

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2019/.....

رقم التسجيل:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

أ.د. ضياف زين الدين

إعداد الطلبة:

دفاف ابتسام

قويسي نصيرة

بلعائية زينة

وَاللَّهُ يَكْتُبُ
الْحَقَّ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَىٰ آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
وَجْعَلْ مُحَمَّدًا وَآلَهُ
أَكْرَبَ النَّاسِ إِلَيْكَ
وَأَقْرَبَهُمْ لَكَ
وَأَكْرَبَهُمْ فِي عِلْمِكَ
وَأَقْرَبَهُمْ فِي حُبِّكَ
وَأَكْرَبَهُمْ فِي حَقِّكَ
وَأَقْرَبَهُمْ فِي حَقِّكَ
وَأَكْرَبَهُمْ فِي حَقِّكَ
وَأَقْرَبَهُمْ فِي حَقِّكَ

عبدالله

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله والصلاة والسلام على خير البرية اجمعين

محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه

ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد .

قال الله تعالى « قل إن صلاتي ونسكي ومحياي

ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين »

سورة الأنعام 162-

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكرامين الذان

كانا سبباً في كل نجاح وإلى جميع الأهل وكل من ساهم في

إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد خاصة غانم أنور

شكر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه


والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

تتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "ضيف زين الدين"

الذي كان مشرفاً

ولم يخل بالنصح والإرشاد وإلى كل أساتذة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية دون استثناء .



واجبه
المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	إهداء
**	شكر وتقدير
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الملاحق
**	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1. الإشكالية
06	2. تساؤلات الدراسة
06	3. فرضيات الدراسة
06	4. أهمية الدراسة
07	5. اهداف الدراسة
07	6. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
08	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
12	تمهيد
13	1. مفهوم القيم التنظيمية
14	2. مراحل تطور القيم التنظيمية
16	3. أهمية القيم التنظيمية
17	4. خصائص القيم التنظيمية
18	5. مصادر القيم التنظيمية
19	6. تصنيف القيم التنظيمية
21	7. قياس القيم التنظيمية
24	8. تأثير القيم التنظيمية على الأفراد داخل المنظمات
27	خلاصة

الفصل الثالث: التمكين الإداري	
29	تمهيد
30	1. مفهوم التمكين الإداري
30	2. أهمية التمكين الإداري
33	3. أبعاد التمكين الإداري
33	4. مبادئ وأساسيات التمكين الإداري
35	5. خطوات التمكين الإداري
37	6. معوقات وصعوبات تطبيق التمكين الإداري
37	7. نماذج التمكين الإداري
40	8. فوائد التمكين الإداري
42	خلاصة
46	تمهيد
47	1. الدراسة الاستطلاعية
47	2. الخصائص السيكمترية للأداة
49	3. تحديد وتعريف مجال الدراسة
50	4. المنهج المستخدم
51	5. مجتمع وعينة الدراسة
51	6. أدوات جمع البيانات
53	7. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	خلاصة
56	1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
56	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
57	3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
58	4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
59	5. نتائج الدراسة
60	6. التوصيات

62	خاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أمثلة عن مقياس القيم الفارق	23
02	يوضح الاتساق البنائي لأداة الدراسة	48
03	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	49
04	يوضح أبعاد وفقرات استبيان القيم التنظيمية	52
05	يوضح درجات بدائل القيم التنظيمية	52
06	يوضح درجات بدائل التمكين الإداري	52
07	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	56
08	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الانضباط والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	56
09	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التعاون والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	57
10	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة	58

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	69
02	يوضح استبيان المحكمين	70
03	يوضح الاستبيان في صورته النهائية	73
04	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الحضنة.	76
05	يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25. spss.	77

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة-المسيلة.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج ، إما عينة الدراسة فتكونت من(30)، فرداً من أصل(220)، عامل بالمؤسسة، حيث أستعمل الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية-التمكين الإداري.

Abstract

The objective of the study was to identify the relationship between the organizational values and the administrative empowerment of a sample of workers of the incubator mills in the city of Meselayla.

Where the descriptive approach was used to reach the results. The sample of the study consisted of (30) out of 220 employees of the institution. The questionnaire was used as a means of collecting information. The study concluded the following results:

- 1 - There is a relationship between the organizational values and administrative empowerment in the incubator mills in the city of Mesila.
- 2 - There is a correlation relationship of statistical significance between the value of justice and administrative empowerment in the incubator mills in the city of Mesila.
- 3 - There is a correlation between the value of discipline and administrative empowerment in the incubator mills in the city of Mesila.
- 4 - There is a correlation between the value of cooperation and administrative empowerment in the incubator mills in the city of Mesila.

Keywords: Organizational Values - Administrative Empowerment

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تطوراً سريعاً على جميع المستويات، وخاصة على مستوى المنظمات والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وفي ظل هذه التطورات تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق أهدافها باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، وباعتبار العنصر البشري أحد هذه الموارد وأهم مقومات النجاح وتحقيق الأهداف، حيث وجب الحفاظ عليه والسعي إلى تطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل.

وتعد القيم التنظيمية أحد الموضوعات المهمة والتي نالت الاهتمام من قبل علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي داخل منظمات اليوم، وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وانعكاس ذلك على الفرد والمنظمة على حد سواء ومن خلال التفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وكذلك ضغط العمل، والبيئة الموجودة داخل المنظمة والعوامل التنظيمية داخلها، والذي يتوافق بين قيم الأفراد، وأهدافهم مع قيم التنظيم الذين يعملون به، ويعتبر التمكين عاملاً مهماً في توافق الأفراد مع المنظمة التي يعملون بها وبذل المزيد من الجهد والعمل لأجلها وبلوغ الأهداف المرسومة، وتحقيقها على الوجه المطلوب، وهذا بدوره يعمل على زيادة تحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

وباعتبار القيم التنظيمية داخل هذه المنظمات أحد العوامل التي تساعد وتساهم في التزام هؤلاء الأفراد داخل منظماتهم وأحد العوامل المساهمة في ذلك، من حيث تأثيرها على سلوك الأفراد والعاملين وتصرفاتهم، حيث يتصرفون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة وباعتبارها أحد العوامل المحددة لتفوق المنظمات، وتعد الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخلها، وتبرز أهميتها في كونها تعطي الفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية وتجعل سلوكه ينسجم والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري 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 لشرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً،

وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، في حين خصص الفصل الثاني لموضوع القيم التنظيمية بداية بمفهوم القيم التنظيمية، ومراحل تطورها، وأهميتها، وخصائصها، ومصادرها، وكذا كيفية قياسها، وكذا تأثيرها على الأفراد داخل المنظمات.

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع التمكين الإداري من حيث مفهومه وأهميته وكذا أبعاده وخطواته مروراً بأهم المعوقات، والصعوبات التي تعرقه، وكذا بعض نماذجه، وأهم فوائده .

القسم التطبيقي: يحتوي على فصلان واحد خصصا لسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم فيها، بالإضافة إلى العينة، وكيفية اختيارها مروراً بأدوات جمع البيانات، وفصل آخر خصصا إلى أهم النتائج المتحصل عليه وكذا مناقشتها وتفسيرها والخروج ببعض الاقتراحات، والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

الخطاب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

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

1- الإشكالية:

أن التطور الحاصل في عالمنا اليوم، والذي شمل جميع القطاعات، ومجالات الحياة جعل المنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها، سواء كانت هذه المنظمات عمومية أو خاصة، والتي ترمي إلى تحقيق تنمية على جميع المستويات، ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق الاهتمام بالموارد البشري.

ونجد أن للقيم دور مهم في توجيه وتحديد سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، وهذا وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يرى أن قيم التعاون والعدالة هي القيم الأسمى، والبعض يرى أن قيم الانضباط، والانتماء هي القيم الأساسية، لذلك تعتبر القيم هي الموجه والمحدد السلوكي لهم في إطار تفاعلهم مع الآخرين وكذلك في حل المشاكل التي تقع بينهم داخل العمل، واتخاذ القرارات، حيث أكدت العديد من البحوث، والدراسات على أهميتها، وهذا ما أكدته دراسة عبد الله بن أحمد سالم الزهراني (2009)، على أن القيم التنظيمية والشخصية لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي، وأن أي تعارض بين هذه القيم يؤدي إلى الصراع داخل التنظيم، وهو ما يؤثر على أداء هؤلاء وباعتبار أن القيم التنظيمية أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة و بين الموظفين داخلها، تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات التي من بينها التمكين.

ويعد التمكين الإداري أحد العوامل المهمة في توافق الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون بها من حيث الجد المقدم لها وكذا العمل من أجلها، وبلوغ الأهداف المسطرة من طرفها وهذا ما أوجدته دراسة توفيق(2008)، بأن العامل المتمكن يزيد من جودة الأداء لذلك حضي التمكين الإداري بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة وذلك من خلال اهتمامه بالموظفين وتوسيع صلاحياتهم وتوسيع فرص المبادرة والمساهمة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات داخل الإدارة، ويعتمد ذلك على القيم العامة التي يسير عليها الموظفين واختلاف هذه القيم من موظف إلى آخر.

وتبرز أهمية القيم التنظيمية في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالارتياح وتدعم وحدته النفسية، وجعل سلوكه ينسجم مع الأهداف للمنظمة، وانطلاقا مما سبق مرور القيم التنظيمية كواحدة من المتغيرات الهامة التي أولها الباحثون اهتماما في السنوات الأخيرة خاصة في علاقتها بالتمكين الإداري، ولما لها من أهمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث جاءت هاته الدراسة لتسلط الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2- تساؤلات الدراسة:

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

ونتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون والتمكين الإداري في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تناولها موضوع مهم من موضوعات علم النفس العمل والتنظيم والذي يتعلق بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري.
- أبرز الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحديد وتوجيه السلوكيات المرغوبة داخل التنظيمات.

- الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تكريس التمكين الإداري لدي العمال والموظفين داخل المؤسسات .
- إبراز الدور الذي تلعبه قيم (التعاون، الانضباط، العدالة)، في المساعدة على تسهيل مهام العمال والموظفين وتمكينها في مهامهم.
- ومن الممكن أن تكون هذه الدراسة أحد العوامل المساعدة على انتشار القيم التنظيمية وتمكين الإداري وبالتالي تكون أحد الحلول المتوفرة لذلك.

5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالتمكين الإداري، بالإضافة الى الأهداف التالية:
- التعرف على العلاقة بين قيمة العدالة والتمكين الإداري.
- التعرف على العلاقة بين قيمة الانضباط والتمكين الإداري.
- التعرف على العلاقة بين قيمة التعاون والتمكين الإداري.

6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

القيم التنظيمية: هي تلك السلوكيات التي يسير عليها العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة والتي تحددها المؤسسة وتكون متفقا بينها وبين العاملين بها من أجل تحديد السلوك المرغوب والغير مرغوب.

التمكين الإداري: هي تلك الدرجة التي يصل إليه الموظف بمؤسسة مطاحن الحضنة في تأدية عمله ويكون بدرجة عالية من الاتقان ومساهمة المؤسسة في ذلك.

العدالة: هي شعور العامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة بالمساواة والنزاهة سواء في الوجبات أو الحقوق التي تمنها له المؤسسة.

الانضباط: هي مجموعة من الاجراءات والقوانين التي يسير علي عمال مؤسسة مطاحن الحضنة وتكون المؤسسة هي التي تحددها.

التعاون: هو ذلك الجهود المشترك الذي يقدمه عمال مؤسسة مطاحن الحضنة لتحقيق منفعة وخدمة شترك فيه العمال فيما بينهم.

7- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة رابح العايب(2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدي العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات C- P-G- بقسنطينة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم القيم الموجودة داخل المركب وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ولتحقق من أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة البالغة (80)، فرداً، وتم استرجاع منها(79)، استبياناً فقط، وتم استخدام الاساليب الاحصائية(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

توصلت الدراسة إلى أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، ثم نلتها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية.

الدراسة الثانية: دراسة عجال مسعودة (2009): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة آراء الإطار المسؤولة نحو القيم التنظيمية(الفاعلية، العدل، التنافس)، وآراءهم نحو جودة التعليم العالي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونه عينة الدراسة من (100)، استاذ جامعي، حيث تم استخدام استبيانين للجمع المعلومات مصمم من قبل الباحث كليهما يتكون من(30)، عبارة وتم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام معامل بيرسون.

توصلت الدراسة أن للقيم التنظيمية علاقة طردية موجبة بين القيم السائدة داخل الجامعة بنسبة للقيم(القوة، الفاعلية، العدالة)، وعلاقة متوسطة بالنسبة لقيم التنافس.

الدراسة الثالثة: 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 استعمل 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 الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ووجود علاقة بين أبعاد القيم التنظيمية الاربعة (التعاون، الانتماء، الانضباط العدالة)، وتمكين الموظفين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري:

الدراسة الأولى: 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 الجمعات 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 متقاربة وأن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للأفراد العينة.

الدراسة الثانية: 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 الجماعات 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 .

الدراسة الثالثة: 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 .

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة اتضح أن موضوع القيم التنظيمية والتمكين الإداري، قد نال اهتمام الكثير من الباحثين، وقد تبين ما يلي:

من حيث تركيز بعض الدراسات على متغير القيم التنظيمية من حيث التعريف هذه القيم، وأهدافها وكذلك أهم العوامل المؤثرة عليها وبالنسبة للدراسات الأخرى فقد ركزت على متغير التمكين الإداري من جوانب متعددة منها(مفهوم التمكين الإداري، وابعاده وكذلك فوائده وأهميته)

حيث أن دراستنا تتفق مع جميع الدراسات التي تم تناولها، وذلك في اتباع المنهج الوصفي، واستعمال الاستبيان كأداة للجمع المعلومات، واختلفت جميعها في اختيار مجتمع الدراسة، وفي المقابل نجد أن هذه الدراسات اختلفت مع دراستنا كذلك في ربط متغير القيم التنظيمية، ومتغير التمكين الإداري مع متغيرات أخرى غير مشابهة لعنوان دراستنا، وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع عليه في التراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا.

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع وصياغة فرضيات الدراسة التي وجدنا أنه هناك علاقة بين متغير القيم التنظيمية والتمكين الإداري في مختلف المتغيرات الأخرى التي نرى فيها نوع من التشابه في المتغيرات التي ندرسها، وأيضاً استفدنا من الدراسات السابقة في وضع خطة وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة لمتغيرات الدراسة، وبفضل الدراسات السابقة استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان، الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات والمعطيات، وأيضاً معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد:

- 1- مفهوم القيم التنظيمية
- 2- مراحل تطور القيم التنظيمية
- 3- أهمية القيم التنظيمية
- 4- خصائص القيم التنظيمية
- 5- مصادر القيم التنظيمية
- 6- تصنيف القيم التنظيمية
- 7- قياس القيم التنظيمية
- 8- تأثير القيم التنظيمية على الأفراد داخل المنظمات

خلاصة

تمهيد:

تعد القيم التنظيمية أحد العوامل التي تساعد علي ضبط سلوك الأفراد داخل مكان عملهم حيث لقت اهتماماً واضحاً في مجالات السلوك التنظيمي، حيث تعتبر عنصراً هاماً في تحديد السلوك وتوجيهه داخل المنظمات وعلى اعتبارها العوامل المساعدة على نجاح أو فشل هذه المنظمات، وكذا في تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك من خلال مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل منظمة على ترسيخها بين العاملين لديها، وبناءً على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وأهم عناصرها وكذلك خصائصها.

1- مفهوم القيم التنظيمية:

لقد أهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها على حياة المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوتت الجهود والاجتهادات العلمية لتحديد مفهومها ومعانيها، وقد عرفت عند خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات كالتالي:

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية لابد من تحديد مفهوم القيم وبعدها التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية:

أولاً-المفهوم اللغوي للقيم:

قبل التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم لابد من التطرق إلى تعريفها لغوياً.

أولاً-القيمة لغوياً: القيمة هي ما يقدر به الشيء، فقيمة الشيء قدره .

قال ابن الوردي: قيمة الإنسان ما يحسنه أكثر الإنسان منه أو أقل، وقيمة المتاع ثمنه، ويقال ما لفلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر.(علي وآخرون،1984،ص871)

ثانياً-اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفاتها من بينها:

يعرفها "خليفة" بأنها: "عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء" (خليفة،2012،ص47).

أما "عند حامد زهران": "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم صممي غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط" (لوكيا،2006،ص163).

أما "الطراونة والصريرة": "بأنها الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود من أسباب تبرز الرغبة فيه، وقد يكون هذا الموجود شخصاً أو شيئاً، والرغبة الموجودة تحكم سلوك الفرد وتوجهه لإشباعها". (الطراونة والصريرة،2000،ص104)

ثانياً-مفهوم القيم التنظيمية:

يعرفها "فرانسيس وودكوك": بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير مهم، وهي تعمل على توجيه سلوك داخل المنظمات.(فرانسيس وودكوك،1996،ص17)

أما "مقدم" فيعرفها "بأنها الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها".(مقدم،1995،ص159)

أما "صفاء" فيعرفها على أنها "مجموعة المعايير التي يحكم بها علي الأشياء بالحسن أو القبح، وأيضاً أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد". (صفاء 2008، ص132) .

أما "الهيجان" فيعرفها على أنها "مكون نفسي معرفي عقلي وجداني أدائي يوجه السلوك ويدفعه" (الهيجان، 2008 ص42) .

2- مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع كل من "ديف فرانسيس، ومايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري، وهي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت الفكر الإداري، وهي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيهها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس ويبر) حيث وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية، وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني. (أحمد ورايح، 2006، ص87) .

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة على أثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة، وهي ظان العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الإنتاجية .

حيث أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر على أداءه الإنساني. وأكدت على التنظيم الغير رسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينيات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوأ خيار موجود وبجثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في (1960) "دوجلاس ماكريجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة (The human side of Enterprise)، وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "ماكريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية .
(أحمد ورايح، 2006، ص88).

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X،Y)، ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X)، حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.

أما افتراضات هذه النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى الإنسان يجب العمل بالفطرة، كما يجب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح .
والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي . (أحمد ورايح الخطيب، 2006، ص89) .

المرحلة الخامسة: تعتبر هذه المرحلة عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم "ادوين لوك" (1968)، وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدي إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل: وتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي :

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف

الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا Psychological Contrac)، بجانب العقد المكتوب من الجانبين له تأثير في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنية، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد المكثي والوعي في العمل.(جودة، 2006، ص66)

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة، والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

المرحلة السادسة: أبرز روادها "هيرزبرغ" الذي وضع أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية، وصار بالإمكان تطبيقاً تغير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم، والاتجاهات، والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة. (أحمد ورايح، 2006، ص91).

المرحلة السابعة: هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح .

وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع .

وظهر في هذه المرحلة من التطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجاً مثالياً يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عجال، 2009، ص41) .

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتزايد الاهتمام بالقيم التنظيمية داخل المنظمات، لما لها من تأثير على الأفراد، وكذلك الأداء داخلها ويتوضح ذلك من خلال أنما:

- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.

- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل مباشر.
 - فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
 - تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
 - الإدارة بالقيم توجهها جديد يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية.
 - تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.
 - مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.
 - القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.
 - الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية.
 - توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فاعليتها.
- (مصطفى، 2008، ص177)

4- خصائص القيم التنظيمية:

يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب على أن القيم التنظيمية أحد العوامل المساهمة في توجيه وتحديد السلوك داخل المنظمات، ويمكن تحديد أهم ما يميزها هو أنها:

4-1- إنسانية:

بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم، وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر غيرهم .

4-2- غير مرتبطة بزمن معين:

فالقيم أدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل، فهي تتعد عن معني الرغبات والميول التي ترتبط بالحاضر فقط.

4-3- تملك صفة الضدية:

فكل قيمة لها ضدها مما يجعل لها قطبين سالبا وآخر موجبا، هذا الأخير هو الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه ضد القيمة، أو عكس القيمة.

(ماجد، 2011، ص26)

4-4- نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص والأشياء، أو الأحكام ذاتها، مهتديا في ذلك إلى معايير يضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها (جمالي، اقتصادي، ديني..... الخ)، فهي تختلف من شخص إلى لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، "فدوركاي" يعتبرها من مقتضيات الوعي الاجتماعي "وماكس" يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية "وفرويد" يراها من اسقاطات الغريزة الجنسية .

4-5- مرنة:

فالقيم تمتاز بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع متطلباته وحاجياته .

4-6- تلقائية:

هي ليست من صنع فرد أو مجموعة من الأفراد، ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.

(عجال، 2009، ص46)

4-7- ذاتية اجتماعية:

القيم عبارة عن مصادر داخلية، ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص للفرد والجماعة وفي تحديد الكثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس، والعمر والمعطيات الأخلاقية والدينية.

4-8- مكتسبة:

إذ يتعلمها الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع تكوين الفرد ذاته، ويصبح الأفراد مهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها. (عوض، 2007، ص81)

4-9- تتصف بالعمومية:

فهي تشكل نموذجا عاما ومشاركا بين جميع الأفراد داخل المجتمع، وبموجبه يحكمون على سلوكهم، وسلوكيات الآخرين إما بالقبول أو بالرفض. (بوطرفة، 2005، ص21)

5- مصادر القيم التنظيمية:

توجد العديد من مصادر القيم التنظيمية ومن اهم هذه المصادر ما يلي:

أولاً: المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه، ولهذا بأن القيم الأفراد داخل مجتمع معين تختلف عن قيم الأفراد في مجتمع آخر ولهذا فان القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع

الفصل الثاني.....القيم التنظيمية

الشرقي كونه لايزال بالتجارب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. (خضير كاظم حمود، 2002، ص86)

ثانيا: المصدر البيئي: ويعتبر من المصادر المهمة حيث يستمد الأفراد والمنظمات منها قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث النبي محمد صلي الله عليه وسلم حول اتقان العمل "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" وهذا ما يؤكد علي أهمية قيمة الجودة والفعالية في المنظمات ويجب على العاملين الالتزام بها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقا لمعطيات الفكر الإيمانية.

(بن تركي، 2008، ص6)

ثالثا: مصدر الخبرات السابقة: تلعب الخبرات السابقة والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة من القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته، فالشخص الذي عانى من الجوع، والحرمان يشكل له توفر الطعام قيمة على درجة كبيرة من الأهمية. (الفريجان وآخرون، 2009، ص163)

رابعا: مصدر جماعة العمل: أغلب التفاعلات اليومية، والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة وهكذا فإن علاقة التأثير المتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة .

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق فالعمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة والعمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض للضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه في ميدان العمل، ولذلك تعد جماعة العمل أحد أهم المصادر التي ترسخ هذه القيم للأفراد.

(العميان، 2005، ص36)

6- تصنيف القيم التنظيمية:

بعد الاطلاع على كل من التراث النظري والأدبي للباحثين نجد أنهم يعتمدون على أبعاد كثيرة في تصنيف

القيم ومنها:

6-1- من حيث بعد المحتوى:

◀ **القيم النظرية:** وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء، واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذين يسعون وراء المبادئ والمثل العليا. (عثمان، 2009، ص54)

◀ **القيم الاقتصادية:** ترتبط بسلوك التوفير للجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال، ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية، وهو عادة رجال المال والأعمال.

◀ وترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة، ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم .

◀ **القيم الروحية:** أو الدينية، وهي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغييب.

◀ **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية .

◀ **القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

◀ **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال، ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من (رسم وموسيقى وشعر وغلى غير ذلك، وما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال .(عثمان، 2009، ص54)

6-2- من حيث بعد المقصد:

◀ **قيم وسائلية:** وهي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد، مثل الترقى .

◀ **قيم غائية(هدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها بالحرب في نظر الجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية .(لوكيا، 2006، ص170)

6-3- من حيث بعد الشدة:

◀ **قيم ملزمة:** (أمره ناهية)، يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

◀ قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف مثلا.

◀ قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد

مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لدينه كأنه يعيش أبدا ولاخرته كأنه يموت غدا، وهي القيم التي

تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا. (لعويسات،2002،ص43)

6-4- من حيث بعد الدوام:

◀ قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات

والنزوات .

◀ قيم دائمة: وهي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم

المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

6-5- من حيث بعد المرونة:

◀ قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء

والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمتها، فما كان مناسباً في الماضي

قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

◀ قيم جامدة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم

بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها

عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام

المغلق الجمود. (لعويسات،2002،ص4)

7- قياس القيم التنظيمية:

بالعودة إلى التراث النظري نجد أن هناك الكثير من الوسائل والتقنيات التي تقيس القيم التنظيمية ومنها:

7-1- اختبار قياس القيم التنظيمية:

أعدّه الباحثان "جوردن ألبورت" و"فليب فرنون" ويستند إلى إطار نظري وضعه "سير انجر" ويقس ستة

أبعاد من القيم هي(النمط النظري، النمط الاقتصادي، النمط الجمالي النمط الاجتماعي، النمط السياسي، النمط

الديني).

ويهدف اختبار القيم إلى بيان مدى ميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في

درجة انجذابهم إلى أحد هذه القيم .

الفصل الثاني.....القيم التنظيمية

مثال :قد نجد شخصا تتركز معظم قيمه في الجانب الديني، وبالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه، وقد نجد شخص آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه، بينما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة .

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى طريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من (30)، عبارة في القسم الأول(15)، عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمسة الأخرى عددا متساويا من المرات .

ويتراوح ثبات الاختبار بين (0,39)و(0,75)، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في السلوك الإنساني مثل القيم الاقتصادية والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني .

ويطلب من المفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل:

- هل تفضل إذا أتاحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك .
- عندما تزور إحدى المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة والخشوع والناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن والعمارة .

7-2- مقياس القيم الفارق:

أعدده العالم "برنس" ويتألف من المقياس من (24)، زوج من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المحييب واحدة منهما، إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية)، والأخرى تمثل قيمة منبثقة(عصرية) ويتحدد اتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختبار أربع وستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين(128)، عبارة، وفيما يلي أمثلة على المقياس(64)، زوجا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربعة والستين من عبارتين إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية)، والأخرى تمثل قيمة منبثقة(عصرية)، ويتحدد اتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية والجدول التالي يعطي أمثلة على عبارات المقياس كما يلي:

الجدول رقم (1) .

قيم أصلية	قيم منبثقة
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف . • ينبغي أن أحرز مركزا أعلى مما أحرزه أبي • ينبغي أن أشعر أن أتحمّل الألم والمعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل . 	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس . • ينبغي أن أستمتع بمسارات الحياة أكثر من أبي . • ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي .

المصدر : (العميان،2005،ص10)

ويضم المقياس أربعة فروع هي :

1- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية)، ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية) .

2- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية)، مقابل الاستمتاع بالحاضر .

3- استقلال الذات (قيمة أصلية)، مقابل مسايرة الآخرين .

4- التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية)، مقابل النسبية في هذه المسائل .

وثبات الاختبار معقول بنسبة جيدة إذ يبلغ(0,89)، بطريقة تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه، ولقد أثبتت

بعض الدراسات ما يدل على صدقه، أشارت الدراسات إلى أن دور مختلف القيم يؤثر في أنواع متباينة

ومتفاوتة من الإنجازات، ويساعد على اختيار الأصدقاء، حيث تميل شخصية الأزواج و الأصدقاء إلى

التماثل، وكذلك تبين أن القيم تعتبر محددًا مهمًا للأدراك، وتشير نتائج الدراسات إلى أن القيم تمثل جانبًا

محوريًا وأساسيا من الشخصية .(العميان،2005،ص11)

3-7- مقياس القيم التنظيمية: للباحثين "ديف فرانسيس ومايك وود كوك"

هذا المقياس هو عبارة عن استبيان يتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة والتي توصل إليها

الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل (السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند

نيوزلندا و م أ)، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ويمكن أن تطبق هذه

الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي :

إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافاة .

إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد .

إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام .

إدارة البيئة: تشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص .

وتضم الاستبانة (60)، عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي :

❖ صحيحة كلياً (4 نقاط) .

❖ صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط) .

❖ ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان) .

❖ غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة) .

❖ غير صحيحة كلياً (0 صفر) .

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية)، والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (سلاطين وآخرون، 2013، ص84).

8- تأثير القيم التنظيمية على الأفراد داخل المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة الأفراد والمديرين الذين يشتركون في صنع القرارات حيث يعمل هؤلاء على تطوير، وتعديل القيم التي يمتلكونها في المنظمات التي يعملون فيها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة . ونجد أن من الأمور الحيوية التي يسعى إليها هؤلاء المدراء القيم العليا لموظفيهم فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم سلباً أو إيجاباً على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يري " سوميرس، Somers " بأن القيم التنظيمية التي يسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل، وأعلى الدرجة من الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين .

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على قوة التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعني ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

وللوصول إلى القيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب، يجب أن يتحدد من خلال:

1- **تحديد الأهداف:** حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازها.

2- **تحليل البيانات:** تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكها لمعانيها وتفسيره لها .

3- **وضع البدائل:** يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها .

4- **تنفيذ القرار:** تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار .

5- **التقييم والمتابعة:** يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج، وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق .

ويؤكد " فينجان،Fingan" على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية، حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدي العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون، والعدل والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل، وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم .

ويؤكد "مندل وجرودن" أن للقيم تأثيرا على الأداء، وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون، ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:

● القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد .

● القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

● القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.

- فالقيم الإسلامية صاغها خالق الكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فهي تتصف بالإنسانية والاجتماعية والواقعية وهي صالحة لكل زمان ومكان. (عجال، 2009، ص70-71)

خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة، حيث تساعد على ضبط السلوك داخل المنظمات، وتوفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، كما تهدف إلى جعل سلوك العاملين داخل المنظمة يتجه إلى نفس التفكير والاختيار، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى المراتب، وإبراز شخصيتها التنظيمية وبالتالي النمو والنجاح والبقاء.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد:

- 1- مفهوم التمكين الإداري
- 2- أهمية التمكين الإداري
- 3- أبعاد التمكين الإداري
- 4- مبادئ وإساسيات التمكين الإداري
- 5- خطوات التمكين الإداري
- 6- معوقات وصعوبات تطبيق التمكين الإداري
- 7- نماذج التمكين الإداري
- 8- فوائد التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد:

يعد التمكين الإداري من المواضيع المهمة، والتي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة، وأحد الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي أثبت كفاءته نتيجة لتطبيقه بفعالية في معظم المنظمات ولما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وبذله مجهوداً إضافياً في العمل، ويعد الأفراد المتمكنين في منظماتهم مصدر قوة يساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظراً لتعدد الأدبيات حول موضع التمكين الإداري، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1- مفهوم التمكين الإداري:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى التمكين الإداري، فمن الصعب القول أن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري:

أ- لغة: من الناحية اللغوية (التمكين)، يعني القدرة والاستطاعة وأما معجم الوسيط (2001)، فأن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطا وقدرة وسهل عليه، ويقال: فلان تمكن عند الناس أي على شأنه. (الخطيب، 2009، ص29).

ب- إصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم التمكين نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله: وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البيئة التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات، والمكافأة والمعرفة، وحمايتهم في حالة السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك. (مازن، 2006، ص1).

ويعرفه "عبد الوهاب" بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج" (عبد الوهاب، 1999، ص440)

أما "السلمي" فيعرفه: "بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في انجاز المهام وتحقيق الأهداف" (السلمي، 2001، ص70)

أما "المغربي" فعرفه "بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وأنشطة وظائفهم، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل".

أما (Krajewski 1999) فقد أشار بأن التمكين "يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤوليه اتخاذ القرار، والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة". (ناصر وآخرون، 2013، ص143).

2- أهمية التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري أحد المؤشرات الأساسية والمهمة للمنظمة، والفرد علي السواء لذلك سوف نقوم بإبراز أهميته بالنسبة للفرد، والمنظمة.

أولاً: بالنسبة للفرد:

1/ تحقيق الانتماء: يساهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة، ولفريق العمل الذي ينتمي إليه. وتبين الكثير من الأديبات أن التمكين الإداري من أهم فوائده بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته ومناخ العمل. (الزهير، 2001، ص112)

2/ المشاركة الفعالة: مكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجحة تتميز بمستوي عالي من الفعالية، والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها، أذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والمادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

3/ تطوير مستوي أداء العاملين: تحسين أداء العاملين ورفع مستوي الرضى لدى الموظف من الأدوار الأساسية التي تتمحض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين الأداء لدى الموظفين هي فكرة ذات أهمية وكقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء، وخاصة في المؤسسات الخدماتي بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، والموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف. (عرسوس، 2005، ص91)

4/ اكتساب المعرفة والمهارة: أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة، والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب وهذا يتطلب الكثير من الحالات الخراط الموظف في الدورات التدريبية والندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى يعد مغادرته المنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

5/ المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في موظفيها المتمكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدرته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرصها على المحافظة على هذا الموظف وخطورة التخلص منها.

6/ شعور الموظف بمعني الوظيفة: الموظف المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر بسيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة ويرى الأمور بنظرة شاملة، وليس فقط من زاوية لا يقوم به من

عمل منفصل، وإنما يري ما يقوم به حلقة ضمن حلقات آخر تصب جميعها في تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها. (جاد الرب، 2004، ص91)

7/ تحقيق الرضي الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين الإداري فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستغالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضي العاملين وشعورهم بالسعادة .

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي أنسان إلا أن هناك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها. (نجلاء، 2008، ص73)

ثانيا: بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات، ومعرفة وماهرة وتدريب وغيرها، فمن الطبيعي ان يكون ذلك كله ينعكس على المنظمة وذلك:

1/ زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم جيدا بأن هذه الحالة جزء من علاقة إيجابية وصحيحة بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوي وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه. (خولة، 2003، ص53)

2/ تحسين مستوي إنتاجية العمل كما ونوعا:

3/ زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقاسم أفكار خلاقه .

4/ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع الخاصة بالتغيير، وذلك في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

5/ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الأرباح والحصة السوقية وسمعة المنظمة، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام . (السيد، 2001، ص339)

6/ تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. (السيد، 2001، ص342)

3- أبعاد التمكين الإداري:

حسب "عبد الوهاب و عايدة" أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد وهي:

أولاً: تفويض الصلاحيات: تعددت التعاريف الخاصة بموضوع تفويض السلطة في علم الإدارة، حيث يعرف على أنه العملية التي من خلالها يعطي المدير جزء عمله من للمرؤوسين الذين يعملون تحت رآسيته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج .

ثانياً: تدريب العاملين: هو عملية تزويد الموظف بالمهارات ومعارف، وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلي في المستقبل.

ثالثاً: عمل الفريق: يصف "باير وآخريين" فرق العمل على أنها مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاماً من الكيانات المرتبطة، التي يتقاسم أعضائها هدفاً مشتركاً.

رابعاً: التحفيز: تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية، وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتي تقدم لهم حوافز مناسبة، وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي .(عبدالوهاب وعايدة، 1999، ص143)

4- مبادئ وأساسيات التمكين الإداري :

يرى "ستر" "stirr" (2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي:

4-1- تعليم العاملين (E-Education):

إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.

4-2- الدافعية (M-MotVation):

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين، لتقبل فكرة التمكين، وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

4-3- وضوح الهدف (P-Purpose):

لأن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4-4- الملكية (O-Ownership):

يقترح "ستر" معادلة للتمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف التي تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

Authority + Accountability + Achievement = الانجاز + المسؤولية + السلطة

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسائلة عن أفعالهم قراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم. (ستر، 2011، ص44)

4-5- الرغبة في التغيير (W-Willingness to Chage):

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

4-6- نكران الذات (Ego-Eliminatio):

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا مديرين أو موجهين.

4-7- الإحترام (Respect):

إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملة والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة فيها بنجاح، ويوجد للتمكين.

5- خطوات التمكين الإداري:

تحدد خطوات التمكين الإداري حسب المراحل التالي:

5-1- مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة بيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح دور كل فرد فيه وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بالتمكين للإجابة على الأسئلة التي تواجه الأفراد.

5-2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: وتحتاج هذه المرحلة إلى قائد يلعب دور منسق ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

5-3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين.

5-4- مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم، وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما أقترح "العتيبي" خطوات أخرى للتمكين وهي:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: وهي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجاً للتمكين الإداري، هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، هي إيجاد بيئة عمل مكيّنة تتصل بالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة السلطة، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

3- تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين، والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمديرون

الفصل الثالث.....التمكين الإداري

عادة لا يجذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين .

4- تكوين فريق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقرارتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن فريق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فأنتهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، حيث يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء العمل كلما زادت مساهمتهم .

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوي المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهات نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل .

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وضحاها، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبين برنامج للتمكين الإداري سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على النتائج سريعاً. (العتيبي، 2004، ص33)

6- معوقات وصعوبات تطبيق التمكين الإداري:

أشارت دراسة "جريسلي" وآخرين (Greasley,etal,2005) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية التمكين وهي:

- مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم .
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة .
- رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية .
- البيروقراطية السلبية وتحلف السياسات الإدارية .
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين واستراتيجيته .
- جمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة .
- خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- البناء التنظيمي الهرمي .
- الأنظمة والاجراءات الصارمة الغير مشجعة على المبادرات والإبداع الجديد .
- ضعف التحفيز ونظام المكافآت داخل المنظمات .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي داخل المنظمات. (العتيبي، 2005، ص44)

7- نماذج التمكين الإداري:

بالعودة إلى مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة سنحاول استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه أكثر وذلك حسب تسلسليه الزمني كالآتي:

1/ نموذج Conger & Kanungo (1988):

يهتم نموذج (Conger & Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما أقترح النموذج أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

◀ الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر إلى التمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض السلطة .

◀ الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل على أكثر من مجرد المشاركة في السلطة

كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

- 1- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة .
- 2- السياسات التي الإدارية التي تؤدي على التمكين .
- 3- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين .
- 4- تمكين العاملين .
- 5- التغيير في السلوك .

مما سبق يمكن القول أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيداً للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعيمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف .

2- نموذج (Tomas & Velthouse):

وضع (Velthouse, Tomas)، نموذجاً للتمكين، يعرف بالنموذج المعرفي: Cognitiv Empowerment يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي (تفويض السلطة التدريب التحفيز، فرق العمل)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج، حيث نجد أن هذا النموذج يركز على الخطوات الثلاثة الأولى التي ذكرها سابقاً حيث أن:

الخطوة الأولى: هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة تفويض السلطة، تصميم الوظائف، نظام المكافآت)، والتي تساعد في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد (التطوير المعني، الاختيار، الكفاءة)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

الخطوة الثانية: فتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience

Curve)، ومدى استفادته من التحليلات السابقة، والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام .

الخطوة الثالثة: المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها

وهناك ثلاثة أنماط هي (نمط وصفي، نمط تنبؤي، نمط تقييمي)، حيث يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب

تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

الخطوة الرابعة: وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على

المؤثرات الخارجية، وكذلك تغيير أنماط المعلومات.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى

الأفراد، وليس ك ممارسة إدارية تطبقها المنظمة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين

لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية

المتمثلة في (أساليب القيادة، تفويض السلطات، تصميم الوظائف، نظام المكافآت)

3- نموذج (Spritwer): يعتمد على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري ويمكن تقسيمها إلى:

أ/ عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته .

ب/ عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظام الحوافز والمكافآت .

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Velthouse &

Tomas) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية)، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة

الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة .

4- نموذج (Haetline & Ferrell. 1996): يقوم هذا النموذج على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة

المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب استراتيجي للمنظمة، ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب

جديدة في القيادة وتقييم الأداء ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى

تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن .(عبد الحميد عبد الفتاح، 2008، ص93)

5- نموذج (Davis): حيث أقرح "Davis" نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين

موظفيهم وهي:

▪ **التمكين من خلال المسؤوليات:** حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه بامتلاكه للوظيفة مما يزيد

من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد .

- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل .
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفير شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية .
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم .
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار .
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه .
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته .
- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العامل لأن يعمل بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: لدي شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يوجهاهم .
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر. (اليعقوب، 2004، ص5)

8- فوائد التمكين الإداري:

- أشار (Spatz, 2000)، أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء، حيث اقترح مجموعة من المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني التمكين الإداري وتشمل ما يلي:
- خلق الحافز الذي يخفف مستوى الأخطاء وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم
 - إتاحة الفرص للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور العاملين بامتلاكهم الوظيفة .

الفصل الثالث.....التمكين الإداري

- مساعدته على التطوير، والتحسين المستمر للعمليات، والمنتجات، والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك .
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال)، يمتلك إحساس بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها ورضاه عن مرؤوسيه .
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد .
- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع .
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات، وأن وظيفتهم ذات أثر كبير على المنظمة .
- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق التشجيع وانفتاح الإدارة، كاعتماد فرق الإدارة الذاتية .
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطي والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية .
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا .
- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية .(أبو هتله،2010،ص127)

أما (Blanchard,1996)، فحدد مزايا التمكين الإداري في النقاط التالي:

- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات .
- التغيير اتجاهات الأفراد داخل التنظيم، حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل .
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .
- تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات .
- تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة .
- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات .
- زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمات .(زهير،2001،ص69)

خلاصة:

يعد التمكين الإداري أهم الركائز الأساسية التي تقوم بها المنظمة اليوم، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، وأن نجاحه يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة به التزامها بتطبيقه ودعمه، إشراك العاملين في عملية التمكين مع إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الأهداف المرجو من عملية التمكين، ونتيجة لهذه العملية يشعر الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها.

الخطاب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- الخصائص السكومترية للأداة
- 3- تحديد وتعريف مجال الدراسة
- 4- المنهج المستخدم
- 5- مجتمع وعينة الدراسة
- 6- أدوات جمع البيانات
- 7- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تم عرض الجانب النظري من الدراسة، سوف نتطرق الآن إلى الإجراءات المنهجية المتعلقة بمختلف المراحل العلمية، وفي مقدمتها الدراسة الاستطلاعية وكذا تحديد وتعريف مجال الدراسة وعينة الدراسة إضافة إلى المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة وكذا أدوات جمع المعلومات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة حول جوانب الدراسة خاصة في شقها الميداني، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية، وعادة ما تأتي انطلاقاً من الأهداف التي يحددها مسبقاً الباحث، حيث تمثلت الأهداف الأساسية للدراسة الاستطلاعية في الدراسة الحالية فيما يلي:

- التعرف والتقرب من ميدان الدراسة .
- تحديد حجم مجتمع الدراسة، ومعرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها وتعليماتها، ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه مع المتغيرات.
- التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

حيث تمت الدراسة الاستطلاعية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2018 ، وذلك بعد الحصول على الموافقة لإجرائها، وذلك من خلال أخذ الموافقة من طرف مدير مؤسسة "مطاحن الحضنة" بمدينة المسيلة حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال، والتي تم تحديدها بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (15)، من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (220)، عام بالمؤسسة، وذلك من أجل تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

2- الخصائص السيكومترية للأداة:

2-1- إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولاً-الصدق:

أ/ صدق الظاهري (المحكمن)

ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري، لما يقيس ولما يطبق عليهم، وللتأكد من ذلك تم عرضه على مجموعة من المحكمن والمختصين في مجال علم النفس وعددهم 05 أساتذة (انظر الملحق رقم (01) على اعتبار أنهم يملكون من الخلفية العلمية ما تؤهلهم لأن يقيموا عبارات الاستبيان الموضوعية في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قدمت الصورة الأولية للاستبيان المكونة من(28) عبارة (أنظر الملحق رقم (02)، حيث تمت الموافقة عليها جميعاً مع بعض

الاقتراحات والملاحظات، حيث تم أخذها بعين الاعتبار لتصبح الأداة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 03).

كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها (15)، فرد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

ب/ صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

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.

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

✓ أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value)، أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0,01.0,05)، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

النتيجة	SIG مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.000	0.781	المحور الأول: القيم التنظيمية	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.000	0.871	بعد العدالة	1
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.000	0.889	بعد الانضباط	2
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.000	0.809	بعد التعاون	3
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.001	0.771	المحور الثاني: التمكين الإداري	

التعليق على الجدول أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل محور ولكل بعد مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، دالة إحصائياً، حيث قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة $=0,498$ ، الجدولية ومنه يعتبر الاستبيان صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.

النتيجة	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	0.765	المحور الأول: القيم التنظيمية	
ثابت	0.781	1	بعد العدالة
ثابت	0.842	2	بعد الانضباط
ثابت	0.846	3	بعد التعاون
ثابت	0.741	المحور الثاني: التمكين الإداري	
ثابت	0.867	جميع عبارات الاستبيان	

التعليق على الجدول أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة ف فقرات: المحور الأول: بلغ 0,765، وثبات فقرات المحور الثاني: بلغ 0,741، وأن القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0,867 وهي أكبر من الحد الأدنى 0,6، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد الإشارة انه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان)، التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

3-1- المجال الجغرافي: وهو البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، والتي تعتبر أحد المؤسسات الكبرى بالجزائر، حيث يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة

أنواع المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة، على الجهة الشرقية للطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج 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، أنظر الملحق رقم (04)

3-2- المجال الزمني: حيث تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019/2018 وتقريبا في الفترة ما بين 26 جانفي 2019 إلى غاية أواخر شهر فيفري من نفس السنة.

3-3- المجال البشري: ويقصد به عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، ويبلغ عدد عمال مؤسسة الحضنة (220)، عامل بها.

4- المنهج المستخدم:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عم العلاقة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدي عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات، حيث توصلت المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة، وأدقها كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهرة والحوادث بشكل موضوعي (أحسان، 1986، 12)، 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 وتنميط عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (بدوي، 1977، 153).

5- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في جميع عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة والذي وصل عددهم إلى (220)، عامل بالمؤسسة، حيث اقتضت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30)، عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مأخوذة من أصل (220)، عامل وهو ما نسبته 13,63 %، حيث تم توزيع أداة الاستبيان عليهم يوم 10 فيفري 2019م، توزيع الأداة عليهم يوم 15 أفريل 2019م، وتم استرجاعها في نفس اليوم، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية .

6- أدوات جمع البيانات:

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

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهو الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتباره أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستبيان هو أداة ووسيلة لجمع البيانات تقدم للمبحوثين 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" (زرزواقي، 2005: 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 القيم التنظيمية بالتمكين الإداري، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة إلى:

المحور الأولي: القيم التنظيمية: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس القيم 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 القيم التنظيمية

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
العدالة	05	1 -5
الانضباط	05	6 -10
التعاون	06	11 -16

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 5 و1 كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (05): يوضح درجات بدائل القيم التنظيمية

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

المحور الثاني: التمكين الإداري: أسئلة دارت حول التمكين الإداري وقد تضمنت 12 سؤال من 1-12

حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين 5 و1 كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح درجات بدائل التمكين الإداري

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية.

01- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

02 -معامل الارتباط بيرسون ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتقع قيمة معامل الارتباط بين $1-$ الى $1+$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فاذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، اما إشارة معامل الارتباط فانها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فاذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح. إضافة الى استخدامه في حساب الصدق الاستبيان.

خلاصة:

من خلال عرض أهم الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والتي كانت بداية 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 وانتهاءً بالأساليب الاحصائية المعتمدة حيث سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة من أجل عرضها وتحليلها وتفسيرها.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- 6- نتائج الدراسة
- 7- التوصيات

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

جدول رقم(07) يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة والتمكين الإداري لدى أفراد العينة.

العينة	مستوي المعنوية(Sig)	معامل الارتباط بيرسون	علاقة الارتباط بين المتغيرات
30	0,008	0,47	العدالة
			التمكين الإداري

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير العدالة ومتغير التمكين الإداري بلغ: $R_{cal} = 0,47$ وأكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.355$. عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة الحرية 29. وأيضاً قيمة $Sig = 0,008$ أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ومنه فإن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً أي هناك علاقة ارتباط بين العدالة والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة

مطاحن الحضنة محل الدراسة.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين الانضباط والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

جدول رقم(08) يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الانضباط والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

العينة	مستوي المعنوية(Sig)	معامل الارتباط بيرسون	علاقة الارتباط بين المتغيرات
30	0,002	0,53	الانضباط
			التمكين الإداري

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير الانضباط ومتغير التمكين الإداري بلغ: $R_{cal}=0.5$ وأكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab}= 0.355$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29. وأيضا قيمة $Sig=0.002$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائيا أي هناك علاقة ارتباط بين الانضباط والتمكين الإداري لدي الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين الانضباط والتمكين الإداري لدي الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين التعاون والتمكين الإداري لدي الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

جدول رقم(09): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التعاون والتمكين الإداري.

العينة	مستوي المنعوية(Sig)	معامل الارتباط بيرسون	علاقة الارتباط بين المتغيرات
30	0,017	0,43	التعاون
			التمكين الإداري

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير التعاون ومتغير التمكين الإداري بلغ: $R_{cal}= 0.43$ وأكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab}= 0.355$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29. وأيضا قيمة $Sig=0.017$ أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ومنه فإن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائيا أي هناك علاقة ارتباط بين التعاون والتمكين الإداري لدي الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين التعاون والتمكين الإداري لدي الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

جدول رقم(10): يوضع قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

العينة	مستوي المعنوية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	علاقة الارتباط بين المتغيرات
30	0,000	0,69	القيم التنظيمية
			التمكين الإداري

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيم التنظيمية ومتغير التمكين الإداري بلغ: $R_{cal} = 0.699$ وأكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.355$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29. وأيضاً قيمة $Sig = 0.000$ أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ومنه فإن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً أي هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة. وبالتالي فإننا ونقبل الفرضية توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى الافراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة.

5- نتائج الدراسة:

5-1- بالنسبة للفرضيات الجزئية:

من خلال معامل الارتباط المتحصل عليه وهو (0,47)، اتضح لنا أنه يوجد ارتباط بين العدالة والتمكين الإداري، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، وهي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة والتمكين الإداري لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أما الفرضية الجزئية الثانية القائلة توجد علاقة ارتباطية بين الانضباط والتمكين الإداري فهي أيضاً تحققت، وهذا من خلال معامل الارتباط الذي يقدر ب(0,53)، وبالتالي نقبل الفرضية.

أما الفرضية الجزئية الثالثة القائلة توجد علاقة ارتباطية بين التعاون والتمكين الإداري فهي أيضاً تحققت، وهذا من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي يقدر ب(0,43)، وبالتالي نقبل الفرضية.

5-2- بالنسبة للفرضية الرئيسية:

من خلال معامل الارتباط المتحصل عليه وهو (0,69)، اتضح لنا أنه يوجد ارتباط بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرئيسية قد تحققت وهي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتمكين الإداري لدى عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

6- التوصيات:

من خلال أهم النتائج التي جاءت في هذه الدراسة، أليكم بعض الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري داخل المؤسسات وانعكاس ذلك على أداء المنظمة بصفة عامة .
- ✓ العمل على تنمية بعض القيم التنظيمية(العدل والانضباط والتعاون)، داخل المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- ✓ تقديم المساعدة للباحثين والدراسين في مجال البحث العلمي على إجراء المزيد من البحوث للتعرف على أهم العوامل التي تساعد في عملية التمكين.
- ✓ تعزيز القيم التنظيمية داخل المؤسسات من أجل رسم نموذج تنظيمي، وباعتبارها عاملا مهما في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز التمكين الإداري لدي العاملين داخلها.
- ✓ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع القيم التنظيمية وذلك لما لها من أهمية بارزة في ضبط السلوك وباعتبار التمكين الإداري أحد أهم العوامل المساعدة على ذلك.

خاتمة

خاتمة:

وأخير من خلال نتائج هذه الدراسة اتضح لنا أن المؤسسات اليوم تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على تمكين عامليها، وذلك من خلال تبني بعض القيم التنظيمية داخل هذه المؤسسات، والتي من بينها قيم العدل والانضباط والتأكيد على التعاون بين العاملين في أبحاز الأعمال المطلوبة منهم، وذلك من خلال الشعور بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة اليهم، وكذلك أهمية العمل الذي يقومون به، حيث من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري داخل مؤسسة مطاحن الحفنة بمدينة المسيلة تبين أن التمكين الإداري داخل هذه المؤسسة يمر عبر بعض القيم التنظيمية التي من بينها العدالة والانضباط والتعاون، وهذا ما أكدته هذه الدراسة علي وجود هذه العلاقة، ويأمل الباحثين أن تحضي دراستهم بالكثير من الاهتمام من طرف الدراسين، والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بجانبه النظري، وذلك لغزارة معلوماتها من الناحية النظرية.

قائمة
المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1/ أبو هتلة خالد سعيد(2008): التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار حزم للطباعة، لبنان.
- 2/ أحسان محمد الحسن (1986): الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت لبنان.
- 3/ أحمد الخطيب عادل سالم معاينة(2009): الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن .
- 4/ أحمد الخطيب ورداح الخطيب(2006): إدارة الموارد البشرية، تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث إريد، الأردن.
- 5/ أحمد زهير(2001): التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر .
- 6/ أمل مصطفى عصفور(2008): قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- 7/ بدوي عبد الرحمان (1977): مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 8/ بلقاسم سلاطنية وآخرون(2013): الفعالية التنظيمية في المؤسسات، مدخل سوسيولوجي ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم، الجزائر .
- 9/ جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي(2006): مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي مخبر التطبيقات النفسية جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- 10/ جمال الدين لعويسات(2008): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار همومة للطباعة والنشر الجزائر.
- 11/ جودة محفوظ أحمد(2006): إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

- 12/ خيضر كاظم حمود الفريجان وآخرون(2009): السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع الأردن .
- 13/ خيضر كاظم محمود(2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 14/ ديف فرنسيس ومايك وودكوك(1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان معهد الإدارة العامة الرياض .
- 15/ رشيد زرواتي (2005): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
- 16/ رقية عرسوس(2005): التفويض مقابل السلطة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 17/ سيد محمد جاد الرب(2004): إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة مصر.
- 18/ صفاء مسلماني(2009): علم الاجتماع التربوي، نظرة معاصرة، دار المعرفة الجامعية مصر.
- 19/ عامر عوض(2007): السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 20/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2008): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 21/ عبد الرحمان عوض أبو الهيجان(2008): القيم الجماعية والتربوية، ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 22/ عبد اللطيف محمد خليفة(2012): سيكولوجية القيم الإنسانية، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 23/ على بن هادي وآخرون(1984): القاموس الجديد للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع والمؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، ط5 .
- 24/ علي السلمي(2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة .
- 25/ علي محمد عبد الوهاب(1999): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة .

26/ علي محمد عبد الوهاب، وعائدة سيد خطاب وآخرون(1999): إدارة الموارد البشرية كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة .

27/ لوكيا الهاشمي(2006): السلوك التنظيمي، ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر.

28/ ماجد الزيود(2011): الشباب والقيم في عالم متغير، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن .

29/ مازن عبد العزيز(2006): التمكين الذاتي، خطوة نحو التمكين المؤسساتي، ب ط، دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن .

30/ محمود سلمان العميان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن .

31/ ناصر جردان وآخرون(2013): إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثرا للنشر والتوزيع عمان الأردن.

ثانيا: الرسائل الجامعية والمجلات:

1/ أسماء بن تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

2/ تحسين محمد الطراونة، أكثم عبد المجيد الصرايرة(2000): أولوية القيم لدي موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدارسات، المجلد رقم 15، العدد 06.

3/ تمارة اليعقوب(2004): ثقة العامل بالمدير ودورها في إدراكه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك الأردن .

4/ خولة خميس عبيد(2003): أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس.

5/ العتيبي سعد بن مرزوق(2004): جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، 1-57 .

- 6/ العتيبي سعد بن مرزوق(2005): افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية (ورقة عمل)، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر من 17-18 ابريل.
- 7/ عثمان قدور(2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجارف، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي جامعة منتوري، قسنطينة .
- 8/ عجال مسعودة (2009): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 9/ محمود السيد(2007): تمكين الموظفين، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، العدد الرابع مستخرجة المحلة العالمية للاقتصاد والتجارة.
- 10/ مقدم عبد الحفيظ(1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك دراسة امبريقية مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الكويت.
- 11/ نجلاء حلمي عبد العزيز(2008): تأثير بيئة العمل على مدركات تفيض السلطة وتعميق روح التعاون، الهيئة العربية للتصنيع، رسالة ماجستير، في العلوم الإدارية .
- 12/ نوال بوظرفة(2005): القيم العمالية لدي المصنع وعلاقتها ببعض المتغيرات النوعية في علم الاجتماع، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن .



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	ضياف زين الدين	01
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	علوطي عاشور	02
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	مغار عبد الوهاب	03
المسيلة	إدارة تربوية	أستاذ محاضر	نقبيل بوجمعة	04
المسيلة	إدارة تربوية	أستاذ محاضر	مكفس عبد المالك	05

الملحق رقم (02): يوضح استبيان المحكمين.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالسييلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة-

استاذي الكريم :

من أجل انجاز مذكرة تخرج لشهادة ليسانس تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسير الموارد البشرية أضع بين ايديكم هذا الاستبيان من أجل تحكيمها وإعطاء بعض النصائح والملاحظات حوله، وشكرا .

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: القيم التنظيمية:

الرقم	عبارات القيم التنظيمية	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1- بعد العدالة				
1	أرى أن المؤسسة تعاملني معاملة جيدة			
2	أرى أن المؤسسة تقوم بنظام الترقيّة بصفة عادلة			
3	أحظي بالتقدير داخل المؤسسة كغيري من الزملاء			
4	توزيع المهام الموكلة لي مساو لبقية زملائي			
5	أرى أن القوانين تطبق بشكل منصف لجميع العمال			
2- بعد الانضباط				
1	أهتم بتطبيق قوانين المؤسسة			
2	أحرص على تنفيذ مهامي بصفة دائمة			
3	أحترم توقيت العمل			
4	التزم بحضور الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة			
5	أحترم الملاحظات التي تقدم لي من قبل المسؤولين			
3- بعد التعاون				
1	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي			
2	أعط حلول للمشاكل التي يقع فيها زملائي في العمل			
3	أفضل العمل الجماعي			
4	أحاول تطوير عملي من خلال دعم الزملاء لي			
5	أتأثر بفشل أحد زملائي في عمله			

المحور الثاني: التمكين الإداري :

الرقم	عبارات التمكين الإداري	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1	أمتاك مهارات جيدة للحصول على المعلومات			
2	من السهل على الحصول على المعلومات التي أحتاجها			
3	تسعي المؤسسة لتزويدنا بالمعلومات الخاصة بالعمل			
4	أجد سهولة في التواصل مع المسؤولين			
5	المعلومات المتوفرة لدي غير كافية من أجل تأدية مهامي			
6	أكتسب مهارات جديدة كلما كان هناك تدريب			
7	أشعر بالمسؤولية عند تأدية مهامي في العمل			
8	أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة			
9	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المهنية			
10	أثق في قدراتي عند قيامي بعملتي			
11	أثق في قدرات زملائي على أداء العمل بكفاءة عالية			
12	أتحكم بشكل جيد في تقنيات انجاز العمل			

الملحق رقم (03) يوضح الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكحة بمدينة المسيلة-

لغرض أعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية .

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل أجاهه حسب تقديركم .

علما بأن أجابتم ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على قتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

أشرف الأستاذ:

- أ: ضياف زين الدين

أعداد الطلبة:

- دفاف ابتسام

- قويسى نصيرة

- بلعابية زينة

السنة الدراسية: 2019/2018

المحور الأولي: القيم التنظيمية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أرى أن المؤسسة تعاملني معاملة جيدة					
2	أرى أن المؤسسة تقوم بنظام الترقية بصفة عادلة					
3	أحظي بالتقدير داخل المؤسسة كغيري من الزملاء					
4	توزيع المهام الموكلة لي مساو لبقية زملائي					
5	أرى أن القوانين تطبق بشكل منصف لجميع العمال					
6	أهتم بتطبيق قوانين المؤسسة					
7	أحرص على تنفيذ مهامي بصفة دائمة					
8	أحترم توقيت العمل					
9	التزم بحضور الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة					
10	أحترم الملاحظات التي تقدم لي من قبل المسؤولين					
11	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي					
12	أعط حلول للمشاكل التي يقع فيها زملائي في العمل					
13	أفضل العمل الجماعي					
14	أحاول تطوير عملي من خلال دعم الزملاء لي					
15	لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي					
16	أتأثر بفشل أحد زملائي في عمله					

المحور الثاني: التمكين الإداري:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أمتلك مهارات جيدة للحصول على المعلومات	1
					من السهل على الحصول على المعلومات التي أحتاجها	2
					تسعي المؤسسة لتزويدنا بالمعلومات الخاصة بالعمل	3
					أجد سهولة في التواصل مع المسؤولين	4
					المعلومات المتوفرة لدي غير كافية من أجل تأدية مهامي	5
					أكتسب مهارات جديدة كلما كان هناك تدريب	6
					أشعر بالمسؤولية عند تأدية مهامي في العمل	7
					أرى أن أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة	8
					تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المهنية	9
					أثق في قدراتي عند قيامي بعملية	10
					أثق في قدرات زملائي على أداء العمل بكفاءة عالية	11
					أتحكم بشكل جيد في تقنيات انجاز العمل	12

ملحق رقم (05): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25

		TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15
المحور الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
بعد العدالة	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	15
بعد الانضباط	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
بعد التعاون	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	15

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y12 Y11 Y10 Y9 Y8 Y7 Y6 Y5 Y4 Y3 Y2 Y1 A6 A5 A4 A3 A2 A1 B5 B4
B3 B2 B1 C5 C4 C3 C2 C1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	28

RELIABILITY

/VARIABLES=Y12 Y11 Y10 Y9 Y8 Y7 Y6 Y5 Y4 Y3 Y2 Y1
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.741	12

RELIABILITY

/VARIABLES=B5 B4 B3 B2 B1
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

RELIABILITY

/VARIABLES=A6 A5 A4 A3 A2 A1
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	6

Correlations

Correlations			
		المحور الثاني: التمكين الإداري	القيم التنظيمية
المحور الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.699**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.699**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

Correlations

Correlations			
		المحور الثاني: التمكين الإداري	بعد العدالة
المحور الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.477**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	30	30
بعد العدالة	Pearson Correlation	.477**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	30	30

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

Correlations			
		المحور الثاني: التمكين الإداري	بعد الانضباط
المحور الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.537**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	30	30
بعد الانضباط	Pearson Correlation	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	30

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

Correlations			
		المحور الثاني: التمكين الإداري	بعد التعاون
المحور الثاني: التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	.433*
	Sig. (2-tailed)		.017
	N	30	30
بعد التعاون	Pearson Correlation	.433*	1
	Sig. (2-tailed)	.017	
	N	30	30

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ