



دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب

The role of administrative empowerment in achieving organizational development, a case study of the batemital Structures West Foundation

كحلوش فلة*، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)، kahlouchefella2017@gmail.com

العقريب كمال، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)، lakribkamal@yahoo.fr

المؤلف المرسل: كحلوش فلة	تاريخ النشر: 2023/06/19	تاريخ القبول: 2023/06/01	تاريخ الارسال: 2023/02/12
--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة Batimetal هياكل غرب ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة المكونة من (38) اطار بالمؤسسة أي ما نسبته 100% من إطارات الإداريين بالمؤسسة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وأثر إيجابي للتمكين الإداري بمختلف أبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل المدارة ذاتيا) على التطوير التنظيمي، وعلى إثر هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تطوير الوضع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، الاستقلالية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of administrative empowerment in achieving organizational development at Batimetal Haykal Gharb Foundation. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to the study sample members consisting of (38) frameworks in the institution, i.e. 100% of the institution's administrators, and the statistical package for science was used. spss data processing, and a set of results was reached, the most important of which is the existence of a relationship and a positive impact of administrative empowerment in its various dimensions (participation in decision-making, independence and freedom of action, self-managed work teams) on organizational development, and as a result of these results, some Recommendations that would develop the organizational situation in the institution under study.

Keywords: Administrative Empowerment, Organisationnel Développement, Participation in decision making, work teams, independence.

* المؤلف المرسل: كحلوش فلة

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم الكثير من الاضطراب، ومستقبلها يتميز بالغموض وعدم التأكد والضبابية وهو ما يضيف مزيداً من التعقيد على هذه البيئة وعلى الفواعل المكونة لها. وعليه فالمؤسسات اليوم مطالبة بالاستعانة بكل الممارسات التي تؤهلها لمواكبة هذه الظروف، ومجارات المنافسين، ومن أهم الممارسات يحتل التطوير التنظيمي موضعاً بالغ الأهمية ومجال حيوي من قبل مختلف الباحثين والممارسين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بكل ما هو تقليدي وهرمي أو مركزي، بل يعتمد على التميز وتعدد المعارف وتنوعها والابتعاد عن كل ما هو روتيني أو نمطي في الأداء أو السلوك وتبني نظم أكثر فعالية لمواكبة التغيرات.

كما يعد التمكين أيضاً احد اهم مداخل التطوير والتغيير في المؤسسات وحجر الزاوية فيها، وأحد أهم مواردها، ومن هنا تعالت الصيحات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة البعيدة عن المركزية، وتفويض صلاحيات أكبر للعاملين وتبني روح المشاركة وتمكينهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس في العمل، وهو ما يمكنهم من أداء عملهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة.

1.1. مشكلة الدراسة: جاءت هذه الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وأهميته والدور الذي يلعبه في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى حالة دراسية لمؤسسة BATIMETAL هياكل غرب بولاية عين الدفلى، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب؟

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل للمشاركة بالمعلومات دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب؟
- هل للاستقلالية وحرية التصرف دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب؟
- هل لفرق العمل المدارة ذاتيا دور في تحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب؟

2.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث من خلال تطرقه إلى التمكين الإداري كأحد المداخل الكفيلة بتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات، حيث يعمل التمكين الإداري على إطلاق الطاقات لدى العاملين بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة العاملين في المؤسسة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

كما أن التمكين الإداري يمنح العامل مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسول عنه ويجعل المؤسسة في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية مواكبة مختلف المستجدات وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على سمعتها، توسيعها وتطويرها نحو الأفضل.

3.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهومي التمكين والتطوير التنظيمي من خلال استطلاع أديبات الموضوع؛
- التعرف على أبعاد التمكين الإداري متمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، الفرق المدارة ذاتياً) وعلاقتها بالتطوير التنظيمي؛
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على إدراك مفهوم التمكين والتطوير التنظيمي ومدى تطبيقها بالمؤسسات.

4.1. منهجية الدراسة: لدراسة موضوع البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على

مصادر بيانات ثانوية ممثلة في مجموعة من المراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث علمية ذات الاهتمام بموضوع البحث، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية الأنترنت، ومصادر بيانات أولية ممثلة في الاستبيان الذي يعتبر الأداة الأساسية للدراسة.

5.1. الدراسات السابقة: لقد تطرأ العديد من الباحثين لموضوع التمكين الإداري والتطوير التنظيمي من بينها:

✓ دراسة (معمر قوادري، 2020) بعنوان **تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية شلف ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت (64) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.606) بين التمكين بأبعاده والتطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية شلف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في التطوير التنظيمي بمديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية شلف عند مستوى معنوية ($a \Rightarrow 0.05$)، ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة اهتمام المدراء بتفعيل أسلوب التمكين للعمل به ضمن الإدارة المحلية لتطوير المرفق العمومي، ومنح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح الاستقلالية وحرية التصرف للعاملين في إطار وظائفهم.

✓ دراسة (سعود، 2021) بعنوان **التمكين الإداري والتطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة** لقد ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، والتي سمحت بالكشف عن مختلف الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المؤسسات من مادية إلى معنوية معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار والتوازن وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها، فكان لا بد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري، الذي يتوقف عليه نجاحها ومن بين هذه الأساليب التي تعد منهجاً للإصلاح الإداري في المؤسسات.

يعتبر التمكين الإداري أكثرها عملية ونجاحا لتحقيق التقدم والتطوير التنظيمي والذي يهتم بالموارد البشرية وتعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور والازدهار الذي يحدث في المؤسسات وهذا ما يجعلنا نكشف المقاربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر ومعرفة النظريات الإدارية التي تحت على التمكين الإداري والتطوير التنظيمي سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة أو المعاصرة ولقد أدى بنا الكشف عن هذه العلاقة المدروسة من خلال التحقق الميداني على مجتمع البحث الذي تم عن طريق المسح الشامل لجميع الأفراد المعنيين بالأمر والممثلون لإداريين مؤسسة جنرال كابل بسكرة. هذا ما أكد فعلا من خلال الدراسة على وجود علاقة طردية بين فرصة الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي، والاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين والتطوير التنظيمي وأخيرا التفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين والتطوير التنظيمي.

✓ دراسة (عقون وبوحديد، 2017) بعنوان دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للتمكين الإداري والتعرف على الاطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وإبراز مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة وبإجماع أغلب أفراد عينة الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تحوّلهم بالعمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا وتأدية الصلاحيات الممنوحة لهم بأداء أعمالهم على أفضل وجه لتحقيق التطوير المستمر، فلا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سياسة التطوير التنظيمي مع الحد من صلاحيات العمال، فالتمكين الإداري هو السبب الرئيسي للتطوير التنظيمي لأنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطورها نحو الأفضل.

✓ دراسة (الضلاعين، 2010) بعنوان أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الاعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة.

- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

6.1. خطة الدراسة: وتم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المحور الثاني: الخلفية النظرية للتطوير التنظيمي

المحور الثالث: الاطار العملي للدراسة

المحور الرابع: اختبار الفرضيات

حدود البحث: تمثلت حدود البحث في:

الحدود المكانية: حيث اقتصرته هذه الدراسة على مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بولاية عين الدفلى

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من 2022/5/30 إلى 2022/6/10

2. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين بما يحمله من دعائم ومرتكزات من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقاً من سبعينيات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد والعشرين. وتقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بجرية، الأمر الذي يمثل دافعا مهما للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة.

1.2. مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر موضوع التمكين الإداري ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة سعت إلى البحث عن حلول للمشكلات الإدارية التي تعيق حركة التحديث والتطوير، وتنامى اهتمام الباحثين بدراسته لكونه فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وفي هذا السياق يشير (Marcy 2015) إلى أن التمكين الإداري يتضمن منح الأفراد حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية من خلال عملية منح التفويض للتفكير والتصرف بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة، مما يولد الشعور بالثقة وتحكم الفرد في وظيفته. (يوسف، 2018، ص 122).

ويرى (جاد الرب، 2012) التمكين الإداري كاستراتيجية تعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد بالإضافة إلى بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. (جاد الرب، 2012، ص 493).

ويعرف التمكين الإداري بأنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم استخدام القرار" (المبيضين والطرارونة، 2011، ص 482).

كما يعرف بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي. (البشاشة وسامر، 2008، ص 230).

بناءً على ما تقدم من تعريفات، والتي اتفقت في مجملها على أن مفهوم التمكين كفلسفة إدارية يحمل في طياته استراتيجية تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات، فالهدف الأساسي من الممارسات والفعاليات التمكينية هو إطلاق قدرات الموارد البشرية التي أصبحت اليوم تسمى رأس المال البشري والاستثمار فيها، بدلاً من تقييدها ومحاولة التحكم المفرط والدائم فيها، وعليه يمكن القول أن التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تقوم بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركات الفعلية في إدارة منظماتهم وتحفيزهم مما

يقوي العلاقات الإنسانية فيما بينهم مما يزيد من إنتاجيتهم وابداعهم في العمل. (المعاني وأخو أرشيدة، 2009، ص 234)

2.2. أهمية التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري في السنوات الأخيرة ضرورة دعت الحاجة إلى تبنيها من طرف المنظمات وذلك لما له من أهمية بالغة تعود بالأثر الإيجابي للمنظمة والأفراد العاملين فيها.

1.2.2 أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمورد البشري:

- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمنظمتهم؛
- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره؛
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ويحسن نظرهم الذاتية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل؛ (المبيضين والطراونة، 2011، ص 484)
- زيادة الدافعية للعاملين: فقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية وإبداع العاملين. (شتاتحة وبن خليفة، 2010، ص 231)

2.2.2 أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة: (دن وفراجي، 2017، ص 221)

- رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت إليه الدراسات أن التمكين في المستويات الدنيا يزيد من إنتاجية العاملين؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويكون لديهم شعور بالرغبة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب وكذلك الدوران الوظيفي؛
- تحسين جودة السلع والخدمات: إن التمكين الإداري للعاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم يؤدي إلى فهم العاملين للعمل وطبيعته ومن ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة مع غيرها وبالتالي تحقيق تنافسية عالية.

تؤكد دراسة (الضالعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين الإداري هو استحداث قوة عمل قوية، ممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع السلعة أو الخدمة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضا الوظيفي، الانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة وللخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي. (الضالعين، 2010، ص 72)

3.2. أبعاد التمكين الإداري:

يمكن تصنيف أبعاد التمكين الإداري إلى ما يلي:

البعد الأول: الاستقلالية وحرية التصرف: (العنبي، 2005، ص 17)

يشير بعد الاستقلالية إلى الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل بما يعبر عن قدرته على الابداع، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها؛
- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة واستراتيجيات وأهدافها؛
- نظام الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق المدير وتحملها بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيما وأهم عامل فيه هم الأشخاص الذين يتخذون هذه القرارات، وجوهر التمكين تكمن في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والخروج من الروتين ومحاولة الاتيان بشيء جديد يضمن لهم حق صنع القرار والمشاركة في اتخاذه دون الرجوع إلى دائرة الإشراف الضيقة، وهذا ما يدفع بالعاملين نحو مواكبة التغير ويمثل أمرا حاسما في حل المشكلات في بيئة العمل. (الجعبري، 2010، ص 45)

البعد الثالث: فرق العمل

إن فاعلية الجماعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة قوية ونشاط التدريب والتعلم ودرجة التمكين فيها، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويرى بأن الفريق يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات. (عفانه، 2013، ص 15)

4.2. نماذج التمكين الإداري:

- النموذج التحفيزي لـ (Conger & Kanungo): عرف Conger & Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان النموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تزيد من الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الزاوية الأولى كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة والزاوية الثانية يمكن النظر للتمكين كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل بكل بساطة على معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. (قريشي وسبتي، 2015، ص 122)

- النموذج الإدراكي لـ (Thomas & Velthouse): قام Thomas & Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger & Kanungo فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع الأهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة إعطاء معنى للعمل، الاختيار. (قريشي وسبتي، 2015، ص 123)

5.2. معوقات التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (المعالي وأخو أرشيدة، 2009، ص 241)

- الهيكل التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- عدم الرغبة في التغيير
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تحد من المبادأة والإبداع
- سرية تبادل المعلومات
- ضعف نظام التحفيز.

3. الخلفية النظرية للتطوير التنظيمي:

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة حركية تتعامل وتتفاعل معها باستمرار، وبالنظر لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها، أصبحت المؤسسة أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع الانتفاع من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات، ومن الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسة مشروع التطوير التنظيمي الذي من شأنه أن يجعلها تتكيف مع التغيرات وتتأقلم مع بيئتها.

1.3. مفهوم التطوير التنظيمي:

يعود مصطلح التطوير التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها عدد من الباحثين أمثال (Blake)، (Mouton)، (McGregor) حيث ظهر في البداية لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956. ومر تاريخ الاهتمام بالتطوير التنظيمي على ثلاث مراحل تمثلت في تطبيق نتائج المعمل والاستفادة من التبصير في المنظمات والبحوث المسحية والبحوث الفعلية. (خضير، 2002، ص 49)

و يرى بيكارد (Bechard) أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. (المغربي، 2007، ص 98)

و من مفاهيم التطوير التنظيمي أيضا أنه: الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات، عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها. (LARRY, VIRGINIA, & GREINER, 2007)

و أما الصيرفي فيرى أن التطوير التنظيمي هو العمل على رفع الشيء بما في ذلك المنظمة إلى مستوى الزمن الموجودة فيه بمعنى آخر إحداث التواءم التام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة. (الصيرفي، 2007، ص 88) كما يعرف أيضا أنه مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها بهدف زيادة فاعلية وحيوية المنظمة وذلك من خلال التدخل المخطط في سياسات وخطط وإجراءات المنظمة. (أبو النصر، 2007، ص 37)

و يعرف التطوير التنظيمي عند آخرين بأنه عملية التجديد الذاتي، من خلال بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح بحيث تصبح المنظمة قادرة على التكيف، والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى.

و ينظر البعض إلى أن التطوير التنظيمي يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية وعلاج المشكلات ودعم القرار الإداري. (القريوتي، 2003، ص 67)

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو الجهود المخططة طويلة المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل المشاكل والتعامل مع التغيرات في بيئتها، وهو التخطيط للتغيير في ثقافة المؤسسة من خلال استخدام العلوم السلوكية

وهذا ما يعني ارتكاز التطوير التنظيمي على العنصر البشري الممكن للقيام بالتحسينات المطلوبة في مختلف مجالات العمل من تكنولوجيا وعمليات واستراتيجيات وهيكل تنظيمي.

2.3. أهداف التطوير التنظيمي:

بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعا لتشخيص مشاكل المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات، نذكر منها: (علة ، 2017، ص 167)

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المؤسسة وعلى جميع المستويات التنظيمية

- انتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المؤسسة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح ليحل محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين كما تكتسب الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها

- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تمون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل اطار المؤسسة والجماعات الخاصة والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المؤسسة بدلا من احتمالات تأثيرها السيئة

- زيادة درجة الإحساس بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء

- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا من اعتمادهم على خبراتهم وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل إدارة الأزمات.

3.3. أسباب التطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسات إلى اتباع أسلوب التطوير التنظيمي منها الداخلية والخارجية ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): أسباب اتباع التطوير التنظيمي

المصدر	العوامل
البيئة الفنية	- انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل - التطوير في عمليات الإنتاج - الانفجار في الاتصالات
البيئة الاجتماعية	- تغير الاتجاهات والقيم في العمل - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية - الأنظمة التعليمية واللوائح الحكومية - النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	- السوق العالمي الاستهلاكي - التغير السريع في أذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج
البيئة التنظيمية	- متطلبات الموظفين والعاملين والمشاركة في انجاز العمل - الانسحاب العائد لتقنية وحجم المنظمة - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المدربين

المصدر: (بوزوران، 2015، ص 30)

4.3. خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغير الأخرى منها: الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلا عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي نجد: (دراغو، 2016، ص 29-30)

- الشمولية: وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.

- الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.

- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير.

و يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص أيضا وهي:

- أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة. (الصيرفي، 2007، 451)

- يزيد من فاعلية المنظمة ويدعم ويوسع فرص الاختيار أمامها، وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة

- إن الاستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل. (صلاح الدين، 2004، ص 338)
- عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم، وليس عملاً مفروضاً من الإدارة العليا
- يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير، على اعتباره كياناً يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة
- التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.

4. الإطار العملي للدراسة

يعد الجانب الميداني تجسيدا للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في معرفة درجة التمكين ومدى تطبيق برامج التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وإبراز دور التمكين في تحقيق التطوير التنظيمي.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على مجتمع إيطارات مؤسسة Batimetal المكون من 38 اطار حيث تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل من الإطارات، حيث تم توزيع 38 استمارة وتم استرجاع 36 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (94%).

2.4. الأساليب الإحصائية: لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اصدار 26 لاجراء التحليل الاحصائي المطلوب للاستبيان، إذ تمثلت أدوات التحليل المستخدمة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، معادلة خط الانحدار).

3.4. قياس ثبات أداة القياس:

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ 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.

الجدول رقم (2): قيم ثبات أداة القياس ألفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	17	0.961
التطوير التنظيمي	21	0.974
الدراسة ككل	38	0.979

المصدر: بالاعتماد على نتائج spss اصدار 26

4.4. التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

أ- التحليل المتغيرات الديمغرافية: على أثر عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة تم بناء هذه الدراسة، بحيث تبين أن (42%) من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و35 سنة وهذا دليل واضح على التواجد المعتبر لفئة الشباب في هذه المؤسسة. أما المستوى التعليمي فكانت النسب على النحو الآتي (78%) جامعي، (14%) دراسات عليا، و(8%) ثانوي وتعزى هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات البشرية الشابة ذات مستوى تعليمي عالي. كما تبين أن (39%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 5 إلى 10 سنوات وهذا ما يدل إلى التطورات الهيكلية التي مست المؤسسة محل الدراسة مما استدعى استقطاب موظفين جدد.

ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات من معرفة درجة التمكين الإداري ومستوى تطبيق منهج التطوير التنظيمي، وقد تم الاعتماد على طول الفئات التالية كالاتي: 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 (2) أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى توفر التمكين 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) يليها كل من معيار الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بنفس القيمة (3.66) وانحراف معياري (0.766).

✓ كما بينت نتائج الجدول (2) أن ميول واتجاهات الموظفين حول مدى تطبيق برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو الموافقة وذلك بدلالة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.63)، وأن جميع معايير التطوير التنظيمي كانت متوفرة ومتقاربة حيث بلغ معيار التطوير على مستوى الجماعة بدلالة وسط الحسابي (86.3) وانحراف معياري (0.63)، أما معيار التطوير على مستوى المنظمة بلغ متوسطه الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.77)، وفي الأخير بلغ المتوسط الحسابي لمعيار التطوير على مستوى الافراد (3.73) وانحراف معياري (0.64).

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	6556.3	76681.
الحرية والاستقلالية	6556.3	76681.
الفرق المدارة ذاتيا	6667.3	74149.
التمكين الاداري	6593.3	70284.
التطوير التنظيمي	8043.3	63874.

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 26

5. اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة

1.5. اختبار الفرضية الرئيسية: يتضح من خلال الجدول (3) أن مستوى دلالة القيمة F يساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التطوير التنظيمي عند مستوى $(a = 0.05)$ ونلاحظ أيضا 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 متغير التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (4): تحليل نتائج التباين لأثر التمكين الاداري على التطوير التنظيمي

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Regression	045,6	1	045,6	248,29	000 ^b ,
Résidu	787,5	28	207,		
Total	832,11	29			
معامل الارتباط $R=0.715$			معامل التحديد $R^2= 0.511$		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 26

1.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال الجدول (4) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي موجبة بمعنى أن زيادة التركيز المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من التطوير التنظيمي، ويفسر ما مقداره (37.5%) من التباين في متغير التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على التطوير التنظيمي

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Regression	442,4	1	442,4	833,16	000 ^b ,
Résidu	389,7	28	264,		
Total	832,11	29			
معامل التحديد $R^2 = 0.375$			معامل الارتباط $R = 0.613$		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 26

2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى دلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) ونلاحظ أيضا وجود علاقة موجبة بين الحرية والاستقلالية والتطوير التنظيمي. مما يعني أن الزيادة في إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين يزيد من التطوير التنظيمي ويفسر ما مقداره (37.5%) من التباين في التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لأثر الحرية والاستقلالية على التطوير التنظيمي

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Regression	442.4	1	442.4	833.16	000 ^b ,
Résidu	389.7	28	264,		
Total	832,11	29			
معامل التحديد $R^2 = 0.375$			معامل الارتباط $R = 0.613$		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 26

3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن مستوى دلالة القيمة F تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية H0 وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية للفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) كما يوجد علاقة موجبة بين الفرق المدارة ذاتيا والتطوير التنظيمي بمعنى أن زيادة التركيز على تشكيل الفرق المدارة ذاتيا تزيد من التطوير التنظيمي وهذا ما يفسر مقدار (58.6%) من التباين في متغير التطوير التنظيمي.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين لأثر الفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Regression	928.6	1	928.6	559.39	000 ^b ,
Résidu	904.4	28	175,		
Total	832,11	29			
معامل التحديد $R^2 = 0.586$			معامل الارتباط $R = 0.765$		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 26

5. الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور التمكين الإداري في تحقيق التطور الإداري بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:

- حسب النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب التمكين وبمستوى أعلى من المتوسط، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين بقيم أكبر من 3، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 3.65 وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 0.70 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور.

- كما بينت النتائج ان المؤسسة محل الدراسة تتبنى التطوير التنظيمي وبمستوى أعلى من المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.80 وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس الدراسة المعتمد، كما أن الانحراف المعياري لهذا المحور بلغ 0.63 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى العبارات التي تضمنها هذا المحور.

- أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الإداري على التطوير التنظيمي وبالتالي تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة وتبني الفرضية البديلة والتي تنص على " للتمكين الإداري أثر على التطوير التنظيمي"، ويعزز قبول الفرضية الرئيسية البديلة تحقق الفرضيات الفرعية البديلة بحيث:

✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات على التطوير التنظيمي؛

✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للحرية واستقلالية التصرف على التطوير التنظيمي؛

✓ أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي للفرق المدارة ذاتيا على التطوير التنظيمي.

التوصيات:

✓ ضرورة الاهتمام بأسلوب التمكين الإداري للعمل به ضمن إدارة المؤسسة وتطويرها؛

✓ منح الحرية والاستقلالية للعاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يعزز شعورهم بالكفاءة

والقدرة على تطوير العمل

✓ العمل على تبني هياكل تنظيمية تراعي العمل الجماعي والاستقلالية في أدائه؛

- ✓ ضرورة النظر في العلاقة التي تربط العمال بالإدارة والانفتاح نحو المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والشفافية في التسيير؛
- ✓ ضرورة اعتماد التمكين الإداري كمدخل مساعد في عملية التطوير التنظيمي.

6. المراجع:

- LARRY, VIRGINIA, & GREINER. (2007). *POWER AND ORGANIZATION DEVELOPMENT*. YESLEY PUBLISHING COMPANY.
- أبو النصر ، م. (2007). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية السعودية . كلية التربية . السعودية: جامعة أم القرى.
- البشابشة & سامر، ع. (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطو منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 15(2), pp. 245-226.
- الجعبري، د. ع. (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فرع إدارة الأعمال . جامعة الخليل.
- الصبري، م. (2007). السلوك الإداري العلاقات الانسانية . مصر: دار الوفاء للطباعة.
- الضالعين، ع. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة اتصالات الأردنية .مجلة دراسات العلوم الإدارية. 37(1), pp. 92-64.
- العتيبي، ب. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي .الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة .السعودية.
- القريوتي، م. (2003). السلوك التنظيمي .الاردن: دار الشروق للنشر.
- المبيضين، م & .، الطراونة، م. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية .مجلة العلوم الإدارية. 38(2), pp. 505-480.
- المعاني، أ & .، أخو أرشيدة، ع. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية دراسة ميدانية تحليلية . المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. 1(2), pp. 259-234.
- المغربي، ع. ع. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية .مصر: المكتبة العصرية.
- بوزوران، س. (2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة .مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. 3(6), pp. 38-26.
- جاد الرب، س. (2012). القيادة الاستراتيجية .الاسكندرية، مصر: جامعة قناة السويس.
- خضير، م. (2002). السلوك التنظيمي .الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دراعو، ف. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء .كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، علم النفس .جامعة وهران.
- دن، ا & .، فراحي، ب. (2017). استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة .مجلة البديل الاقتصادي. 4(2), pp. 232-215.
- شتاتحة، ع & .، بن خليفة، ف. (2010). دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط .مجلة العدد الاقتصادي-259(1), pp. 259-231.

- صلاح الدين، ع. (2004). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عفانه، ح. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ادارة الاعمال. جامعة الازهر.
- علة ، م. (2017). متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كإستراتيجية للتطوير التنظيمي. مجلة دفاتر اقتصادية. pp. 8(1), 170-156.
- قريشي، م & .، سبتي، ل. (2015). دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة الاقتصاد والتنمية , 3(2), pp. 147-113.
- يوسف، ك. (2018). أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببح بوعرييج. مجلة العلوم الادارية والمالية 2(1), pp. 139-119.