

الفعالية التنظيمية وعلاقته بتمكين العاملين لدى عينة
من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير موارد بشرية

إشراف الدكتور:

د. مصباح جلاب 

إعداد الطالب:

ك. لبوازدة توفيق



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله والصلاة والسلام علي خير البرية اجمعين محمد رسول الله صلي الله عليه وسلم وعلى صحبه
ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد.

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا:

إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
..... والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود ... إلى معنى الحب و الحنان والتفاني..
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب ..
"أمي الحبيبة" ..

إلى أحب الناس الي قلبيأخواني واخواتي حفظهم اللهالي كل الأصدقاء ورفقاء الدرب
إلى زوجتي العزيزة على قلبي ... أم بناتي التي تتقاسم معي أفراحي وأحزاني حفظك الله ورعاك....
إلى بناتي سليا وملك حفظكم الله وراعاكم وانبت خطاكم على خطى الهدي محمد صلى الله عليه وسلم
إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سنداً لي في انجاز هذا العمل (د - جلاب مصباح)

فاللهم وفقني بإذنك يا رب.

لبوازدة توفيق

﴿شكر وتقدير﴾

نحمد الله تعالى ونشكره الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " و اقتداءً بهذا الهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل "د. جلاب مصباح" على ما أسداه لي من نصح، وتوجيه، وارشاد خلال إعداد هذه الدراسة، منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى، ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، يامن تحرق نفسك كالشمعة في مهب الريح لتنير طريق الآخرين بالعلم، والمعرفة، والأخلاق، هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا لكني سأحاول رد جزء من جميلك.

أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا، ونوَّارَ يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي، إلى من زرعوا التفاؤل في دربي، وقدموا لي المساعدات، والتسهيلات، والأفكار، والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك لهم مني كل الشكر، وأخص منهم: الدكتور "براحلية عبد الغني"، والدكتور "ذبيحي لحسن".

كما أتقدم بالشكر و الاحترام، والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون، والمساعدة من قريب أو بعيد. إلى كل أساتذة قسم علم النفس على كل المساعدة والتسهيلات التي قدموها لي، كما لايفوتني ان أقدم تحية تقدير لكل العمال الموجودين بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة واخص بالذكر مدير الموارد البشرية ، بنية سليم ، عون الادارة الياس .

لبوازدة توفيق

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	إهداء
**	شكر وتقدير
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
**	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1. الإشكالية
6	2. تساؤلات الدراسة
7	3. فرضيات الدراسة
7	4. أهمية الدراسة
8	5. أهداف الدراسة
8	6. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
9	7. الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
17	تمهيد
18	1. ماهية الفعالية التنظيمية
18	المطلب الأول : مفاهيم الفعالية التنظيمية
20	المطلب الثاني : مفاهيم الكفاءة التنظيمية
22	المطلب الثالث : الفرق بين الفعالية والكفاءة التنظيميين
22	2. أساسيات الفعالية التنظيمية
23	المطلب الأول : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية
23	المطلب الثاني : معايير الفعالية التنظيمية

27	المطلب الثالث : عناصر تحديد الفعالية التنظيمية
22	3. أليات ومؤشرات الفعالية التنظيمية
22	المطلب الاول : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
23	المطلب الثاني : مداخل الفعالية التنظيمية
36	المطلب الثالث : مؤشرات الفعالية التنظيمية
37	4. المداخل النظرية في الفعالية التنظيمية
38	المطلب الاول : النظرية الكلاسيكية
40	المطلب الثاني : العلاقات الانسانية
43	المطلب الثالث : النظريات النفسية والحديثة
50	خلاصة
الفصل الثالث: تمكين العاملين	
52	تمهيد
53	1. ماهية التمكين
53	المطلب الاول : التطور التاريخي للتمكين
55	المطلب الثاني : مفهوم للتمكين
56	المطلب الثالث : مفاهيم ذات صلة بالتمكين
58	2. أساسيات تمكين العاملين
58	المطلب الاول : مبادئ تمكين العاملين
60	المطلب الثاني : أهمية وفوائد تمكين العاملين
61	المطلب الثالث : معوقات سياسة تمكين العاملين
62	3. أليات وميكانزمات التمكين
62	المطلب الاول : خطوات التمكين
65	المطلب الثاني : شروط تنفيذ التمكين
68	المطلب الثالث : مراحل التمكين
70	4. النظريات التي تناولت التمكين
70	المطلب الاول : دراسة الهاورثون وحركة العلاقات الانسانية
70	المطلب الثاني : نظرية x و y لدوغلاس ماكر
71	المطلب الثالث : نظرية ادارة الجودة الشاملة
72	خلاصة

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
75	تمهيد
77	1. المنهج المستخدم في الدراسة
78	2. مجتمع وعينة الدراسة
80	3. وصف أداة الدراسة
81	4. الدراسة الاستطلاعية
82	5. الخصائص السيكومترية للأداة
89	6. الدراسة الأساسية
89	7. الأدوات المستخدمة في الدراسة
93	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
94	تمهيد
95	1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات
95	1. 1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
97	1. 2 عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية
102	2. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
103	2. 1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
103	2. 2 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
106	3. الاستنتاج العام للدراسة
107	4. التوصيات و الاقتراحات
109	خاتمة
111	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مبادئ فايول ومن معه المرتبطة بالنشاط الإداري	40
2.	المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي	49
3.	يوضح الفوارق الأساسية بين التمكين والتفويض	57
4.	يوضح أبعاد وفقرات استبيان الفعالية التنظيمية	81
5.	يوضح درجات بدائل الفعالية	81
6.	يوضح درجات بدائل تمكين العاملين	81
7.	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة وأبعاد المحور الأول	83
8.	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني	86
9.	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	87
10.	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	88
11.	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات المستجوبين	90
12.	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة	96
13.	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة	97
14.	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الانضباط في العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة	98
15.	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإتقان في العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة	100
16.	نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإتقان في العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة	101

الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة	79

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	116
02	يوضح استبيان المحكمين	117
03	يوضح الاستبيان في صورته النهائية	120
04	يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	125

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفعالية التنظيمية بتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، أما عينة الدراسة فتكونت من (79) فرداً، حيث استعمل الاستبيان كوسيلة في جمع البيانات، وخلصت هذه الدراسة الي النتائج التالية:

1-توجد علاقة بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

2-توجد علاقة بين الإلمام بواجبات العمل تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

3-توجد علاقة بين الانضباط في العمل تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

4-توجد علاقة بين الاتقان في العمل تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

5-توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية - تمكين العاملين

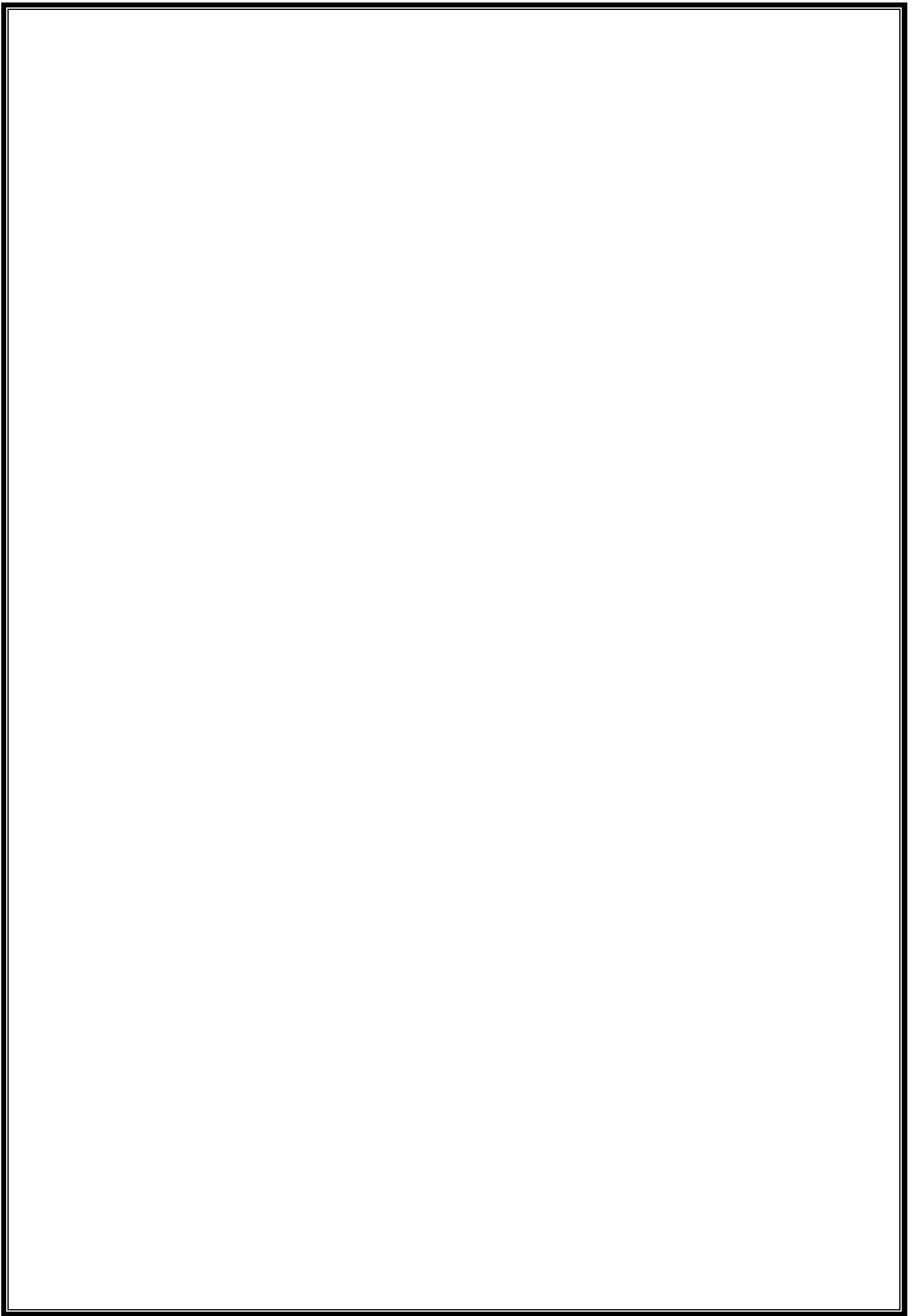
Study's summary:

- This study aimed to identify the organizational effectiveness by empowering the employees of the Hodna Mills Corporation in the city of M'sila, where we relied on the descriptive approach to reach results.

As for the study sample, it consisted of (79) individuals, where a questionnaire was used as a means of collecting data. This study was concluded with the following results:

- 1- There is a relationship between organizational effectiveness and employee empowerment in the Hodna Mills Corporation in M'sila city.
- 2- There is a relationship between familiarity with work duties and the empowerment of workers at the Hodna Mills Corporation in the city of M'sila.
- 3- There is a relationship between discipline at work and empowering workers at the Hodna Mills Corporation in the city of M'sila.
- 4- There is a relationship between perfection at work and empowerment of workers at the Hodna Mills Corporation in the city of M'sila.
- 5- There is a relationship between participation in decision-making and the empowerment of workers in the Hodna Mills Corporation in the city of M'sila.

Key words: The organizational effectiveness - Employee empowerment.



مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى الي تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من اجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح وذلك أن الامم القوية في عصرنا هذا تقاس بما تملك من مورد بشري قادر علي الابداع والانتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

وتعد الفعالية التنظيمية عنصرا مهما داخل هذه المؤسسات من أجل بلوغ أهدافها ويسهم في قدرتها علي البقاء والنمو المتواصل، لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية أحد الموضوعات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين واصحاب الاختصاص داخل هذه المؤسسات وذلك لما له من تأثير كبير علي سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات علي الفرد والمؤسسة علي حد سواء ،والذي يتولد من محصلة التفاعل بين خصائص الافراد وشخصياتهم وكذلك ضغط العمل والبيئة الموجودة داخل المنظمة والعوامل التنظيمية داخلها والذي يتوافق بين قيم الأفراد وأهدافهم مع قيم التنظيم الذين يعملون به التمكين داخل المنظمة أحد العوامل التي تساعد وتساهم في الرفع من مستوى فعالية هؤلاء الأفراد داخل منظماتهم وأحد العوامل المساهمة في ذلك من حيث تأثيرها علي سلوك الأفراد والعاملين وتصرفاتهم حيث يتصرفون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة وباعتبارها أحد العوامل المحددة لتفوق المؤسسات وتعد الاطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخلها وتبرز اهميتها في كونها تعطي الفرد الفرصة للوصول الي الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية وتجعل سلوكه ينسجم والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع الفعالية وعلاقتها بتمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على قسمان:

القسم النظري: يحتوي على ثلاث فصول، الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) من هذا القسم فقد خصص لطرح اشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة واهدافها وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة في حين خصص الفصل الثاني لموضوع الفعالية التنظيمية يحتوي على أربعة مباحث كل مبحث خصص له ثلاثة مطالب ، المبحث الأول في طياته يحتوي على تعاريف الفعالية التنظيمية ومفاهيم الكفاءة التنظيمية لإيجاد العلاقة بين الفعالية لتنظيمية والكفاءة التنظيمية ، أما المبحث الثاني فقد تم ابراز أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية مروا بعدها الى المعايير و عناصر تحديد الفعالية ، أما المبحث الثالث فتناولنا العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وكذا مداخلها ومؤثراتها ، كما وضح في المبحث الرابع أهم المداخل النظرية التي تناولت الفعالية التنظيمية

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع تمكين العاملين من حيث تعاريفها ومكوناتها وأهم مصادرها وأنواعها وخطواته ومراحله ، مروراً بأهم النظريات المفسرة لها.

القسم التطبيقي: (الجانب الميداني) يحتوي على فصلان الرابع والخامس ، أمل الفصل الرابع خاص بسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم، والعينة وكيفية اختيارها مروراً بأدوات جمع البيانات والفصل الخامس يوضح النتائج أي تحليل فرضيات البحث وخلاصة النتائج وبعض التوصيات.

الجانِب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
7. الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها، وأن يعتبر التنظيم الكفاء هو الذي يستند إلى مبادئ عملية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها، وله أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تسهيل، وتحسين سير العمل فيها، وتحقيق الانسجام والتنسيق بين إدارتها المختلفة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدرات العاملين ومشاركاتهم في تحقيق الأهداف المشتركة مع المنظمة، من أجل ضمان الفعالية الممكنة.

وباعتبار الفعالية التنظيمية أحد المحركات المهمة لتحسين أداء المنظمات وفعاليتها والتي تعرف من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية لهذه المنظمات كسهولة أداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقة الأفراد والجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة، ودرجة التكامل بين أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وهي الأساس التي من خلالها الحكم على نجاعة وتطور ونمو هذه التنظيمات (السلي، 1975، 228)

وبما أن الفعالية هي أحد العناصر المهمة في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى العديد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضع مقعد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال مما يجعل دراسة هذا النوع من المتغيرات الإدارية من أصعب البحوث والدراسات.

ومن أجل تمكين العاملين فإنه يعد أحد العناصر المهمة داخل المؤسسة، حيث نال اهتمام العديد من العلماء والباحثين في الميدان الصناعي، وباعتبار نجاح أي مؤسسة هو ما يقدمه أفرادها وما يبذلونه من جهد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يعتبر العامل

الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها ويحمل إيمان قوي بأهدافها وقيمها ويحرص على استمرارها ونجاحها وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الناصر (1993)، حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولل فريق العمل الذي ينتمي له، حيث تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعامل وشعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصل الرغبة للعمل ومناخ العمل، وينتج عن هذا الانتماء تحسين مستوي الانتاجية وتدني في التغيب وتناقص في معدل دوران العمل.

(أحمد الزهير، 2001، 112)

فتحسين أداء العاملين ورفع مستوي الرضا لديهم من الأمور الأساسية التي تتمخض في تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسن أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية وكقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين داخل المنظمات اليوم، فتحسن نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات بواسطة هذه البرامج يعد عاملاً من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف

(عرسوس، 2005، 91).

وانطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه الفعالية التنظيمية في ضبط وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق بتمكين العاملين، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين.

2- تساؤلات الدراسة:

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين ؟

وننتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين.

الفرضية الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية الفعالية التنظيمية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمة وكونها مصدرا مهما لتنمية المنظمة، وكذلك أحد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك وخاصة ضبط السلوكيات داخل التنظيمات، ومعرفة أهم العوامل المساعدة في تعزيزه واستغلالها في تحسين الأداء، وكذلك إلى أهمية التمكين وتأثيراته على سلوك العاملين وعلى مستويات التزامهم، وكفاءة أدائهم ونشاطهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات الجزائرية والعربية خاصة مع وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين ومساهمتها عند وضع خطط وبرامج من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسات

5- أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

التعرف على علاقة الفعالية التنظيمية بتمكين العاملين، بالإضافة للأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين.
- التعرف على العلاقة بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين.
- التعرف على العلاقة بين الاتقان في العمل وتمكين العاملين.
- التعرف على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين.

6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً:

- **الفعالية التنظيمية:** هي تلك الكاريزما التي من خلالها تعطي القدرة على تحقيق الرغبات وكذا تطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها داخل المنظمة كم أنها تقوم بالكشف عن مدى كفاءة الافراد داخلها .
- **تمكين العاملين:** هو فسح المجال أمام العاملين لزيادة قدراتهم الفردية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الفردية في عملة اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وابداعات العاملين وتسخيرها في الخدمة والاتقان في العمل من جهة ، ومن جهة أخرى الوظيفة والعمل بروح الفريق دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة الماسية لنموهم وتأهيلهم مهنيا ، مع الثقة الأمة ورفع الروح المعنوية للتعاون بينهم .
- **الإلمام بواجبات العمل :** القصد منها أن يكون العامل على دراية بالمهام المنوطة اليه مع تأديتها بدقة وأمانة وصدق وفقا لعقد العمل ونظامه بالمؤسسة .

- **الانضباط في العمل:** هو تلك السلوكيات التي تؤدي بالفرد الى التقيد بمجموعة التعليمات و الضوابط داخل محيط العمل ، والحرص على عدم الخروج عن المسار المسطر من طرف المنظمة .
- **الالتقان في العمل:** يقصد به أداء المهام المنوطة بدون أي خلل وذلك بإخلاص تام وبدقة ومهارة ، مع التقيد بالضوابط المتعلقة باستعمال تقنيات العمل الممنوحة ، مع الحرص على الوقت ف تأديته ، مع التفكير بتطويره لاحقا .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي عملية ديناميكية تسود كافة شرائح العمال من أجل التأثير على جملة من القرارات ، كما يكون أن تحقيقها يكون عن طريق حصر أكبر عدد ممكن من المشاركات يستطيعون من خلالها التأثير في تشكيل طبيعة القرار .

7- الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية:

دراسة ماهر صالح بنات(2002) الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية غزة، وبيان أثر اختلاف كل من(الوظيفة، سنوات الخدمة في الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية) في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من(224)، عضوا من الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت(124)، من الهيئة الأكاديمية و(99)، من الهيئة الإدارية، ولأغراض الدراسة طور الباحث استبيان(مقياس)، لقياس الفعالية التنظيمية تكونت من(112)، فقرة موزعة على عشرة أبعاد هي(الرضا التعليمي للطلاب، النمو الأكاديمي للطلاب، النمو المهني للطلاب، النمو الشخصي للطلاب، رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ولأغراض الدراسة طور الباحث استبانة) مقياس (لقياس الفعالية التنظيمية تكونت من، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية، مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته).

توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوي الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده العشرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوي الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزي لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوي الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزي لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوي الفعالية التنظيمية تعزي لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات إنسانية، كليات علمية)، وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية، جاء بعدها على الترتيب: ذو الكليات الإنسانية، كليات علمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوي الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.

دراسة ميلاط صبرينة (2007): التكوين المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التكوين المهني بالفعالية التنظيمية لدى عمال المحطة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث تكونت عينة الدراسة من (41)، عامل بالمحطة اخترتهم الباحثة من بين ثلاث مصالح بطريقة عشوائية، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، ولجمع المعلومات تم استخدام كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

توصلت الدراسة إلى وجود عوامل أخرى للتحقيق للفعالية التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة منها جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وإشعارهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المنظمة، وخلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون، إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات، واستبعاد المحسوبية في توظيف الأفراد.

دراسة شنيق عبد العزيز (2008): الحوافز والفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين الحوافز بمختلف مؤشراتها والفعالية التنظيمية، وتشخيص هذه العلاقة تشخيصاً واقعياً، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى الاستبيان كوسيلة للجمع المعلومات إلى جانب كل من الملاحظة والمقابلة، حيث تكونت عينة الدراسة من (161)، فرداً

توصلت الدراسة إلى مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، والترابط الايجابي بين الحوافز ومعدلات النمو.

دراسة الهاشمي بعاج (2010): دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية ودور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة للجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (67)، عامل بالمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لازالت تعاني من صعوبات كثيرة، وأن الفعالية التنظيمية تتحدد من خلال الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن المهارات والكفاءات الفردية محدداً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية.

دراسة نوي آسيا (2016): التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري والفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة (722)، موظف بالمديرية تم اختيار عينة منه لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، بطريقة عشوائية تكونت من (50)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام المنهج الوصفي للوصول للنتائج.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلومات والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية

والفعالية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين:

دراسة هيثم محمد العطار (2001): ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على أبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وتأثيره على أبداع العاملين داخل الجماعات بقطاع غزة، ولتحقق من فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج المقارن، حيث تم تطبيقها عينة الدراسة على استبيانين .

توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري بنسب مقاربة، وأن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للأفراد العينة .

دراسة نجاح القاضي (2009): أبعاد التمكين الإداري لدي القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك .

هدفت الدراسة إلى التعرف على كشف التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، تطوير، الإبداع) والتعرف على علاقة بين التمكين وتصورات القيادة لدي القادة التربويين، ولتحقق من صحة الفرضيات تم استعمال منهج الوصفي الذي تضمن عينة دراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء أقسام في الجامعات الحكومية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (580) وتم تطبيق عليهم استبيانين .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري مرتفع، وأن هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وتصورات القيادة .

دراسة برني لطيفة (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين التمكين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، حيث تم التركيز على المقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات، ومن أجل التحقق من الفرضيات تم استعمال منهج المقارن، وتكونت عينة الدراسة من (472)، عامل حيث تم تطبيق عليهم اداة الاستبيان من أجل الوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في تمكين النفسي، ووجود فروق في بعد التمكين الإداري بين قطاع المؤسسات العمومية والخاصة، وأن هناك علاقة ايجابية بين كافة متغيرات الدراسة المتغير المستقل التمكين النفسي (المعني، الاستقلالية، التأثير)، التمكين الإداري (الفرص، الدعم، القوة الرسمية)، والمتغير التابع البعد الاجتماعي.

دراسة، فرحي ابتسام (2016): التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع عمال الدراسة (50) فردا، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى كل من بعدي التمكين الإداري (تفويض السلطة، واتخاذ القرارات) دور فعال في رفع أداء العاملين، وأن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي، وأن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات، وأن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية، وأن العوامل التي تؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات هي تفويض السلطة

دراسة عبد المالك زغبة (2016): القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث تكونت عينة الدراسة من (54)، موظف وموظفة بالكلية، حيث استعم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، وكان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ثلاثة محاور، محور خاص بالبيانات الشخصية والثاني خصصا لمتغير القيم التنظيمية بأبعادها (التعاون الانتماء، الانضباط، العدالة) والثالثة كان لمتغير التمكين .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ووجود علاقة بين ابعاد القيم التنظيمية الاربعة (التعاون، الانتماء، الانضباط العدالة)، وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث أمكن ملاحظة ما يلي:

- تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والأطر العامة لها، فلقد ركزت بعض الدراسات على دراسة متغيري الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين لدى فئات أخرى غير العاملين منها الاكاديميين والإداريين والموظفين، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى البحث في العلاقة بين الفعالية التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى العمال في المؤسسات الصناعية.
- تناولت بعض الدراسات الفعالية التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل الحوافز والعمليات التدريبية والإبداع الإداري، وكذا التمكين مع متغيرات أخرى مثل القيم التنظيمية والأداء وغيرها.
- تعددت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، والدراسة الحالية يتم تطبيقها داخل المؤسسات الصناعية .

- استهدفت الدراسات السابقة عينات من العاملين في الجامعات، والموظفين في المؤسسات الإقتصادية والقادة الأكاديميين والإداريين كدراسة دراسة صالح(2002)، نوي(2016)، بعاج (2010)، زغبة (2016)، والدراسة الحالية تستهدف العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدين المسيلة.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باختلاف أنماطه المسحي، الارتباطي، الاستكشافي، التحليلي، وفي هذه الدراسة سيتم أيضا الاعتماد خطوات المنهج الوصفي.
- طبقت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الدراسة الحالية تم تطوير استبيان يقيس الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة المدروسة.

■ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة للدراسة:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي:

- الوقوف على الإطار النظري للتغيري الدراسة الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين وعلى تغطية نظرية لمجتمع البحث المدروس العاملين مركزين على عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث الأهداف والأهمية واختيار العينة ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية والعبارات التي احتوتها، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة، وكيفية معالجتها وعرض النتائج ومناقشتها وكذا تفسيرها.
- وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب وأن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها لمتغيرات الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين، وقد أكسبت الباحث خلفية نظرية ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية يتم اعتمادها في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية

تمهيد

1. ماهية الفعالية التنظيمية
2. اساسيات الفعالية التنظيمية
3. آليات ومؤشرات الفعالية التنظيمية
4. المداخل النظرية للفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها - مجموعة المدخلات بالغة النظامية - بقدر - أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السيكولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، وطبعاً هذا ما سنقف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

تُعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فلهذا سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على هذه المؤسسات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المؤسسات نفسها وهذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها وربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

المطلب الأول: تعريف الفعالية التنظيمية.

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم، والتي هي عموماً مقسّمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية، ومعاصرة.

(عون الله، 1987، ص 09)

أولاً - التعاريف التقليدية .

سيكون التركيز في هذه المجموعة على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني:

(عون الله، 1987، ص 09)

يعرّفها (Barnard) بأنها: تحقيق الهدف المحدد.

• (عون الله، يعرّفها (Etzioni) بأنها: النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

• يعرّفها (Price) بأنها: درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

• يعرّفها (Donnelly) بأنها: درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

• يعرّفها كل من (Hannan & Freeman) بأنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها.

ثانيا - التعاريف النظامية.

ترى هذه المجموعة بأن الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته واعتمادا على التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، و فيما يلي أهم وجهات النظر مايلي :

- يعرفها كل من (Katz & Kahn) بأنها: مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.
- يعرفها كل من (Kast & Rosenzweig) بأنها: القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.
- يعرفها كل من (Steers & Mahoney) بأنها: الإنتاجية المرتفعة، والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة، وكذا القدرة على الاستقرار والإبداع.
- يعرفها كل من (Seachore & Yuthman) بأنها: أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

ثالثا - التعاريف المعاصرة.

من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي، ومن أهم هذه التعاريف ما يأتي: (النعي، 1989، 10)

- يعرفها (Alvar) بأنها : القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.
- يعرفها (Pennings) بأنها : دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.
- يرى ميلز الفعالية بأنها: النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها.

• وهناك تعاريف أخرى للفعالية، فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها. (عون الله، 1987، 09)

يمكننا أن نستنتج بصفة عامة من خلال مجموعات التعاريف السابقة أنّ الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين :

(سويس، 2009، 03)

- **تعدد الأهداف:** التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن تقسيمها إلى:

- أهداف تتعلق بالإنتاج: توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق و الزبائن.
- أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
- أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار و المراقبة.
- الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

- **الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة:** إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك .

المطلب الثاني مفاهيم الكفاءة التنظيمية

1 - تعريف الكفاءة التنظيمية

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي : (الاعرجي، 1976 ، 66)

أ- **ماكس فيبر MAX WEBER ونظرية الكفاءة:** لم وضع عا الاجتماع الألماني " فيبر " انطلاقا من البيئة الألمانية في ق18م، وانطلاقا من قراءاته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة،

أسسا لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مأخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم بها النقاد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات...

ب- فردريك تايلور F.TAYLOR ونظرية الكفاءة :

لقد عرفت دراسات (TAYLOR) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل " الوقت والحركة " المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقارنة العمليات التي تقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية لتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية ومهما يكن من أمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم شطتها كفاية الموارد المتوفرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أن. وقد أكد " كارزو ويانوزاس، Carso and yanouzas" على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية " حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات."

وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أسبقيات في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى مردود مادي ومعنوي. كما أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا، من زاوية تقديم المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. كذلك إمكانية توفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية للمنظمات المعاصرة كونها مرتبطة بكفاءة الأداء، ولذلك نؤكد هنا على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما:

أ- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.

ب- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسب المردودية منها، وكذلك إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمنظمة . (سويسي، 2009، 03)

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها: "درجة قابلية الجهاز الإداري- الخدمي والحكومي- على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة .

المطلب الثالث الفرق بين الفعالية والكفاءة:

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية. (بدر، 1982، 330)

أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات) فكفاءة المنظمة هي عبارة عن: مخرجات المنظمة على مدخلات المنظمة

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة . (بدر، 1982، 331)

المبحث الثاني: اساسيات الفعالية التنظيمية.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم بعض وجهات النظر لمجموعة من المفكرين والمنظرين المرتبطة بتحديد بأهمية وأهداف ومعايير الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

المطلب الاول: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية .

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ إن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية .

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...الخ.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين...الخ.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة "مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية."

المطلب الثاني : معايير الفعالية التنظيمية.

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من

طرف الجميع، فلهذا هناك مجموعة من المعايير المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية والتي سنبرز أهمها وهذا طبعاً مع الأشخاص أو المفكرين الذين قاموا بتقديم هذه المعايير:

في هذا الإطار قدّم بارسونز (Parsons) أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في:

1- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب تعبير "بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد.

2- إنجاز أو تحقيق الأهداف: هو يشير هنا إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف، ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات، كما أنه من الواضح أنّ "بارسونز" قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والعمليات المختلفة المنظمة لها.

3- التكامل: هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

4- الاستقرار أو الكمون: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وهو يشير أيضاً إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة، ويرتبط مطلب الكمون أساساً بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة، أمّا المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء

التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

هذا وقد أعطانا " كابلاو" من جهة أخرى نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات حيث يبدو مختلفاً تماماً عن تلك النماذج السابقة، ويرتكز هذا النموذج على العناصر الأربعة الآتية:

1- **الاستقرار:** يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

2- **التكامل:** يعني قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

3- **رغبة العاملين:** تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم.

4- **التحصيل:** هو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ومختلف أنشطتها.

أما "دوبرين" (Debrine) فقد عرض أربعة عشر معياراً للفعالية، واستدل على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاختصار على مقياس واحد لها، ومن هذه المعايير ما يأتي:

(عامر، 1998، 21)

- بلوغ الهدف.
- تحقيق الأرباح.
- خفض التكاليف.
- المسؤولية الاجتماعية.
- الاستخدام الكفء للموارد.
- إنتاج السلعة أو الخدمة.
- أعدادها وأصنافها.
- درجة رضا المستهلكين.
- درجة الرشد في الأداء الفني والإداري.
- مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المؤسسة.

- انتظام العمالة.
- عُمر المؤسسة.

كما ذهب كل من "جورجو" و"ثانباوم" إلى تحديد ثلاثة مقاييس أخرى مختلفة للفعالية تتحصر فيما يأتي:

- 1- الإنتاجية: مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خططت له من قبل.
- 2- المرونة: هي تعبير على قدرة المنظمة على مسايرة المستجدات والتأقلم مع الظروف الطارئة.

3- غياب النزاع الداخلي: يرتبط بعقليات الأفراد واتجاهاتهم و طموحاتهم المختلفة.

والى جانب هذا يعتقد "بريس" أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها، ولكنه في الوقت نفسه يضع خمسة عوامل وسيطة تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة، وتعتبر هذه العوامل مقومات أساسية للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهي تتمثل في:

- الإنتاجية - اتساق السلوك - الروح المعنوية - التكيف - استقرار المؤسسة

ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش" و "موريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المؤسسات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع طبقاً لمقاييس الإنتاج من حيث النوع والكم والتكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضاً مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم، بينما وفي مجموعة مغايرة من مختبرات البحوث في عدد من المؤسسات استخدموا معايير أخرى تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المؤسسة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي وكذا معيار الجدية والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

أما "هانث HANTH" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات، وهذه المعايير هي:

1- **التحصيل:** يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح و نصيب السوق والكفاءة وأي معيار آخر يقيس المخرجات.

2- **التعاون:** هو قدرة المؤسسة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.

3- **النزاع:** هو الداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاها سلبيا لأداء المؤسسة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

4- **إشباع الحاجات:** يتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما:

4-1- **مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية:** مثل احترام النفس وإثبات الذات ومختلف العلاقات الاجتماعية؛

4-2- **مدى إشباع الحاجات الأساسية:** ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان.

ويضيف "جيزون" وزميله عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم، ويركزون على علاقة المؤسسة والبيئة، ويؤكدون على أنّ المقياس الأخير لفعالية المؤسسة هو الاستمرار والبقاء أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل، ويكمل هذا المقياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل. فالأولى هي الإنتاج و الكفاءة والرضا، أما الثانية فهي التكيف و التطوير.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى، ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواء حدث داخل المؤسسة أو خارجها في البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، أما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين ولكن لغيرهم أيضا. (شنيق ، 2007 ، 67)

المطلب الثالث: عناصر تحديد الفعالية التنظيمية.

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤشرات المتفاعلة فيما بينها، والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة

في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية، وفيما يأتي عرض لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية .
(بوشمال، 2011، 127)

الرضا عن العمل: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والإشراف.
(شاويش، 2005، 64)

الإنتاجية: غالبا ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية، وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل المحددات فيما بينها وهي ذات طبيعة تفاعلية.
(عامر، 1984، 31)

تطوير اليد العاملة: يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظرا لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم، لأن هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

الاحتفاظ بالعمال: إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات، أما الحالة الأولى فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على

عمالها، وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار مما يجعل عمّالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهني، وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف . (ماتيش، 2006، 106)

النمو أو التوسع: إذا ما زاد حجم نشاط مؤسسة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيمي، فمثلا عند زيادة بعض الأقسام فهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المؤسسة في جميع الحالات مما جعلها تنتهج هذه الاستراتيجية التوسعية.

إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولا وثقافة المجتمع ثانيا، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المؤسسة، وبهذا لابد من الحد من هذا الاستعمال من جهة، كما للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها من جهة أخرى، ويتوقف الأمر هنا على العلاقة بين العامل والمؤسسة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدى ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمؤسسة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل الحصول على ما يريده العمال ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

1- الغياب عن العمل: يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة، فالعمال يتغيّبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجبارياً، وتتبنى المؤسسات عادة سياسات معينة من شأنها السّماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام سنوياً، ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا

افترضنا أنه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى عشرة (10) عمال وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني إما عدم إنجاز العمل أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها، وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالبا ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك، وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي، وبالتالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الاحتفاظ بالموارد البشري.

المساهمة و تقسيم النفوذ: إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا ؟ . لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من الصراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحى بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.

الولاء التنظيمي: نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المؤسسة، أما إذا كان ولاؤهم منخفضا فتجدهم يستتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم، وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إذن ان الولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الالتزام التنظيمي،(جلبي، 1999، 308) ،وما الرضا الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع درجة فعالية المؤسسة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها، وكذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب عنه، وفي الأخير تحقيق الميزة التنافسية.

الهيكل التنظيمي المرن: يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات، قوى بشرية ...) ، وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاحها في

أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المؤسسة مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلباً على المؤسسة ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المؤسسة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية، التطوير، والإدارية في المؤسسة، وإن تحديد هذا الهيكل يسمح لها بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثقافة المؤسسة: لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل وهي: الهيكل؛ الاستراتيجية؛ الموظفون؛ نمط الإدارة؛ الأنظمة؛ المهارات؛ القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق الأداء المميز، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يأتي: (جلبي، 1999، 308)

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم واللغة المناسبة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمؤسسة.
- الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

التكنولوجيا المتطورة: إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المؤسسة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضاً استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالترتيب والتعليم أمراً حتمياً وكل منظمة تدمجه في استراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية كانت بمثابة خطوة عظيمة في حياة المؤسسة، الأمر الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

البقاء والاستمرارية: إن المؤسسات الناجحة هي التي ما زالت تمارس نشاطها، وعلى سبيل المثال الشركات الضخمة مثل: (Toyota) العالمية فبقاؤها مرهون بتوفر خصائص ومؤشرات الفعالية الاثني عشر التي ذكرناها، فهذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من

خلال رضا الزبائن وزيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج، وهذا كله يضمن استقرار المؤسسة، ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.

المبحث الثالث: آليات ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي أمكن حصرها فيما يأتي:

(المصري، 2002، 236)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كما تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شاملا يعطي مفهوم الفعالية كما أسلفنا في المطلب الثاني حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل. وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل :

❖ **مدخل الأهداف :** يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قيام الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها. ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات ، (أحمد ، 2008 ، 105)، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد ، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في ين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس :

■ **افتراضات مدخل تحقيق الأهداف:** يفترض (روبينز Robbins) خمسة افتراضات حتى يكون هذا المدخل مفيد وفعال :

(روبينز ، 1990 ، 54)

■ **مشاكل المدخل:** من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي : (النجار ، 1999 ، 398)

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات.
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في مؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية.
- عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة .

❖ **المدخل المعتمد على الموارد :**

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية

وفقا لهذا المدخل على أنها " قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة ". (أحمد ، 2008، 102)

■ **مؤشرات المدخل :** يعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد من أهم هذه المؤشرات:

- القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .
- **مشاكل وانتقادات المدخل :** بالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للانتقادات منه :
- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية.

❖ **مدخل العمليات الداخلية :**

يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة و نوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة و عدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين. ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة.

(أحمد ، 2008، 107)

■ **مؤشرات المدخل :** فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي :

- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

■ **مشاكل وانتقادات حول مدخل العمليات الداخلية :** ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو

للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من

المدخل واجه انتقادات أبرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

❖ مدخل النظم :

إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات (مدخل الموارد)، أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها)المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... الخ

(القريوني ، 2008 ، 120)

▪ افتراضات مدخل النظم :

من أهم الافتراضات التي يقوم عليها المدخل نجد:

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة فرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه.

- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية .

▪ مؤشرات مدخل النظم :يمكن ترجمة الافتراضات السابقة إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها فيما يلي:

- -القدر على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على مدخلات وتصريف المخرجات
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- مستوى مقبول الرضا الوظيفي... الخ

من أهم الانتقادات الموجهة لمدخل النظم صعوبة قياس بعض المعايير. فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المؤسسة للبيئة المتغيرة، أو قياس درجة الرضا؟ . يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية،

ظاهرة طبيعية إيجابية تنسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية التنظيمية . و جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة، كما ان هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية وما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى. لذاك سنحاول في المطلب الموالي إعطاء أبرز المعايير والمؤشرات التي تجتمع في المؤسسات .

المطلب الثالث : مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

باعتبار المنظمة الفعالة هي التي تحقق أهدافها والتي تتسع بدورها لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فان عناصر المنظمة تشتمل على الإنتاج والكفاءة والرضا ،التطور والبقاء ، كما ان هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن ان يضاف إليها او يأخذ منها حسب ظروف كل منظمة ، وتستخدم هذه العناصر ايضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة والتي تنقسم بدورها الى قسمين مؤشرات داخلية واخرى خارجية.

(تاويريرت ، 2009 ، 153)

■ المؤشرات الداخلية :

وهي التي ترتبط بمدخلات المنظمة ومخرجاتها وعملياتها وتتمثل في :

- التخطيط وتحقيق الأهداف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تخطيط مسارها الذي من خلاله يتم تحقيق لأهداف
- المهارات الاجتماعية للمدير : بتوفر المهارات الاجتماعية لأعضاء المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم، العثرات سواء في العمل او حياتهم الخاصة ، إضافة غالى أن المدير الاجتماعي يكون قادرا على توليد الحماس لدى الأفراد في العمل .
- المهارات العلمية للمدير : حتى تحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد ان تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بانجاز المهام .
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثيرون الباحثين والمتدربين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية المنظمة .

- الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة فمعصم الباحثين والمسيرين يعتبرون ان العمال الراضين أكثر إنتاجية من غيرهم .
- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم .
- الإدارة السليمة للصراع :ان تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء الأفراد او الانقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها .
- **المؤشرات الخارجية** : ترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة البيئية بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات :
(تاوريرت ، 2009 ، 155)
- إنتاج السلع والخدمات : ان تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- الجودة: ان ارتفاع الجودة الخاصة بمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح: ان تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار بدون تحقيق الربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق الأهداف الجديدة: تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق أهداف جديدة وهامة من خلال إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب .
- التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة للإنجاز المهام الخاصة فور .
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجاتها هذه المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريسية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي .

المبحث الثالث: المداخل النظرية للفعالية التنظيمية.

تعد الإسهامات السيكلوجية بشكل عام والإسهامات النظرية في علم النفس على وجه الخصوص تراثا نظريا سيكلوجيا اهتم الباحثون والمفكرون فيه بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال

متنوعة لمفهوم الفعالية، هاته المفاهيم التي اشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق النّجاعة والكفاءة التنظيمية، وبالتالي فكل نظريات المؤسسة والتنظيم لها علاقة وطيدة بتناول الفعالية، سواء كانت التيارات النظرية كلاسيكية، أو معاصرة، اجتماعية أو نفسية، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت ودرست موضوع الفعالية .

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.

الفرع الأول: تايلور والتنظيم العلمي للعمل.

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكارها من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدريك تايلور (Taylor) ابتداء من سنة 1911، فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفيهم تم وضع أولى أفكار الإدارة والتسيير، ولم تكن هذه التجربة وتلك الأفكار إلا امتدادا لأنماط الإدارة السابقة المتأثرة بنظم الإدارة التقليدية ذات الارتباط الوثيق بنظم المجتمعات القديمة من خلال أعمال آدم سميث (Adam Smith) 1776 ، وأعمال إميل دوركايم (Emile Durkheim) 1893 ، وأعمال كارل ماركس 1867 (قاسيمي ، 2005 ، 18) ، فتايلور لاحظ من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الانتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدّى به إلى القيام بـ :

- دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما.
- التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة.
- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت.

- إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor): أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كلّ ما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلّما تكون المهمة بسيطة كلّما يتمّ التّعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرّها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية و استبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.
- توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم و ميولاتهم الشخصية.
- استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.
- تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

الفرع الثاني: هنري فايول والتنظيم الإداري.

انطلق فايول (Fayol) في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف وزّعها في مجموعتين أساسيتين :

(Probst ، 1997 ، 43)

■ مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

- الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة .
- الوظائف التجارية: الشراء والبيع .
- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار .

• مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

- المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء .
- الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.
- الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ اعتبر أن الإدارة نشاط عالمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ الآتية المرتبطة بالنشاط الإداري:

الجدول رقم (01) يوضح مبادئ فايول ومن معه المرتبطة بالنشاط الإداري

تساوي السلطة والمسؤولية	استقرار العمالة	تقسيم العمل
المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة	وحدة الأسرة	وحدة القيادة
النظام (مكان لكل واحد، ولكل واحد مكان)	المركزية	مكافأة الإنجاز
روح الجماعة (Esprit de groupe)	الانضباط	التسلسل الهرمي
	المبادأة	العدالة

إن هذه المبادئ تجعل فايول، ورايلي ، وموني، يهدفون إلى زيادة فاعلية الأداء في الإدارة و كفاءتها وتحسين أداء العامل، وتندرج هذه الجهود كغيرها في إطار العمل المستمر من أجل التحسين في عمليات التنبؤ والتخطيط وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق.

إن هذه النظرية كغيرها من الجهود المرتكزة على مبادئ الإدارة تهتم بالفعالية وتحسين أداء الإدارة، و تهتم بالتعاون التنظيمي في الإطار الرسمي المستند إلى النصوص التنظيمية، وتبتعد كثيرا عن الاهتمام بإفرازات العلاقات الاجتماعية الناتجة عن التنظيم الرسمي كالمنافسة والصراع.

المطلب الثاني: تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون مايو.

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، إلا أنه تبين أن هذه الدراسات قد أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب الاجتماعي الإنساني في تحقيق مستويات أداء عالية أي الانتقال إلى اعتماد وحدات قياس جديدة.

تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924م بـ "وسترن الكتريك" (Western Electric)، وهي مؤسسة تقع قرب مدينة "شيكاغو" (Chicago) الأمريكية، وبالضبط بمدينة "هاوثرن" (Hawthorne)، فقد عهد المدير المسؤول في هذه المؤسسة إلى المهندسين التابعين إلى معهد "ماساشوسيت للتكنولوجيا" (Massachusetts Institute of Technology) مهمة القيام بتجارب في مؤسسته لدراسة عوامل رفع الإنتاج وعلاقتها بظروف إنجاز العمل، لتخلص هذه التجارب الميدانية في تغيير الظروف المادية الملموسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمستوى الإنتاج اليومي للمؤسسة.

قام الباحثون بفصل المعمل إلى قسمين، أحدهما يبقى على ما هو عليه واعتباره العنصر الشاهد في التجربة وعلى أساسه تقاس النتائج المحصلة، أما الجزء الثاني فيمثل العينة المختارة والتي ستطبق عليها مختلف التغيرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصلة بين القسمين ومحاولة تفسيرها؛ تعرضت العينة المختارة إلى تغيرات خاصة مثل شدة وقلة مستوى الإضاءة في الورشة، تغيير مواقيت العمل والاستراحة، كما شملت التغيرات رفع وخفض مقدار المنح والمكافآت المرتبطة بالعمل الجماعي، وفي نهاية الأمر توصل الباحثون إلى النتائج الآتية :

(مايو ، ترجمة بدران ، 126)

- إن رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء غير أن خفض شدة الإضاءة من شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج .

- إن رفع المقدار المالي للمنح والمكافآت الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، غير أنّ إلغاء هذه المكافآت من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة .
- إنّ هذه النتائج المتناقضة وغير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة، الأمر الذي أدى إلى استدعاء أستاذ علم النفس الصناعي إلتون مايو (Mayo Elton) الباحث بمعهد التجارة (Graduate School Of Business) التابع لجامعة هارفرد (Harvard)، فدخل إلتون وبصحبه مجموعة من مساعديه إلى المؤسسة سنة 1928م، وقام بدوره بسلسلة منهجية من التجارب، شملت التحفيزات والمكافآت المادية والمعنوية، فتوصل "إلتون" إلى نتائج أهمّها، أنّ التحفيزات المادية تؤثر إيجابيا على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج إلى حدّ مُعين، عند بلوغه تستقر ولا تتغير مهما كان الإغراء المادي مرتفعاً، تبلورت أفكار "إلتون مايو" سنة 1946م، حيث أكد في كتابه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأنّ الحاجيات الاجتماعية للعامل، أهم من الحاجيات الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية، فهو يقول في هذا المنوال: "... كلّما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم".

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات وبيّنت تواجد الزُمر الاجتماعية وجماعات العمل وعلاقات الصداقة كل هذا كان موجوداً قبل بحوث "إلتون مايو" وغيره، غير أنّها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية والروح المعنوية فهذه البحوث كشفت عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء، وحينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة، نستطيع على ضوءها فهم سلوك العمال واستجاباتهم المختلفة للقواعد والأوامر التسيير الإداري، طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المسيرة للموارد البشرية، ومن الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقيد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالباً ما تحدد كل جماعة قدراً معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها، بحيث إذا تخطّى أي فرد منها هذا القدر يُعرض لجزاءات سلبية من طرفها؛ كما أن الجماعة من خلال كبحها للإنتاج تبحث لها عن وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير

رسمية في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى هي تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة، وهذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، تلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه مع أهداف التنظيم.

إن هذه النتائج وغيرها فتحت الطريق واسعا أمام عدة أعمال ودراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل والفاعلية في المؤسسة، من قيادة وسلطة ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك آليات التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث: التيار النفسي والعلاقات الانسانية .

الفرع الأول: أبراهام ماسلو وسلم الحاجات.

التحفيز هو: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيًا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا " (ال جودة ، 2000 ، 05) ، وعليه فإنّ الفاعلية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز.

فلهذا بينت دراسات (Howthorne) عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، ثم جاءت نظرية (A. Maslow) في التحفيز لتعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة.

إن نظرية ماسلو هي من أشهر نظريات احتياجات الأفراد التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفيزيولوجية ،الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاعتراف والتقدير، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات.

يري ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي

مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد بل سيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ليظل الأفراد محفزين دائماً، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثمّة إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى .

الفرع الثاني: هرزبرغ ونظرية العاملين.

أجرى (Herzberg) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى "الأداء"، وتم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والموقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.

ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا)، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة لشعور عدم الرضا.

توصّل (Herzberg) في دراسته إلى أن "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا.

(جلال ، 1996 ، 304)

- المرتب والمميزات العينية.
- ضمان العمل وظروفه.
- سياسات المنظمة.
- طبيعة الإشراف والتوجيه.
- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية وترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة للمنظمة حسب (Herzberg).

إن الفعالية وتنظيم العمل داخل المؤسسة حسب (Herzberg) تتم بتحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات هم :

(جلال ، 1996 ، 309)

- 1- لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية" .
 - 2- للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته.
- ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني استراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

وانطلاقاً مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبياً هي سهلة ويمكن تحقيقها، إلا أنه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإن (Herzberg) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل"، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إغناء الوظائف (L'enrichissement) ، والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضاً على مستوى التحضير والمراقبة.

وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء والمسؤوليات، وفي هذا

المجال يقول (Herzberg) أن: "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء" هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.

الفرع الثالث: سيمون واتخاذ القرار.

يعتبر سيمون (Simon) الذي حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام (1978) أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج وإنما في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث تتعلق الفعالية التنظيمية بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المنقولة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات.

نظرة سيمون للتنظيم.

ينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة هذا يعني : (سوسي ، 2009 ، 63)

- دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد الذين يُشكّلون فريقاً، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد، أي التفاعل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.
- باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإنّ الإنسان بداخلها يعتبر على أنّ سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.
- إنّ التنسيق حسب ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي. ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه "بالتنسيق الإجرائي"، أمّا "التنسيق الذاتي" فإنّه يتحدّد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.
- دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة.

وبصفة عامة حدّد سيمون مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يأتي : (المنيف ، 1999 ، 345)

- تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.
- إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.
- وصف عملية اتخاذ القرار.
- تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانية.
- اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية.
- توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.

• نموذج سيمون الخاص بالقرار.

ننطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج (IMC)، والذي يعني ما يأتي:

1- **Intelligence: I**: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

2- **Modélisation: M**: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

3- **Choix: C**: مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناءً على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.

الفرع الثالث: نظرية (Z) اليابانية لوليام أوشي.

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا، طرحها العالم الياباني وليام أوشي في كتاب (نظرية Z)، وهي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها هذا العالم من خلال مقارنته للمؤسسات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، حيث يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية، وسنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المؤسسات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن فكرة الإدارة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة من الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب

الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي انعكس بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمنظمتهم بشكل ليس له مثيل.

وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني (William Ouchi) أنَّ الإنتاجية في المؤسسة اليابانية حققت أرقاماً قياسيةً مقارنةً بالمؤسسات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة (400%)

(المنيف ، 1999 ، 15)

وتبين لـ (Ouchi) أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساساً لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به، فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري ويمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تأرز إيجابي، وانطلاقاً من تصميم نظام حوافز للعمال يتحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد، وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة اليابانية من خلال:

➤ **الثقة:** كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

➤ **المهارة:** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، وتكتسب هذه المهارة من الممارسة والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

قام (Ouchi) بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي وتوصل إلى أن النموذجين متعاكسين تماماً من خلال الخصائص الثقافية التي تحكم كلا النموذجين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): المقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والنموذج الأمريكي.

الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم و الترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص
الرقابة	ضمنية	علنية و صريحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

المصدر: (سويسبي، مرجع سابق، 75)

يمكننا أن نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات الأمريكية تتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كل هذا بسبب أن المجتمعات الغربية سيطرت عليها الآلة في الحياة والعمل معا والنزعة الفردية، لكن حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن التوازن بين الجوانب الاجتماعية والنفسية من جهة، وتوخي الموضوعية والدقة في العلاقة بينها من جهة ثانية، لذلك فالخلفية التاريخية التي تنشأ في إطارها المؤسسات تشكل نقطة الانطلاق لفهمها، في حين هذا هو العامل المساعد لفهم ودراسة نموذج التنظيم الخاص بالمؤسسات اليابانية.

يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص الآتية، والتي تمثل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين : (المنيف ، 1999، 534)

- 1- الوظيفة طويلة الأجل.
- 2- اتخاذ القرار بشكل جماعي.
- 3- المسؤولية فردية.
- 4- التقويم والرقابة بطيئة.
- 5- الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.
- 6- تدرج وظيفي وسطي (متخصص وعام).
- 7- الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.

خلاصة الفصل.

يتضح مما سبق مناقشته حول الفعالية التنظيمية، خاصة من حيث: تعدد التعاريف، العناصر ، العوامل المؤثرة ، وايضا التطرق الى الالهية والمعايير والمداخل والخصائص التي تتميز الفعالية التنظيمية ، والمرور بجانب من النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات ...الخ، إلا أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي جميع الاتجاهات وابرار الفعالية التنظيمية التي تميزها عن غيرها ، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق وأن ذكرنا، هي حتماً مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، وهكذا...

الفصل الثالث

تمكين العاملين

تمهيد

1. ماهية تمكين العاملين
2. آليات وميكانيزمات التمكين
3. أساسيات تمكين العاملين
4. النظريات التي تناولت التمكين

خلاصة

تمهيد : د

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة، والمرونة في إنتاج المنتجات، والخدمات جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. وفي عصر العولمة، والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا، ومرونة، فقد أصبح تمكين العاملين موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية، والاعتزاز لدى هؤلاء العاملين، فطرح العديد من المقترحات، والأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز أهمية التمكين كمنهج ضروري لمواكبة، وملائمة الظروف، والتحديات الراهنة، والسعي للنمو، والتطور، وتحقيق الكفاءة، والفعالية، والريادة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينيات من القرن العشرين، وشاع، وأنتشر في التسعينات، وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من صلب الأوامر، والتحكم إلى الاندماج، والتمكين، حيث قال أبراهام لنكولن " يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان، ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان، والأوقات " أي التمكين عبارة عن سياسة تتبع خلال فترة زمنية، يلزمها متطلبات، ومحركها الأساسي العنصر البشري.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتمكين

لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية، وتطويرية عبر ما يزيد عن 100 سنة من التطور الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية .

1 التمكين في الفكر الإسلامي

أ. معنى التمكين في اصطلاح القرآن الكريم:

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة .
(المعلوف، 1956 ، 322)

و التمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّنَ" والمَكْنَةُ التمكين، تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنه من السلطان أي تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء والتمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، والمكانة المنزلة عند الملك، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكبير، وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكن كَمَنَ. قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه.
(ابن منظور، 1968، 412-415)

لقد جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ، وجعلهم خلفاء الله في الأرض، أي أئمة للناس والمسؤولين عن رعايتهم واستعملت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم لمعاني عديدة نذكر منها:

ب - التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال تعالى مخبرا عن ذي القرنين " إنا مكنّا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا " (سورة الكهف، الآية 92) أي آتيناه ملكا عظيما، (الجزار، 2011، 4-5) أمكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، لا منازع ينازعهم، ولا معارض (ابن كثير 2010، 324)، وجاء عن عمر عبد العزيز في خطبه له أن هذه الآية ليس على الوالي وحده ولكنها عن الوالي والمولى، فعلى الوالي أن يأخذكم بحقوق الله عليكم، وأن يأخذ لبعضكم من بعض، وأن يهديكم للتي هي أقوم ما استطاع/ وان عليكم في ذلك الطاعة غير المبررة ولا المكره بها، ولا المخالف سرها ولا علانيتها (ابن كثير، 2010، 438)

ج . التمكين في اصطلاح الفقهاء القدامى:

- نقل صاحب كتاب "الإمامة والسياسة" ما جاء في رسالة "الحجاج إلى الوليد بن عبد الملك"، حيث قال " أما بعد فإن الله تعالى استقبلك يا أمير المؤمنين في حداثة سنك بما لا أعلمه استقبل به خليفة قبلك من التمكين في البلاد والملك للعباد والنصر على الأعداء فعليك بالإسلام"، أي بمعنى الملك والسلطان. (الجزار، 2011، 5)

وما ذكره ابن القيم في فوائد معركة أحد، حيث قال: "ومنها أنه سبحانه لو نصرهم دائما وأظفرهم بعدوهم في كل موطن، وجعل لهم التمكين والقهر لأعدائهم أبدا، لطغت نفوسهم وشمنت وارتفعت"، أي بمعنى الانتصار والقدرة على الأعداء. (الجزار، 2011، 5)

2 التمكين في الفكر الغربي:

من المعروف أن التون مايو **Elton Mayo** رائد نظرية العلاقات الإنسانية والذي يعتبر الأب الروحي لها، وقد وضع نظريته من خلال خبراته ودراساته، وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك **Western Electric** في الولايات المتحدة، وقد قام مع مجموعة من زملائه بسلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن

«Hawthorne وقد كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة، وفترات الراحة، وظروف العمل، ونظام دفع الأجور على إنتاجية العاملين .

(جلاب الحسيني، 2013 ، 15)

كما أكد العديد من الباحثين أن دراسات **Elton Mayo** كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين) .
(جلاب الحسيني، 2013 ، 17)

المطلب الثاني: مفهوم التمكين

1 مفهوم التمكين : التمكين من الناحية اللغوية والاصطلاحية بغرض ضبط معناه وتحديد.

أ - لغة : يأتي هذا المصطلح من الفعل مكن يمكن تمكيننا ، بمعنى ولاء وأعطاه حرية التصرف ساعد على فوض السلطة منح .

ب - اصطلاحاً: هو منح الثقة للآخر في التصرف واتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية في التصرف بديمقراطية

• يرى **dowen lwler 1992_1995** إن التمكين هو إطلاق الحرية للموظف ، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس وإقناعه بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قرارات واختيار النتائج التي يرد أن يحصل عليها
(الوادي، 2012 ، 22)

• **DAFT** فانطلق في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين ، في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة ، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة.
(الدوري ، 2009 ، 28)

• ويرى **Huxtable** ان التمكين يتضمن تفويض السلطة للفريق والأفراد داخل المنظمة لتحريير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية .

- كما يرى Huczynski & Bchanan أن التمكين هو تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكلي في مسؤولياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية .
- ويرى 1997 Lvancenich & Al أن التمكين هو منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلعة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات دون موافقة مسبقة .
- اما 1999 Heizen & Render فتوجه إلى أن التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم مسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة له .
- أما لشالي Lashely فعرف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة ، التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية المشتركة .

ومن خلال هذه الجملة من التعاريف التي تناولت مصطلح تمكين العاملين وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها تتوجه معصمها إلى أن "التمكين هو منح العاملين القوة التي يحتاجونها في إتخاذ القرارات وتنفيذها وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، وتحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

المطلب الثالث : مفاهيم ذات صلة بالتمكين

المفاهيم ذات الصلة بالتمكين:

1 - تفويض السلطة:

يرى المعاني أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين إعطاء الصلاحيات ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة .
(عريفات ، 2011 ، 190)

جدول رقم (03) يوضح الفوارق الأساسية بين التمكين والتفويض :

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق واسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
تظل المسؤولية مسؤولية مفوضة	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته
في التفويض يقاد العامل	في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية
المعلومات تتاح على قدر حرية التفويض	المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس
التمكين يمثل قناعة وخيار استراتيجي	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى او يعدل نطاق عمقه

المصدر (عفاة ، 2011 ، 190)

كما يقوم التفويض على ثلاث أركان رئيسية هي السلطة وتعني الحق في إتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إغفال صاحب السلطة لصلاحيته الاصيلي من المسؤولية النهائية .

كما يشير مصطلح تفويض السلطة الى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها ، كما عرف أيضا أنه : " هو أن يعهد القائد الى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة مبنيا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها ، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات .

2 - الاتصال الفعال :

هي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات ، وهي ايضا عملية فهم المعلومات وتمريبها من شخص الى آخر . فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الافكار والآراء والمعلومات ، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها ، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق الاهداف ، واهتمام الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين

على اختلاف مستوياتهم ، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم .

3 - تحفيز العاملين :

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع ، أو الإدارة التي بموجبها الاشباع ، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الافراد التي يسعون الى اشباعها عن طريق العمل .

وتقسم الحوافز الى عدة أنواع ولكن أكثره شيوعا هو تقسيمها الى حوافز مادية وحوافز معنوية ، في وقت واحد . كما أن هناك نوع آخر من الحوافز هو ما يسمى بالتحفيز المتلازم ويقصد به تقديم حوافز مادية ومعنوية في وقت واحد يهدف الى دفع العاملين الى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا يتضح أن الحوافز هي الامور المتعلقة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين ، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد ، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين ، لذلك يجب على الإدارة استثمار الدوافع وتقديم الحوافز لإشباع الدوافع وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة .

المبحث الثاني : اساسيات تمكين العاملين.

المطلب الاول : مبادئ التمكين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي : التعليم (Education) الدافعية (Motivation) ، وضوح الهدف (Purpose) ، الرغبة في التغيير (Willingness to Change) ، نكران الذات (Ego Elimination) ، الملكية (Ownership) ، الإحترام (Respect) . (محمود وآخرون ، 2010 ، 117-118)

1- التعليم (Education) : يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين .

2 - الدافعية (Motivation) : حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع .

3 - وضوح الهدف (Purpose) : إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4 - الملكية التمكين (Ownership) : هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة .

وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم .بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.

5- الرغبة في التغيير (Willingness to Change) : اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

6 - نكران الذات (Ego Elimination) : يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي .فنكران الذات وترجيح

المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة .

المطلب الثاني : أهمية وفوائد تمكين العاملين .

1 - أهمية التمكين العاملين:

(الدوري ، 2009 ، 28-29)

- يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم المنظمات ، فهو يؤدي الى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل كما يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه المستقبل أكثر منافسة من المدراء .
- كما يجعل المنظمة غاية في المرونة والقدرة على التعلم و التكيف، بغية تحقيق المنافسة وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية.
- كما تكمن أهمية التمكين في كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس العمال بالملكية والرضا عن الانجاز .
- منح العاملين السلطة لتنفيذ المهام وزيادة الصلة بهم من خلال العمل في فريق.
- وتكمن أهمية التمكين أيضا في المساهمة في زيادة قابليتهم ورضاهم وتمسكهم بالمنظمة .

2 - فوائد التمكين العاملين :

أما من حيث فوائد التمكين فيذكر ملحم أن التمكين يحقق نتائج ايجابية أهمها :

(ملحم ، 2006 ، 121-126)

- 1 - نتائج خاصة الموظف :تحقيق الانتماء ورفع مستوى المشاركة الفعالة وتطوير مستوى أداء العاملين واكتسابهم المعرفة والمهارة والمحافظة على استقرار الموظف، وشعور الموظف بقيمة الوظيفة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2- نتائج خاصة بالمنظمة :زيادة ولاء العاملين وتحسين مستوى إنتاجية العمل، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، وجودة الأداء، وتحسين العلاقة بين الموظفين.

3- نتائج خاصة بالعمل :أهمها سرعة الانجاز، وجودة الخدمات المقدمة

المطلب الثالث : معوقات سياسة تمكين العاملين .

إن تطبيق تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة إذا ما إتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق نجاح العملية. وأشار العديد من الباحثين إلى عدة معوقات لتمكين العاملين أهمها :

- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقة على العاملين مع ما هم متقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.

- إتهام المدراء والقادة، بتوجيه اللوم أو يحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه، وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة، وان أظهروا عكس ذلك إضافة إحتمالية وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية.

- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق ما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرازات جانبية أو عرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها، والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

- عدم إستعداد أغلب العاملين للمبادأة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات، وأعباء جديدة.

- العاملين منخفضو الكفاءة يخشون إنكشاف أمرهم، إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.
- قد يأتي مدير جديد يريد أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائم من فلسفة، وأساليب التمكين.

- غياب الأمن الوظيفي، فلم يبدع عامل أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

المبحث الثالث : آليات وميكانزمات التمكين .

المطلب الأول: خطوات التمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل. وحدد (Bowen and Lawler 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج وأوضح (Caudron, 1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم ، وتتجلى أهم الخطوات في ما يلي : (Bowen and Lawler. 1995, 73)

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

- الخطوة الثانية التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين (kizilos. 1990, 47)

- الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي يشارك فيه المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

- الخطوة الرابعة تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً .

- الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- الخطوة السادسة اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (العتيبي ، 2005 ، 30 - 35)

- الخطوة السابعة توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

- الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

- الخطوة التاسعة وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين.

- الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

المطلب الثاني : شروط تنفيذ تمكين العاملين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي ، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعا من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية نذكر منها :

(عائد ، 2004 ، 34)

أولا : تدريب العاملين

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغاؤه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.

والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة، وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازلت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

ثانيا: المشاركة في الرؤية يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ، ومما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وان وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات ، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه ، فإذا لم تستطع المنظمة أن تتقل وبوضوح جميع

الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى والعاملين أيضا فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.

إن عملية اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ماهي العوامل المناسبة لعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكتون هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه .

(عائد ، 2004 ، 36)

ثالثا وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير :

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة ، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلابد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم وتخرق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويترك رسم المعركة للأعداء.

رابعا إعادة هيكلة نظم المكافآت :

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير ، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع

المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادو من الجودة واختصروا الإجراءات ،وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار .

إن الكثير من المنظمات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية، بعد حصوله على التدريب والخبرة اللازمة ولذلك يستحق أن يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات ، كما أن بعض المنظمات تربط نظم الأجور بها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل مستوى يرضي العميل ومستوى جودة المنتج والخدمة، وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز والأوضاع الوظيفية وهذه الملكية تسمح للإدارة بأن تضع برامج غير ثابتة للأجور وبالمثل غير مرتبطة بالأوضاع الوظيفية ولكن مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

خامسا الثقة في العاملين :

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم وأمانتهم ،ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر وغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، ولم تجدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين. أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

فالثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل الجوانب ، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن

يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرون الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المحاببات حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا في تحقيق أية انجازات ذات قيمة .

سادسا تدعيم الأخذ بالمخاطر :

بعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيلها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف ، وحتى إذا فقد احدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا .

فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي ، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم اقرب منها من مواقف العمل اليومية. وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها ،وتختفي المبادرات والابتكارات والإبداع وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا لتنفيذه حتى ولو يحمل في طياته روح المغامرة ويحصل رسميا على هذا اللقب وما يتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل ، بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 % بالمائة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح .

المطلب الثالث : مراحل التمكين

إن عملية التمكين لا تتخذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي :

(جودة ، 2014 ، 324-325)

- المرحلة الاولى :

تعزيز ثقافة التمكين الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين واقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

- المرحلة الثانية :

تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيههم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

- المرحلة الثالثة :

اختيار الأفراد يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وان يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها.

- المرحلة الرابعة :

التدريب والتحفيز في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فانه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء.

- المرحلة الخامسة :

التغذية العكسية من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب انجازاتهم أولاً بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لانجاز العمل المكلفين به .

المبحث الرابع : النظريات التي تناولت التمكين .

التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي : إلا يعد مفهوم التمكين وليد العصر الحديث وانما هو نتيجة لتراكمية وتطورية عبر ما يزيد مئة سنة من التطور الفكري ، خاصة فيما تعلق بمفاهيم إدارة المورد البشري وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .او خارجها ومن بين النظريات المفسرة للتمكين :

المطلب الاول : دراسات الهاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية :

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكترىك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تأثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950 م ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، واش ارك وتمكين العاملين .

(ملحم ، 2006 ، 28)

المطلب الثاني : نظرية X and Y لـ دوغلس ماكر يغور :

وقد تأثر ماكر يغور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y والتي لكل منها افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية.

أي أن الفرد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمروؤسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالا واسعا أمام مروؤسيهم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين، لذلك نجد نظرية Y تتفق مع التمكين على عكس Z .

(ملحم ، 2006 ، 31)

المطلب الثالث : نظرية إدارة الجودة الشاملة :

يعد ادوارد ديمنج و جوزيف جوران وكارو اشيكافا وفيليب كروسبي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، الذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة، من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين المساهمة في تطوير أساليب واج اراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وهذا ما يتيح أسلوب التمكين .

(محمد وآخرون ، 2006 ، 87 - 90)

ومما سبق نستنتج أن هذه النظريات وغيرها تتشابه في الكثير من عناصرها ومضامينها مع أسلوب التمكين، فالكل أكد على العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمروؤسين، وتقدير وتممين العاملين، مع وجود بعض الاختلافات في هذه النظريات ،

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله هذا الفصل ابتداءً من الماهية مروراً على آليات التمكين التي بدورها تناولنا فيها أهم الخطوات و شروط التنفيذ وأهم المراحل ، زيادة على ذلك تم التذكير بمبادئ التمكين إلى الأهمية والفوائد مع ذكر السلبيات والمعوقات و أهم النظريات المفسرة للتمكين .

ومن هنا يتضح أن هذا العنصر له جذور طويلة وتطورت مع مراحل تطور الفكر الإداري ، على الرغم من قلة تطبيق هذا الأسلوب بشكل كبير في المنظمات والمؤسسات إلا أنه يمكن استناره من خلال بعض الممارسات الإدارية كما يمكن ملاحظته من خلال أبعاده المختلفة.

الجانِب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 01-. المنهج المستخدم في الدراسة
 - 02-. مجتمع وعينة في الدراسة
 - 03-. وصف اداة جمع المعلومات (الاستبيان)
 - 04-. الدراسة الاستطلاعية
 - 05-. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
 - 06-. الدراسة الأساسية
 - 07-. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن أهمية هذا الفصل تمكن الباحث من تقديم صورة واضحة، وطريقة منظمة لمختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، وكذلك حتى يبين للقارئ الإطار المنهجي للبحث من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وعرض حيثيات الدراسة الاستطلاعية، ووصف عينة البحث وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وكذا الشرح المفصل لأدوات جمع البيانات، وفي الأخير يعرض الباحث الوسائل الإحصائية التي تم اختيارها لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة .

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية، وعادة ما تأتي انطلاقاً من الأهداف التي يحددها-مسبقاً-الباحث، وعليه يمكن تلخيص الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

✓ الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.

✓ معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها وتعليماتها، ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه مع المتغيرات.

✓ جمع المعطيات الخاصة لمجتمع الدراسة.

✓ قياس الخصائص السيكومترية للأداة.

وتمت الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث من طرف مدير المؤسسة "مطاحن الحضنة" بمدينة المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال، التي تم تحديدها بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (39) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (242) عامل، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

كما أن العينة الاساسية حسب تطبيق **sample size calculator** الذي يحدد العينة الاساسية من مجموع العينة الكلية المقدرة بـ 242 عمال بالمؤسسة ، فقد كانت النتيجة حددت بـ 155 فردا ، ونظرا للظروف التي تزامنت مع الاجراءات التي فرضتها الحكومة الجزائرية للحد من انتشار وباء كورونا ، والتي ألزمت المؤسسة على تسريح مؤقت عن العمل ما يقارب 40% من تعداد العمال ، ارتأينا نحن أيضا للتخفيض من حجم العينة الاساسية ، أين تم توزيع ما يقارب 139 استمارة على العمال ، لمدة اسبوع تم استرجاع 134 استمارة ، وبعد تفحص استمارات الاستبيان وتقريرها تم الغاء 21 استمارة لأسباب مختلفة أغلبها غير مكتملة الانجاز،

وبالتالي أصبح عدد الاستثمارات المستعملة (39) استثماراً للعينة الاستطلاعية و (79) استثماراً للعينة الأساسية .

01- المنهج المستخدم في الدراسة:

توصلت المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة، وأدقها كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهرة والحوادث بشكل موضوعي ، وعليه فإن من البديهي أن يكون المنهج الركيزة الأساسية لأي محاولة علمية لدراسة موضوع من الموضوعات، فالمنهج باعتباره "السبيل المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تسيطر على الفعل، وتتميط عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" .

وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة معينة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً .

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث .

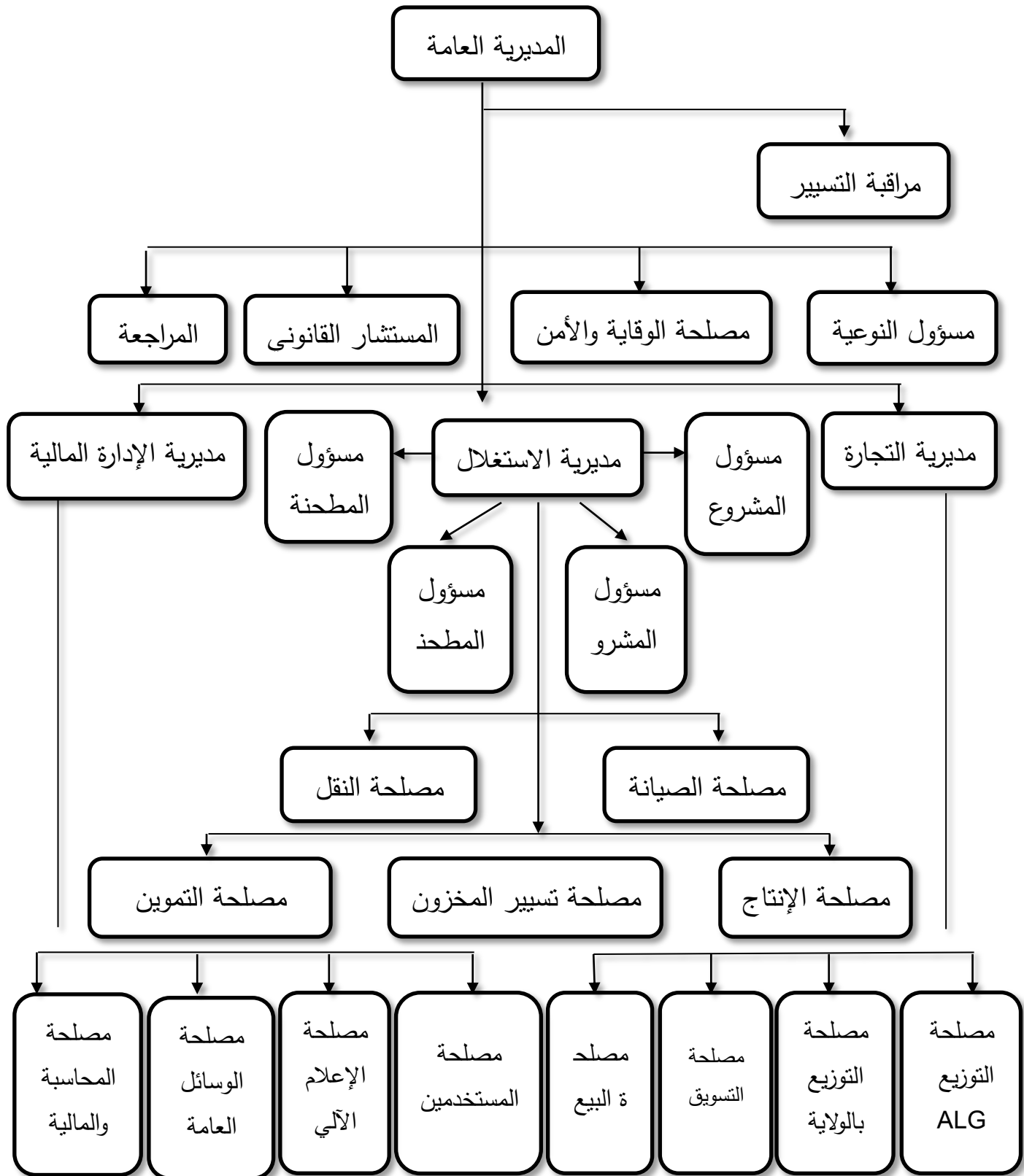
وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي والهدف من استعماله هو تحليل الظاهرة المدروسة، وكذلك التقرب من والموضوعية والدقة، وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وتقادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول موضوع الدراسة، ويمدنا ببيانات ومعطيات تسمح بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، وذلك بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة.

02- مجتمع وعينة في الدراسة:

أ/ **المجال الجغرافي:** ويقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة المركب الصناعي التجاري (الحضنة المسيلة)، والتي تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر، ويتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة، على الجهة الشرقية للطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة، وبدأ بناؤها سنة 1980م، وتم تشغيلها لأول مرة سنة 1981م، وفي أكتوبر 1997م، تم تحويل وحدة الرياض سطيف إلى شركة تابعة لرياض سطيف، في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة".

تبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م² مغطاة، ولقد بلغ رقم أعمالها سنة 2010م مبلغ قدره 144946.0000 دج، وتنقسم إلى قسمين واحد قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (BUHLER) "بوهلير" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج، تم تشغيلها سنة 1981م، والقسم الجديد يتكون من مسمدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية (Grolfetto) "غرولفيتو"، تم تشغيلها سنة 1993م، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة:

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ب/ **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019 وذلك ابتداء من 08 مارس 2020 إلى غاية 19 مارس 2020.

المجال البشري: ويعتمد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، حيث تسلمت الدراسة على العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة والبالغ عددهم 79 من أصل 242 عامل بهذه المؤسسة.

03- وصف اداة جمع المعلومات (الاستبيان):

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، اخترنا أدوات جمع البيانات التالية:
أداة الاستمارة لجمع البيانات:
الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.
والاستمارة هي أداة و وسيلة لجمع البيانات تقدم لعينة الدراسة المختارة الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها، "وتعرف بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وبعضها الآخر نصف مفتوح" (زرواتي، 2004، 154)، وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان، والسبب يرجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة إلى:

المحور الاول: الفعالية التنظيمية: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس الفعالية التنظيمية، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وفي ضوء التساؤلات العامة والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف، تمت الصياغة النهائية للاستمارة، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (04): يوضح أبعاد وفقرات استبيان الفعالية التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
الالمام بالواجبات في العمل	06	1 - 6
الانضباط في العمل	06	12 - 7
الاتقان في العمل	06	18 - 13
المشاركة في اتخاذ القرار	06	24 - 19

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 3 و 1 كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (05): يوضح درجات بدائل الفعالية

العبرة	تنطبق علي بدرجة مرتفعة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	لا تنطبق علي ابد
3	2	1	

المحور الثاني: تمكين العاملين: أسئلة دارت حول التمكين وقد تضمنت 24 سؤال من 1 - 24، حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين 3 و 1 كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح درجات بدائل تمكين العاملين

العبرة	تنطبق علي بدرجة مرتفعة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	لا تنطبق علي ابد
3	2	1	

04- الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الاولي للأداة الدراسة ننقل الى الخطوة التالية وهي التجريب الاولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح الخبراء ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة تأتي مساندة لهذا التحليل ومتممة له. ويترتب علينا هنا أن نختار عينة من الأشخاص من المجتمع نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى . (مخائيل ، 2016 ، 106)

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان أي حساب الصدق وثبات الاستبيان، حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة العبارات أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة(صادقة) مع بعدها

أو المحور الذي تنتمي إليه ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالآتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- اعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل مجال).
- عدد افراد العينة الدراسة الاستطلاعية:** قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (39) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان) والثبات.

05- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

إن الخصائص السيكمترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي هي بمثابة الأدلة على صدق النتائج المتوصل إليها وتوفر له الإمكانية لتعميم النتائج وفق بعض الشروط المتفق عليها، فإذا اعتمد الباحث على أدوات قياس سواء كانت مستعارة من أدوات تم بناءها وتم التأكد من خصائصها السيكمترية أو أدوات تم بناءها من طرف الباحث، ولم يتم التأكد من خصائصها السيكمترية، فهذا يؤدي بالباحث إلى التجوال في حلقة مفرغة يميزها الغموض في إذا ما كانت نتائج المتوصل إليها صادقة أم لا، ولهذا فإن مرحلة التأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات من الإجراءات المنهجية الأكثر أهمية في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية قبل وضع النتائج الخاصة بالبحث.

(محمد واخرون ، 2017 ، 205-215)

05-01- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من اجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) . يعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، وريتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

(فرج ، 2007 ، 239)

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

05-02- حساب صدق وثبات الاستبيان:

أ- صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال (صدق الاتساق الداخلي ، صدق البنائي) لمحاور الاستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح. وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة برنامج (SPSS. V 26) الذي يوفر الكثير من الجهد والوقت ويعطي نتائج أكثر دقة بمستوى دلالة 0.05 ونتائج مبينة في الجداول التالية :

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المتعلق بقياس: الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات وابعاد المحور الأول:

2- الانضباط في العمل				1- الإلمام بواجبات العمل			
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	
دال	0.000	0.716**	العبارة رقم 01	دال	0.000	0.568**	العبارة رقم 01
دال	0.000	0.571**	العبارة رقم 02	دال	0.020	0.372*	العبارة رقم 02
دال	0.001	0.528**	العبارة رقم 03	دال	0.000	0.621**	العبارة رقم 03
دال	0.045	0.323*	العبارة رقم 04	دال	0.027	0.353*	العبارة رقم 04
دال	0.020	0.370*	العبارة رقم 05	دال	0.003	0.469**	العبارة رقم 05

العبارة رقم 06	0.424**	0.007	دال	العبارة رقم 06	0.433**	0.006	دال
3- الإتقان في العمل				4- المشاركة في اتخاذ القرارات			
العبارة رقم 01	0.607**	0.000	دال	العبارة رقم 01	0.710**	0.000	دال
العبارة رقم 02	0.634**	0.000	دال	العبارة رقم 02	0.674**	0.000	دال
العبارة رقم 03	0.446**	0.004	دال	العبارة رقم 03	0.631**	0.000	دال
العبارة رقم 04	0.517**	0.001	دال	العبارة رقم 04	0.835**	0.000	دال
العبارة رقم 05	0.583**	0.000	دال	العبارة رقم 05	0.594**	0.000	دال
العبارة رقم 06	0.657**	0.000	دال	العبارة رقم 06	0.569**	0.000	دال
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي.							

التعليق على الجدول أعلاه: يعرض الجدول أعلاه النتائج الارتباطات الثنائية لمعامل (ارتباط بيرسون) بين كل عبارة مع بعدها الذي تنتمي إليه وهذا من أجل معرفة مدى صدق اتساق الداخلي لعبارات كل بعد من ابعاد المحور الاول لما وضعت لقياسه وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن:

- بالنسبة لعبارات البعد الأول: الإلمام بواجبات العمل، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم (ارتباط بيرسون) في كل قيم عبارات المحور هي أقل من 0.05، كما أن معظم قيم معاملات الارتباط هي مقبولة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين العبارة وقيمة والدرجة الكلية للبعد فهي محصورة بين (أعلى قيمة 0.621 لدى العبارة رقم 03 وأقل قيمة 0.353 لدى العبارة رقم 04). ومنه عبارات البعد الأول: المتعلق بقياس الإلمام بواجبات العمل صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- بالنسبة لعبارات البعد 02: الانضباط في العمل، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم (ارتباط بيرسون) في كل قيم عبارات المحور هي أقل من 0.05، كما أن معظم قيم معاملات الارتباط هي مقبولة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين العبارة

وقيمة والدرجة الكلية للبعد فهي محصورة بين (اعلي قيمة 0.716 لدى العبارة رقم 01 واقل قيمة 0.323 لدى العبارة رقم 04). ومنه عبارات البعد 02: المتعلق بقياس الانضباط في العمل صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- بالنسبة لعبارات البعد 03: الاتقان في العمل، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم (ارتباط بيرسون) في كل قيم عبارات المحور هي أقل من 0.05، كما أن معظم قيم معاملات الارتباط هي مقبولة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين العبارة وقيمة والدرجة الكلية للبعد فهي محصورة بين (اعلي قيمة 0.657 لدى العبارة رقم 06 واقل قيمة 0.446 لدى العبارة رقم 03). ومنه عبارات البعد 03: المتعلق بقياس الاتقان في العمل صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- بالنسبة لعبارات البعد 04: المشاركة في اتخاذ القرارات، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن العلاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لقيم (ارتباط بيرسون) في كل قيم عبارات المحور هي أقل من 0.05، كما أن معظم قيم معاملات الارتباط هي مقبولة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين العبارة وقيمة والدرجة الكلية للبعد فهي محصورة بين (اعلي قيمة 0.835 لدى العبارة رقم 04 واقل قيمة 0.569 لدى العبارة رقم 06). ومنه عبارات البعد 04: المتعلق بقياس المشاركة في اتخاذ القرارات صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. ومنه ابعاد المحور الأول المتعلق بقياس الفعالية التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلق بقياس تمكين العاملين

الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

عبارات تمكين العاملين							
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	
غير دال	0.063	0.301	العبارة رقم 13	دال	0.000	0.560**	العبارة رقم 01
دال	0.000	0.629**	العبارة رقم 14	دال	0.006	0.431**	العبارة رقم 02
دال	0.001	0.522**	العبارة رقم 15	غير	0.998	0.000	العبارة رقم 03

				دال			
العبارة رقم 04	0.390*	0.014	دال	العبارة رقم 16	0.556**	0.000	دال
العبارة رقم 05	0.333*	0.038	دال	العبارة رقم 17	0.420**	0.008	دال
العبارة رقم 06	0.568**	0.000	دال	العبارة رقم 18	0.534**	0.000	دال
العبارة رقم 07	0.393*	0.013	دال	العبارة رقم 19	0.624**	0.000	دال
العبارة رقم 08	0.351*	0.028	دال	العبارة رقم 20	0.477**	0.002	دال
العبارة رقم 09	0.620**	0.000	دال	العبارة رقم 21	0.360*	0.024	دال
العبارة رقم 10	0.624**	0.000	دال	العبارة رقم 22	0.388*	0.015	دال
العبارة رقم 11	0.416**	0.008	دال	العبارة رقم 23	0.060	0.719	غير دال
العبارة رقم 12	0.327*	0.042	دال	العبارة رقم 24	0.068	0.682	غير دال
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الثاني، تمتاز معظمها بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين المحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا،

كما وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضا أن العبارات (رقم 03 و رقم 13، 23 ، 24) غير دالة إحصائيا حيث أن مثلا بالنسبة للعبارة رقم 03 نجد أن قيمة الاحتمالية (0.998 SIG= أكبر من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات غير دالة والدرجة الكلية لمحورها لذا يتوجب حذفها من المحور الثاني وأيضا حذف كل العبارات غير الدالة من اجل الوصول الى نتائج دقيقة في الدراسة الاساسية كما أنه تأكدنا أيضا من ضرورة حذف هاته العبارات غير الدالة عند بحساب ثبات حيث تبين أن قيمة الفا كرومباخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان). ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 20 عبارة.

- صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الاستبيان		الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig. القيمة الاحتمالية
		النتيجة	
المحور الاول: الفعالية التنظيمية		0.841	0.00
المحور الاول: الفعالية التنظيمية	01	الإلمام بواجبات العمل	0.571
	02	الانضباط في العمل	0.637
	03	الإلتقان في العمل	0.712
	04	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.639
المحور الثاني : تمكين العاملين:		0.829	0.00

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور وابعاده والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور وابعاد الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان

"الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، وفي وقت آخر من باحث آخر، ومن ثم قابلية تعميمها"

(دليو ، 2014 ، 82)

"إن ثبات الاختبار يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت درجة شيئاً من الاتساق، أي أن درجته لا جوهرياً بتكرار إجراء الاختبار أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. ولتوضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء اختبار معين على مجموعة من المتدربين على برنامج ما، ثم تم رصد درجات كل متدرب في هذا الاختبار، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت درجات كل متدرب في هذا الاختبار، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل متدرب فيها، ودلت النتائج على أن الدرجات التي حصل عليها المتدربون في المرة الأولى لتطبيق الاختبار، هي نفس الدرجات التي حصل عليها هؤلاء المتدربون في المرة الثانية، وبناءً عليه نستنتج بأن

نتائج الاختبار ثابتة تماماً، بمعنى أكثر دقة: يمكن القول بأن الاختبار الثبات يقيس نفس درجة الفرق بين المؤدى والضعيف". (طويطي ، 2018 ، 141)

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

طريقة معامل ألفا كرومباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة (طويطي ، 2018 ، 149)

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة النهائية			معامل ألفا كرو نباخ			
			بعد التعديل		قبل التعديل	
النتيجة الاختبار	عدد النهائي للعبارات	القيمة النهائية للثبات	رقم العبارة المحذوفة	قيمة	رقم العبارة المؤثرة على تدني قيمة الثبات	قيمة معامل الثبات أقل من 0.6
ثابت	24	0.787	عدم حذف أي عبارة	0.787	لا توجد	0.787
ثابت	20	0.639	عبارة رقم 24/23/13/03	0.639	عبارة رقم 23/13/03 / 24	0.565
ثابت	44	0.720	جميع العبارات الاستبيان			

التعليق على الجدول أعلاه:

قبل التعديل: نجد أن قيم معامل ألفا كرو نباخ للمحور الثاني (تمكين العاملين) هي أقل من الحد الأدنى $\alpha < 0,60$ (غير ثابت) ومن خلال استعانة ببرنامج spss تم تحديد العبارات المؤثرة على تدني قيمة الثبات وهم (عبارة رقم 24/23/13/03) إذ بإجراء عملية الحذف وإعادة حساب الثبات ترتفع قيمته عن القيمة قبل الحذف. وهذا ما لاحظناه بعد التعديل.

بعد التعديل: نجد قيم معامل ألفا كرو نباخ محصورة بين (0.639 الى أعلى قيمة بلغت 0.787) وهي قيم أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.720 مما يدل على ثبات أداة الدراسة

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

06- الدراسة الأساسية

بعد التأكد من الصدق وثبات أداة الدراسة انتقلنا الى القيام بالدراسة الأساسية وشملت 79 فردا اختيروا بطريقة عشوائية من عمال مؤسسة قيد الدراسة- و تم تقريعها في قاعدة بيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) ومن ثم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات للدراسة.

07- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ولتحليل البيانات هناك أدوات إحصائية معلمية وأخرى غير معلمية فمثلا لدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين قد نستعمل معامل الارتباط (سبيرمان) وهو اختبار غير معلمية والذي لا يشترط توزيع الطبيعي للبيانات وقد نستعمل معامل ارتباط بيرسون وهو اختبار معلمية والذي من شروطه ان تأخذ البيانات التوزيع الطبيعي. وعليه يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

"وبالنظر إلى ما تبينه النظرية النهائية المركزية، فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن حسب هذه النظرية فإن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة .

(أمين ، 2008 ، 106-107)

إلا أننا من أجل دقة معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات فإننا سنكشف عن توزيع البيانات لاختيار أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط الاعتدالية ، (يقصد بشرط الاعتدالية أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي) (أمين ، 2008 ، 116، في البيانات أو نختار أساليب لامعلمية التي لا تشترط الاعتدالية. وهناك عدة طرق

إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان ودراستنا نستخدم طريقة Kolmogorov-Smirnov والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (11) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات المستجوبين

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
اختبار كلومنجوروف- سيمر نوف		
بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة		
بيانات المستجوبين نحو المحور الاول	بيانات المستجوبين نحو المحور الثاني	
79	79	N (عدد العينة)
0.159	0.156	Test Statistic القيمة الاحصائية للاختبار
0.064	0.088	Sig القيمة الاحتمالية.
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي. أما إذا كانت أقل المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.		

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار كلومنجوروف- سيمر نوف (Kolmogorov-Smirnov) بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الاول: بلغت sig=0.088 هي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني بلغت sig=0.064 هي أكبر من (0.05).

استنتاج: بناءً على نتائج اختبار 'كلومنجوروف- سيمر نوف' حيث أظهر نتائجه أن بيانات المستجوبين نحو قياس متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

02: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) Statistical Package for the Social Sciences

وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

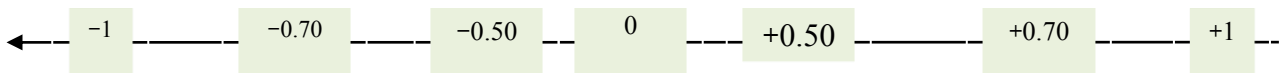
–معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation وشرحه كما يلي : (بوخص ، 2013 ، 12)

يستخدم معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

- هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟
- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟
- ما هي قوة و دلالة هذا الارتباط

الارتباط الموجب والارتباط السالب: كلما اقترب من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد، ويستدل عن الارتباط الموجب بإشارة "+" وهذا يعني أن كلا المتغيرين يتغيران في نفس الاتجاه، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين تصحبه زيادة في المتغير الثاني، أو أن كلا المتغيرين يتناقصان معاً، أما إذا كان العكس، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين يصحبه تناقص في المتغير الثاني فإن الارتباط سالب، ويستدل عن الارتباط السالب بالإشارة "-".

تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1، و -1 مروراً بالصفر يمكن تمثيل القيم التي قد يأخذها معامل الارتباط كالتالي:



انطلاقاً من التخطيط أعلاه نستنتج الحالات التالية لمعامل ارتباط بيرسون

اتجاه العلاقة وقوتها	مجال معامل ارتباط بيرسون
فالعلاقة موجبة تامة (طردية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي +1
فالعلاقة سالبة تامة (عكسية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي -1
فالعلاقة منعدمة	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يساوي 0
فالعلاقة موجبة أو سالبة (ضعيفة)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون أقل من (+0.50) أو من (-0.50)
فالعلاقة موجبة أو سالبة (متوسطة)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون يتراوح بين (+0.70/-) و من (-0.50/+)
فالعلاقة موجبة أو سالبة (قوية)	إذا كان معامل الارتباط بيرسون فوق (+0.70) أو فوق (-0.70)

دلالة معامل الارتباط بيرسون: عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، فلا أهمية لهذه القيمة طالما طالما أن أحد المؤشرات التي تتدخل في حساب معامل

الارتباط وهي حجم العينة ودرجات الحرية المنبثقة عنه، لم تأخذ بعين الاعتبار وعليه يتعين فحص دلالة معامل الارتباط بيرسون .

-معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معام الف كرو نباخ هي :

(Poujol ، 2009 ، 53)

- $a > 0.6$ (غير ثابت)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.6$ و $a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.65$ و $a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.70$ و $a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $a > 0.85$ و $a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

خلاصة :

بعد عرض الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، بداء بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية للأداة واعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم إلى العينة وكيفية تحديدها من المجتمع الأصلي وانتهاء بالأساليب الاحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

- 01 : عرض و تحليل نتائج الفرضيات
- 01-01 : عرض و تحليل نتائج الفرضية الرئيسية
- 01-02 : عرض و تحليل نتائج الفرضيات الفرعية
- 02-02 : عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية

الأولى

- 03-02 : عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية

الثانية

- عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية

الثالثة

- 04-02 : عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية

الرابعة

- 03- : مناقشة نتائج الفرضيات

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق الى الإجراءات المنهجية للدراسة والخصائص السيكمترية لأداة الاستبيان من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية إذ تبين لنا انها على درجة عالية من الصدق والثبات وهي بمثابة الأدلة على صدق النتائج التي سنتوصل إليها وتوفر لنا (نتائج الصدق والثبات) الإمكانية لتعميم النتائج، وفي هذا الفصل سنتناول عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها وذلك بمعالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتمحورت فرضيات الدراسة في دراسة العلاقة الارتباطية وهي تعكس الجهد التنظيري للدراسة حيث نفترض وجود علاقة طردية بين الفعالية التنظيمية بأبعاده وتمكين العاملين وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

01 - عرض وتحليل نتائج الفرضيات :

للتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام اختبار ' معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

ويتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة هو 0.05 وعليه يعاد صياغة البحث الى فرضيات احصائية وهي الفرضية الصفرية والفرضية البديلة حيث: الفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز (H_0) : وتنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، أي تكون بصياغة النفي، أما الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز (H_1) : وتنص على وجود علاقة بين المتغيرين فهي تكون بصياغة الإيجاب وتقبل كبديل في حالة رفض للفرضية الصفرية.

اتخاذ القرار : رفض أو قبول الفرضية يمكن ان يتم بأسلوبين:

01- مقارنة القيمة R المحسوبة (معامل الارتباط) مع القيمة R الجدولية ، حيث إذا كانت لقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية وعليه فإننا نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) و نقبل H_1 (الفرضية البديلة). والقيمة R الجدولية يتم استخراجها من جدول احصائي خاص وهذا من خلال: تحديد مستوى الدلالة 0,05 وحساب درجة الحرية df حيث درجة الحرية = ن-1، ن: عدد افراد العينة.

02.- وهي اكثر دقة وسهولة حيث عند حساب القيمة R المحسوبة (Correlation de Pearson) بالبرامج الإحصائية فإنها تحسب لنا أيضا قيمة احتمالية له ويرمز لها في مخرجات برنامج SPSS بالرمز Sig. وعليه : فإنه إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي هو 0,05 فإننا نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) و نقبل H_1 (الفرضية البديلة).

01-01. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين.

سيتم إعادة صياغتها الى فرضيات احصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة واختبارهما عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' - المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين

جدول رقم (12): نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بالمؤسسة

N	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation معامل بيرسون	العلاقة		
			المتغير التابع	Correlations	المتغير المستقل
79	0.000	0.731	تمكين العاملين.	<->	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26 وبيانات الاستبيان

التعليق على الجدول أعلاه من نجد معامل الارتباط بيرسون (R): بلغ $r = 0.731$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $SIG = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، كما أن إشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- وحسب وجهة نظر المستجوبين فإنهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي أن علاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ، يؤدي زيادة ايجابية في تمكين العاملين ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

01-02. عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين.

سيتم إعادة صياغتها الى فرضيات احصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة) واختبارهما عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -

المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -

المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (13): نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإلمام بواجبات العمل

وتمكين العاملين بالمؤسسة

N	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation معامل بيرسون	العلاقة		
			المتغير التابع	Correlations	المتغير المستقل
79	0.000	0.447	تمكين العاملين.	<->	الإلمام بواجبات العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26 وبيانات

الاستبيان

التعليق على الجدول أعلاه من نجد معامل الارتباط بيرسون (R): بلغ $r = 0.447$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $SIG = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، كما أن إشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- وحسب وجهة نظر

المستجوبين فإنهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي أن علاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات الإلمام بواجبات العمل بالمؤسسة ، يؤدي زيادة ايجابية في تمكين العاملين ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية 02

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين.

سيتم إعادة صياغتها الى فرضيات احصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة) واختبارهما عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' - المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' - المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (14): نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الانضباط في العمل

وتمكين العاملين بالمؤسسة

N	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation معامل بيرسون	العلاقة		
			المتغير التابع	Correlations	المتغير المستقل
79	0.000	0.611	تمكين العاملين.	<->	الانضباط في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26 وبيانات الاستبيان

التعليق على الجدول أعلاه من نجد معامل الارتباط بيرسون (R): بلغ $r = 0.611$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $SIG = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، كما أن إشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- وحسب وجهة نظر المستجوبين فإنهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي أن علاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات الانضباط في العمل بالمؤسسة ، يؤدي زيادة ايجابية في تمكين العاملين ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية 03

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتقان في العمل وتمكين العاملين.

سيتم إعادة صياغتها الى فرضيات احصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة) واختبارهما عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإلتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (15): نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإتقان في العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة

N	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation معامل بيرسون	العلاقة		
			المتغير التابع	Correlations	المتغير المستقل
79	0.000	0.528	تمكين العاملين.	<->	الإتقان في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26 وبيانات الاستبيان

التعليق على الجدول أعلاه من نجد معامل الارتباط بيرسون (R): بلغ $r = 0.528$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $SIG = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، كما أن إشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن الإتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- وحسب وجهة نظر المستجوبين فإنهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي أن علاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات الإتقان في العمل بالمؤسسة ، يؤدي زيادة ايجابية في تمكين العاملين ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية 04

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين.

سيتم إعادة صياغتها الى فرضيات احصائية (فرضية صفرية) (العدم) وفرضية بديلة) واختبارهما عند مستوى الدلالة 0.05 كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإلتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' - المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' - المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

جدول رقم (16): نتائج دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير الإلتقان في العمل وتمكين العاملين بالمؤسسة

N	Sig القيمة الاحتمالية	Pearson Correlation معامل بيرسون	العلاقة		
			المتغير التابع	Correlations	المتغير المستقل
79	0.000	0.519	تمكين العاملين.	<->	الإلتقان في العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26 وبيانات الاستبيان

التعليق على الجدول أعلاه من نجد معامل الارتباط بيرسون (R): بلغ $r = 0.519$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة الاحتمالية له بلغت $SIG = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، كما أن اشارة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين موجبة وقوية ويمكن تفسير ذلك أن الإلتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- وحسب وجهة نظر المستجوبين فإنهما يتغيران في الاتجاه نفسه أي أن علاقة بين المتغيرين طردية فانه بزيادة مستويات الإلتقان في العمل بالمؤسسة ، يؤدي زيادة ايجابية في تمكين العاملين ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإلتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين

02- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

01- مناقشة الفرضية الرئيسية

نص الفرضية العامة مايلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين. بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات إجابات عينة من المستجوبين بالمؤسسة على اجمالي عبارات المحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات الفعالية التنظيمية وبين درجات إجاباتهم على اجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات تمكين العاملين فانه توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية طردية (ايجابية) بين المتغيرين. أي بزيادة مستويات الفعالية التنظيمية بالمؤسسة فانه تزداد مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول ان الفرضية الرئيسية محققة ونفسر ذلك بكون أن الفعالية التنظيمية تلعب دورا مهما في تنمية الضمير المهني لدى العامل وهو ما من شأنه زيادة الاهتمام بالعمل والوظيفة والذي يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة من جهة والرفع من قيمة المؤسسة من جهة أخرى ، وهذا ما يؤدي غالبا الى تحقيق أهداف المؤسسة .

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من :

أولا - دراسة نوي آسيا 2016 : التي هدفت إلى معرفة علاقة التمكين الإداري بالفعالية التنظيمية لدى موظفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء ببسكرة ، التي توصلت الى إيجاد علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية .

ثانيا - دراسة عبد المالك زغبة (2016): القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة ، وهو الامر الذي يتصل مباشرة بالفعالية التنظيمية

تتعارض الدراسة الحالية مع دراسة : دراسة الهاشمي بعاج(2010): دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الاغواط وهو الامر الذي يتصل مباشرة بتمكين العاملين .

02 - مناقشة الفرضيات الفرعية :

مناقشة الفرضية الفرعية الاولى 01 :

نص الفرضية الفرعية الاولى مايلى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الالمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين. بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات إجابات عينة من المستجوبين بالمؤسسة على اجمالي عبارات بالبعد الاول للمحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات الالمام بواجبات العمل وبين درجات إجاباتهم على اجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات تمكين العاملين فانه توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية طردية (ايجابية) بين المتغيرين. أي زيادة مستويات الالمام بواجبات العمل بالمؤسسة فانه تزداد مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة.

وعليه يمكن قول ان الفرضية الفرعية الاولى محققة ونفسر ذلك بكون بعد الالمام بواجبات العمل يلعب دورا مهما في زيادة مستوى تمكين العاملين الذي من شأنه أن يكون سببا في تنمية الضمير المهني لدى العامل و أيضا زيادة الاهتمام بواجبات الوظيفة التي يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة :

أولا - دراسة هيثم محمد العطار 2001 : التي هدفت إلى معرفة ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين وهي عبارة عن دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر الاسلامية بغزة ، وهو الامر الذي يتصل مباشرة بالالمام بالواجبات في العمل .

ثانيا - دراسة نجاح القاضي (2009): أبعاد التمكين الإداري لدي القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك ، الذي خلصت دراسته الى أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري بنسب متقاربة، وأن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للأفراد العينة ، وهو الامر الذي يتصل مباشرة بالالمام بالواجبات في العمل.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية 02 :

نص الفرضية الفرعية الثانية مايلى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من

وجهة نظر المستجوبين. بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات إجابات عينة من المستجوبين بمؤسسة على اجمالي عبارات بالبعد الثاني للمحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات الانضباط في العمل وبين درجات إجاباتهم على اجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات تمكين العاملين فانه توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية طردية (ايجابية) بين المتغيرين. أي بزيادة مستويات الانضباط في العمل بالمؤسسة فانه تزداد مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة.

وعليه يمكن قول ان الفرضية الفرعية الثانية محققة ونفسر ذلك بكون الانضباط في العمل من اسبابه الرفع من وتيرة انجاز المهام الموكلة والرفع من درجة اليقظة التي تستلزم الى زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة :

- دراسة عبد المالك زغبة (2016): القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة ، الذي اعتمد على استبيان محوره الخاص بالقيم التنظيمية كآلاتي (التعاون الانتماء، الانضباط، العدالة) ، وهو الامر الذي يتصل مباشرة الانضباط في العمل

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة 03 :

نص الفرضية الفرعية الثانية مايلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين. بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات إجابات عينة من المستجوبين بمؤسسة على اجمالي عبارات بالبعد الثالث للمحور الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات الاتقان في العمل وبين درجات إجاباتهم على اجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات تمكين العاملين فانه توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية طردية (ايجابية) بين المتغيرين. أي بزيادة مستويات الاتقان في العمل بالمؤسسة فانه تزداد مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة.

وعليه يمكن قول ان الفرضية الفرعية الثالثة محققة ونفسر ذلك بكون الاتقان في العمل من مسببات الرفع من قيمة الكفاءة المهنية والانتاجية سواء الامر بدوره يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة :

- دراسة الهاشمي بعاج(2010) دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية
هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية ودور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية بمؤسسة
سونلغاز بمدينة الأغواط ، و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لازالت تعاني من صعوبات
كثيرة، وأن الفعالية التنظيمية تتحدد من خلال الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن
المهارات والكفاءات الفردية محدداً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وهو الامر الذي يتصل
مباشرة بالإلتقان في العمل .

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة 04 :

نص الفرضية الفرعية الرابعة مايلي: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى
(0.05) المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة-
من وجهة نظر المستجوبين. بعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين
درجات إجابات عينة من المستجوبين بمؤسسة على اجمالي عبارات بالبعد الرابع للمحور
الأول من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات وبين درجات
إجاباتهم على اجمالي عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بقياس مستويات تمكين
العاملين فانه توصلنا الى انه توجد علاقة ارتباطية طردية (ايجابية) بين المتغيرين. أي بزيادة
مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة فانه تزداد مستويات تمكين العاملين بالمؤسسة.
وعليه يمكن قول ان الفرضية الفرعية الرابعة محققة ونفسر ذلك بكون المشاركة في اتخاذ
القرارات في العمل يؤكد على الروابط القوية بين الرئيس والمروؤوس الذي ينعكس بدوره ايجابا
على الرفع من مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة :

- دراسة، فرحي ابتسام (2016): التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية
بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي ، و توصلت الدراسة إلى كل من بعدي
التمكين الإداري(تفويض السلطة، واتخاذ القرارات) دور فعال في رفع أداء العاملين، وأن تفويض
السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي، وأن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات،
وأن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية، وأن العوامل التي تؤدي
إلى السرعة في اتخاذ القرارات هي تفويض السلطة ، وهو الامر الذي يتصل مباشرة المشاركة
في اتخاذ القرارات

03 - الاستنتاج العام:

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على البيانات الإحصائية المتحصل عليها في جانبه الميداني توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاتقان في العمل وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين بمؤسسة 'مطاحن الحضنة' -المسيلة- من وجهة نظر المستجوبين.

04 - التوصيات واقتراحات :

بعد توفيق الله سبحانه وتعالى على إكمال هذه الدراسة ، وعلى ضوء نتائجها الحالية يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ الاهتمام بتنمية الفعالية التنظيمية لدى العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ تقديم المساعدة للباحثين في مجال البحث العلمي على اجراء المزيد من البحوث للتعرف على أهم العوامل التي تؤثر على مستويات تمكين العاملين داخل المؤسسات سواء خاصة أو عامة.
- ✓ تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات من أجل رسم نموذج الفعالية للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز تمكين العاملين داخلها.
- ✓ يوصي الطالب بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع الفعالية التنظيمية أو التمكين بصفة عامة وذلك لما يمثله من أهمية بارزة في ضبط مستوى المؤسسة .
- ✓ تحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وذلك من أجل الإنجاز والرغبة في العمل.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد المكسب الاول لمواصلة العمل من جهة وتحقيق اهداف المؤسسة من جهة اخرى .
- ✓ على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الرفع من قنوات الاتصال من أجل غلى الفجوات بين الادارة والعمال أو العملاء .
- ✓ العمل على ارساء ثقافة الرسكلة الدورية التي من شأنها العمل على تدريب العاملين وجعلهم أكثر نجاعة في العمل .

الخاتمة

الخاتمة:

وأخير اتضح لنا أن المؤسسات تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على تمكين العاملين داخلها ويمر هذا التمكين عبر الفعالية التنظيمية السائدة داخلها، والتي بدورها تعد أحد الوسائل الفعالة لتعزيز التمكين والشعور بالمسؤولية والقدرة اتجاه الأعمال الموكلة اليهم واتخاذ القرارات السديدة ، وكذا أهمية العمل الذي يقومون به .

كما يعد موضوع التمكين والفعالية التنظيمية من الدراسات الحديثة في الفكر التنظيمي و مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية ، و التي لم تعنى بدراسات كثيرة هذا ما ولد لدى الباحث الرغبة في تناول هذه المتغيرات بدراسة العلاقة بينهما في دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة .

انطلقت الدراسة من تساؤل حول العلاقة بين الفعالية التنظيمية و تمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ، واستنادا إلى ما تم الاطلاع عليه من بحوث ودراسات لها علاقة بموضوع البحث افترض الباحث وجود علاقة بين الفعالية التنظيمية تمكين العاملين لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة . وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج الدالة على وجود علاقة بين المتغيرات حيث أثبتت أن كل إبعاد الفعالية التنظيمية تسهم في دفع الأفراد في المؤسسة محل الدراسة نحو السعي إلى تحقيق تمكين العاملين. و ما هذه الدراسة إلا محاولة متواضعة تسعى إلى إسهام بسيط في إثراء البحث العلمي ،على الرغم من عدم خلوها من النقائص والقصور في بعض الجوانب ، كما يأمل الباحث أن تحضي دراسته بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بجانبه النظري وذلك لغزارة معلوماتها من الناحية النظرية .

قائمة المصادر و المراجع

المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية :

1. القرآن الكريم .
2. ابن كثير عماد الدين، تفسير القرآن العظيم، دار صابر، المجلد الثالث، الطبعة 5 دار صادر، بيروت، 2009 .
3. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1 الأردن ، 2013 .
4. أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، "مدخل التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011 .
5. احمد عريفات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ،ط1دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2011 .
6. أسامة ربيع أمين، التحليل الأحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، رابط (<https://www.noor-book.com/>)
7. امطانيوس نايف مخائيل : بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنيها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2016.
8. الجزار عمر لطفي، فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية، درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الشريعة والقانون، 2011 .
9. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، ب ط ، دار المعلم، الكويت، ، 1982.
10. حسن مروان عفاة ، التمكين الاداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية ، أطروحة ماجستير ،جامعة الأزهر ،غزة ، فلسطين 2013 .
11. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان 2010

12. الخطيب أحمد، معاينه عادل سالم، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
13. د علاء الدين يوسف عائد الاستثمار في العنصر البشري " قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ، 2004 .
14. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار الكتاب الحديث ، 2004 .
15. روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، الطبعة 12، 2006 .
16. زكريا مطلق الدوري وعلي صالح احمد ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، دار البازوي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2009.
17. زيدان جميلة، بوجردة محمد، الخصائص السيكمترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول(01)، جمادي الثانية/ رجب 1438هـ - مارس 2017.
18. سعد بن مرزوق العتيبي تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ،الإجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية عمان . 2004
19. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
20. سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية "معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1984 .
21. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
22. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.
23. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.

24. عاصم الأعرجي: فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية " الخدمية والحكومية ". مجلة العلوم الاجتماعية. عدد 02 ، 1976.
25. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
26. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
27. عبد الوهاب سويسي، المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النّجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
28. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
29. فريد النجار، النظم والعمليات الادارية، وكالة المطبوعات، طبعة الثانية ، الكويت، 1999.
30. فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، ديسمبر 2014، ص82-91 ، موجود على الرابط الالكتروني التالي :
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/4/11/19/1384>
31. فلاح تايه النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989.
32. محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014
33. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2008.
34. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
35. مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel-"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018.
36. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
37. المعلوف لويس، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 19 ، بيروت ، 1956 .

38. ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر 2006 .

39. النمر سعد بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط 2، مكتبة الشقري، الرياض السعودية ، 2006

40. الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2012 .

41. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية

اختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة،

مصر ، 2008، رابط

(<https://www.noor-book.com/>)

المراجع باللغة الاجنبية :

1. D.E., Bowen and E., Lawler, Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer, 1995
2. Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.
3. P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12
4. Robbins, Stephen P, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3rd Edition, London: Prentice–Hall International,1990.

الملاحق

الملاحق :

ملحق رقم 01 جدول يبين الاساتذة الذين الاستعانة بهم في
تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الجامعة
01	براخلية عبد الغني	تنظيم وعمل	المسيلة
02	علوطي عاشور	تنظيم وعمل	المسيلة
03	نقبيل بوجمعة	تنظيم وعمل	المسيلة
04	بركات عبد الحق	تنظيم وعمل	المسيلة

ملحق رقم 02 الاستبيان في صورته الاولى (استبيان المحكمين)
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

أستاذي الفاضل

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية أتقدم إلى سيادتكم بطلب تحكيم، هذا الاستبيان ومدى ملاءمة العبارات وما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والعرفان على تعاونكم

الفرضية الرئيسية: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وتمكين العاملين.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلمام بواجبات العمل وتمكين العاملين
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط في العمل وتمكين العاملين
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتقان في العمل وتمكين العاملين
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأولي: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1- الإلمام بواجبات العمل				
1.	أنجز المهام الموكلة إلي دون تأجيلها إلى وقت لاحق			
2.	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي في العمل			
3.	أبادل مع زملائي الأفكار التي تتعلق بتطوير العمل			
4.	أبذل كل ما لدي من جهد عند قيامي بعملي			
5.	ساعات العمل مناسبة لي			
6.	أحترم القوانين التي تطبق داخل المؤسسة			
2- الانضباط في العمل				
7.	أحرص على التقيد بالتعليمات			
8.	العلاقة التفاعلية داخل المؤسسة تشعرني بالرضى			
9.	أهتم بتطبيق قوانين المؤسسة			
10.	أقدم تبريرات عند غيابي عن العمل			
11.	أحرص على تنفيذ مهامي بصفة دائمة			
12.	أحترم توقيت العمل			
3- الإتقان في العمل				
13.	أبذل قصاري جهدي أثناء العمل			
14.	أوظف كل القدرات عند أداء العمل			
15.	أؤدي عملي بكل جدية			
16.	أصر على إتقان العمل			
17.	أقوم بتدليل الصعوبات التي تواجهني في عملي			
18.	أجتهد عند القيام بعملي			
4- المشاركة في اتخاذ القرارات				
19.	أحرص على إدارة على أشركنا في اتخاذ القرارات			
20.	أأخذ القرارات داخل المؤسسة بطريقة تشاورية			
21.	أسمح لنا بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولون			
22.	أأخذ حق المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي أعمل بها			
23.	أقوم رئيس العمل بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين			
24.	أحرص على أن يطلع فريقتي على المعلومات اللازمة			

المحور الثاني: تمكين العاملين:

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1	من السهل علي الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل			
2	أمتلك مهارات عالية داخل العمل			
3	قنوات الاتصال تزود العاملين بالمعلومات			
4	تسعي المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين			
5	تساهم مهارات الاتصال في إنجاز العمل			
6	أجد سهولة في التواصل مع رئيس العمل			
7	التزامي كبير اتجاه مهامي ضمن المجموعة			
8	مهام فريق العمل مقسمة حسب الأدوار			
9	أثق بقدراتي على القيام بمهام العمل			
10	علمي ذو أهمية بالنسبة لي			
11	يقوم رئيس العمل بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين			
12	أتحكم بشكل جيد في تقنيات إنجاز العمل			
13	يتميز جو فريق العمل بالحيوية			
14	أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة			
15	أشعر بالثقة في إنجاز أعمالي بحرية			
16	أحرص على أن يطلع زملاء على المعلومات اللازمة			
17	أشعر بالمسؤولية نحو ما أقوم به من عمل			
18	أكسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً			
19	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات			
20	يتميز جز فريق العمل بالمرونة			
21	أثق في مقدرة زملائي على أداء المهام بكفاءة			
22	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بالمهام			
23	أثق بأعضاء فريقي في تقديم المعلومات الصحيحة			
24	أقدم مصلحة المجموعة على مصلحي الشخصية			

ملحق رقم 03 الاستبيان في صورته النهائية (أداة الدراسة)



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



تخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

أخي العاصم، في حبك

لغرض إعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية.

يشرفني أن اضع بين ايديكم هذه الاستمارة راجيا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بقراءة كل عبارة في الصفحة الموالية ثم الإجابة عليها بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اتجاهك، مع العلم أنه ليست هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، إنما المهم هو مدى تطابق إجابتك مع رأيك، كما ننوه أن إجاباتكم سنتعامل بها بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي وفقط، وانها تتوقف على صحة ودقة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والعرفان على تعاونكم

إشراف الدكتور:

إعداد الطالب:

- جلاب مصباح

- لبوازدة توفيق

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأولي: البيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية:

الرقم	العبارات	تنطبق علي بدرجة مرتفعة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	لا تنطبق علي أبدا
1	أجز المهام الموكلة إلي دون تأجيلها			
2	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي في العمل			
3	أبادل مع زملائي الأفكار المتعلقة بتطوير العمل			
4	أبذل كل ما لدي من جهد للقيام بعملي			
5	أعمل ساعات إضافية لإتمام المهام الموكلة لي			
6	أحترم القوانين التي تنظم العمل داخل المؤسسة			
7	أحرص على التقيد بالتعليمات			
8	العلاقة التفاعلية داخل المؤسسة تشعرني بالرضا			
9	أهتم بتطبيق قوانين المؤسسة			
10	أقدم تبريرات عند غيابي عن العمل			
11	أحرص على تنفيذ مهمامي بصفة دائمة			
12	أحترم توقيت العمل			
13	أبذل قصاري جهدي أثناء العمل			
14	أوظف كل القدرات عند أداء العمل			
15	أؤدي عملي بكل جدية			
16	أصر على إتقان العمل			
17	أقوم بتذليل الصعوبات التي تواجهني في عملي			
18	أجتهد للقيام بعملي على أكمل وجه			
19	أحرص على إدارة على إشراكنا في اتخاذ القرارات			
20	أأخذ القرارات داخل المؤسسة بطريقة تشاورية			
21	أسمح لنا بمناقشة القرارات التي يصدرها المسؤولين			
22	أأخذ حق للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي أعمل بها			
23	أقوم رئيس العمل بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين			
24	أحرص على أن يطلع فريقتي على المعلومات اللازمة			

المحور الثاني: تمكين العاملين:

الرقم	العبارات	تنطبق علي بدرجة مرتفعة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	لا تنطبق علي أبدا
1	من السهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل			
2	أمتلك مهارات عالية داخل العمل			
3	قنوات الاتصال تزود العاملين بالمعلومات			
4	تسعي المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين			
5	تساهم مهارات الاتصال في إنجاز العمل			
6	أجد سهولة في التواصل مع رئيس العمل			
7	التزامي كبير اتجاه مهامى ضمن المجموعة			
8	مهام فريق العمل مقسمة حسب الأدوار			
9	أثق بقدراتي على القيام بمهام العمل			
10	عملي ذو أهمية بالنسبة لي			
11	يقوم رئيس العمل بتفويض بعض للعمال نيابة عنه			
12	أتحكم بشكل جيد في تقنيات إنجاز العمل			
13	يتميز جو فريق العمل بالحيوية			
14	أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة			
15	أشعر بالثقة في إنجاز أعمالي بحرية			
16	أحرص على أن يطلع زملاء على المعلومات اللازمة			
17	أشعر بالمسؤولية نحو ما أقوم به من عمل			
18	أكسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريباً			
19	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات			
20	يتميز جو فريق العمل بالمرونة			
21	أثق في مقدرة زملائي على أداء المهام بكفاءة			
22	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بالمهام			
23	أثق بأعضاء فريقى في تقديم المعلومات الصحيحة			
24	أقدم مصلحة المجموعة على مصلحتي الشخصية			

ملحق رقم 04 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم
الاجتماعية spss (اصدار 26)
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='D:\مستر\علم النفس علم البشير صاحب\2020\Untitled2.sav'
/COMPRESSED.

COMPUTE x1=MEAN(xa1 to xa6).

EXECUTE.

COMPUTE x2=MEAN(xb7 to xb12).

EXECUTE.

COMPUTE x3=MEAN(xc13 to xc18).

EXECUTE.

COMPUTE x4=MEAN(xd19 to xd24).

EXECUTE.

COMPUTE XXXTOT=MEAN(xa1 to xd24).

EXECUTE.

COMPUTE YYYTOT=MEAN(y1 to y24).

EXECUTE.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		الفعالية: الأولى المحور التنظيمية	تمكين: الثاني المحور العاملين:
N		76	76
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.4890	1.4512
	Std. Deviation	.23377	.23436
Most Extreme Differences	Absolute	.156	.159
	Positive	.156	.159
	Negative	-.098	-.097
Test Statistic		.156	.159
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 ^c	.064 ^c
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			

Correlations								
		xa1	xa2	xa3	xa4	xa5	xa6	بواجبات الإمام - 1 العمل
1- الإمام بواجبات العمل	Pearson Correlation	.568**	.372*	.621**	.353*	.469**	.424**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000	.027	.003	.007	
	N	39	39	39	39	39	39	39
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Correlations								
		xb7	xb8	xb9	xb10	xb11	xb12	الانضباط - 2 العمل في
2- الانضباط العمل في	Pearson Correlation	.716**	.571**	.528**	.323*	.370*	.433**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.045	.020	.006	
	N	39	39	39	39	39	39	39
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Correlations								
		xc13	xc14	xc15	xc16	xc17	xc18	في الإلتقان العمل 3-
3- الإلتقان العمل في	Pearson Correlation	.607**	.634**	.446**	.517**	.583**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.001	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations								
		xd19	xd20	xd21	xd22	xd23	xd24	المشاركة-4 اتخاذ في القرارات
في المشاركة-4 القرارات اتخاذ	Pearson Correlation	.710**	.674**	.631**	.835**	.594**	.569**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

RELIABILITY

```

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xa6 xb7 xb8 xb9 xb10 xb11 xb12 xc13 xc14
xc15 xc16 xc17 xc18 xd19
          xd20 xd21 xd22 xd23 xd24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.787	24

RELIABILITY

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18
y19 y20 y21 y22 y23 y24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.565	24

RELIABILITY

/VARIABLES=y1 y2 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y14 y15 y16 y17 y18 y19
y20 y21 y22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.639	20

Correlations			
		الفعالية: الأولى المحور التنظيمية	تمكين: الثاني المحور العاملين:
التنظيمية الفعالية: الأولى المحور	Pearson Correlation	1	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	79	79
العاملين تمكين: الثاني المحور	Pearson Correlation	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	79	79
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		تمكين: الثاني المحور العاملين	بواجبات الإمام 1- العمل
العاملين تمكين: الثاني المحور	Pearson Correlation	1	.447**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	79	79
العمل بواجبات الإمام 1-	Pearson Correlation	.447**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	79	79
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		تمكين :الثاني المحور :العاملين	العمل في الانضباط -2
:العاملين تمكين :الثاني المحور	Pearson Correlation	1	.611**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	79	79
العمل في الانضباط -2	Pearson Correlation	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	79	79

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

Correlations			
		تمكين :الثاني المحور :العاملين	العمل في الإلتقان -3
:العاملين تمكين :الثاني المحور	Pearson Correlation	1	.528**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	79	79
العمل في الإلتقان -3	Pearson Correlation	.528**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	79	79

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

Correlations			
		تمكين :الثاني المحور :العاملين	اتخاذ في المشاركة -4 القرارات
:العاملين تمكين :الثاني المحور	Pearson Correlation	1	.519**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	76	76
القرارات اتخاذ في المشاركة -4	Pearson Correlation	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	79	79

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

الحمد

لله

وَبِثْوَفِيْقٍ مِنْهُ