

اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة
العامة للصناعات الصوفية في بغداد

المدرس عالية جواد محمد علي

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد

المدرس المساعد سيف الدين عماد احمد

كلية اقتصاديات الاعمال -جامعة النهريين

المستخلص:

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تاثير تمكين العاملين في تطوير و نجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية للبحث والتي وُزعت على عينة عشوائية متكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث) ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، اما اهم التوصيات هي تشجيع الادارات على اعتماد هذا الاسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن ان يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع الى الادارة العليا .

ABSTRACT

This research was designed to study the relationship between two main variables; The Empowerment and The Organizational Development to know the effect of employs empowerment on the Develop and success of the organization.

A self completion questionnaire was used to collect data of this research from a random sample represent forty employs who works in state company for woolen industries in Bagdad.

The result of this research was positive relationship between employs empowerment and organizational successful, and the important concluded that the leadership of the company take care of the idea of employ empowerment in the company which that has the positive effect on the employs behavior and performance and then on the success and development of organizations, And the important recommends that the leadership should be encouraged to depend this style to increase the employ wishes to work and to overcome the problem which may be deal with the customers and solve it without returning to the management to solve it.

Key words

تمكين العاملين: Employs Empowerment
التطوير التنظيمي: Organization Development

المقدمة:

ان مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الاعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبروز المجتمع المدني فضلا عن تطور الفكر الاداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو اعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والادوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الاخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل لاعطاءهم الفرصة لاتقان عملهم او ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة افضل للمتعاملين مع المنظمة ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الادارة الحديث وتزداد اهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الاهداف التي وُجدت من اجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

تم اجراء البحث في الشركة العامة للصناعات الصوفية في الكاظمية حيث تكون من اربعة محاور تناول الاول منها منهجية البحث اما الثاني فقد تطرق الى الاطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم واهمية متغيرات البحث الاساسية (التمكين والتطوير التنظيمي)، بينما خُصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية ، اما الرابع فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بمفردات البحث فيما يخص المنظمة موضوعة البحث.

المبحث الاول : منهجية البحث**اولا : مشكلة البحث:**

تعاني الكثير من المنظمات من الادارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ما يؤدي الى التأخير في انجاز الاعمال وذلك لكثرة الخطوات او المراحل التي يتم فيها انجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن ان تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات لذا تنحصر مشكلة البحث في التعرف على مدى اثر تمكين العاملين من قبل الادارة على تطور المنظمات خصوصا في الاعمال التي يؤدونها واتخاذهم لبعض القرارات التي تساعد على انجاز العمل بسرعة ودون تأخير دون الرجوع للادارة العليا الا في الحالات الضرورية جدا وذلك تجنباً للروتين الذي يؤدي الى تأخير العمل او تأخير انجاز المعاملات المتعلقة بالمتعاملين مع الشركة وهذا يتوقف على مدى تفهم الادارات واستيعابها للتطور الحاصل في علم الادارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصا في القناعة باهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من انجاز اعمالهم بالسرعة اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الاعمال في الشركة ،واستنادا لما تقدم يمكن صياغة ابعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

- 1-هل تدرك ادارة المنظمة المبحوثة اهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي؟.
- 2-هل هناك تصور واضح لدى ادارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين في التطوير الاداري؟.

ثانيا : اهمية البحث:

ان اهمية البحث تأتي من خلال اهمية المتغيرين المبحوثين وبالاخص المتغير الرئيس (التمكين) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الادارة والذي يعد احد معايير القدرة التنافسية لاي منظمة تسعى الى النجاح والاستمرار لذا فهو بحاجة اكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الاخرى ومنها (التطوير التنظيمي) موضوع البحث ، الامر الذي يعتمد على وجود ادارات معاصرة تحمل افكارا تتسجم مع التطورات الحاصلة في عالم الاعمال والذي يتماشى مع التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية والادارية الحديثة ما يدفعها لتطبيق كل ما من شأنه ان يزيد من سرعة الانجاز فضلا عن الجودة والدقة في الاداء وذلك من خلال ايمانها بقدرات ومهارات وقابليات المرؤوسين في تحملهم للمسؤوليات المناطة بهم وكذلك حكمة تصرفاتهم في المواقف المختلفة دون الرجوع للادارة لذا فان مثل تلك الدراسات يمكن ان تكشف عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل العاملين ذات قدرات ومهارات وقابليات عالية لتحمل المسؤوليات والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات افراد المجتمع ، وتحدد اهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1-بيان التأثير الحيوي للتمكين في تحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال جعل العاملين ذات مهارات وقدرات وقابليات عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل.
- 2-استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لاثراء الفكر الاداري من خلال التعرف على واقع مستوى التمكين واثره في تطوير المنظمات.

ثالثا : هدف البحث :

يسعى البحث الى تعميم هذه الدراسة وغيرها على الادارات المختلفة للاستفادة مما جاء فيها وذلك لزيادة ايمان المدراء باهمية تمكين العاملين من خلال منحهم لبعض الصلاحيات الادارية لزيادة تحفيزهم في العمل وذلك من خلال تقديم المقترحات للادارة العليا وكذلك التوصيات المهمة وذلك بناء على ما توصلت اليه نتائج الاستبيان والتحليلات الاحصائية خصوصا في معرفة اراء وتوجهات العاملين في الشركة لمعرفة اتجاهاتهم وطموحاتهم ورغباتهم لتطبيق ابعاد التمكين في الشركة المبحوثة ويمكن تلخيص اهداف البحث بالاتي:

- 1-تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات .
- 2-التثبت من صدق علاقة الارتباط والاثربين ابعاد التمكين وابعاد التطوير التنظيمي عمليا بالاعتماد على التحليلات الاحصائية الدقيقة
- 3-تقديم المقترحات والتوصيات لادارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة.

رابعا : حدود البحث

- ا-الحدود المكانية: تم اجراء البحث في الشركة العامة للصناعات الصوفية وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.
- ب- الحدود الزمانية : استغرقت مدة البحث شهران للفترة من 1-8-2010 ولغاية 30-9-2010 شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي
الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي

سادسا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

- 1-الوسط الحسابي : لمعرفة مستوى متغيرات البحث .
- 2-الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي .
- 3-معامل الارتباط (الاسبيرمان) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات البحث .
- 4-معامل الانحدار الخطي البسيط : لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

سابعا :ادوات جمع البيانات:

تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالاتي:

ا-ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث فضلا عن المقابلات الشخصية كونها اسلوب

فاعل في الحصول على البيانات والمعلومات.

ب- الاستبانة: تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية في (الشركة العامة للصناعات الصوفية) حيث تضمنت نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تتعلق بافراد عينة البحث ،والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وكما سيظهر في (الملحق رقم واحد)، ثم تم عرضها على عدد من اساتذة كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال في جامعة بغداد للاخذ برائهم وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة على ضوءها وكما سيظهر في الملحق رقم (2) ، تم الاعتماد على اسلوب (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات ولكل عبارة وزن يبدأ من(1) وينتهي ب(5) وكالاتي:

الدرجة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

وقد اشتملت الاستبانة على (22) فقرة منها (12) فقرة لمتغير التمكين المتكون من بعدين (6لامتلاك المعلومات وتوافرها و6 للاستقلالية وحرية التصرف) و(10) فقرات لمتغير التطوير التنظيمي ،وكما سيوضحه الجدول التالي:

جدول (1) مصادر مقاييس البحث

المتغيرات	التسلسل	مصادر القياس
اولا: المتغير المستقل (التمكين)	12-1	ديلمان احمد، 2011 / علاء دهام،2010
امتلاك المعلومات وتوافرها	6-1	
الاستقلالية وحرية التصرف	12-7	
ثانيا:المتغير التابع(التطوير التنظيمي)	22-13	ريم رمضان، 2005

الجدول من اعداد الباحثان

ج-صدق وثبات الاستبانة:

الصدق يشير الى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه والذي يعد من اهم الشروط الواجب توافرها لبناء المقياس واعتماد نتائجه، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم توزيعها على عدد من الاشخاص من افراد عينة البحث وعلى مرحلتين وبعد جمع الاستبانات وتفرغ بياناتها تم احتساب مستوى درجة الثبات من خلال احتساب معامل ارتباط (سبيرمان) بين اجابات افراد العينة في التطبيق الاول والثاني، وقد بلغ معامل ثبات الاستبيان (0,79) اذ ان الحد المقبول هو (60 %) وهو ما يشير الى درجة عالية من ثبات الاستبانة .

ثامنا- الدراسات السابقة :**1-دراسة الملوك 2002 (اثر التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي)**

هدفت الدراسة الى تحديد دور التمكين في تعزيز الابداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الابداع الفردي والمنظمي وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها اختلاف مستويات التمكين بين افراد عينة البحث لصالح مجلس ادارة الجامعة العالي مع وجود علاقة معنوية بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي ، كما خلصت الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الايجابية المتحققة مع تحديد الجوانب التي تحتاج الى اعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الايجابي فضلا عن دعوة الاساتذة الاكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين والتعمق فيه للاستفادة من جوانبه الايجابية لامكان تطبيقه في منظماتنا العراقية .

2.دراسة عزيز 2011 (التمكين ودوره في الابداع الاداري)

تناولت الدراسة التمكين كمتغير مستقل والابداع الاداري كمتغير معتمد حيث تم اختيار 12 مصرف من فروع المصارف الاهلية في مدينة السليمانية كمجتمع للدراسة وكانت عينة البحث تتكون من 60 شخص، وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار ادارات المنظمات المبحوثة الى الالمام والدراية الكافية بابعاد التمكين من جانب وبعلاقته الوثيقة بالابداع الاداري من جانب اخر ، اما الهدف الاساسي للدراسة هو اختبار علاقة الارتباط والاثر بين ابعاد التمكين والابداع الاداري في المصارف المبحوثة فضلا عن التعرف على الاستراتيجيات او السياسات المتبعة مع العاملين مع معرفة مدى دعم هذه المنظمات لاستراتيجية التمكين، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها اتفاق اغلبية افراد عينة البحث على وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين اداء العاملين ما يعزز من ثقة العاملين بانفسهم وقدراتهم فضلا عن سعي المصارف لتوفير معلومات للعاملين ما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة ، اما نتائج التحليل الاحصائي فقد اكدت على وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد التمكين وبين الابداع الاداري فضلا عن التأثير المعنوي لابعاد التمكين في الابداع الاداري، اما اهم التوصيات هي ضرورة اهتمام ادارة المصارف المبحوثة بتطبيق التمكين باعتبارها استراتيجية ادارة حديثة تسعى الى تشجيع القيادات المصرفية والعاملين فيها بضرورة التخلي عن الاساليب والنظم التقليدية للادارة لتتمكن من الوصول الى التحسين المستمر في الخدمات المصرفية وما لذلك من تأثير على تحقيق الابداع الاداري.

3-دراسة الكبيسي 2006 (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة)

تناولت الدراسة الامراض والاختلالات والتحديات التنظيمية ، وتعمق الباحث في تحليل مظاهرها واعراضها واسبابها وطرق معالجتها كما وقدم ايضا نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي والمداخل والاستراتيجيات والتقنيات المطبقة في هذا الحقل كما اوضحت الدراسة المشاكل والصعوبات والانتقادات الموجهة للتطوير التنظيمي .

4-دراسة علاء الدين 2008 (التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي)

دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري تهدف الدراسة البحث في مفهوم التطوير التنظيمي وبيان كيفية تطبيق جهود التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودراسة مدى تأثيره على مستوى الاداء فيها ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي كما بينت ان عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تاتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبينت ان تطوير بنية المصرف التنظيمية ينعكس على تحسين وتنوع الخدمات المقدمة ، كما توصلت الدراسة الى ان المعايير المستخدمة لقياس الاداء في المصرف التجاري والانظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف بحاجة الى المزيد من التطور والتحديث ، واكدت نتائج البحث الدور المحوري الذي تقوم به المستويات الادارية العليا في انجاح جهود التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني : التأطير النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما التمكين والتطوير التنظيمي واللذان سيسهمان في الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الاهداف المتوخاة منه ، اذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:

اولا : التمكين

1. مفهوم التمكين:

تبلورت افكار وراء اغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة ادارة الاعمال والذي يعد احد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة.

فقد بين (المدهون ، 1999: 17) ان التمكين يعني اعطاء السلطان والحكم والقوة او القوة لشخص او مجموعة اشخاص وذلك لتحقيق اهداف معينة يتوخى المُمكن للممكن له تحقيقها ، غير ان

(Mcshane&Glinow,2000:115) اشار الى ان التمكين هو الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها ، ثم ان (501 : 2001 ، daft) قد اكد ان التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، اما (Robbins 2001:16 ،) فقد بين ان التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية ، كما ان (مصطفى ، 2005: 126) اعتبر التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة

في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس المُمكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره او يؤديه ، اما (Goodman , et al, 2007: 285) فقد بين ان التمكين يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التاكيد من ان التابع يعي (يفهم) المهمة او الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والارشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً ، كما ان (ابو المجد ، 2008 : 33) كان قد اشار الى ان التمكين هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار ، كما ان (اللوزي وحمود، 2008 :256) فقد بينا ان التمكين هو القدرة على انجاز الاداء الذي يحول الى اقضاء القيود كإفهامه غير الضروري امام العاملين في انجاز ادائهم، كما ان (Nazakati, 2009: 4) اعتبر التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الاراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية .

2-المفاهيم المحددة لاستراتيجيات التمكين:

اشار (Nixon, 1994 :16) الى التمكين بوصفه استراتيجية ادارية لحث الافراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو افضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لاداء اعمالهم الى جانب الموارد والامتيازات الاخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لاهداف المنظمة وغاياتها كما بين (الشرييني ، 1996 :5) ان استراتيجيات التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الاداري للتمكين وذلك بسبب التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حد سواء والحقيقة ان العاملين هم افضل من غيرهم في ادراك المشاكل والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل لذا يتم منحهم فرصة اجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشاكل لذا فان (Cook,1994;10) قد بين ان استراتيجية التمكين تتحدد في :

- 1-تحديد الرؤية ، 2- تحديد القيم ، 3-اعتماد العمل الفرقي ، 4 -اعتماد الادارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

ثم اشار (Long,1996:8) الى ثلاثة مفاهيم رئيسة تتحدد من خلالها استراتيجية التمكين هي :

1-خطة استراتيجية سنوية ، 2-تقييمات ادارية سنوية ، 3-- التدريب والتطوير .

اما (Ersted, 1999: 330) فقد بين ان استراتيجية التمكين تتحدد بالاتي:

- 1-وضع الرؤية اي تحديد رؤية المنظمة ونقلها الى الواقع ، 2-وضع الاسبقيات ، 3-تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل ، 4-توسيع شبكة الاعمال اي توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة ، 5-الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية واقامة التحالفات المشتركة كاجراءات للتكامل باتجاهات عدة .

غير ان (الذهب ،2004 :20) بين ان البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن اهداف معينة وافاق زمنية بعيدة ، كما ان التمكين يمكن ان يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من ابعاد ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لاثره التراكمي للجودة والتحسين .

3-اهم مداخل استراتيجيات التمكين:

اشار العديد من الباحثين الى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق الى البعض منها وحسب ما تناوله البعض ومنهم (Duvall, 1999:204) والذي بين المداخل على النحو التالي :

1-التمكين الفردي : ويقصد بها انها عملية فردية او شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله .

2-التمكين المنظمي : وهو النشاط الذي تلجا اليه المنظمة لايجاد البيئة المساعدة للتمكين اي تهيئة العوامل والابعاد التي تشجع على تمكين افرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.

غير ان (Lushly , 1999 : 23) فقد اشار الى مداخل التمكين كالآتي :

1-التمكين الترابطي : وهو المرتبط بأسلوب الادارة وفسفتها .

2-التمكين الدافعي : وهو التمكين الشخصي اذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه .

ثم ان (Erstad,1999: 327) اشار الى مدخلين اخرين هما :

1-التمكين الخارجي : وهو الية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الافراد لصياغة القرارات .

2-التمكين الداخلي: وهو مقدار ما يمتلكه الافراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف

في المواقف الانية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة ، وتظهر الادبيات ان لاستراتيجية التمكين مداخل

متعددة كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية او حالة ادراكية وهي كما اشار لها (الزوبعي، 2010: 88) وتشمل:

1-المدخل الهيكلي : Structural approach :ويتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ القرار الى اسفل التسلسل

التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية .

2-المدخل التحفيزي: Motivational approach : تناول هذا المفهوم التمكين على اساس القدرة النفسية ، وهو

العملية التي يعزز فيها الشعور او القدرة الذاتية بين الاعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى

او تهتم بالقوة .

3-مدخل : Conger & Kanunga :يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين وهو تعزيز الشعور بالفاعلية

الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على ازالتها والتغلب عليها

بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية

الذاتية .

4-مدخل (Thomas & Velthous: 1990) قام هذان الباحثان باكمال العمل الذي انجزه conger &

(kanunga) وذلك ببناء مدخل التمكين الادراكي الذي عرفاه على انه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي

تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية

واشارا ايضا الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات وذلك لان مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة والتي

ترتبط مع اهداف المنظمة .

4-مراحل تطبيق استراتيجيات التمكين:

من المؤكد ان تطبيق اي استراتيجية يمر بعدة مراحل وهو ما ينطبق على استراتيجية التمكين التي يحتاج تنفيذها وتطبيقها الى عدة خطوات حيث اشارالعديد من الباحثين الى تلك الخطوات والمراحل ومنهم Blanchard, (1999:35) الذي اكد على وجود اربع خطوات لتطبيق استراتيجية التمكين وتتمثل تلك الخطوات بالاتي:
أ-مرحلة الحماس : ويكون فيها الافراد متحمسين فيها لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية وعلى الادارة توجيه العاملين .

ب-مرحلة الامتتاع : ان التمكين يحتاج الى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة وعلى الادارة ان تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.

ج-مرحلة القبول: وفيها يدرك العاملين معنى التمكين واهميته فضلا عن فوائده ، والادوار والمسؤوليات وعلى الادارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.

د-مرحلة الثبات والاستقرار : وفي هذه المرحلة تبدأ الادارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

اما بالنسبة الى (Ivancevich & Matteson , 2002: 396) فان مراحل تنفيذ استراتيجية التمكين تتمثل بالاتي:

أ-تحديد الظروف المنظمية التي تولد شعورا لدى العاملين بانهم غير مُمكنين مثل مشاكل الاتصال وضعف المكافآت .

ب-تطبيق استراتيجية التمكين . ج-استخدام ادوات التمكين كالادارة بالمشاركة ووضع برامج تحديد الاهداف والاعغاء الوظيفي وذلك لزيادة شعور العاملين بالثقة بانفسهم .

د-شعور العاملين بانهم ممكنين والذي سيجعل سلوكهم سلوك تمكيني غير ان (Daft, 2001: 370) فقد بين ان مراحل استراتيجية التمكين تتدرج على وفق الاتي:

أ-اعادة تصميم الوظائف بما يحقق اثرؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم ازاء الاعمال المناطة بهم .

ب-طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.

ج-اتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا اولئك الذين تزداد ثقة الادارة بهم ..

د-تمكين العاملين بشكل بسيط في الانشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الامور المعقدة والصعبة.

ثم ان (الجميلي، 2008: 47)حدد عشرة خطوات لتنفيذ تمكين العاملين وهي:

أ-تحديد اسباب الحاجة للتغيير ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد .

ب-التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر التمكين، ج-تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين .

د-تكوين فرق العمل لانه مع ازدياد حجم المنظمات اصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية

هـ-المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

- و- اختيار الافراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- ز- توفير التدريب وهو احد المكونات الاساسية لجهود تمكين العاملين .
- ح- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الادارة
- ط- وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط باهداف المنظمة
- ي- عدم استعجال النتائج فالتمكين عملية شاملة وتاخذ وقتا وتتضمن جميع الاطراف في المنظمة ومن خلال ما ورد اعلاه تبين لنا ان المنظمة التي ترغب بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب عليها ان تتبع اجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي المواقف و الاوقات المناسبة .

5- ابعاد التمكين الاداري:

اشار الباحثين الى ابعاد التمكين وحسب وجهات نظرهم المختلفة ومنهم (Ivancevich & 2002 :382) (Matteson , والذي اعتبر المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي هي من اهم الابعاد ، اما (87 Robbins, 2001: فقد اعتبر اهم ابعاد التمكين هي الهيكل التنظيمي والرقابة ، اما (Daft, 2001: 516) فاشار الى توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافاة كونها الالهة بالنسبة اليه ، اما (راضي، 2010: 62) فقد حدد ابعاد التمكين بالاتي أ- تفويض السلطة، ب- فرق العمل ج- التدريب ، دالاتصال الفاعل، ح- التحفيز، الا ان العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من الابعاد للتمكين ومنهم (الملوك 2002 ، وحمد ، 2010) والتي يمكن الاستعانة في البعض منها في التحليل الاحصائي وهي :

أ - امتلاك المعلومات وتوافرها : ان نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية من اجل الوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة .

ب -الاستقلالية وحرية التصرف : وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الاعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها .

ج -امتلاك المعرفة: الى جانب رؤوس الاموال والموارد البشرية والمادية اصبحت الموجودات المعرفية من اهم موارد المنظمة وذلك لكون تلك المنظمات اخذت تسعى الى الابداع والابتكار والبناء والاستمرار .

6- مبررات ومعوقات التمكين:

اكد الباحثون على ان هناك عدد من المبررات لتطبيق استراتيجيات التمكين منها ما اشار اليه (Eccles,1993: 18) وهي:

أ-يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الاعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لاهدافها .

ب-يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع. ج-توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الاهداف المنظمة .

غير ان (Daft, 2001: 502) فقد اشار الى اهم مبررات التمكين وهي : أ-هو استجابة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.ب-يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.

اما (اللوزي وحمود، 2008: 260) فقد اشارا الى مبررات التمكين بالاتي:

أ-تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها الى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم . ب-التأكد من فاعلية الاداء المنجز . ج-العاملون يتحققون من انجاز اعمالهم وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الادارة . د- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين اكثر تأثيرا على المستهلكين ولا سيما ان التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية اكبر من الاداء . ه-ان ازالة القيود البيروقراطية في الاداء من شأنها ان تساهم بتسريع الانجاز الكفوء والفعال . و-ان التزام العاملين ودافعيتهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزة بعدا اشمل في التطوير والتحسين.

كما ان (عزيز، 2011: 66) فقد اشارت الى ابرز مبررات التمكين والتي هي :

أ-جعل العاملون يشعرون بانهم اساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة اكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة . ب-ان التمكين يبني الالتزام ويخلق شعورا بالانتماء . ج-يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين . د-يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة . ه-تقليل عبء العمل للادارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

وكما ان هناك مبررات للتمكين فان هناك **معوقات** له تحد من استخدامه ومنها ما اشار لها (Slack et al, 1998)

340 : ان معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطيء التدريب وارتفاع كلفته كما ان

المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين.

اما(Procter, et al., 1999: 450) فقد تطرق الى المعوقات وهي:

أ-ضعف الثقة بالنفس .ب-قلة التدريب والتأهيل . ج-ضعف الدافعية اتجاه العمل . د-عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية .

اما ما اشار له (Ivancevich & Matteson , 2002 :399) فيمكن ان نبينها بالاتي:

أ-شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة . ب-عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة . ج-قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما يعكس سلبا على اي تجربة جديدة . د-ان المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الاسرار الى المنافسين . ه-ليس كل الافراد يرغبون بكونهم ممكنين .

غير ان (الدوري ، 2010 : 51) اشارت الى المعوقات كالاتي:

أ-تخوف الادارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الادارية الدنيا . ب-ان بعض المنظمات ما زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد . ج-عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التعبير والانفصال عن الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال المناطة بهم .

ثانيا: التطوير التنظيمي

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي استراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعيد المهني ، وان الهدف الاساسي من التطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات من وضعها الراهن الى الوضع المستقبلي المرغوب.

لا يوجد تعريف واحد للتطوير متفق عليه وانما هناك مجموعة من التعاريف يمكن من خلالها التعرف على مدلول التطوير التنظيمي والتي تقدم الخطوط العريضة عن طبيعة واساليب تطوير المنظمات . فقد بين (Beer , 10: 1980) ان التطوير التنظيمي هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص وتخطيط التنفيذ والتقييم والعمليات والاستراتيجيات والافراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية ويتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي والتقانات، وأشار (Sanzigrin, Gottlied, 1992:57) الى تعريف التطوير التنظيمي انه مجهود مخطط ومنظم ويشمل جميع اقسام التنظيم كما تتم ادارته من الاعلى ليحقق الهدف الاساسي وهو زيادة فعالية المنظمة معتمدا على العلوم السلوكية في عمليات التطوير التنظيمي.، اما ما اورده (Champoux,2000: 49) بهذا الخصوص فقد اعتبره التدخل النظامي المألوف لخطة المنظمة للتغيير طويل الاجل يستخدم الانظمة الفرعية المتغيرة وتطبيق نظريات علم السلوك وعلم الاجتماع لحل مشاكل التغيير الحاصلة بالمنظمة ، غير ان (القيوتي، 2000: 322) اعتبر التطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية او تحقيق للاهداف التنظيمية او الهدفين معا ، اما (Moorhead & Griffin, 2001: 68) فقد اعتبرا التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتطوير منظم لاية منظمة من خلال تطبيق مفهومات العلوم السلوكية، اما (رمضان، 2005: 44) فقد لخصت مفهوم التطوير التنظيمي بالنقاط التالية :

أ- تعميق الشعور باهداف التنظيم او رؤيته .

ب- تقوية العلاقات الشخصية والاتصالات والتعاون .

ج- تشجيع اتجاه حل المشكلات في مواجهة الصعاب بدلا من اسلوب تجنب المشكلات .

د- تطوير خبرات في العمل قادرة على اشاعة الحماس لدى العاملين .

هـ- دعم السلطة المستمدة من المركز الوظيفي القائمة على المعرفة والمهارة .

و- زيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط والتنفيذ، ز - تشجيع الرغبة الشخصية بالتغيير .

اما (عبودي، 2006، 177) فقد اعتبر التطوير التنظيمي هو عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها الى بعث الحداثة ومنع التراجع وازالة الصدا الذي يتراكم على النظم واللوائح او يصيب الافراد ، او تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيوتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة لتخرج منها اقوى عودا واعلى معنوية ، غير ان (علاء الدين ، 2008 ، 32) فقد بين ان مفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق اعلى مستوى

ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة من خلال تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل متواز وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وانماط سلوك افراد التنظيم .

2- مميزات وفلسفة التطوير التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين مميزات وفلسفة التطوير التنظيمي والتي يمكن ان تتحقق من خلال عدة اساليب وممارسات ومنهم (Hiett , Cangemi and Kowalski,1989: 44) اللذان بينا ان فلسفة التطوير التنظيمي تتحقق كالآتي:

ا-عمليات حل المشكلات:وهي جميع الاساليب التي يستخدمها اعضاء التنظيم لتشخيص المواقف وحل المشكلات.
ب-ثقافة المنظمة :وتتكون من افتراضات اساسية وقيم ومعايير للسلوك وتعتبر الطريقة الصحيحة للدراة والتفكير والشعور ، وعندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون و التمكين والتعلم المستمر تتجه المنظمة نحو النجاح.
ت-فرق عمل متماسكة : حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المنظمات اي الرؤساء والمرؤوسين الذين لهم مهام محددة.
ج-الاستعانة بمستشارين: حيث يمكن للقادة الاستفادة والاستعانة ببعض المتخصصين في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المنظمات.

د-الاستفادة من نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في ممارسات تطوير المنظمات.

اما (Argyrols, 1996:291) فقد اكد على ان فلسفة التطوير التنظيمي يمكن ان تتحقق من خلال ما يلي :

ا-التطوير التنظيمي يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات اي صورة المستقبل الذي ترغب ان تكون عليه المنظمة.
ب-عمليات التمكين تشمل مشاركة عدد كبير من الافراد في بناء الرؤية المستقبلية ، وتعني ايضا سلوكيات القيادة التي تساعد اعضاء المنظمة على التطوير والاستفادة من مهاراتهم بشكل كلي نحو تحقيق اهداف الافراد التطويرية ونجاح المنظمة .

ت-ان التطوير التنظيمي جهد طويل المدى ويستلزم وقت طويل قد يصل الى سنوات عديدة .

ج-ان عمليات التعلم والاختبارات الذاتية تساعد على تعلم الافراد والفرق والتنظيم بأكمله ، لذا فهي وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير .

ثم اشار الباحثان (Cumming & Worley,1997: 1) في كتابهما (التغيير والتطوير التنظيمي) على ان التطوير التنظيمي هو عملية يتم فيها استخدام الممارسات والعلوم السلوكية من اجل مساعدة المنظمات على تحقيق فعالية اكبر بما فيها نوعية متطورة اكثر من الحياة وزيادة في الانتاجية وفي نوعية الخدمات فضلا عن تطوير المنتجات كما يتم التركيز على تطوير قدرات المنظمة على تقدير وتقييم وحل مشكلاتها وعلى الاكثر يعمل التطوير التنظيمي على تطوير النظام بأكمله وفي جميع اقسام المنظمة وبحسب البيئة التي تؤثر فيها .

ان بعض المميزات التي يحتويها اي برنامج تطوري في اي منظمة كما اشارت (Harvey, & Brown , 2001:5) تكون كالآتي:

أ-قيادة التغيير : حيث يعتبر لتطوير التنظيمي استراتيجية مخططة تهدف الى تحقيق التغيير التنظيمي في المنظمة.

ب-المشاركة: يعتبر التطوير التنظيمي اتجاها للمشاركة بمعنى تدخل ومشاركة المرؤوسين في المنظمة.

ت - الاداء: يتضمن التطوير التنظيمي التركيز على طرائق معينة لتطوير ودعم الاداء والجودة.

ج- انساني: يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم الانسانية التي تتناول الافراد والمنظمات لتحقيق استفادة اكبر من الامكانيات البشرية .

د- الانظمة : يمثل التطوير التنظيمي اتجاها منظما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الاقسام المختلفة والوحدات والجماعات والافراد.

و- علمية: يستند التطويرالتنظيمي الى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المنظمة .

وبشكل عام يمكن القول انه يجب ان تكون المنظمة اكثر فعالية لكي تحقق اهدافها وذلك باعتماد برامج التطوير المختلفة.

ثم اشار (Moorhead, & griffin, 2001: 59) الى ان التطوير التنظيمي يستند على عدد من الافتراضات منها:

ا-حاول التطوير التنظيمي التخطيط لعملية تغيير منظم ويستثني المبادرات المفاجئة والعشوائية.

ب-ان الهدف الاساسي للتطوير التنظيمي هو تطوير المنظمات لا يهدف تقليد منظمات اخرى.

ت-يجب ان تستند التغييرات المخططة الى الامام والمعرفة بالعلوم السلوكية والسيكولوجيا والثقافة .

ونستنتج من ما تم ذكره ان التطوير التنظيمي يتوجه الى المنظمة بشكل كامل ، كما انه يعزز مبدا المشاركة

بالاستناد الى العلوم السلوكية كما انه يركز على التغيير المخطط الذي يهدف الى زيادة فعالية المنظمة والتي

تتضمن الانتاجية (الكفاءة والفعالية) كما تهدف الى زيادة الرضا لدى العاملين

3-اهداف التطوير التنظيمي:

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي الى تحقيق تواصل النجاح عن طريق اهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرا من اضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية لذا قام الباحثان

(French & Bell, 1978: 72) بتبويب اهداف التطوير التنظيمي الى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وعلى النحو التالي:

أ-على مستوى الفرد: ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية اي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

ب-على مستوى المنظمة : وفيها يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق اهداف المنظمة في الريح والبقاء والنمو .

ج- على مستوى الجماعة: وفيها يتم زيادة مستوى الثقة والاسناد بين اعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في ادوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لاعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة اثناء اتخاذ القرار.

د- تكيف خارجي : ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار واعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع احداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الاهداف المستقبلية للمنظمة .

هـ- التناغم الداخلي : ويعني زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ولمسؤولية الجماعة واحداث تغييرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد ، والتركيب التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية وتطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها .

اما (الدهان، 1992: 3) فقد اشارت الى الاهداف التي يمكن ان تتحقق من خلال التطوير التنظيمي مثل -زيادة فاعلية المنظمة وزيادة كفاءتها ،ب-تحقيق رضا اعضاء المنظمة ،ج-تحسين القدرة على البقاء والنمو وزيادة درجة نضوج المنظمة ،د-مساعدة اعضاء المنظمة على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لاحداث التطوير المرغوب ،ت-زيادة درجة تكيف المنظمة مع البيئة .

اما (القيوتي، 2000:325) فقد بين اهداف التطوير التنظيمي كالآتي:

أ-اشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم ، ب - ايجاد افئاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكنم عليها او تحاشي مناقشتها ، ج- توفير المعلومات اللازمة لتميز القرار بشكل مستمر ودوت تشويهه، د- العمل على ايجاد التوافق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية واهدافها ،هـ- ايجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كافراد وكجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات ، و- مساعدة المشرفين على تبني اساليب ادارية ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالاهداف بدل الادارة بالازمات، ز- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كاساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

ومن ما ورد في هذا الخصوص يجد الباحثان ان التطوير التنظيمي يهدف الى مساعدة المنظمات في حل مشكلاتها من خلال توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة وباستمرار عن أنشطة واعمال المنظمات ونتائج هذه الاعمال والوسائل التي يمكن اعتمادها لتغير تلك الأنشطة والاعمال من خلالها، فضلا عن امكانية تطوير القيادات الادارية وبمختلف المستويات لتبني اساليب ادارية حديثة ومعاصرة للتقدم الحاصل في البيئة الخارجية لانجاز الاعمال بطرق واساليب جديدة لمواجهة المنافسة وتحقيق التميز والديمومة في العمل ويمكن ان يتم ذلك من خلال تشجيع اعضاء المنظمات لتحقيق اهدافها من خلال التكامل بين حاجاتهم وحاجات منظماتهم فضلا عن تعاونهم كافراد وكمجموعات لتحقيق تلك الاهداف.

4- استراتيجيات التطوير التنظيمي

لقد تطورت الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي في الفترة الاخيرة حيث نظرت الابحاث الحديثة الى الفرد نظرة متعمقة اكثر من النظرة التقليدية المبنية في اساسها على نظرية ماسلو في الحوافز والدوافع والتي لم تلحظ الفروقات بين الافراد واعتبرتهم يخضعون لنفس السلم من الحاجيات وبالتالي يمكن وضع سلم واحد من الحوافز لهم ، اشار (علاء الدين، 2008: 59) الى عدد من الاستراتيجيات التي تنظر الى الفرد بوصفه متميزا عن غيره بما له من احاسيس وعواطف وقيم واتجاهات وعادات ومهارات مما يجعل عملية تدريبيه وتعليمه عملية متجددة وليست نمطية ، ومن هذه النظرة قدم الفكر التنظيمي عددا من الاستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها ضمن حقل التطوير التنظيمي وهي:

أ- استراتيجية التدخل الخارجي (تدخل طرف ثالث)

وهي استراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المنظمة نفسها الا انه ليس طرفا في المشكلة المراد حلها او معالجتها ، او قد يكون خبيرا يعمل في المنظمة كمستشار دائم او مؤقت او قد يكون احد بيوت الخبرة المتخصصة . ويفترض في الطرف الثالث ان يكون حكيما وتتوفر فيه الخبرة والمهارة ما يجعله اهلا للقيام بالتحليل والتحكيم وطرح الاراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية.

ب- استراتيجية (كيريلوف) KURILOFF

قدم الباحث كيريلوف في كتابه (Organizational Development for survival) استراتيجية للتطوير التنظيمي لاقت قبولا واسعا من الباحثين وتطبق هذه الاستراتيجية وفق خطوات منطقية كالآتي:

* التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلبا على الانتاجية . * جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة .

* تشخيص المشكلة . * تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للافراد على المستوى المناسب واشراكهم في تطوير الاستراتيجية . * تطبيق الاستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد . * تقويم النتائج بعد فترة كافية . * اعادة عملية التدخل طبقا للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الانجاز .

ج- استراتيجية بناء مصفوفة الاداء المتوازن

ان هذه الاستراتيجية هي من الاستراتيجيات المهمة المنبثقة من حقل الادارة الاستراتيجية وتأتي اهميتها من كونها اداة رئيسية للتقيم من جهة ووسيلة لدمج رؤية واهداف المنظمة في الحياة اليومية للمنظمة على شكل استراتيجية محددة للتغيير والتطوير ، ولهذه الاستراتيجية مكونين اساسيين هما الاول مهندس او خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة واطارا وفلسفة ومنها لتصميم وتطوير النظام الاداري الجديد والثاني عميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع و تؤول له ملكيته في النهاية والعميل هو عادة الفريق التنفيذي في المنظمة ويجب ان يدرك العميل هنا ان مسؤولية مصفوفة الاداء المتوازن والنظام الاداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي ، فبالرغم من ان الاستشاري هو المحفز للعملية الا ان قيادة المنظمة هي التي يجب ان تكون المهندس الحقيقي.

رابعاً- استراتيجية اعادة الهندسة الادارية (الهندرة)

ان هذه الاستراتيجية مهمة وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لزاما التغيير الجوهري في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها ويمكن ان نحدد مفهوم الهندرة انها اعادة التفكير المبدئي والاساسي واعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين اساسي يسمح للمنظمات باعادة هندسة نظم اعمالها، او انها تعني البدء من جديد اي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة افضل بل يعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات ، وبذلك تعد الهندرة استراتيجية مهمة في اطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل كما انها تتكامل مع المفاهيم الاخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الادارة الاستراتيجية ، ولعل ما يميز الهندرة بشكل اساسي هو تحقيق اهداف المنظمة في فترة زمنية وجيزة من خلال احداث تغييرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الادارة المتابعة والرقابة اليومية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً- وصف عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية من (40) شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد والذين وُزعت عليهم استبانة البحث ، الا انه تم استلام (38) استبانة مملوءة فقط ، ثم قام الباحث ان باستخدام عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج المطلوبة وبالاعتماد على البرمجيات الجاهزة لنظام (s p s s) لمعرفة مدى تاثير تمكين العاملين في التطوير التنظيمي في المنظمات العراقية .

جدول رقم (2) يوضح مواصفات عينة البحث ن=38

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
1	الجنس	1-ذكور	25	65.8%
		2-اناث	13	34.2%
			38	100%
2	عدد سنوات الخدمة	5-1	9	23.7%
		10-6	5	13.2%
		15-11	7	16.4%
		20-16	10	26.3%
		25-21	3	7.9%
		30-26	4	10.5%
			38	100%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم فني	13	34.2%
		بكالوريوس	17	44.7%
		دبلوم عالي	3	7.9%
		ماجستير	5	13.2%
			38	100%

ومن ملاحظة الجدول اعلاه يظهر الاتي:

- 1- ان اغلب المشاركين في البحث هم من الذكور .
- 2- ان اكبر عدد من المشاركين ممن لديهم خدمة بين (16-20) سنة وهذا يجعل الاعتماد على ارائهم امر مهم لما لديهم من خبرة طويلة في العمل
- 3- ان اغلب المشاركين يحملون شهادة البكلوريوس فنسبتهم (44,7%) ما يعني ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين .

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج حول متغيرات البحث واختبار العلاقات في المنظمة المبحوثة وكالاتي:

1- : سيتم عرض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين والتطوير التنظيمي وكالاتي:
يعكس الجدول (3) الذي يتعلق بفقرات التمكين وسطا حسابيا لمتغير (امتلاك المعلومات) فوق الوسط المعياري والبالغ (3) والذي قد بلغ (3,91) وانحراف معياري (0,27) ما يظهر مستوى فوق المتوسط لدى الادارة العليا في الاهتمام باهمية امتلاك المعلومات من قبل العاملين في الشركة ، اذ حققت فقرة (احرص على ان يطلع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم.) اعلى وسط حسابي مقداره (4,86) وانحراف معياري قدره (0,34) ما يعكس اهمية اطلاع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم حجبها او اخفاءها عنهم ما يزيد ثقة الاخرين بالمنظمة وبالشخص العاملين فيها ، فيما حققت الفقرة (تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل) اقل وسط حسابي والذي بلغ (2,86) وباعلى قيمة تشتت حيث بلغ الانحراف المعياري قدره (0,57) ما يعكس عدم مصداقية الادارة وتلكؤها في الاجابة عن الاسئلة المتعلقة بمشاكل العمل .

اما المتغير الثاني (الاستقلالية وحرية التصرف) فقد تضمن وسطا حسابيا عاما مقداره (2,04) وهو اقل من الوسط المعياري والبالغ (3) وبتشتت مناسب يظهر انسجام الاجابات والذي بلغ (0,20) مما يعكس ضعف هذا المتغير اي يعكس ضعف ايمان بعض ادارات الشركة بحرية اداء العاملين وعدم اعطاؤهم الصلاحيات الكافية لاداء العمل او مشاركتهم بوضع الاستراتيجيات المناسبة للعمل في المنظمة، ما يستدعي تغيير المفاهيم القديمة لتلك الادارة لتتسجم مع التطورات الكبيرة والسريعة في ادارة الاعمال الحديثة لتتمكن من تحقيق النجاح والتميز .

تضمنت فقرة (احيانا يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر) اعلى وسط حسابي (4,81) وبتشتت مناسب حيث بلغ الانحراف المعياري (0,39) ما يعكس انه ليس دائما يتمكن العاملون من التصرف بحسب معلوماتهم في حل المشكلات او اتخاذ القرارات دون الرجوع للادارة العليا، اما الفقرت (9 ، 10 ، 11) فقد حققت اقل وسط حسابي وقدره (1,00) وبتشتت (0,00) .

اما ما يتعلق بفقرات التطوير التنظيمي فقد بين الجدول رقم (4) ان مستوى التطوير التنظيمي عالي في المنظمة المبحوثة وهذا يؤكد الوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (4,48) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وانحراف معياري (0,14) وهو ما يعكس انسجام اجابات افراد العينة ، تراوحت قيم الوسط بين اعلى قيمة حققتها الفقرات (1 ، 5 ، 6 ، 7) حيث بلغت (5,00) واقل تشتت في الاجابات من بين الفقرات اذ كان الانحراف المعياري (0,00) ، وبين اقل وسط حسابي حققتها الفقرتان (4 ، 9) اذ بلغت (4,07) وباعلى تشتت في الاجابات من بين الفقرات اذ بلغ الانحراف المعياري (0,27) .، ومن النتائج الواردة اعلاه تبين للباحثان ان

المنظمة المبحوثة تهتم بالتطوير التنظيمي كونه سبيلا لا يصال المنظمة الى افضل المستويات وتحقيق التقدم والنجاح والتميز بين المنظمات .وهذا ما سيوضحه الجدول (3و4) ادناه

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ن = 38

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اولا : التمكين 1-امتلاك المعلومات
0,50	4,10	1 من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها .
0,40	3,00	2 امتلاك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.
0,57	2,86	3 تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل .
0,34	4,86	4 احرص على ان يطلع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم.
0,48	4,34	5 اثق بقابليته الافراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.
0,47	4,31	6 يتصرف الاخرين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.
0,27	3,91	اجمالي امتلاك المعلومات
		2-الاستقلالية وحرية التصرف
0,60	3,10	7 لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها .
0,75	1,36	8 لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى بحيث تحد من قدراتي الابداعية .
0,00	1,00	9 امتلك حرية اداء الاعمال المناطة بي ومناقشة افكاري مع الادارة العليا .
0,00	1,00	10 امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر .
0,00	1,00	11 اسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق اهدافها .
0,39	4,81	12 احيانا يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر .
0,20	2,04	13 اجمالي الاستقلالية وحرية التصرف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثانيا: التطوير التنظيمي	
0,00	5,00	تم اجراء بعض التعديلات المهمة في المنظمة استعدادا لتطويرها.	14
0,34	4,13	يرغب بعض الاداريين بتفويض جزء من الصلاحيات الى بعض المرؤوسين.	15
0,34	4,13	لا يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة	16
0,27	4,07	ان الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين الممنوحة لهم بعض الصلاحيات فعالة دائما .	17
0,00	5,00	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير اساليب العمل .	18
0,00	5,00	تعتمد المنظمة الى تحديث وتجديد الاليات والتقانات باستمرار.	19
0,00	5,00	يهتم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات باداء اعمالهم على افضل وجه باستمرار.	20
0,43	4,23	هناك صلاحيات لبعض المرؤوسين بالتصرف دون الرجوع الى الادارة العليا .	21
0,27	4,07	تختار الادارة الافراد الكفؤين لاجراء عملية التطوير في المنظمة .	22
0,41	4,21	لقد تم احداث تحول جذري في استراتيجية العمل يستهدف التطوير والتحديث.	23
0,14	4,48	اجمالي التطوير التنظيمي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

ثانيا: قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

تناولت هذه الفقرة تحليل قياس العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير المعتمد (التطوير التنظيمي) وذلك لمعرفة مدى التطابق مع الفرضية العامة للعلاقة والتي تقترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ، وقد جرى الاختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة للتوصل الى استنتاجات قد تقرر قبول الفرضية او رفضها على وفق فرضيات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والمتغير المعتمد، ولغرض الوصول الى هذا الهدف تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان للرتب وهو من الطرائق الاحصائية اللامعلمية والتي تستعمل لاستخراج العلاقة بين متغيرين . والجدول (3) يشير الى علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ، اذ بلغ معامل الارتباط على مستوى العينة (0,58) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01) ، وكانت نتائج متغيرات تمكين العاملين والتطوير الاداري كما هو موضح في الجدول ادناه والتي اكدت على صحة وقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تشير الى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي).

جدول رقم (4) قيم معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين فقرات تمكين العاملين والتطوير الاداري $n=38$

ت	المتغيرات	التطوير التنظيمي	المعنوية Sig	المؤشر الكلي
1	امتلاك المعلومات	0,405	0,012	0,58
2	الاستقلالية وحرية التصرف	0,550	0,000	

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية مستوى المعنوية = 0,01

ثالثا: اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة :

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة والى اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ، وكانت النتائج كالآتي:
 1-تشير نتائج الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد (R^2) (لامتلاك المعلومات) بلغت (0,152) وهذا يعني ان (15%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع اي (التطوير التنظيمي) يرجع الى تأثير المتغير المستقل (امتلاك المعلومات) اي ان (15%) من عملية امتلاك المعلومات لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يتحدد من خلال اهتمام الادارة العليا باساليب التطوير التنظيمي وعلى كافة المستويات في المنظمة (وان 85% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة) ، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (7,78) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,75) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0,01) ، وكانت قيمة معامل الانحدار (0,23) مما يشير الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين ، فضلا عن معنوية معامل الانحدار ولذا فان هذه النتائج تشير الى ان (وجود علاقة تأثير معنوي بين امتلاك المعلومات وتوافرها والتطوير التنظيمي) .

2-بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير (الاستقلالية وحرية التصرف) (0,208) وهذا يعني ان (20%) التغيرات التي تطرأ على التطوير التنظيمي يتحدد من خلال اهتمام الادارة العليا باستقلالية العاملين وحرية تصرفهم (وان 80% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة) ، فضلا عن ان قيمة (F) المحسوبة تساوي (10,73) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,27) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0,01) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0,35) ما يشير الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين فضلا عن معنوية معامل الانحدار لذا فان النتائج تشير الى (وجود علاقة تأثير معنوي بين الاستقلالية وحرية التصرف والتطوير التنظيمي) ، واخيرا فان نتائج الفقرتين اعلاه تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى (وجود علاقة تأثير معنوي بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي) . وهذا ما سيوضحه الجدول (5) ادناه.

جدول (5) نتائج تحليل اثر العلاقة بين متغيرات تمكين العاملين في التطوير التنظيمي $n = 38$

ت	المتغيرات	R^2 المعدل	قيمة F	Value P.	معامل الانحدار	قيمة T	P.Value
1	امتلاك المعلومات	0,152	7,786	0,00	0,232	2,785	0,00
2	الاستقلالية وحرية التصرف	0,208	10,73	0,00	0,356	3,27	0,00

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- 2-وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي.في الشركة المبحوثة.
- 3-تبين ان هناك اختلاف كبير بين ادارات المنظمة (الشركة) من حيث تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي.
- 4-تبين ان هناك اهمية لبعض المتغيرات في الشركة مثل التمكين والتعويض والمكافآت لتحقيق التطوير التنظيمي..
- 5-تخوف الكثير من الادارات في الشركة من تبني استراتيجية التمكين لانها تتضمن ارتفاع كلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم.
- 6-تخوف بعض المدراء في الشركة من فقدانهم السلطة او فقدان مناصبهم الادارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الاخرين .

ثانياً: التوصيات

- 1-اعداد الدراسات البحثية في مختلف المنظمات حول التطوير التنظيمي لاجاد اهم العوامل والمقومات التي تؤدي الى نجاح المنظمات والوقوف على اهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق تلك الفعالية .
- 2-اعتماد الشفافية من قبل الادارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة الى كافة العاملين وذلك ليتمكنوا من اداء عملهم على افضل وجه ممكن.
- 3-ضرورة اهتمام ادارة الشركة باشارك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للادارة.
- 4-الاهتمام بمتقيف العاملين من خلال القاء المحاضرات من قبل الاساتذة المتخصصين في علوم الادارة باهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللادارة العليا في المنظمة وتشجيع العاملين على تبني الادوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لانجاز العمل بسرعة بعيدا عن الروتين فضلا عن اقامة الدورات التأهيلية والتثقيفية لمدراء الادارات المختلفة في الشركة لتوعيتهم باهمية تمكين العاملين وانهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ تلك العملية.
- 5-الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في اداء مهامهم في العمل.
- 6- توجيه ادارات الشركة لاستقطاب الاشخاص الكفؤين من حملة الشهادات من ذوي الاختصاصات الملائمة لاعمال الشركة لتعينهم ثم تاهيلهم وتمكينهم من تحقيق الاداء الافضل.

المصادر العربية

- 1- ابو المجد، محمد جمال ، 2008، (التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية)، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
- 2- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، 2008، (الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى) رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف، العربية للعلوم الامنية.
- 3- حمد، علاء دهام، 2010 ، (اثر التعلم المنظمي في التمكين الاداري) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، ايلول، العدد59 ، المجلد 16.
- 4- الزوبعي، مجيد حميد ، 2010، (اثر ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 5- رمضان، ريم، 2005، (ادارة التغيير في التطوير التنظيمي) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، قسم الادارة العامة.
- 6- راضي، جواد محسن، 2010، (التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد12، العدد1 لسنة 2010
- 7- الدهان، اميمة ، 1992، (نظريات منظمات الاعمال) ، الطبعة الاولى ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية.
- 8- الدوري، ياسمين خضير عباس ، 2010، (دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة) رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- 9- الذهب، ياسر محمد عبد الله ، 2004، (استراتيجية التمكين واثرها في الميزة التنافسية) دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 10- اللوزي، موسى سلامة وحمود، خضير كاظم ، 2008 ، مبادئ ادارة الاعمال ، الطبعة الاولى ، اسراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 11- الشربيني، عبد العزيز ، 1996، (اين الادارة العربية من الميزة التنافسية)، نشرة دورية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الادارية ، العدد السادس عشر ، ايلول ، القاهرة.
- 12- عزيز، ديلمان احمد، 2011، (التمكين ودوره في ابداع الاداري) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية..
- 13- عبودي، زيد منير، 2006، (التنظيم الاداري، مبادئه واساسياته)، دار اسامة والمشرق الثقافي ، عمان.
- 14- علاء الدين ، رسلان، 2008، (التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 15- القريوتي، محمد قاسم، 2000، (السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، جامعة الزينونة ، عمان.
- 16- الملوك، جلال سعد، 2002، (اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي) اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
- 17- المدهون ، موسى توفيق ، 1999 ، (نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنتشات الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والادارة ،م 13 ، 24.
- 19- مصطفى، احمد السيد ، 2005 ، (المدير ومهاراته السلوكية) الجمعية العربية للادارة ، القاهرة. 8-
- الكبيسي، عامر ، 2006، (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة) ، دار الرضا ، دمشق.

المصادر الاجنبية

- 1-Argyrols, C ,and Scion, D ,A, 1996 (Organizational Laming II) Reading ,MA, Addison Wesley.
- 2-Ber, M, 1980 ;(Organization, change and development ; A systems View.) , California ; Santo Monica, Goodyear publishing.
- 3-Blanchard Ken, Carlos, john P & Randolph , Alan ,1999,(Empowerment ; takes more than a minute , beret – Koehler publishers , INC, SAN FRANCISCO.
- 4-Cumming T .G, & Worley, C.G 1997 (Organization Development and change 6^{ed}) USA; south western College publishing; Cincinnati.
- 5-Cook, Sarah, 1994, (The culture Implications of Empowerment, Empowerment in organizations, VOI ,2,NO,I.
- 6-Champox Joseph, 2000, (Organization Behavior Essential Tenets for A new Millennium South Western College Publishing), Canada.
- 7-Duvall ,1999; Clerking, 1999, (Developing individual freedom to act , participation and empowerment ; an international ,VOI.7 , NO, 8.
- 8-Daft , R , 2001,(Organization Theory and Design)7th e d , south western college publishing , U,S,A,NEW YORK.
- 9-Eccles, Tony, 1993, (The Deceptive Allure of empowerment) , Long range planning , VOI, (26) , NO,(6).23410-Ersted ,Margaret , 1999, (Empowerment and organizational change) International journal of contemporary hospitality management , VOI,9,NO,7.
- 11-French, W,L, & Bell C, H, 1978 , (A definition and history of organization development some comment) , Academy of management proceeding, 140 -153.
- 12-G0odman, Stephen, H, Fandt, Patricia M, Michlitsch, Joseph F & Lewis , Pamela S, 2007, (Management ; Challenges for tomorrow's Leaders, Thomson , south –western .
- 13-Harvey ,D , Brown , R,D, 2001,(An Experiential Approach to Organization Development) New Jersey ; prentice- Hall ,INC.
- 14-Hiett, A,D, Cangemi ,j,p,& Kowalski , C,J, 1989 , (Organization Development Psychology) Ajournal of Human Behavior, 26 (2\3) PP,32,54.
- 15-Ivancevich , Jone Matteson , Michael ,2002, T.(Organizational Behavior and management) Irwin McGraw –Hill .
- 16-Lushly, Conrad, 1999, (Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann.-
- 17-Mcshane, S; Glinow, M, 2000, (Organization behavioral; emerging realities for the workplace revolution ' Irwin M C Grow – Hill .
- 18-Moorhead, G, &Griffin, R.W, 2001,(Organizational Behavior, Managing people and Organizations) , New York , Houghton Mifflin and company.
- 19-Nazakati, Hussein, 2009 (Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment) Islamic Azad University, Tehran center Branch.
- 20-Long , R,F,1996,(Empowerment : A Management Style for the Millennium , Empowerment in organization , VOI,4,NO,3.
- 21-Nixon , B,1994, (Developing An Empowering culture in organization , ,Empowerment in organization , VOI, 2, NO, I, SECOND; 30, URINAL.
- 22 -Robbins, Stephen, 2001, (Organizational Behavior) 9th ed , prentice –hall inc , new Jersey, .
- 23-Procter, Stephen, Currie, Graeme& Orme, Helen , 1999,(Limits to employee empowerment in the UK NHS) , journal of management in medicine , VOI,(13) ,NO,(6).
- 24 -Sanzingrin,J, and Gottlied; 1992 ;(Philosophic and pragmatic influence on practice of organization development,) Organizational dynamics,23,(9),
- 25-Slack ,Nigel Chambers , Stuart , Johnston , Robert , & Betts , Alan , 1998, (Operations Management)2nd ed, London, pitman .

الملحق رقم 1**م/ استمارة استبيان**

استبيان تأثير تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بهدف معرفة مدى تأثير ودور تمكين العاملين في تطوير المنظمات وذلك من خلال ادائهم في العمل ومنحهم بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون الرجوع الى الادارة العليا ما يؤدي الى نجاح وتطور المنظمات قام الباحثان بتصميم الاستبانة التي بين ايديكم وذلك للتعرف على ارائكم كونكم اكثر تماسا مع واقع العمل اليومي ولما نامله فيكم من روح التعاون والمساعدة حيث ان الاستبانة مخصصة للاغراض العلمية فقط ولغرض البحث والدراسة والله من وراء القصد

ملاحظات عامة

١ - عدم ذكر الاسم

٢ - ستجد امام كل عبارة، خمسة بدائل، والمطلوب منك اختيار البديل الذي يطابق وجهة نظرك

مع التقدير

الباحثان

استمارة استبيان**أولاً : المعلومات التعريفية**

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر				الجنس :	-1	
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	بكلوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	دبلوم فني	الشهادة	-2
			سنة	<input type="text"/>			عدد سنوات الخدمة	-3	

ثانيا : الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

اولا : التمكين				
1-امتلاك المعلومات				
1				من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها .
2				امتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها .
3				تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل .
4				احرص على ان يطلع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم.
5				اثق بقابليته الافراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.
6				يتصرف الاخرين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم.
2-الاستقلالية وحرية التصرف				
7				لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها .
8				اسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق اهدافها
9				امتلك حرية اداء الاعمال المناطة بي ومناقشة افكاري مع الادارة العليا .
10				امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر
11				لا ارجح بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى بحيث تحد من قدراتي الابداعية .
12				احيانا يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر .

ثانياً: التطوير الإداري					
				13	تم اجراء بعض التعديلات المهمة في المنظمة استعدادا لتطويرها.
				14	يرغب بعض الاداريين بتفويض جزء من الصلاحيات الى بعض المرؤوسين.
				15	لا يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة
				16	ان الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين الممنوحة لهم بعض الصلاحيات فعالة دائما .
				17	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير اساليب العمل .
				18	تعتمد المنظمة الى تحديث وتجديد الاليات والتقانات باستمرار.
				19	يهتم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات باداء اعمالهم على افضل وجه باستمرار.
				20	هناك صلاحيات لبعض المرؤوسين بالتصرف دون الرجوع الى الادارة العليا
				21	تختار الادارة الافراد الكفؤين لاجراء عملية التطوير في المنظمة .
				22	لقد تم احداث تحول جذري في استراتيجية العمل يستهدف التطوير والتحديث.

ملحق رقم(2)

اسماء الاساتذة المحكمين في قسم ادارة الاعمال بجامعة بغداد لاستمارة الاستبيان

1-الدكتور ناظم جواد الزبيدي

2-الدكتور غني دحام الزبيدي

3-الدكتور سعدون حمود جثير