² Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, Organization Development and Change, International Student Edition, Cengage Learning, 9 ed, 2009, USA, P 2.
- ³³ يوسف عبد عطية بحر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 23
- ³⁴ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- ³⁵ Arab British Academy for Higher Education. (بلا تاريخ). الفصل الثامن التطوير التنظيمي (مفهومه-أهدافه). تاريخ الاسترداد 10 03 2019، من <https://www.abahe.uk> < human-resources-as-a-system-49
- ³⁶ Arab British Academy for Higher Education 10 تاريخ الاسترداد Arab British Academy for Higher Education: <https://www.abahe.uk> 03, 2019، من
- ³⁷ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- ³⁸ سمير رمضان محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 37.