

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي: / 2017

القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة محمد بوضياف المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

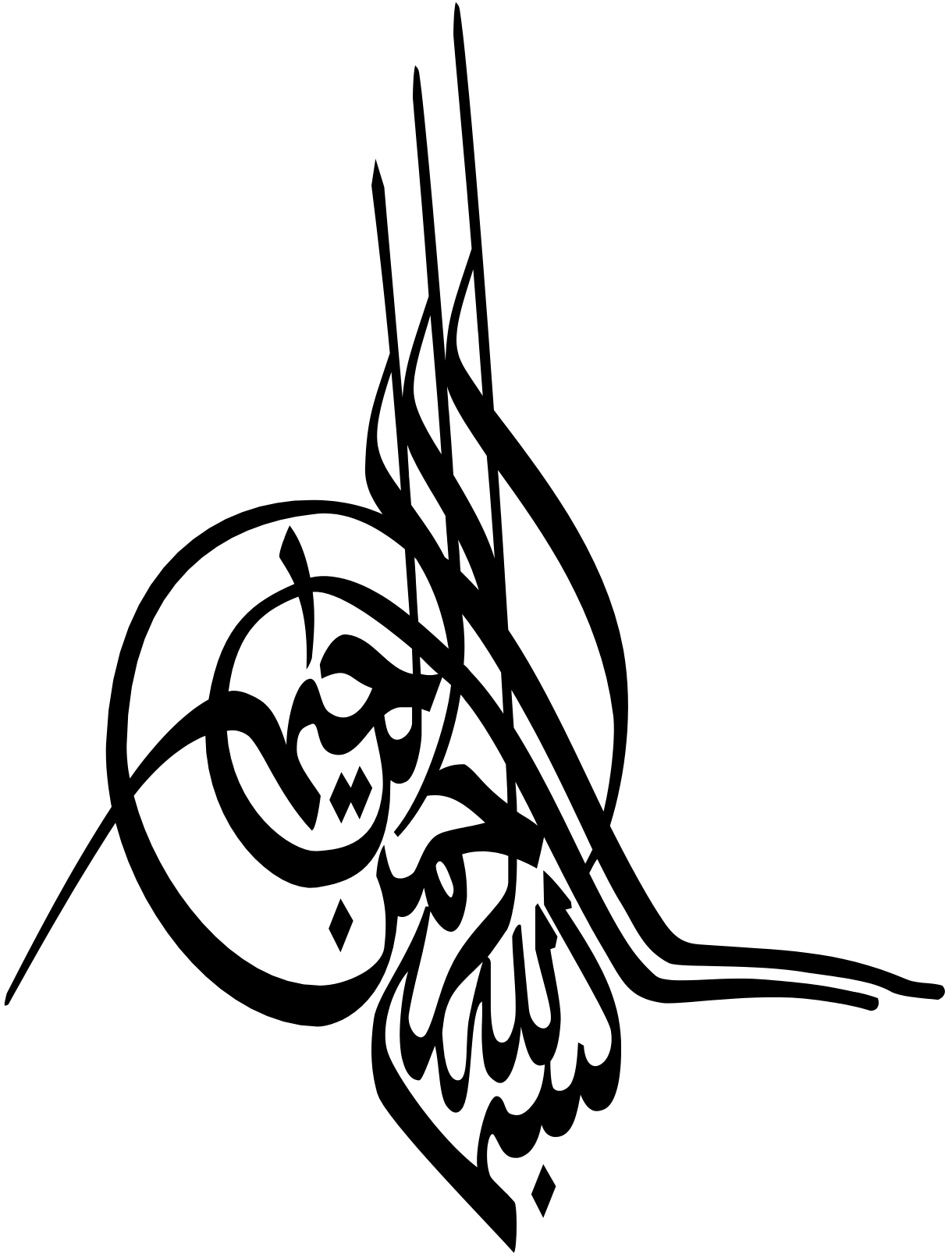
تخصص: عمل وتنظيم

إعداد الطالبة: عبد المالك زغبة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	عمر مناصرية
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	رمضان خطوط
مناقشا	جامعة المسيلة	عزوز كتفي

السنة الجامعية: 2017/2016



شهادة

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقتدرن رضاها برضى الرحمن
وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

والدي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله وبارك في عمره

إلى أحب الناس علي قلبي

إخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب

إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل

فاللهم وفقني بإذنك يا ربي

زغبة عبد المالك

سورة الشكر

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين،
الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان ، والصلاة والسلام على أشرف
الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. ونشكر الله
تعالى أن هدانا للخوض في هذا البحث وأعاننا على إنجازه بتوفيقه، ثم
نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة لإكمال هذا
البحث، ونخص بالشكر الأستاذ خطوط رمضان المشرف على الرسالة،
الذي أكرمنا بتواضعه وحسن تعامله وخلقه وتوجيهاته التي كان لها بالغ
الأثر في تذييل المطابع وتخطي العقبات.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع السادة أساتذة قسم علم النفس على كل
مساعدة قدموها لنا ، كما لا يفوتنا ان نقدم تحية تقدير لموظفي كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة على كل التسهيلات وأخص
بالذكر نائب العميد والأمين العام.

ونتقدم بالشكر والعرفان لجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها
لمساعدتنا في إنهاء دراستنا .

زغبة عبد المالك

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
**	البسمة
**	إهداء
**	شكر وتقدير
**	قائمة المحتويات
**	قائمة الجداول
**	قائمة الأشكال
**	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	I. الإشكالية
07	II. تساؤلات الدراسة
08	III. فرضيات الدراسة
08	IV. أهمية وأهداف الدراسة
09	V. تحديد المفاهيم اجرائياً
10	VI. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
17	تمهيد
18	I. مفهوم القيم التنظيمية
20	II. تطور مراحل القيم التنظيمية
25	III. خصائص القيم التنظيمية
26	IV. أهمية القيم التنظيمية
27	V. تكوين القيم التنظيمية
28	VI. مصادر القيم التنظيمية

30	VI. تصنيف القيم التنظيمية
33	خلاصة
34	قائمة مراجع الفصل الثاني
الفصل الثالث: التمكين	
37	تمهيد
38	I. مفهوم التمكين
41	II. علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات
44	III. خصائص العامل المتمكن
45	IV. أهمية التمكين
49	V. أساليب التمكين
54	VI. فوائد التمكين
56	خلاصة
57	قائمة مراجع الفصل الثالث
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
61	تمهيد
62	I. الدراسة الاستطلاعية
62	II. التعريف بعينة الدراسة
65	III. المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.
68	IV. الخصائص السيكو مترية للأداة
70	V. الأساليب الإحصائية
71	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
73	تمهيد
74	I. عرض ومناقشة الفرضية العامة
75	II. عرض ومناقشة الفرضية الأولى

77	III. عرض ومناقشة الفرضية الثانية
78	IV. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
80	V. عرض ومناقشة الفرضية الرابعة
82	VI. نتائج الدراسة
83	VI. التوصيات
84	خاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة	24
02	يوضح الفروق الرئيسية بين التمكين والتقويض	42
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	63
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	64
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	64
07	يوضح أبعاد وفقرات استبيان القيم التنظيمية	66
08	يوضح درجات بدائل القيم التنظيمية	67
09	يوضح أبعاد وفقرات استبيان التمكين	67
10	يوضح درجات بدائل التمكين	67
11	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية (القيم التنظيمية)	68
12	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق ألفا كرونباخ (القيم التنظيمية)	68
13	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية (التمكين)	69
14	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق ألفا كرونباخ (التمكين)	69
15	يوضح العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وتمكين موظفين	74
16	يوضح العلاقة الموجودة بين قيم التعاون وتمكين موظفين	75
17	يوضح العلاقة الموجودة بين قيم الانتماء وتمكين موظفين	77
18	يوضح العلاقة الموجودة بين قيم الانضباط وتمكين موظفين	78

80	يوضح العلاقة الموجودة بين قيم العدالة وتمكين موظفين	19
----	---	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	يوضح أبعاد العلاقة المهنية	01

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
91	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية	01
92	يوضح مصالح كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	02
93	قائمة المحكمين	03
94	الاستمارة	04
99	اقتراحات وملاحظات المحكمين للاستمارة	05

مقدمة:

تعيش المنظمات في عصرنا الحالي تسارعاً مطرداً في كافة مجالات الحياة المختلفة العملية، والاقتصادية، الثقافية، والإنسانية، وفي ظل هذا التسارع المحموم تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة، ويعتبر العنصر البشري احد أهم مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ذلك لأنه أصبحت الأمم القوية في عصرنا تقاس بما تملكه من ثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج، وبما تحمله من فكر وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية.

ان القيم هي الاساس في أية ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما انها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الافراد داخل المصالح والاقسام وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن الادارة تحصل بلا شك علي قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون علي معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها وهي أيضا تكريس للسلوك المرغوب فيه.

وتعتبر القيم التنظيمية محددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة بين الموظفين ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات تمثل نموذج معين من النماذج التي يستعان بها في تلك المسائل التي تحتاج إلى استجابات سريعة وأنية وفعالة كنموذج التمكين الذي له آثار فعالة في تحسين الاداء وتحقيق الرضا الوظيفي وشعور الافراد بأهميتهم، لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معني بالنسبة لهم مما يؤدي الي خلق شعور بالمسؤولية والتحرر واتخاذ القرار. وتأسيسا على ذلك تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على علاقة القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ولقد تناولنا دراسة هذا

الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على: جزء نظري يحتوي على ثلاث فصول وجزء تطبيقي يحتوي على فصل واحد.

ففيما يتعلق بالفصل الاولي (الاطار العام للدراسة) من الجانب النظري فقد خصص ل طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها العممة والجزئية وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

في حين الفصل الثاني تناولنا فيه القيم التنظيمية بداية من التعاريف الي تطور القيم التنظيمية واهم الخصائص وتكوين القيم ثم مصادره واخيرا تصنيف القيم .

أما الفصل الثالث فقد خصص للتمكين من حيث تعريفه الي علاقته ببعض المفاهيم والمصطلحات ثم أهمية التمكين وأساليبه واخيرا فوائده.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني والذي يحتوي علي فصل واحد فلقد تناولنا فيه سير الدراسة من حيث مجال الدراسة ،المنهج المستخدم ،العينة ،أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ،عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وأخيرا قدمنا مجموعة من الاقتراحات الخاصة بموضوع البحث .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

I. الإشكالية

II. تساؤلات الدراسة

III. فرضيات الدراسة

IV. أهمية وأهداف الدراسة

V. تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا

VI. الدراسات السابقة

الجانب النظري

1. الإشكالية

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وركز العديد من الباحثين على أهمية هذا العامل في ارتفاع وجودة الأداء، حيث تغيرت نظرة الباحثين على أخذ الطاقة البشرية على أنها آلة إلى اعتبارها عنصر إنساني كما دعت إليه النظريات الحديثة إلا أنه أصبح الآن عنصر مهم في المنظومة الإدارية.

حيث أن الإدارة موجه لتلك الطاقة البشرية في أهداف معينة ومحددة وذلك من أجل تحقيق أعلى جودة أداء ممكن، وكل مؤسسة عمومية أو خاصة لها مخطط إداري تسيير عليه، فالجامعة إحدى تلك المؤسسات العمومية التي لها مخطط إداري خاص يتناسب مع أهدافها، كما لها مناخ تنظيمي خاص يحدث فيه اتصال وتفاعل بين الموظفين بغية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها في سير العمل، باعتبار أن التفاعل هو عبارة عن سلوك تنظيمي يتأثر بالقيم التنظيمية الخاصة بكل موظف.

لهذا نجد أن للقيم التنظيمية دور أساسي في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد أن قيم التعاون والانتماء هي القيم الأسمى، والبعض الآخر يعتقد أن قيم الانضباط والعدالة على أنها أساسية بالنسبة لهم، ولكي يفهم سلوك الفرد بوضوح أكثر لابد من التعرف على القيم التي لها دورها ومصادرها، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي، وإنما هي موجه ومحدد سلوكي في إطار التفاعل مع الآخرين، والتي يتأسس عليها اتخاذ القرار إما بمسند أو اعتماد الفرد على الذات، وقد أكدت العديد من الدراسات من جانب آخر على أهمية القيم في التفاعل بين الموظفين وحل المشاكل واتخاذ القرارات، أي كان شكل هذا التفاعل سواء كان ايجابي يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الموظفين أو كان سلبي، كما أكدت دراسة عبد الله بن أحمد سالم الزهراني (2009) أن القيم التنظيمية والشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك

التنظيمي وأيضا أن تعارض بين القيم يؤدي على صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل من الأداء وأكدت دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2004) أن القيم الإيجابية تؤدي بالموظف بتحمل المسؤولية في الأداء والرغبة في انجاز الأعمال اليومية. (رابح العايب، 2008، ص 135).

حيث أن القيم التنظيمية هي محدد للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة بين الموظفين ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات تمثل نموذج معين من النماذج التي يستعان بها في تلك المسائل التي تحتاج إلى استجابات سريعة وأنية وفعالة كنموذج تمكين الموظفين.

ويعتبر التمكين زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى الموظفين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا، والتمكين يعتبر مصطلح جديد ظهر نتيجة لرغبة الإدارة في توجيه الموظفين إلى زيادة اتخاذ القرارات في وقت قصير وهذا يساعد على حل المشاكل في الإدارة وتسهيل سير العام للعمل. ولقد أوجدت دراسة توفيق (2008) بأن تمكين العامل يزيد من جودة الأداء في مؤسسة الإسمنت.

وبما أن التمكين هو تقديم السلطة المكافئة والتي تساهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بالنسبة للموظفين في الإدارة الجامعية، حيث يعتمد اتخاذ القرار على القيم التنظيمية العامة التي يسير بها الموظف، وإن القيم تختلف من موظف إلى آخر، ولقد أوجدت دراسة تيسير زاهر (2012) التي بينت أن هناك تأثيرات إيجابية لأبعاد مثل (الاتصال ، العدالة ، التعاون) في تمكين العاملين.

وانطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه القيم التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي والتأثير عليه خاصة فيما يتعلق بتمكين الموظفين جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

تساؤلات الدراسة

- تتركز إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟ وللإجابة عن السؤال الرئيسي تم تحديد الأسئلة الفرعية التالية :
- ← هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟
- ← هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟
- ← هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟
- ← هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

II. فرضيات الدراسة

وقد طرحت الدراسة فرضية رئيسية هي كالتالي:

← توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية واستناداً إلى حيثيات الدراسة تم استنباط أربع فرضيات فرعية كالتالي:

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة التعاون وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

III. أهمية وأهداف الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في تناول موضوعاً مهماً لعلم النفس العمل والتنظيم، حيث يتعلق بعلاقة القيم التنظيمية في تمكين الموظفين، إذ تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في تحديد السلوك المرغوب فيه داخل المنظمات، حيث أن القيم التنظيمية توجه السلوكيات داخل المنظمات، كمالها دور في تكريس تمكين الموظفين في إطار العمل، باعتبار أن القيم التنظيمية مثل التعاون والانضباط والعدالة والانتماء تساعد في تمكين الموظفين الذي يعتبر تحفيزاً داخلياً وجوهرياً على أداء الأعمال الموكلة إليهم. ومن جانب آخر من الممكن أن

تلقت هاته الدراسة انتباه الموظفين والمسؤولين بأهمية القيم التنظيمية في التمكين لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ومحاولة جذب أنظار هذا القطاع إلى ضرورة التركيز على القيم المؤدية إلى تمكين الموظفين لتخفيض من الأخطاء وأداء المهام الموكلة بفعالية. وتتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

التعرف على علاقة القيم التنظيمية بتمكين الموظفين، إضافة للأهداف الفرعية التالية:

- ← التعرف على العلاقة بين قيمة التعاون وتمكين الموظفين.
- ← التعرف على العلاقة بين قيمة الانتماء وتمكين الموظفين.
- ← التعرف على العلاقة بين قيمة الانضباط وتمكين الموظفين.
- ← التعرف على العلاقة بين قيمة العدالة وتمكين الموظفين.

IV. تحديد المفاهيم اجرائيا

← **القيم التنظيمية:** هي الدرجة التي يتحصل عليها الباحث من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على بنود استبيان القيم التنظيمية مصمم من قبل الباحث.

← **التمكين:** هي الدرجة التي يتحصل عليها الباحث من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على بنود استبيان التمكين مصمم من قبل الباحث.

← **التعاون:** التعاون هو أساس نجاح الأفراد والمجتمعات، فهو يعمل على ازدهار المجتمعات والنهوض بها.

← **الانتماء:** إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم.

← **الانضباط:** وهو يقوم على أساس الاحترام والالتزام بمواعيد ولوائح الموجودة داخل هيكل أي مؤسسة.

← **العدل:** وهو أن يكون الرئيس أو المسؤول عادل بين الموظفين الذين يعملون تحت إمرته من ناحية الترقية والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

← **الموظف:** هو الشخص الذي يشغل منصب ما في وظيفة ذات طابع إداري، حيث يتقاضى أجراً مقابل أداء هذا الدور.

٧. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية:

الدراسة الأولى: عجال مسعودة (2009): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة على معرفة العلاقة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة التي تحتوي على القيم (القوة، الفاعلية، العدل، التنافس) وآرائهم نحو جودة التعليم العالي. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ جامعي وتم تطبيق عليهم استبيانين مصمم من طرف الباحث كليهما يتكون من 30 عبارة ومن البيانات التي جمعتها ومعالجتها عن طريق معامل بيرسون، توصلت الدراسة ان للقيم التنظيمية علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائد داخل الجامعة بنسبة للقيم (القوة، الفاعلية، العدالة) وعلاقة متوسطة بالنسبة لقيم (التنافس).

الدراسة الثانية: أسماء تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة.

أجريت هذه الدراسة على ثانويات بلدية بسكرة، والمقدر عددها بـ 11 ثانوية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 205 إداري في المدارس الثانوية منهم (48) أستاذ حيث كانت

الدراسية مسحية لكل أعضاء الإدارات المدرسية الذي تم ذكرهم في التشريع المدرسي ،لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، ولأن هذه الدراسة دراسة استطلاعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات. قامت الباحثة بدراسة ميدانية وصفية تهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداءهم لوظائفهم، أيضا التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية.

الدراسة الثالثة: خنشور جمال(2015): دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية (العمل الجماعي، التعاون، إبداع، الالتزام، الاحترام) دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسن أدائهم.

الدراسة الرابعة: دراسة عثمان قدور(2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف الرافعات C.P.G، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة وبيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك

في ظهور الصراع، معرفة العلاقة بين القيم التي يحمله الفرد والصراع فيما بينهم وبين الإدارة. أوضحت نتائج الدراسة وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية (الربح والإنتاج) والقيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) وأهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية، ووجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين:

الدراسة الأولى: برني لطيفة(2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة .

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين التمكين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة. حيث تم التركيز على المقارنة بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة. وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ومن أجل تحقق من الفرضيات تم استعمال منهج المقارن وتكونت عينة الدراسة من 472 عامل التي تم تطبيق عليها استبيانين التي تضمن استبيان التمكين الذي ينقسم إلى تمكين الإداري والتمكين النفسي. توصلت هذه الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في تمكين النفسي ووجود فروق ب 0.64 و 0.63 في بعد التمكين الإداري بين قطاع المؤسسات العامة والخاصة. وأوجد أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين كافة متغيرات الدراسة المستقل التمكين النفسي (المعنى، الاستقلالية، التأثير)، التمكين الإداري (الفرص، الدعم، القوة الرسمية) ومتغيرات التابع البعد الاجتماعي.

الدراسة الثانية: نجاح القاضي (2009/2008): أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك .

هدفت الدراسة على كشف مستوى التمكين الإداري بأبعاده [تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، تطوير، الإبداع] وتعرف على علاقة بين التمكين وتصورات القيادة لدى القادة التربويين. ولتحقق من صحة الفرضيات تم استعمال منهج الوصفي الذي تضمن عينة دراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء أقسام في الجامعات الحكومية حيث بلغ عدد عينة الدراسة 580 وتم تطبيق عليهم استبيانين. وأوجدت هذه الدراسة مستوى التمكين مرتفع وأن هناك علاقة ايجابية بين تمكين وتصورات القيادة.

الدراسة الثالثة: هديل كاظم سعيد (2003/2002): العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق التزام التنظيمي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، رسالة ماجستير تخصص الإدارة واقتصاد جامعة بغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين لدى العاملين ومعرفة علاقة بين العدالة التنظيمية وتمكين، ولتحقق من صحة الفرضيات تم إتباع منهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 54 عامل التي تم تطبيق عليها استبيان ومقياس ليكرت. توصلت هذه الدراسة على أن مستوى التمكين مرتفع وأن مستوى العدالة التنظيمية متوسط ووجد علاقة ايجابية بين التمكين والعدالة التنظيمية.

الدراسة الرابعة: هيثم محمد العطار (2001/2000): ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وأثرها في الإبداع لدى جامعتين ولتحقق من فرضيات الدراسة تم إتباع منهج المقارن، وتم تطبيق على عينة الدراسة استبيانين. وتوصلت الدراسة على أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري بنسب متقاربة وأن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

-التعليق على الدراسات السابقة:

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

ان بعض الدراسات ركزت علي اهم الجوانب المتعلقة بالقيم التنظيمية سعيا الي فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، وبذلك استطاعت مجتمعة في تحديد مفهومه، وأبعاده، وكذا العوامل المؤثرة فيه والتي تحدد وجوده من عدمه وبالنسبة للدراسات المتبقية تناولت التمكين من جوانب متعددة (مفهومه وابعاده وكذا أن التمكين يحسن من الاداء الاجتماعي).

حيث تتوافق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة وذلك في إتباع المنهج الوصفي ماعدا في دراسة برني لطيفة [2015/2014] ودراسة هيثم محمد العطار [2001/2000] ، حيث اشتركت معظم الدراسات السابقة مع دارستنا الحالية في استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ماعدا دراسة هديل كاظم سعيد [2003/2002] ودراسة أسماء تركي [2008] الذي توجهها في دراستهما إلى استعمال مقياس ليكرت، واختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة ولكن هناك دراسات اشتركت مع دراستنا في اختيار مجتمع الدراسة والذي هي الجامعة ومن تلك الدراسات دراسة هيثم محمد العطار [2001/2000] ودراسة نجاح القاضي [2009/2008] ودراسة عجال مسعودة [2009] ويعتبر أهم أوجه الاختلاف ان الدراسات السابقة ربطة كل من متغير التمكين ومتغير القيم مع متغيرات آخر غير مماثل لعنوان دراستنا وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع عليه في تراث النظري وذلك في حدود اطلعنا.

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

الفصل الثاني

القيم التنظيمية

تمهيد

I. مفهوم القيم التنظيمية

II. تطور مراحل القيم التنظيمية

III. خصائص القيم التنظيمية

IV. أهمية القيم التنظيمية

V. تكوين القيم التنظيمية

VI. مصادر القيم التنظيمية

VII. تصنيف القيم التنظيمية

خلاصة

قائمة المراجع

تمهيد:

يعتبر العديد من الباحثين والعلماء أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وبناءا على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها ومراحل تطورها وأهم خصائصها.

1. مفهوم القيم التنظيمية:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم واتجاهاتهم. ومن هنا سوف نتطرق إلي أهم المفاهيم والتعاريف للقيم:

أولاً: لغة: من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي هو اللاهوتي ريتشل Ritschl وعائنه أن يقى الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالاً خاصاً ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم (فايز أبو شكري، 2009، ص 22).

وقد وردت بمعاني أخرى في اشتقاقاتها اللغوية:

← الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه (ماجد زكي الجلاذ، 2005، ص 19).

← حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طولها (سعاد جبر سعيد، 2008، ص 9).

ثانياً: اصطلاحاً: يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأيضاً أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد. (مسلماني، 2008، ص 132).

حيث يعرف بيل "القيمة أنها شيئى يدل على الخير والشر". والقيم حسب رأي ثورا نديك: "هي التفضيلات" أما بارسونز «إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض». (عبد الرحمان عوض أبو الهيجان، 2008: ص 39).

ويمكن تعريف القيم أيضا على أنها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون مادي أو معنويا. (محمد أحمد بيومي، 2006، ص78).

ثانيا: تعريف القيم التنظيمية:

وعرفها lammont بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا كما يعتقد الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (خيزر كاظم حمود الفريحات وآخرون، 2009، ص156).

ويرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. ويرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم (مقدم عبد الحفيظ، 1994، ص150). وأيضا هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. (أحمد إسماعيل جبي، 1998، ص38).

ويستخلص الطالب من خلال التعاريف السابقة : أن القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد الي اخري داخل التنظيم وأنها معروفة ومرغوبة لدي أغلبية الافراد، كما أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الافراد .

II. تطور مراحل القيم التنظيمية:

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية. فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية، حيث وضع كلا من وضع "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري، كالتالي:

أولاً: المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس ويبر).

وقد 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 الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 87).

ثانياً: المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة، وهي أن 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.

وأفرزت 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 في أدائه الإنساني.

وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

ثالثاً: المرحلة الثالثة:

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

رابعاً: 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 وضح " ماكريجور " أهمية أنظمة القيم الإدارية. (أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 88).

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,Y), ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية السلبية (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 النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y)، التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب 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 الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 89).

خامسا: المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على "Loke" النظرية باسم (ادوين لوك 1968) أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتقانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف

الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا Psychological Contract) بجانب العقد المكتوب من الجانبين له أثره 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 المهنة، والعمل على تحسين صورة

المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل. (جودة محفوظ أحمد، 2006، ص 66).

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

سادسا: المرحلة السادسة:

أبرز روادها (هيرزبرغ Herzberg) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبي وصار بالإمكان تطبيقا تغيير 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 الخطيب ورداد الخطيب، 2006، ص 91).

سابعا: 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 تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نمودجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عجال مسعودة، 2009، ص 41).

يعبر الجدول (1) التالي يوضح تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995، ص 27).

.III. خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعاريف السابقة للقيم التنظيمية اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

← نسبة فهي تختلف من فرد إلى آخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.

← تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

← معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.

← ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

← أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (بلقاسم سلاطنية وآخرون، 2013، ص50).

← تجريدية: القيم معان مجردة تنتم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

← القيم متدرج ومعني تدرج القيم أنه تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر. (ماجد زكي الجلاد 2007، ص31).

← القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثية وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.

← القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي.

← القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية.

.IV. أهمية القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، إذ تكمن أهميتها فيما يلي:

- ← القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل 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 واضح.
- ← فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- ← تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- ← الإدارة بالقيم توجهاً جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية
- ← مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية الموجهة السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم. (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 49).
- ← الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية
- ← توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 50).

ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:

- ✓ التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.

✓ تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.

✓ تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة. . (بوفلجة غيات ، 2008، ص 39).

.v. تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم ملازمة للإنسان منذ تكوينه إذ جعلته جزءاً من ذاته، بحيث أن القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات ، أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وغالبا ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار , بحيث تكون لديهم رؤية واضحة و استراتيجية معينة, وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والسلوكيات وتصبح هي الأساس وفي هذه الحالة يصبح الموظفون الجدد يتعلمون قيم وطرق تفكير المجموعة الأقدم وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتقرر مرارا وتعمل علي تذكر كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ويعاقب كل من يخالفه(محمد شفيق،1999ص ص210 (209).

.VI . مصادر القيم التنظيمية:

هناك عدة مصادر للقيم مساعدة على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الافراد في حياتهم وموجودة أيضا داخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

أولاً: المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ولهذا فإن قيم الفرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولهذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه لا يزال بالتجارب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في أطار العلاقات الاجتماعية السائدة (خضير كاظم حمود، 2002، ص86).

ثانياً: المصدر البيئي: يعتبر المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث الرسول صلي الله عليه وسلم حول إتقان العمل « إنا لله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » وهذا ما يؤكد علي أهمية قيمة الجودة والفعالية في المنظمات ويجب علي العاملين الالتزام بها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقا لمعطيات الفكر الإيماني (أسماء بن تركي، 2008، ص6).

ثالثاً: 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 قيما علي درجة كبيرة من الأهمية (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص163).

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

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتيادياً ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة. (محمود سلمان العميان 2005، ص 36).

.VII تصنيف القيم التنظيمية:

بعد اطلاعنا على التراث النظري والأدبي للباحثين تبين أنهم يعتمدون تصنيف القيم بالاعتماد على أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

أولاً: من حيث بعد المحتوى:

1. **القيم النظرية:** وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذي يسعون وراء المبادئ والمثل العليا. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص 54).
2. **القيم الاقتصادية:** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال. ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا 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 أيضاً بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم لبعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.
3. **القيم الروحية:** أو الدينية وهي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.
4. **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية.
5. **القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

6. القيم الجمالية: و هي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص 54).

ثانيا: من حيث بعد المقصد:

1. قيم وسائلية: هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى.
2. قيم غائية (هدفية): وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية. (جودة بني جابر ، 2004 ، ص 65)

ثالثا: من حيث بعد الشدة:

1. قيم ملزمة: (أمره ناهية) يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.
2. قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف.
3. قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لدنياه كأنه يعيش أبدا ولآخرته كأنه يموت غدا، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا. (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص 43).

رابعاً: من حيث بعد الدوام:

1. قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.
2. قيم دائمة: وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

خامساً: من حيث بعد المرونة:

1. قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هيكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.
2. 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 والتغييرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود. (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص4).

خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها، كما أن القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من التنظيم، حيث مرة بسبع مراحل، كما أن لها جملة من الخصائص التي تميزها، ولها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد والجماعة على السواء.

قائمة مراجع الفصل الثاني:

- 1/ أحمد إسماعيل جبي (1998): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2/ أحمد الخطيب ورداد الخطيب (2006): إدارة الموارد البشرية (تطبيقات تربوية)، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن.
- 3/ أسماء بن تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 4/ بسام فيصل محجوب (2003): إدارو الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر .
- 5/ بلقاسم سلاطونية واخرون (2013): الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم على الجزائر.
- 6/ بوفلجة غيات (1992): مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 7/ جمال الدين لعويسات (2008) : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.
- 8/ جودة بني جابر (2004): علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 9/ خيضر كاظم حمود الفريحات واخرون (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصر)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10/ ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- 11/ سعاد جبر سعيد (2008): "القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني"، ط1، علم الكتب الحديثة، الأردن.
- 12/ صفاء مسلماني (2009): "علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 13/ عبد الرحمان عوض أبو الهيجان (2008): "القيم الجماعية والتربوية" ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 14/ عثمان قدور (2009): القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة .
- 15/ عجال مسعودة (2009) : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 16/ فايز أبو شكري (2009): "القيم الأخلاقية"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 17/ ماجدة زكي الجلاد (2005): "تعلم القيم وتعليمها"، دار الميسرة، الأردن.
- 18/ محفوظ أحمد جودة (2006): إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 19/ محمد أحمد بيومي (2006): "القيم وموجهات السلوك الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 20/ محمد شفيق (1999): العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، مكتب الجامع الحديث، الإسكندرية.
- 21/ مقدم عبد الحفيظ (1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.

الفصل الثالث

التمكين

تمهيد

I. مفهوم التمكين

II. علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات

III. خصائص العامل المتمكن

IV. أهمية التمكين

V. أساليب التمكين

VI. فوائد التمكين

خلاصة

قائمة المراجع

تمهيد:

إن عصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكن ، هذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموظفين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي و تطويره.

وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل من المذكرة، بالتطرق إلى التعريف بالتمكين و كذا مقوماته وأساليب تطبيقه.

1. مفهوم التمكين

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب لابن منظور (1990) ، ان التمكين يعني القدرة و الاستطاعة و أما معجم الوسيط (2001) فان (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل عليه (أحمد الخطيب عادل سالم معاينة 2009 ،ص 29).

و تعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز ، و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و ذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ، و منحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة و حمايتهم في حالة السلوك الطارئ و غير المتوقع خلال خدمة المستهلك (مازن عبد العزيز، 2006، ص1).

و قد تعددت وجهات النظر و التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر اليه من زوايا مختلفة و سنستعرض أهم التعاريف و المفاهيم الواردة في هذا المجال.

حيث عرفه المغربي (2008) بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب و التنمية و التخطيط والرقابة على مهام أنشطة و وظائفهم ، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل و التحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية (ناصر جردات وآخرون، 2013،ص

أما (krajewski 1999) فقد أشار بأن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة (مؤيد الساعدي، 2011 ، ص 167).

التمكين هو إعطاء أفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (عطية حسين أفندي، 2003، ص10).

وعرفه (مورال ومرديث) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (murrell and merdith .2000.p101)

ويعرف التمكين أيضا على انه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر ، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص 138).

وهناك من ركز على إعطاء مفهوم للتمكين من خلال تعريف التمكين النفسي ، ويذهب كل من (stanader .and .rothman 2009) إلى أنه عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءات الذاتية بين الأفراد العاملين ، من خلال الممارسات و التقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكفؤة.

ويرى كل من (mchame and clinow) أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تحرير الذات ، الاستقلالية ، الذات ، المعنى ، المقدرة ، الجدارة ، و الأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها بالمنظمة (احسان دهش الجلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، ص ص 38 39).

ويعرف أيضا على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويمركز حول الدافعية عند الانسان نحو الكفاءة و الاقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من اجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار .

وعرفه توماس و فلتهاوس (thomas and velthouse 1999) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم ، وهذه المدارك مثل: المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، و حرية التصرف والتأثير (يحي ملحم، 2006، ص ص 38 39) .

كما عرف التمكين بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الانسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (محمود حسين الوادى، 2012، ص23) ، ويعتمد التمكين أساسا على توسيع القدرات دافعا إلى تعزيز خياراتهم وهذا بدوره يأتي داعما لانفتاح آفاق حرياتهم ، ومن ناحية ثانية فان فاعلية التمكين تتعاظم مع درجة المساهمة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحول الأفراد من مجرد منتفعين إلى مشاركين في عملية خلق و زيادة قدراتهم (باسل البستاني، 2009، ص66).

ويستخلص الطالب من خلال التعاريف السابقة أن التمكين هو عملية يتم من خلالها المشاركة في المعلومات والتدريب والرقابة والسماح للموظفين باتخاذ القرارات وبعض الممارسات كالإثراء الوظيفي وفرق الإدارة وتفويض المهام اما بالنسبة الي التمكين من الناحية النفسية فهو يظهر بصورة واضحة بالشعور بالقدرة علي التأثير في العمل ولهم الحرية في اختيار كيفية أداء المهام والاحساس بمعني العمل.

II. علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات:

هناك خلط كبير بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض المشاركة الاندماج والابداع وغيرهما ، على الرغم من أنه عند تفويض السلطة لعامل ما أو تكون مشاركة له أو اندماج في قرار ما فإنه يطلق على ذلك تمكين ، رغم أن هناك فرقا كبيرا بين التمكين وتلك المفاهيم ، لذا يستوجب توضيح تلك الفروق التي من شأنها توضيح جوهر كل مفهوم.

أولاً: التمكين والتفويض:

عرف dessler التفويض على أنه فن نقل السلطة من الرؤساء إلى المشرفين، وقد عرف الصيرفي التفويض على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإن يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه وما قام به من أعمال (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، ص71).

وعليه يمكن تعريف التفويض على أنه الصلاحيات التي يمنحها المسؤول للعاملين لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين المسؤولية، وتنفيذ المهام (عبد العزيز محمد الحلو، 2013، ص13).

والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم: (02) الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

التمكين	التفويض
اتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر	نقل جزء من صلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات لعاملين في نطاق واسع ومتفق عليه	تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للموظف الممكن ، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض (أي الرئيس)
تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
ان اخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	ان أخطأ الفرد قد يحسب بالتفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا ، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه

المصدر: أحمد السيد مصطفى: المدير ومهارات سلوكية، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة ، 2005، ص130.

هناك تشابه بين التمكين والتفويض ، لكن هناك اختلاف من حيث المبدأ ، الا أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حتى اتخاذ القرارات لكن ليس دوما ، وانما حالة الغياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل او اعمال أخرى يكفلونه بالقيام باتخاذ القرار ، أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات المتمكين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون هؤلاء بمهارات فائقة وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين ، كما أنه كلا من عمليتي التمكين والتفويض لها حدود لأنه اذا كان الامر يتعدى حدود معينة فان المسؤول هو من سيتكفل هذا الأمر.

ثانيا: التمكين والمشاركة:

يرى شيرموهون المشاركة أنها: السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره في القضايا التي تهمة ، أو القرارات التي يتأثر بها ، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي(محمد أحمد إسماعيل، 2009،ص35).

ثالثا: التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم ، أي المنشأة لاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا ، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، ص37).

رابعا: التمكين والابداع:

يعرف الابداع على أنه: القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكار جديدة ، او بعبارة أخرى هو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة .

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع ، فالمؤسسة الناجحة التي تشجع روح الابداع من خلال التمكين وذلك لا يتم بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي ، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية ، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم ، كما يقول " توم بيترز و ترومان " في كتابهما " البحث عن التميز ": يكمن سر الابداع في تفجير طاقات البشر ، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (يحي سليم ملحم، 2000، ص278).

فالتمكين يعطي إعطاء صوت حقيقي للعاملين من اجل تحقيق الابداع وذلك من أجل بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعامل باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين

العمليات الوظيفية ضمن مقاييس وأطر ارشادية محددة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من القائد او المدير .

رابعاً: تمكين العاملين والاثراء الوظيفي:

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة حصوله على معلومات عن نتائج أعماله في ما يستخدم نتاج وظيفته ، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث لتغيير فيه حتى يشعر الموظف بفعالية ذاتية وقدرته على التغيير على الاحداث والافراد والظروف المحيطة بالعمل (جعفر، أبو القاسم أحمد، 1991، ص124).

III. خصائص العامل المتمكن:

يتحقق تمكين العاملين بمختلف مستوياتهم بتوفرهم على خصائص تتمثل في: (تمارة يعقوب، 2004، ص58) الكفاءة الذاتية ، الحافز والدافعية ، التوجيه الذاتي ، الالتزام ، ادراك الهدف ، الموهبة والقدرة ، الحماس ، ادراك المسؤوليات.

وهناك من يحدد من المؤلفين بأن أهم خصائص العاملين المتمكنين فيما يلي:

1. التقرير الذاتي: أي لديهم القدرة على اختيار أساليب العمل المناسبة لهم وشعورهم بالمسؤولية عن الاعمال التي يقومون بها.
2. الأهمية الذاتية: فهم يشعرون بقيمة الآمال التي يقومون بها.
3. ثقتهم بأنفسهم: فهم يثقون بأداء الاعمال بمهارة ويعتمدون على انفسهم في مواجه الصعاب.

4. قدرتهم على التأثير: فهم يؤمنون بدورهم في المؤسسة وان الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستفيدون منها (علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، 2011، ص146).

IV. أهمية التمكين:

أولاً: أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين ، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

1. تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كم يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له . وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصل لرغبته للعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل (أحمد الزهير، 2001، ص112).

2. المشاركة الفعالة: تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه اهداف المنظمة وغاياتها. اذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

3. تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضى ذي الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المؤسسة التي

تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا ان تمنحهم ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول ان تمنحهم استقلالية وحرية التصرف(رقية عرسوس، 2005، ص91).

4. اكتساب المعرفة والمهارة: ان نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل او الموظف. والمعرفة أو المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية أو تدريب. وهذا يتطلب الكثير من الحالات انخرط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

5. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فان المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة ، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف و خطورة التخلص منه او فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من اكبر الأخطاء.

6. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بانه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في صالح المنظمة ، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية لا يقوم به من عمل منفصل ، وانما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في اطار ضيق إلى معنى أوسع و أشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة(سيد محمد جاد الرب، 2004، ص91).

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

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي انسان الا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها(نجلاء حلمي عبدالعزيز، 2008، 73).

ثانيا: أهميته بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها ان تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع مستوى ذلك الموظف ، فمن الطبيعي ان يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد ، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى ، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فاذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات ، فإنه يكون امرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها . وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين واثراء العمل من ناحية ، وجودة الخدمات (المصدقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى . وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى(أحمد ماهر، 2000، ص34).

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية . أي ان التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له أهمية هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

1. **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يسعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى وولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه(خولة خميس عبيد، 2003، ص53).

2. **تحسين في مستوى إنتاجية العمل كما و نوعا**

3. **زيادة فرص الابداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

4. **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير ، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المشاريع التغيير هي 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 الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام(محمود السيد، 2001، ص ص 342.339).**

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(محمود السيد، 2001، ص ص 339 342).

٧. أساليب التمكين:

أولاً: نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسي)

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال Kanter و Thomas and Velthouse ويعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتماد، أي إنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتماد. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ويعرّف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

2. الكفاءة (Competence): الشعور بالاقتماد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

3. الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاقترار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

4. التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (سعد بن مرزوق العتيبي، 2005، ص48).

ثانياً: تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل (أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة، 2008، ص85).

ثالثاً: أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت دراسات (Spretizer 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (عطية حسن أفندي، 2003، ص 117).

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على

هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4. أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من

أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام (محمود حسين الوادي، 2012، ص ص 47 48).

VI. فوائد التمكين

يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

- ← يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
- ← يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- ← يساعد 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 وظيفته وعن مرؤوسيه.
- ← اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- ← تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- ← زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
- ← تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- ← شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي 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 خالد سعيد، 2010، ص127).
- ← خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard,1996) مزايا التمكين على النحو التالي:
- ← الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
- ← التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
- ← زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
- ← تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- ← تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
- ← تحسين جودة المنتجات والعمليات.
- ← تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات (أحمد زهير، 2001، ص69).

خلاصة:

إن نجاح عملية التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

قائمة مراجع الفصل الثالث:

- 1/ أبو هتلة خالد سعيد(2008): التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ،دار حزم للطباعة ،لبنان.
- 2/ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني(2013):إدارة التمكين والاندماج ،ط1،دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 3/ أحمد الخطيب عادل سالم معاينة (2009):الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة،ط1،عالم الكتب الحديث، عمان الأردن.
- 4/ أحمد زهير (2001): التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة ط1 ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، جامعة الإسكندرية مصر.
- 5/ أحمد ماهر(2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،ط7،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 6/ تمارة اليعقوب(2004): ثقة العامل بالمدير ودورها في إدركه لأهمية التمكين في القطاع الحكومي ،دراسة ميدانية من وجهة نظر عاملين وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها ،مذكرو ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 7/ جعفر أبو القاسم أحمد (1991):السلوك التنظيمي والاداء، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 8/ خولة خميس عبيد(2003): أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين ،رسالة ماجستير، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ،جامعة عين شمس.
- 9/ رقية عرسوس(2005): التفويض مقابل السلطة ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.
- 10/ سيد محمد جاد الرب(2004): إدارة الموارد البشرية ،موضوعات وبحوث متقدمة ، مصر.
- 11/ عبد العزيز محمد الحلو (2009): اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين، رسالة ماجستير، ط1، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، فلسطين.

- 12/ عطية حسين افندي(2003):تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
- 13/ مازن عبد العزيز(2006):التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،طب دار إثناء للنشر، الأردن.
- 14/ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية، ط1، الدار العلمية الدولية، الأردن.
- 15/ محفوظ أحمد جودة (2006):إدارة الجودة الشاملة ،(مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 16/ محمود السيد (2007): تمكين الموظفين ، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد الرابع ،مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة.
- 17/ محمود حسين الوادي(2012):التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18/ مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008):الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ،رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 19/ ناصر جردات واخرون(2013):إدارة التغيير والتطوير، ط1، دارإثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20/ نجلاء حلمي عبد العزيز(2008): تأثير بيئة العمل علي مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون ، الهيئة العربية للتصنيع ، رسالة ماجستير ، في العلوم الإدارية.
- 21/ يحي ملحم (2006):التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتقنيات الإدارية، القاهرة، مصر.
- 22/ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية، ط1، الدار العلمية الدولية، الأردن.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I. الدراسة الاستطلاعية

II. التعريف بعينة الدراسة

III. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

IV. الخصائص السيكومترية للأداة

V. الأساليب الإحصائية

خلاصة

الجانب الميداني

تمهيد:

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الاجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي تم الانطلاق منها منذ بداية الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من اجراء الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على خصائص المجتمع وموقع الدراسة بالإضافة الى تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيا البحث أيضا. وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 05 فيفري و 25 فيفري 2017، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث، قمنا بالتردد على كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وفي البداية تم استقبالنا من طرف الأمين العام للكلية باعتباره مسؤول عن موظفيها، قصد التزود بالمعلومات التي تخص الكلية وطرق تنظيم العمل بها، ثم قمنا بتوزيع نموذج استبيان الدراسة على عينة من الموظفين التي تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددها (14) من مجتمع الدراسة يتكون من (54) موظف. وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

II. التعريف بعينة الدراسة:

1- المجال الجغرافي: ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة المسيلة. أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق ل: 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني عام 1422هـ الموافق ل: 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة الاولى منه التي تحدد عدد أقسام الكلية وهي سبعة أقسام هي: (قسم علم النفس ، قسم علم الاجتماع ، قسم التاريخ ، قسم الفلسفة ، قسم الاعلام والاتصال ، قسم الشريعة ، قسم جذع مشترك العلوم الانسانية والاجتماعية).

2- **المجال الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017، وذلك ابتداء من 26 فيفري 2016 الى غاية 20 أفريل 2016.

3- **المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، و يبلغ عدد موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 54 موظف وموظفة ، ونظرا لقلة عدد الموظفين تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

4- **خصائص عينة الدراسة:**

الجدول (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30	14	25.92%
أقل من 40	29	53.70%
أقل من 50	7	12.96%
50 سنة فأكثر	4	7.40%
المجموع	54	99.99%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) بلغت 53.70 % ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 25.92% ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 50 سنة) وفي الاخير الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 7.40%.

الجدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

السن	التكرار	النسب المئوية
ذكر	26	48.14%
أنثي	28	51.58%
المجموع	54	99.99%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأعلى لصالح الاناث بنسبة 51.58 % علي حساب الذكور الذي بلغ 48.14%

الجدول (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
68.51%	37	جامعي
20.37%	11	ثانوي
11.11%	6	دراسات اخري
99.99%	54	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي (جامعي) قد بلغت 68.51% ثم تلتها (الثانوي) بنسبة 20.37 % ثم تلتها (اخرى تذكر) بنسبة 11.11 %

الجدول (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
22.22%	12	أقل من 5 سنوات
55.55%	30	5-10 سنة
9.25%	5	11-15 سنة
12.96%	7	16 فأكثر
99.98%	54	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الخدمة (من 5-11 سنة) قد بلغت 55.55% وهي أعلى نسبة مرتفعة ثم يليها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 22.22 % ثم تلتها (16 سنة فأكثر) بنسبة 12.96% ثم أقل (11-15 سنة) حيث بلغت نسبة 9.25 % .

III. المنهج والأدوات المستخدمة:

1- المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج أحد أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا، والذي يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم.

وبعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والدراسة الاستطلاعية، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية، وهو المنهج الوصفي والهدف من استعمال هذا المنهج هو تحليل الظاهرة المدروسة، وبهذا المنهج نقرب من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وبتفادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول الموضوع المدروس، كما يمدنا ببيانات ومعطيات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتحليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق أهداف الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات:

أ - الاستمارة :

تعريفها: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعداد محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانياً، ويطلق عليه في هذه الحالة كلمة استخبار، ويتم ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها.

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشيا مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان والسبب في اختيارنا لهذه التقنية يرجع لكون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بتمكين الموظفين، بغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية.

ونشير إلى أنه تم توزيع 54 استمارة، وقد تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة في الفترة الزمنية الممتدة من 2016/03/10 إلى 2016/03/28.

حيث تم تقسيم هذه الاستمارة الي ما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة: (العمر، السن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

المحور الثاني: القيم التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تقيس القيم التنظيمية، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وفي ضوء التساؤلات العامة للبحث والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، فبعد دراستها مع الأستاذ المشرف تمت الصياغة النهائية للاستمارة والتي تحتوي على المحاور التالية:

جدول (07): يوضح أبعاد وفقرات استبيان القيم التنظيمية

العبارة	عدد البنود	الابعاد
1-6	6	التعاون
7-14	7	الانتماء
15-21	6	الانضباط
22-29	7	العدل

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها الموظف درجة تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (08): يوضح درجات بدائل القيم التنظيمية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المحور الثالث: التمكين:

جدول(09): يوضح أبعاد وفقرات استبيان التمكين

العبارات	عدد البنود	الابعاد
8-1	8	امتلاك المعلومات والاتصال
20-9	11	بناء فريق عمل
28-21	7	القوة التنظيمية

حيث الإجابة التي يقدمها الموظف درجة تتراوح بين 5 و 1 كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول(10) يوضح درجات بدائل التمكين

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

ب - الملاحظة: هي وسيلة أو أداة من وسائل وأدوات البحث العلمي والتي يستخدمها الباحث بصورة مقصودة أو غير مقصودة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها تجاه أمر معين لدراسته وفق ضوابط وطرائق حسب ما تقتضيه الظروف وتفرضه الإمكانيات. وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة حيث قمنا بملاحظة سلوك الموظفين داخل مكان عملهم بالكلية بقصد متابعتهم ورصد تغيراتهم ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوكهم وتحليله.

.V الخصائص السيكومترية للأداة:

1- الثبات:

تم حساب ثبات الاستبيانين بعد تطبيقهما، على عينة الدراسة والمكونة من 14 فردا بطريقة التجزئة النصفية، مع تصحيح طوله، كما تم حساب ثباتها أيضا بمعامل ألفا كرونباخ كالتالي:

ثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)

أ- حساب ثبات عن طريق التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول:

جدول (11) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)

المتغير	العينة	معامل بيرسون	معامل سبيرمان براون
القيم التنظيمية	14	0.89	0.94

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة بيرسون يقدر بـ 0.89 وهي قيمة مرتفعة غير أن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاستبيان، أما بعد تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبيان ككل هي : 0.94 و هي قيمة مرتفع جدا.

ب- حساب ثبات أداة الدراسة عن طريق ألفا كرونباخ:

جدول (12) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (القيم التنظيمية)

المتغير	العينة	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	14	0.88

يتضح لنا من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.88 وهي قيمة مرتفعة.

ومما سبق، وبعد حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ يمكن القول أن استبيان القيم التنظيمية يتميز بثبات مرتفع.

ثبات أداة الدراسة (تمكين الموظفين)

أ- حساب ثبات أداة الدراسة (تمكين الموظفين) بطريق التجزئة النصفية:

جدول (13) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة تمكين الموظفين

المتغير	العينة	معامل بيرسون	معامل سبيرمان براون
تمكين الموظفين	14	0.70	0.82

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة بيرسون يقدر بـ 0.70 وهي قيمة مرتفعة غير أن هذه القيمة تعتبر قيمة ثبات نصف الاستبيان، أما بعد تصحيح طوله بمعامل سبيرمان براون فكانت قيمة ثبات الاستبيان ككل هي : 0.82 و هي قيمة مرتفع.

ب- حساب ثبات أداة الدراسة تمكين الموظفين عن طريق ألفا كرونباخ:

جدول (14) يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (تمكين الموظفين)

المتغير	العينة	معامل ألفا كرونباخ
تمكين الموظفين	14	0.77

يتضح لنا من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.77 وهي قيمة مرتفعة.

2- **الصدق**: الاختبار الصادق (الصحيح) هو الذي يقيس ما أعد من اجل قياسه.

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق طريقتين هما:

أ- **صدق المحكمين (القيم التنظيمية)**: عرض المقياس بصورته الأولية على عدد من

المختصين في مجال علم النفس وعددهم (5) أساتذة (أنظر للملحق رقم 3) للحكم على

مدى صلاحية وصدق بنود المقياس لقياس البعد الذي تنتمي اليه، وقد قدمت الصورة

الأولية مكونة من (26) عبارة حيث تمت الموافقة عليها ككل مع بعض الاقتراحات

والملاحظات حيث تم أخذها بعين الاعتبار (أنظر للملحق رقم 5) ، وبذلك فالاستبيان

مكون بصورته النهائية من (26) عبارة أي أنه صادق بنسبة 100% اي عدد الموافقين/عدد المحكمين*100

ب- الصدق الذاتي (القيم التنظيمية): وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات الخاص باستبيان وبعد حسابه تحصلنا على القيمة التالية 0.96، ومنه يمكن القول أن القيمة المتحصل عليها من الصدق مرتفعة جدا، وبالتالي فإن استبيان القيم التنظيمية صادق و يقيس ما وضع لقياسه.

ت- صدق المحكمين (تمكين الموظفين): عرض المقياس بصورته الأولية على عدد من المختصين في مجال علم النفس وعددهم (5) أساتذة (أنظر للملحق رقم 3) للحكم على مدى صلاحية وصدق بنود الأستبيان لقياس البعد الذي تنتمي اليه، وقد قدمت الصورة الأولية مكونة من (26) عبارة حيث تمت الموافقة عليها ككل مع بعض الاقتراحات والملاحظات حيث تم أخذها بعين الاعتبار (أنظر للملحق رقم 5) ، وبذلك فالأستبيان مكون بصورته النهائية من (26) عبارة أي أنه صادق بنسبة 100% اي عدد الموافقين /عدد المحكمين*100

ث- الصدق الذاتي: بعد حساب قيمة معامل الثبات لاستبيان تمكين الموظفين قمنا بحساب الصدق الذاتي لها عن طريق تجذير معامل الثبات المتحصل عليه، وكانت القيمة المتحصل عليها 0.90، وهذه قيمة عالية، ومنه يمكن القول إن استبيان تمكين الموظفين صادق وصالح لقياس ما وضع لقياسه.

VII. الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدنا في بحثنا علي استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss ، وعلى:

1- التكرارات والنسب المئوية لدراسة خصائص العينة.

2- ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.

3- معامل بيرسون.

خلاصة:

قام الباحث بعرض الأطر المنهجية التي اتبعها في دراسته الميدانية من خلال تحديد مجالات الدراسة الثلاث الجغرافية والزمانية والبشرية، اضافة لتحديد المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة للدراسة الميدانية، كما قد عرض الباحث عرضا عن عينة الدراسة وخصائصها، هذه الاجراءات المنهجية تمثل السبيل الذي سارت وفقه الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

I. عرض ومناقشة الفرضية العامة

II. عرض ومناقشة الفرضية الأولى

III. عرض ومناقشة الفرضية الثانية

IV. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة

V. عرض ومناقشة الفرضية الرابعة

VI. نتائج الدراسة

التوصيات

خاتمة

تمهيد:

قد تكون الدراسات النظرية وحدها كافية في نوع من مواضيع الدراسة ، لكن في البعض الآخر، لا تكن كافية لاكتشاف أدق المعلومات حول موضوع البحث، لذا وجب على الباحث في هذه الحالة إثراء المعارف النظرية بجانب ميداني يقوم على أسس علمية، يتبع فيها الباحث خطوات منهجية تكسبه الطابع المنهجي، ونظرا لان هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين، اذ أن هذا الأمر تطلب منا اجراء دراسة ميدانية اذ قام الباحث باستخدام الأدوات المنهجية التي تتوافق مع الدراسة و بعد جمع البيانات من أفراد عينة البحث ومراجعتها ، تم ترميزها وتفرغها و عرضها في جداول إحصائية لتبسيط عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات، و استخلاص النتائج النهائية.

I. عرض ومناقشة الفرضية العامة:

(توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الجدول رقم(15): يوضح العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين.

المتغير	العينة	معامل ارتباط بيرسون
القيم التنظيمية-التمكين	54	0.765
مستوي الدلالة 0.01		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة افراد عينة الدراسة علي محور القيم التنظيمية ودرجاتهم علي محور التمكين تقدر بـ: 0.765 وهي قيمة مرتفعة وموجبة ، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجات القيم التنظيمية لدي الموظفين كلما ارتفع معها درجة التمكين كما أن هذا الارتباط جاء دال احصائيا عند مستوي دلالة ألفا(0.01) ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% ومنه تحققت الفرضية العامة. يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة، الي ارتفاع مستوى القيم التنظيمية بين موظفي الكلية و التي تتوافق مع دراسة عجال مسعودة (2009) و خاصة في قيم العدالة و التعاون و ذلك لانتشار المعايير الاجتماعية في التنشئة الاجتماعية الراسخة في مراحل نمو الأولى وتؤكد دراسة أسماء تركي أيضا (2008) ان هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية لدى الموظفين مع فاعلية الإدارة وهذه العلاقة إيجابية تساعد الموظفين في الكفاءة المهنية و التي تم إظهارها في جانب التمكين لبعده القوة التنظيمية و ترجع برني لطيفة (2015) توافق بين كل من تمكين

الموظفين و تمكين الإدارة إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري و ارتفاع مستوى التمكين لدى الموظفين، الذي عن ذلك يعكس علاقة الطردية بين كل من القيم التنظيمية و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة.

وتعد هذه النتيجة منطقية وواقعية الي حد بعيد، فاذا كانت القيم التنظيمية كما أشارت تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة الامريكية بوجود 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 في أدائه الإنساني لتحقيق الافضل دائما.

عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

(توجد علاقة ارتباطية بين قيم التعاون وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الجدول رقم(16): يوضح العلاقة الموجودة بين قيم التعاون وتمكين الموظفين.

المتغير	العينة	معامل ارتباط بيرسون
قيم التعاون-تمكين الموظفين	54	0.398
مستوي الدلالة 0.01		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة افراد عينة الدراسة علي محور القيم التنظيمية (قيمة التعاون) ودرجاتهم علي محور التمكين تقدر بـ: 0.398 وهي قيمة منخفضة وموجبة وكلما ارتفعت درجات القيم التنظيمية (قيمة التعاون) لدي الموظفين كلما ارتفع معها درجة التمكين، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاء دال احصائيا عند مستوي دلالة ألفا(0.01) ،ومنه نستطيع القول انه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود علاقة ،وبالتالي نتوصل الي قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة بين التعاون

وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% ومنه تحققت فرضية البحث الاولى.

ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الاولى التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين قيمة التعاون و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة.

على أن العلاقة بين قيم التعاون وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة منخفضة، وهذا يرجع إلى تنافر أو انفصال بين التعاون وعملية التمكين التي تهدف إلى اتخاذ القرارات السريع والأنية من اجل تسريع وتسهيل سير العمل الإداري في الكلية وتعتبر قيمة التعاون معرقل لسير مبدأ السرعة الذي يهدف لها نموذج التمكين حيث وجدت دراسة هيثم محمد العطار (2001) ان هناك علاقة قوي بين التمكين والابداع الإداري الذي يوضح لنا ان نموذج تمكين يهدف إلى تحسين جودة وسرعة الاداء الإداري، تعتبر قيمة التعاون مساعد في سير العمل و لكن التمكين هو إمكانية فردية للموظف تسمح له باتخاذ القرار السريع، و إن التعاون عامل مساهم في العمل الجامعي الذي نجده في المهام التي تتطلب فريق عمل أو عمل جماعي.

II. عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

(توجد علاقة ارتباطية بين قيم الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة الموجودة بين قيم الانتماء وتمكين الموظفين.

المتغير	العينة	معامل ارتباط بيرسون
قيم الانتماء-تمكين الموظفين	54	0.633
مستوي الدلالة 0.01		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة افراد عينة الدراسة علي محور القيم التنظيمية (الانتماء) ودرجاتهم علي محور التمكين تقدر بـ: 0.633 وهي قيمة متوسطة وموجبة وكلما ارتفعت درجة القيم التنظيمية (قيمة الانتماء) لدي الموظفين كلما ارتفع معها درجة التمكين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاء دال احصائيا عند مستوي دلالة ألفا (0.01) ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، وبالتالي نتوصل الي قبول فرضية البحث الثانية القائلة بوجود علاقة بين الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% ومنه تحققت فرضية البحث الثانية.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الثانية التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين قيمة الانتماء و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة. أن قيمة الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة متوسطة، وهذا يرجع إلى عدم توافق كل من اهداف الموظفين واهداف الإدارة حيث تأكد كل من دراسة أسماء تركي (2008) ودراسة عثمان قدور(2008) على ان ارتفاع مستوى قيمة

الانتماء يزيد من فاعلية الإدارة وانخفاض الصراع التنظيمي في الإدارة، وهذه الاهداف الغير مشترك تأثر على تمكين الموظفين في كلية علوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث أن الانتماء عامل مساعد في توحيد أهداف المشترك بين الموظف و الإدارة ، و لكن البعد الذي يعيشه الموظف داخل الإدارة يشعره باغتراب الذي سوف يؤثر على أدائه وبطبيعة الحال على قدرته في اتخاذ القرارات أي على تمكينه وامكانياته المتوفرة لديه في اطار عمله ، حيث يرى (هيرزبرغ Herzberg) أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

III. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباطية بين قيم الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة الموجودة بين قيم الانضباط وتمكين الموظفين

المتغير	العينة	معامل ارتباط بيرسون
قيم الانضباط-تمكين الموظفين	54	0.502
مستوي الدلالة 0.01		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة افراد عينة الدراسة علي محور القيم التنظيمية (الانضباط) ودرجاتهم علي محور التمكين تقدر بـ: 0.502 وهي قيمة متوسط وموجبة وكلما ارتفعت درجة القيم التنظيمية (الانضباط) لدي الموظفين كلما ارتفع معها درجة التمكين ، كم أن نتيجة هذا الارتباط جاء دال احصائيا عند مستوي دلالة ألفا(0.01) ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي

وجود العلاقة ، وبالتالي نتوصل الي قبول فرضية البحث الثالثة القائلة بوجود علاقة بين الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% ومنه تحققت فرضية البحث الثالثة.

من خلال نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين قيمة الانضباط و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة ، يتضح لنا ان العلاقة بين قيمة الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة متوسطة، وهذا يرجع إلى أن ارتفاع مستوى الانضباط الملحوظ في استجابات موظفي الكلية التي تعد معرقل لسير نموذج التمكين الذي يقدم الحرية للموظف في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف الإدارة وإن الالتزام الصارم للقواعد يضبط الحرية التي يقدمها التمكين للموظفين في اتخاذ القرارات وانتظار رئيس المصلحة، حيث توصلت دراسة خنشور جمال (2015) ان الانضباط يقوم بتحسين أداء الموارد البشرية و التي نرى فيها عامل يعكس التمكين لدى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث يعتبر الانضباط عاملاً سلبياً إذا اتخذ بنظرة حرفية أو جافة، حيث يعد الالتزام بالقوانين جد مهم خاصة لدى الموظفين و لكن الالتزام الصارم السلبي يعيق سير الإدارة حيث من المهم أن تقدم بعض المسؤولية التي تعد مسؤولية رؤساء الأقسام للموظفين حتى تسهل سير عمل الإدارة وإن المسؤولية المكافئة التي يقدمها التمكين هو عامل إيجابي الذي يكون في حدود قوانين الإدارة.

IV. عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباطية بين قيم العدالة وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

الجدول رقم(19): يوضح العلاقة الموجودة بين قيم العدالة وتمكين الموظفين.

المتغير	العينة	معامل ارتباط بيرسون
قيم العدالة-تمكين الموظفين	54	0.609
مستوي الدلالة 0.01		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة أفراد عينة الدراسة علي محور القيم التنظيمية (قيمة العدالة) ودرجاتهم علي محور التمكين تقدر بـ: 0.609 وهي قيمة متوسطة وموجبة وكلما ارتفعت درجة القيم التنظيمية (قيمة العدالة) لدي الموظفين كلما ارتفع معها درجة التمكين كما أن نتيجة هذا الارتباط جاء دال احصائيا عند مستوي دلالة ألفا(0.01) ،ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، وبالتالي نتوصل الي قبول فرضية البحث الرابعة القائلة بوجود علاقة بين العدالة وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% ومنه تحققت فرضية البحث الرابعة.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين قيمة العدالة و تمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث اتضح لنا ان العلاقة بين قيم العدالة وتمكين الموظفين في كلية علوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة متوسطة، وهذا يرجع إلى أن العدالة لدى موظفي الكلية منخفض الذي أثر على التمكين ولقد اكدت دراسة كل من نجاح القباض (2009) ودراسة هديل كاظم سعيد (2001) ان هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين التمكين والعدالة وبما ان مستوى قيمة

العدالة منخفضة للموظفين الذي رجع سلبا على مستوى العلاقة بين قيمة العدالة وتمكين الموظفين في كلية علوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

وعليه فان العدالة هي ان يكون الرئيس أو المسؤول عادلا بين الموظفين الذين يعملون تحت إمرته من ناحية الترقية والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكي يكون هناك عدل وتمكين داخل أي مؤسسة تسعى الي الازدهار ومواكبة التغيرات الحاصلة في عالمنا الان. حيث أن تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في الموظفين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الموظفين ، ومنه استقرار المنظمة.

V. نتائج الدراسة:

1- بالنسبة للفرضية العامة :

من خلال قيمة معامل الارتباط المتحصل عليه وهو 0.76 اتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب بين متغيري الدراسة (القيم التنظيمية وتمكين الموظفين) وبذلك يمكن القول ان الفرضية العامة تحققت وهي انه توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة الي أنه توجد علاقة بين التعاون وتمكين الموظفين في الكلية. التي كان معامل الارتباط فيها موجب يقدر 0.39 وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

أما عن الفرضية الجزئية الثانية القائلة أنه توجد علاقة بين الانتماء وتمكين الموظفين فهي أيضا تحققت، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب 0.63 وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

أما عن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة أنه توجد علاقة بين الانضباط وتمكين الموظفين فقد تحققت، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب 0.50 وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثالثة .

أما الفرضية الجزئية الرابعة القائلة أنه توجد علاقة بين العدالة وتمكين الموظفين فقد تحققت، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب 0.60 وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الرابعة.

VI. الإقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم جملة من النصائح والمتمثلة في:

- 1- إعطاء الفرص للموظفين في عملية اتخاذ القرارات والتدخل في حل بعض المشكلات الموجودة داخل اطار العمل
- 2- بما أن قيمة التعاون جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بالقيم الأخرى موضوع الدراسة مما يوجب على إدارة الكلية إعطاء اهتمام أكبر لهذه القيمة بإيجاد أساليب تحقق التعاون بين الموظفين.
- 3- العمل على نشر التمكين من خلال تعزيز القيم التنظيمية
- 4- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من طرف الموظفين
- 5- البحث عن واقع التمكين التي تميز الجامعات الجزائرية سواء كانت سلبية ام إيجابية.
- 6- الاهتمام أكثر بدعم التمكين داخل الجامعة.
- 7- يوصي الطالب الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول القيم التنظيمية لما تمثله من أهمية بارزة في تحديد السلوك وباعتبار التمكين مفهوم جديد واستراتيجية ناجحة وربطه بمفاهيم أخرى وخاصة في قطاع التعليم العالي.

خاتمة:

وأخيرا اتضح لنا أن القيم التنظيمية لها دور مهم في تحديد السلوكيات المرغوب فيها داخل أي مؤسسة أو منظمة تريد الازدهار والتطور والتي بدورها تعد وسيلة للتمكين ولها دور فعال في زيادة التمكين لدي الموظفين الذي يعتبر عنصرا أساسيا للأفراد للشعور بالمسؤولية وحرية الصرف في المهام الموكلة اليهم دون تدخل أي طرف، وشعورهم بمعنى العمل الذين يقومون به من أجل كسب رضى رب العمل .

وقد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين بتناول فكري أكد على دور وأهمية القيم التنظيمية والتمكين وبعد اجراء المعالجة الإحصائية أثبتت العلاقة، ان هناك علاقة بين قيمة التعاون والتمكين جاءت منخفضة في حين أن القيم الأخرى أتت كلها متوسطة.

يعتبر التمكين من المصطلحات الجديدة وهو عامل مساهم في تطوير نظام سير الإدارة فهو يهدف الى تحسين وزيادة نتائج العمل من خلال تقديم المسؤولية والحرية وهذا يرفع من ثقة وقدرة والشعور بالانتماء للموظف، ومنه يحقق الرضا الوظيفي ومن المهم الاهتمام بهذا العامل في سير عمل الإدارة.

قائمة المصادر والمراجع:1. المراجع باللغة العربية**أ- القواميس:**

- 1/ ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت، لبنان، 2000.
2/ مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.

ب- الكتب:

- 1/ أبو هتلة خالد سعيد(2008): التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار حزم للطباعة، لبنان.
2/ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني(2013): إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3/ أحمد إسماعيل جبي(1998): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
4/ أحمد الخطيب عادل سالم معاينة (2009): الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن.
5/ أحمد الخطيب ورداح الخطيب(2006): إدارة الموارد البشرية (تطبيقات تربوية)، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن.
6/ أحمد زهير (2001): التمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية مصر.
7/ أحمد ماهر(2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للطباعة والنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
8/ بسام فيصل محجوب (2003): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .

- 9/ بلقاسم سلاطنية واخرون(2013):الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي،ط1،الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم على الجزائر.
- 10/ بوفلجة غيات (1992): مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 11/ جعفر أبو القاسم أحمد (1991): السلوك التنظيمي والاداء، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 12/ جمال الدين لعويصات (2008) : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.
- 13/ جودة بني جابر(2004): علم النفس الاجتماعي ،ط1،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 14/ خيضر كاظم حمود الفريجات واخرون(2009):السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصر)،ط1،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15/ ديف فرانسيس ومايك وودكوك(1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 16/ رقية عرسوس(2005): التفويض مقابل السلطة ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.
- 17/ سعاد جبر سعيد (2008):"القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني"، ط1، علم الكتب الحديثة، الأردن.
- 18/ سيد محمد جاد الرب(2004): إدارة الموارد البشرية ،موضوعات وبحوث متقدمة ، مصر.
- 19/ صفاء مسلماني(2009):"علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة"،دار المعرفة الجامعية ،مصر.
- 20/ عبد الرحمان عوض أبو الهيجان(2008):"القيم الجماعية والتربوية "ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 21/ عطية حسين أفندي(2003): تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.

- 22/ فايز أبو شكري (2009): "القيم الأخلاقية"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 23/ ماجدة زكي الجلاد (2005): "تعلم القيم وتعليمها"، دار الميسرة، الأردن.
- 24/ مازن عبد العزيز (2006): التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، طب دار
إثراء للنشر، الأردن.
- 25/ محفوظ أحمد جودة (2006): إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل
لنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 26/ محفوظ أحمد جودة (2006): إدارة الجودة الشاملة، (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل
لنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 27/ محمد أحمد بيومي (2006): "القيم وموجهات السلوك الاجتماعي"، دار المعرفة
الجامعية، مصر.
- 28/ محمد شفيق (1999): العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية
ومهارات التعامل والإدارة، مكتب الجامع الحديث، الإسكندرية.
- 29/ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية، ط1، الدار العلمية الدولية،
الأردن.
- 30/ محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003): مفاهيم إدارية، ط1، الدار العلمية الدولية،
الأردن.
- 31/ محمود حسين الوادي (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32/ ناصر جردات واخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33/ يحيى ملحم (2006): التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتقنيات
الإدارية، القاهرة، مصر.

ت - الرسائل والمذكرات

- 34/ أسماء بن تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 35/ 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.
- 36/ خولة خميس عبيد (2003): أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة عين شمس.
- 37/ عبد العزيز محمد الحلو (2009): اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين، رسالة ماجستير، ط1، الجامعة الاسلامية كلية التجارة، فلسطين.
- 38/ عثمان قدور (2009): القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة .
- 39/ عجال مسعودة (2009) : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 40/ مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 41/ نجلاء حلمي عبد العزيز (2008): تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون، الهيئة العربية للتصنيع، رسالة ماجستير، في العلوم الإدارية.

ج- المجالات:

- 42/ محمود السيد (2007): تمكين الموظفين، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد الرابع، مستخرجة المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة.
- 43/ مقدم عبد الحفيظ (1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.

II. المراجع باللغة الأجنبية

- 44/ Murrell and m,meredith, empowering employee, new yourk, mcgraw-hill, 2000,p101.

الملاحق:

(ملحق رقم 01)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



عميد الكلية



مسؤول
المكتبة



رؤساء
الأقسام



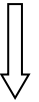
نائب العميد المكلف بما
بعد التدرج والبحث
العلمي، والعلاقات



نائب العميد المكلف
بالدراسات والمسائل
المرتبطة بالطلبة



الأمين
العام



مكتبة التاريخ

مكتبة علم
النفوس وعلم
الاجتماع

مكتبة الفلسفة

مكتبة العلوم
الاعلام
والاتصال

قسم التاريخ

قسم علم النفس

قسم الفلسفة

قسم علم الاجتماع

قسم العلوم الإنسانية

قسم علوم الإسلامية

قسم علوم الإعلام
والاتصال

مصلحة
الانشطة
العلمية
والثقافية
و
الرياضة

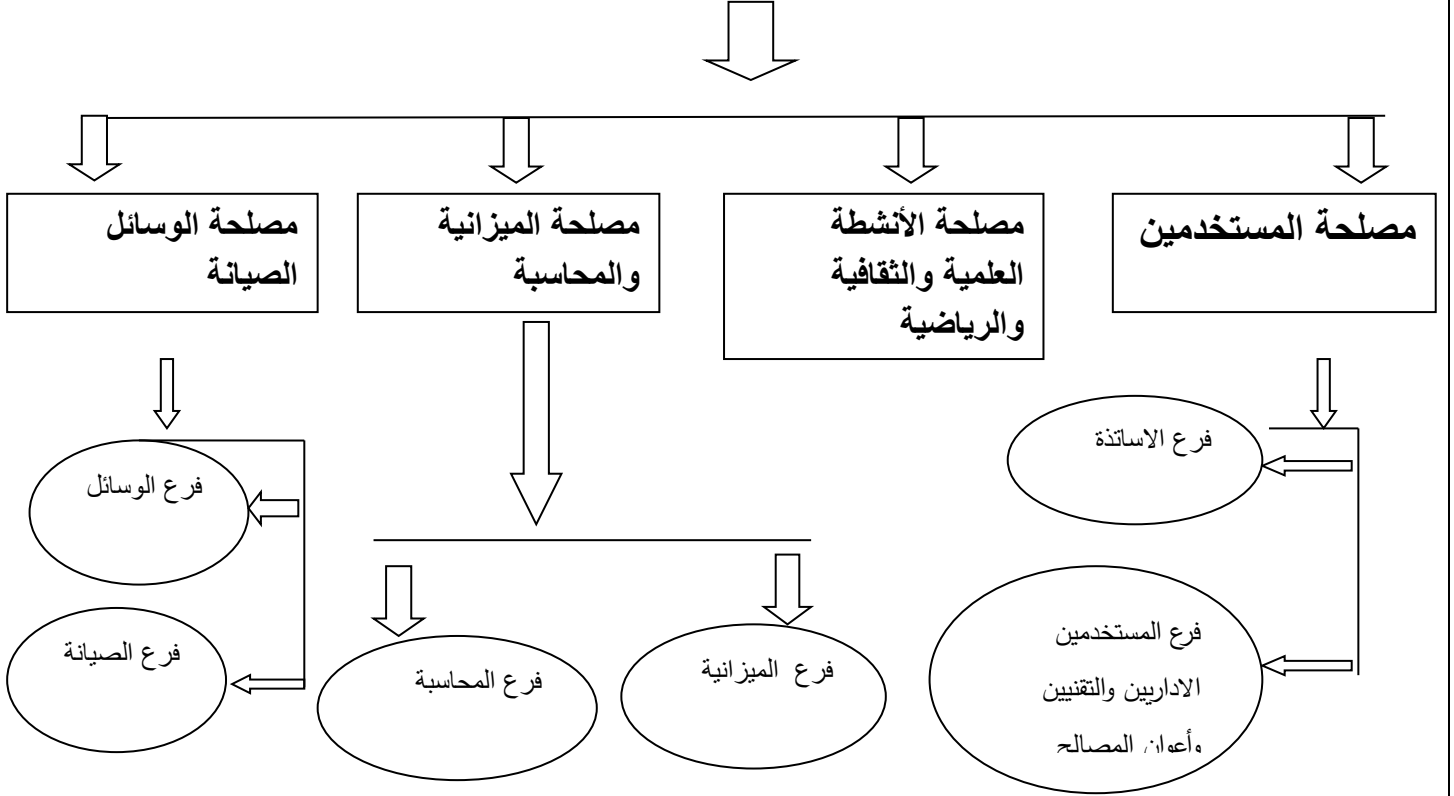
مصلحة
الوسائل
والصيانة

مصلحة
الميزانية و
المحاسبة

مصلحة
المستخدمين

(ملحق رقم 02)

مصالح الكلية



(ملحق رقم 03)

قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية.

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	جلاب مصباح	ماجستير	علم النفس المدرسي	المسيلة
2	بودربالة محمد	أستاذ التعليم العالي	علم النفس الاجتماعي	المسيلة
3	علوطي عاشور	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل	المسيلة
4	فريدة بولسنان	أستاذة محاضرة أ	علم النفس العيادي	المسيلة
5	عمر عمور	أستاذ التعليم العالي	علم علوم التربية	المسيلة

(ملحق رقم 04)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث:

القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموظفين

دراسة ميدانية بـ " كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة المسيلة "

بغرض إعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، كما أرجوا منكم التكرم بتعبئتها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة حسب تقديرك.

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

إشراف الأستاذ:

- د/ رمضان خطوط

إعداد الطالب:

- عبد المالك زغبة

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة
 أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر .
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
 جامعي أخرى تذكر:
- 4- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
 11 - 15 سنة 16 فأكثر

المحور الثاني: القيم التنظيمية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات
					1- أحرص على تقديم المساعدة لزملائي
					2- أقترح حولا للمشاكل التي تواجه زملائي
					3- أتأثر بفشل أحد زملائي في عمله
					4- أحاول تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي
					5- أعتد على مساندة زملائي في رفع المعنويات
					6- أخصص بعض من وقتي لمساعدة الآخرين على انجاز أعمالهم
					7- أفضل العمل ضمن مجموعة
					8- تربطني علاقات أخوية جيدة مع زملائي في العمل
					9- أحظى بتقدير كبير من طرف زملائي في العمل
					10- تشركني الإدارة في اتخاذ بعض القرارات
					11- أحرص على التقيد بالتعليمات
					12- العلاقة التفاعلية داخل المنظمة تشعرني بالرضى
					13- تواجدني بين زملائي في المنظمة يدفعني إلى بذل المزيد من الجهد
					14- أهتم بتطبيق قوانين المنظمة
					15- أقدم تبريرات عند غيابي عن العمل
					16- أحرص على تنفيذ مهامي بصفة دائمة
					17- أحترم توقيت العمل
					18- أحترم ملاحظات المسؤولين

					19- ألتزم بحضور الاجتماعات
					20- أرى أن القوانين الخاصة بالإدارة تطبق بشكل منصف
					21- المهام الموكلة الي تعبر عن الأجر الذي أتقاضاه
					22- توزيع المهام الموكلة لي مساو لبقية زملائي
					23- أرى أنه يوجد مساواة في تطبيق العقوبات بين الموظفين
					24- أرى أن نظام الترقية يتم بصفة عادلة
					25- تمنح الإدارة للموظفين فرص عادلة لسماع انشغالاتهم
					26- أحظى بتقدير المسؤولين كغيري من الزملاء

المحور الثالث: تمكين الموظفين

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات
					27- من السهل علي الحصول على المعلومات أحتاجها
					28- أمتلك مهارات إدارية لازمة للحصول على المعلومات
					29- المعلومات المتوفرة لدي غير كافية لتأدية مهامي
					30- قنوات الاتصال تزود العاملين بالمعلومات
					31- تسعى المنظمة لإتاحة المعلومات للعاملين
					32- تساهم مهارات الاتصال في انجاز المهام
					33- أجد سهولة في التواصل مع رئيسي
					34- الاتصال بين الأقسام يتسم بالبطء في نقل المعلومات
					35- التزامي كبير اتجاه مهامي ضمن المجموعة
					36- أقدم مصلحة المجموعة على أهدافي الشخصية
					37- تحرص المنظمة على استقطاب الكفاءات
					38- أكسب مهارات جديدة كلما تلقيت تدريبا
					39- أشعر بالمسؤولية نحو ما أقوم به من عمل

					40- أحرص على أن يطلع فريقي على المعلومات اللازمة
					41- أشعر بالثقة في انجاز أعمالى بحرية
					42- أهداف فريق العمل داخل المؤسسة واضحة
					43- يتميز جو فريق العمل بالمرونة
					44- مهام فريق العمل مقسمة حسب الأدوار
					45- أثق بأعضاء فريقي في تقديم المعلومات الصحيحة
					46- أثق بقدرتي على القيام بعملى
					47- تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام
					48- أثق في مقدرة زملائي على أداء المهام بكفاءة
					49- عملى ذو أهمية بالنسبة لى
					50- يستخدم رئيس العمل صلاحياته ليراقب عملى
					51- يقوم رئيس العمل بتقويض بعض الصلاحيات للموظفين
					52- أتحكم بشكل جيد في تقنيات انجاز العمل

(ملحق رقم 05)

المحور الثاني: القيم التنظيمية

العبارة سابقا	كيف أصبحت
53- حرصي على تقديم المساعدة لزملائي هو مبدأ أساسي بالنسبة لي	أحرص على تقديم المساعدة لزملائي.
54- أثناء العمل أفضل الاستماع إلى مشاكل زملائي وأقترح لهم حلول مناسبة	أقترح حلولاً للمشاكل التي تواجه زملائي
55- أتأثر بمشاهدة فشل أحد زملائي وهو يؤدي عمله و أسعى لمساعدته	أتأثر بفشل أحد زملائي في عمله
14- أهتم بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية للمؤسسة	أهتم بتطبيق قوانين المنظمة
17- أحترم التوقيت و دوام العمل الرسمي	أحترم توقيت العمل
19- ألتزم بحضور الاجتماعات والندوات	ألتزم بحضور الاجتماعات

المحور الثالث: تمكين الموظفين

العبارة سابقا	كيف أصبحت
30- قنوات الاتصال العمودية والأفقية يمكن من خلالها تزويد الموظفين بالمعلومات	قنوات الاتصال تزود الموظفين بالمعلومات
32- مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام	تساهم مهارات الاتصال في انجاز المهام
49- إن عملي يعتبر ذو أهمية بالنسبة لي	عملي ذو أهمية بالنسبة لي
52- أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها العمل	أتحكم بشكل جيد في تقنيات انجاز العمل

I. ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي علاقة القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - المسيلة -

حيث تكونت عينة الدراسة من (54) فردا مستخدمين المنهج الوصفي للوصول الي نتائج الدراسة ، و خلصت هذه الدراسة الي النتائج التالية :

- 1- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة
- 2- توجد علاقة بين التعاون وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
- 3- توجد علاقة بين الانتماء وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
- 4- توجد علاقة بين الانضباط وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
- 5- توجد علاقة بين العدالة وتمكين الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

الكلمات المفتاحية :

القيم التنظيمية - التمكين .