

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



الموضوع

القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

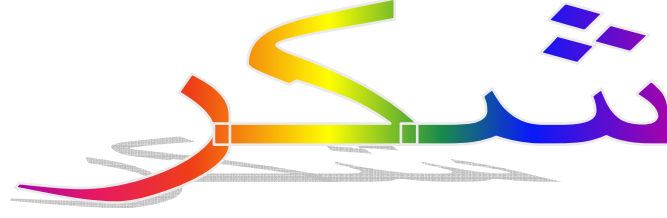
إشراف الأستاذ :

- جوادي يوسف

من إعداد الطالب :

- بوكشيريدة صابر

السنة الجامعية : 2013 / 2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات "

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ، وإن كان لا بد أن نرجع الفضل إلى أهله والتقدير إلى صاحبه فاعننا نبادر بتقديم الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل * يوسف جوادي * على قبوله الإشراف على موضوعنا وصبره الدائم علينا وتشجيعه لنا ، كما أخص بالذكر عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعلى مالدي في الوجود *أمي* أول
مدرسة تعلمة على يدها أول قواعد الحياة وإلى أبي تغمده الله في
رحمته وأسكنه فسيح جنانه ، إلى إختي الدين قاسموني
صعوبات الحياة ، إلى أعز أصدقائي وزملائي وأخص بالذكر
"الصادق رتيمة ومنير بوكشيريدة" وكافة زملاء الدراسة
والأصدقاء

إلى حاملي رسالة العلم والمعرفة ، حماة العقل والفكر أهدى ثمرة
جهد

صاير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	مقدمة
	قائمة الجداول
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4 - 3	1- إشكالية الدراسة
5 - 4	2- تساؤلات الدراسة
5	3 - أهمية الدراسة
6	4 - أهداف الدراسة
14 - 6	5. الدراسات السابقة
15 - 14	6. تحديد المفاهيم
الفصل الثاني : القيم التنظيمية	
17	تمهيد
21 - 18	1. تعريف القيم التنظيمية
22 - 21	2. خصائص القيم التنظيمية
27 - 22	3. أهمية القيم وتوضيحها
29 - 27	4. مصادر القيم التنظيمية
33 - 29	5. تطور القيم التنظيمية
34 - 33	6. تكوين القيم التنظيمية
40 - 35	7. تصنيف القيم التنظيمية
44 - 40	8. مقاييس القيم التنظيمية
45 - 44	9. علاقة القيم التنظيمية بالسلوك التنظيمي

46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تمكين المورد البشري	
48	تمهيد
50 - 49	1. التمكين في القرآن الكريم
52 - 50	2. مفهوم التمكين
53	3. خصائص التمكين
57 - 53	4. دوافع ومتطلبات التمكين
60 - 57	5. علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات
62 - 60	6. أبعاد التمكين
64 - 63	7. أساليب التمكين
65 - 64	8. أهمية التمكين
66	9. أهمية التمكين النفسي
69 - 67	10. نتائج التمكين
71 - 69	11. معوقات التمكين
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
73	تمهيد
74	1. منهج الدراسة
75 - 74	2. مجالات الدراسة
77 - 75	3. عينة الدراسة
80 - 77	4. أدوات جمع البيانات
80	5. الأساليب الإحصائية

81	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	تمهيد
96 - 84	1. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
102-96	2. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
103-102	3. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث
103	4. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع
104	5. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس
105-104	6. تحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس
105	7. تحليل وتفسير نتائج التساؤل السابع
106	8. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثامن
107-106	9- تحليل وتفسير نتائج التساؤل التاسع
108-107	10. تحليل وتفسير نتائج التساؤل العاشر
109-108	11. تحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
110-109	12. إستنتاج العام للدراسة
111	13. توصيات
112	14. الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	ويتضمن مراحل تطور القيم التنظيمية	32
2	ويتضمن عبارات مقياس القيم الفارق	41
3	أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض	58
4	البيانات الشخصية لعينة البحث لمتغير الجنس	75
5	البيانات الشخصية لعينة البحث لمتغير العمر	76
6	البيانات الشخصية لعينة البحث لمتغير الأقدمية	76
7	البيانات الشخصية لعينة البحث لمتغير المؤهل العلمي	77
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمحور القيم التنظيمية	84
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة القوة	85-86
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لقيمة عبارات قيمة الصفوة	87
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة المكافآت	88-89
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة الفعالية	90
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة الكفاءة	91-92
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة العدالة	93
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لعبارات قيمة فرق العمل	94
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد	95-96

	العينة لعبارات قيمة النظام	
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمحور التمكين النفسي	17
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال أهمية العمل	18
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الإستقلالية	19
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال الجدارة	20
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لمجال التأثير	21
102	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الأول	22
103	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الثاني	23
104	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الثالث	24
104	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الرابع	25
105	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الخامس	26
106	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي السادس	27
107	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي السابع	28
108	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل الفرعي الثامن	29
108	ويبين قيم معامل الارتباط للتساؤل العام	30

مفلمة

مقدمة

عرف مجال علم النفس عموما وعلم النفس التنظيمي على وجه الخصوص تطور كبيرا وتنوع وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى تعقد الظواهر الإجتماعية والإقتصادية وتشابكها، مما جعل منظمات اليوم تسعى بكل جهد إلى الوصول لتفسيرات مقنعة لمختلف هذه الظواهر. ويعد السلوك التنظيمي المجال الذي يقوم بتفسير هذه السلوكيات داخل المنظمات إنطلاقا من قيمهم التي يأتون مزودون بها أو تجسد من خلال التنظيم الذي يعملون فيه، وتعد القيم والمعتقدات التي تبنى عليها الأعمال في التنظيم هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم.

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح والأقسام وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فاعن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها وهي أيضا تكريس للسلوك المرغوب فيه.

وتعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك المديرين ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم للقراراتهم الحاسمة وعلاقتهم بمرؤوسيههم، ولعل ماتشده المؤسسات في العالم بأنوعها من تطور كبير وإعتمادها على التغيير نحو المفاهيم الجديدة أدى إلى نجاحها وتبؤها الصدارة فيما لاتزال مؤسساتنا تتخبط في المشاكل، ولعل التركيز على الموارد البشرية والإستثمار فيها وتجاوز النظرة التaylorية أدى إلى ظهور عدة مفاهيم حديثة ومن أبرزها تمكين المورد البشري وما له من أثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وشعور الأفراد بأهميتهم، لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم مما يؤدي إلى خلق شعور بالهوية والمسؤولية والتحرر أكثر والمبادرة، ومن أجل ممارسة سياسة التمكين فاعنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة، بحيث تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم ولابد أن تؤيد سلوكيات تمكين موظفيها وإعادة النظر في الطريقة التي تصمم بها الوظائف داخل المنظمة، ومن ثم محاولة الوصول إلى إيجاد هوية خاصة لكل وظيفة من

وظائف المنظمة تمهيدا لربطها نفسيا مع شاغلي تلك الوظائف الأمر الذي يسهم بطريقة أو بأخرى في بلوغ مستويات الأداء المنشودة، وبهذا فاعن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على هاذين المفهومين (القيم التنظيمية والتمكين).

ويكتسي موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين (موضوع الدراسة) أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد الجوانب الحيوية في المنظمة ألا وهو القيم التنظيمية والتمكين، ومما يزيد من أهميته هو معرفة القيم التنظيمية السائدة ودورها في عملية التمكين.

وإعتمدنا في هذه الدراسة على خمسة فصول، ويتعلق الفصل الأول بالإطار العام لموضوع الدراسة وتناولنا فيه تحديد لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها والتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث، إضافة إلى الأهمية التي يكتسيها موضوعنا وأهم الأهداف المراد الوصول إليها وسرد لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة ببحثنا والفصل الثاني يتحدث عن الأدب النظري للقيم التنظيمية وجاء فيه تحديد لمفهوم القيم التنظيمية وخصائصها، وما تمثله من أهمية إضافة إلى أهم مصادرها وتطورها وكيفية تكوينها، ومختلف التصنيفات التي صنفت بها وقياسها وفي الأخير علاقة القيم التنظيمية بالسلوك داخل التنظيم، أما الفصل الثالث فيخص الأدب النظري للتمكين ويتضمن موضوع التمكين من خلال وروده في القرآن الكريم وإعطاء مفهوم للتمكين وأهم خصائصه، ودوافعه ومتطلباته إضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم الأخرى والمصطلحات، ومختلف الأبعاد والأساليب التي يتخذها، وأهمية التمكين والتمكين النفسي بصفة خاصة، نتائج ومعوقاته والفصل الرابع متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة وتم فيه تحديد المنهج المتبع، ومجالات البحث الزماني والمكاني، عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك ليأتي في الأخير الفصل الخامس وقمنا فيه بعرض نتائج دراستنا وتفسيرها في ضوء تساؤلات الدراسة المطروحة وإستخلاص النتائج العامة والتي وضعنا على أساسها مجموعة من التوصيات التي تخص موضوعنا.

الإطار العام للدراسة

- 1 - الإشكالية.
- 2 - أهمية الدراسة.
- 3 - أهداف الدراسة.
- 4 - الدراسات السابقة.
- 5 - تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.

1.1 .الإشكالية :

إن دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والإختصاصيين بإعتبار أن سلوك الفرد من أكثر المؤثرين على عناصر الإنتاج في المنظمات المختلفة مهما توافرت المستلزمات المادية فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة هي أكثر تلك العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المستهدف ويعتبر مجال السلوك التنظيمي المجال المناسب لدراسة وتفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات التي ينتمون إليها، وذلك إنطلاقاً من قيمهم والتي تعتبر بمثابة المرجع الأساسي لكل سلوك ومحدداً له ، فهي عبارة عن تلك المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد بخصوص ما هو حسن أو سيئ أو ما هو مهم وغير مهم فتولد إتجاهاتهم، والتي لها تأثير قوي على أداء العاملين وتكوين شخصية المؤسسة من خلال القيمة التي يعطيها الفرد للعمل وتختلف إتجاهات الأفراد وآرائهم وإدراكاتهم وتتباين قيمهم وبالتالي تتمايز سلوكياتهم، سواء الفردية أو الجماعية فهناك سلوكيات غير مرغوب فيها تسعى المنظمة إلى تجنبها وهذا ما أثبتته الدراسات فالنظريات التقليدية أكدت على القيم المادية وعلى الطابع الرسمي مما جعل الفرد مقيداً لتجاوزها النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والتي أعطت أكثر حرية للإنسان من هذه القيود وتحرير طاقته وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع والتي تعتبر هي الأخرى قيم يجب التعامل بها بمنظمات الأعمال ولعل من أكثر المواضيع عضوية في القرن(21) هو التمكين والذي يعطينا أكثر دلالة على الإهتمام بالموارد البشرية وتكريس للسلوكيات المرغوب فيها من خلال أنه يمنح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم وهذا ما أكدت عليه أيضاً العديد من النظريات ومن بينها نظرية الإثراء الوظيفي (لفريدريك هيرزبيرج) من خلال إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة

الوظيفية، بجانب الإستقلالية وحرية العامل في السيطرة على وظيفته وشعوره بالفعالية الذاتية وقدرته في التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

و إنطلاقاً من هذا المنظور لابد من دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والتمكين وذلك لتحسين أداء المؤسسات والتي لا تزال تحتاج إلى تطبيق مثل هذه المواضيع خاصة في وطننا العربي والجزائر تحديداً ولعل من أهم قطاعاتها قطاع التعليم العالي الذي سلطنا عليه الضوء في دراستنا لما يمثله من تعزيز للدولة والمجتمع بالكفاءات المهنية وكذا سوق العمل والمكانة التي تريد أن تتبوها الجامعة الجزائرية بغية الإستمرار في التطوير.

ويمكن إبراز التساؤل الرئيسي لدراستنا كما يلي :

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى التمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)؟

1.2 .التساؤلات الفرعية :

- ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة ؟
- ما مستوى تمكين الأساتذة الإداريين السائد بجامعة محمد خيضر . بسكرة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05) ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05) ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05) ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة - عند مستوى الدلالة (0,05)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر. بسكرة - عند مستوى الدلالة (0,05)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر . بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)؟

1. 3. أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية :

- الدور الذي تلعبه القيم في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات.
 - توجه القيم التنظيمية السلوكيات داخل المنظمة.
 - إبراز دور القيم التنظيمية في تكريس أسلوب التمكين النفسي.
- وأهمية عملية تتمثل في :
- إثارة الشعور لدى الأساتذة المسؤولين والموظفين بأهمية هذا الإتجاه الحديث في علم النفس وهو التمكين والتمكين النفسي بصفة خاصة.
 - محاولة لفت إنتباه القائمين على هذا القطاع الحساس بضرورة التركيز على القيم المؤدية إلى التمكين بمحاسنه ولخفض كلفة الخدمة والحد من الأخطاء.

1. 4. أهداف الدراسة :

- معرفة القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تمكين الأساتذة الجامعيين.
- معرفة هل هناك علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي.
- التعريف بمفهوم التمكين النفسي بإعتباره من الأساليب الحديثة في علم النفس العمل والتنظيم.
- التعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تكريس التمكين النفسي لدى الأساتذة الإداريين.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين بالتركيز على بعض القيم التنظيمية.

1. 5. الدراسات السابقة :

لا توجد دراسات تطرقت إلى العلاقة بين التمكين أو التمكين النفسي مع القيم التنظيمية وذلك لحدثة هذا الموضوع في مجال علم النفس بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة لذا فقد تطرقنا إلى بعض الدراسات التي لها صلة بهذا الموضوع وجاءت كالتالي :

1. 5. 1. الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية :

- دراسة الطاهر بوشلوش 1991 بعنوان صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل ريفي دراسة سوسيوولوجية، بمركب السيارات الصناعية روية .الجزائر. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الإجتماع الصناعي هدفت هذه الدراسة إلى :
 - إلقاء الضوء على بعض مظاهر صراع القيم وتغيرها لدى عينة من العمال الصناعيين من أصل ريفي.
 - التعرف على أهم التغيرات التي طرأت على القيم وأنماط السلوك.

- الكشف على أهم القيم لدى العمال.
- نتائج الدراسة :
- بعض مظاهر صراع القيم تتركز في تباين الآراء والاتجاهات بين الآباء والأبناء ولا سيما الذكور منهم الصراع نتيجة إختلاف الأصول الثقافية.
- بالنسبة لبيئة العمل فيتضح أن هناك عدة عوامل وأسباب يشتكي منها هؤلاء العمال كصعوبة العمل الصناعي وعدم التلائم مع المواعيد وسوء التفاهم مع الرؤساء وذلك نتيجة القيم التي يأتون بها من الريف تتعارض مع القيم السائدة والموجودة في الوسط الجديد.

- دراسة نجاتة قريشي (2006) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، دراسة لإتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة- رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر- بسكرة -الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذلك التعرف على إتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.
- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو طبيعة هذه العلاقة.

نتائج الدراسة :

1. نتائج متعلقة بإتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة :
- وجود إتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية.

2. وجود اتجاهات إيجابية على مستوى مفردات دراسته نحو (11) قيمة تنظيمية، تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى.

3 . نتائج متعلقة بإتجاهات الإطارات نحو الفعالية التنظيمية :

- وجود اتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (مدخلات . عمليات . مخرجات . بيئة).

3. نتائج متعلقة بدراسة العلاقة :

- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية وإتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، أي كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

• دراسة عادل غزالي (2006) بعنوان أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMG . العلة . ولاية سطيف . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر القيم الإجتماعية على المنظمة الصناعية.
- إبراز طبيعة التأثير الذي تحدثه القيم الإجتماعية سواء كانت هذه القيم إيجابية أم سلبية وإن كانت لها تأثير في تحقيق أهداف التنظيم.
- معرفة إن كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يحقق الإستقرار المهني أو العكس.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة يمكن الوقوف على صحة فرضياتها التي إنطلقت منها.

- التنظيم يتأثر فعلاً بالقيم الإجتماعية للأفراد سواء القيم السلبية والقيم الإيجابية.
- التنظيم يتأثر بالقيم الإجتماعية للمشرفين.

- تسجيل عدة قيم إيجابية وأخرى سلبية للعمال داخل المؤسسة، قيم الإحترام والمساعدة من أهم القيم الإيجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما قيم إقصاء العمال وتهميشهم من المشاركة الفعلية في تحديد أهداف المؤسسة قد يكون لها عواقب وخيمة مستقبلاً.

• دراسة عثمان قدور (2008) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات CP6 بقسنطينة . الجزائر . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي .

أهداف هذه الدراسة :

- تهدف إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة.

- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع.

- التقليل من حدة الصراع وليس إغائه وجعله إيجابياً.

- معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها الفرد والصراع فيما بينهم وبين الإدارة.

نتائج الدراسة :

- إن غالبية العمال المنفذين بالمؤسسة هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون .

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتجاهاً إيجابياً لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة ويشير إلى مدى الإهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.

- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) والقيم الإجتماعية (التعاون والإنتماء) .

- أوضحت النتائج أهمية القيم الإقتصادية مقارنة بالقيم الإجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.

1 . 5 . 2. الدراسات المتعلقة بالتمكين :

- دراسة رياض أبازيد (2009) بعنوان أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم بالتمكين النفسي.
- إتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة.
- أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة.
- مدى وجود إختلافات في إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة.
- تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الإهتمام بالتمكين النفسي وسلوك المواطنة.

نتائج هذه الدراسة:

- تبين أن إتجاهات المبحوثين نحو الشعور بالتمكين النفسي، جاءت بدرجة مرتفعة وتعبر هذه النتيجة عن الممارسة الإدارية التي تبنتها مؤسسة الضمان الإجتماعي منذ مدة طويلة.
- تبين أن إتجاهات المبحوثين كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو ممارسة سلوك المواطنة.
- تبين أن متوسط إتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت أعلى من متوسط إتجاهاتهم نحو الشعور بالتمكين النفسي.
- تبين وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة.

- دراسة مصعب بن عبد الهادي الفثامي (2009) بعنوان التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي.
- التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالولاء التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محوري الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

نتائج هذه الدراسة :

- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالتمكين النفسي.
- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض بالولاء التنظيمي.
- أفراد مجتمع الدراسة أكثر إدراكاً ببعد كفاية التمكين النفسي يليه بعد معنى التمكين النفسي ثم بعد التصميم الذاتي للتمكين النفسي أخيراً بعد التأثير للتمكين النفسي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين التمكين النفسي بصورة عامة وإدراك أبعاده التفصيلية من جهة وإدراك الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى.

- دراسة هيثم محمد العطار (2011) بعنوان مدى 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 :

- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين والإبداع الإداري وعناصرهما وفوائدهما.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.
- التعرف على أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري وإن هناك فروق في آراء الباحثين.

نتائج الدراسة :

- أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين لكل من الجامعتين محل الدراسة.
- الإبداع الإداري - المتغير المستقل - يتأثر وذا دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تفويض السلطات، الإتصال الفعال، وخلصت الدراسة إلى إعطاء توصيات).
- دراسة أمينة سليم سالم الراددي (2012) بعنوان التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة السعودية.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.

- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على إتخاذ القرارات.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة " غالبًا " بإستثناء البعد الثالث وهو التحفيز الذاتي وجاء بدرجة " أحيانًا " .

- أن مستوى ممارسة محاور إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة " كبيرة " .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وتعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبراتهم (أقل من خمس سنوات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وبين القدرة على إتخاذالقرارات، وهي علاقة موجبة طردية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات.

1. 5. 3- تعليق على الدراسات السابقة:

بلغت عدد الدراسات التي تناولناها في دراستنا 8 دراسات قسمت إلى قسمين : الأول يخص القيم التنظيمية وتتضمن 4 دراسات مرتبة من القديم إلى الحديث، أما القسم الثاني فشمّل أربع دراسات تخص التمكين ورتبة من أقدم دراسة إلى أحدث دراسة، وفي ضوء الفوائد التي قدمتها لنا هذه الدراسات من خلال إثراء الجانب النظري لدراستنا وفي مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بها وفي تصميم أدوات جمع البيانات (الإستبانة).

1. 6. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً :

1. 6. 1 . القيم التنظيمية: عبارة عن الإعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.

وتعرف القيم التنظيمية إجرائياً: هي درجة الإلتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع المنظمة من الأساتذة الإداريين تحقيقها والإلتزام بها في سلوكهم وفي أدائهم للعمل، وسيتم قياسها إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينتنا الأساتذة الإداريين من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة القياس (الإستبانة).

1. 6. 2. التمكين النفسي: وعرفه توماس وفلنتهاوس (1999) بأنه الحافز الداخلي

الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقوم بها في وظائفهم وهذه المدارك هي (المعنى . الكفاءة . الإستقلالية وحرية التصرف والتأثير) .

ويعرف إجرائياً: بأنه العنصر النفسي والدافعي الذي يظهر من خلال أربعة أبعاد وهي

الفصل الاول: _____ الإطار العام للدراسة

(المعنى، الكفاءة، الإستقلالية وحرية التصرف والتأثير) وهذه الأبعاد تلعب دوراً إيجابياً في تحديد توجيه الأساتذة الإداريين إ تجاه دورهم في العمل بجامعة محمد خيضر . بسكرة . وسيتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الأساتذة الإداريين من خلال إجاباتهم عن كل فقرة لقياس التمكين النفسي في الإستبانة من خلال أربعة أبعاد حيث تم الإعتماد بشكل أساسي على النموذج الذي وضعه (توماس وفلتهاوس) .

الفصل الثاني

- تمهيد
- 1 - تعريف القيم التنظيمية.
- 2 - خصائص القيم التنظيمية.
- 3 - أهمية القيم التنظيمية وتوضيحها.
- 4 - مصادر القيم التنظيمية.
- 5 - تطور القيم التنظيمية.
- 6 - تكوين القيم التنظيمية.
- 7 - تصنيف القيم التنظيمية.
- 8 - قياس القيم التنظيمية.
- 9 - علاقة القيم التنظيمية بالسلوك التنظيمي.
- خلاصة الفصل

تمهيد

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في الحفاظ عليه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أن القيم ليست مجرد إعتقاد فكري ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف وإتخاذ لقرارات حاسمة ففي هذا الفصل نتناول عرضاً نظرياً للقيم التنظيمية يتضمن عرض خصائصها وأهميتها بالنسبة لكل تنظيم أهم مصادرها والتصنيفات التي صنفت بها وعرض لكيفية قياسها، وقبل كل ذلك نستعرض مجموعة من التعريفات للقيم عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة موضوع بحثنا.

1. القيم التنظيمية

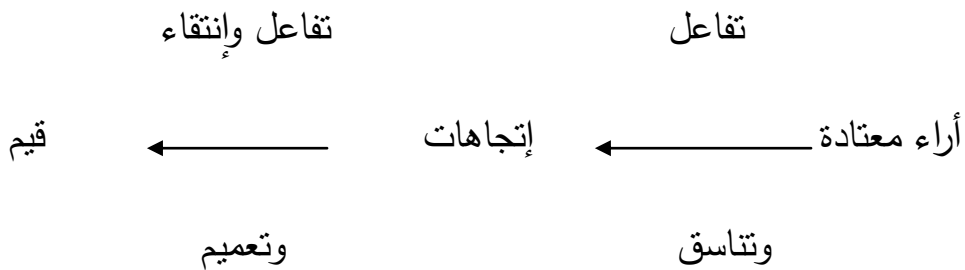
يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعوبة القول أن هناك تعريفاً موحداً لهذا المفهوم لإرتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم وإتجاهاتهم.

وستنطلق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم :

يعرف كيلمان (Kilman) القيم بأنها مجموعة من الفلسفات والإفتراضات والمبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة (ناصر دادي عدوان 2003: 110)

وتعرف أيضاً بأنها أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد الجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني (كامل محمد المغربي 2004: 158).

وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الإتجاهات، وأن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الإتجاهات ويقول إيزنيك : إن ترسيخ الإتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعمليات الإنتقاء والتعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متوافقة ومنسجمة تتحول إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية :



بينما يرى العالم روكيتش (Rokeack) ضرورة الإعتراف بوجود فروق جوهرية بين الإتجاهات والقيم، فالقيم تمثل معياراً للسلوك بينما الإتجاهات لا تعتبر كذلك، كما أن القيم لا

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الإتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين، كذلك القيم الإنسانية يمكن تحديدها وحصرها بينما الإتجاهات لا يمكن تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثرتها حول الظواهر المختلفة (محمود سلمان العميان 2005:107-108).

أما كلابد كلاهون فيعرف القيم بأنها >> أفكار حول ما هو مرغوب فيه وغير مرغوب فيه << (عامر عوض 2008: 80).

ويشير صلاح قنصوه إلى تعريف (وينر) للقيم أنها الرغبات والحاجات التي يشعر بها الإنسان، تكون خيراً إن أشبعت وتكون شراً إن لم يدركها الإشباع.

وتعرف أيضاً بأنها مكون نفسي معرفي عقلي وجداني أدائي، يوجه السلوك ويدفعه (عبد الرحيم عوض أبو الهيجان 2008: 42).

وَإِسْتِنَادًا إِلَى التعريفات السابقة والتي تحدد القيم من خلال وجهات نظر مختلفة فهناك من يربطها بالوظيفة التي تؤديها أو منطلق فلسفي وثقافي من خلال تعريفها بأنها إهتمام ورغبة ومعتقدات، أو أنها مفهوم مرادف للإتجاهات والعكس عند البعض الآخر من العلماء إضافة إلى النظرة السيكلوجية، ولهذا نجد أن القيم أخذت شيئاً من التعقيد بالنظر إليها من حيث مصدرها ودورها وعملها وهذا ما يبرز مميزات أساسية لها حيث أنها :

إنسانية: لا يمكن قياسها كالموجودات، إضافة إلى أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.

إنها نسبية: أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى.

• تعريف القيم التنظيمية :

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيم دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بإرتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم ويزملائهم والمتعاملين معهم.

و رأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الإختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات.

أما أنز (ENZ 1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والإختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف.(عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة 2009 : 46).

ويتفق الباحثان فرانسيس وودكوك في تعريفهما للقيم التنظيمية في أنها ما يعتقداه الأفراد داخل التنظيم، وبضيف على ذلك أن هذه المعتقدات هي بخصوص ما هو حسن أو سيء أو مهم أو غير مهم داخل التنظيم.

بينما موسى اللوزي يرى أن القيم التنظيمية هي >> الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة وأعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها <<.

وتعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها أحد المكونات الأساسية

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد وإتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات (عامر عوض 2007: 75).

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين (محمود سلمان العميان 2005:314).

وعموماً نلاحظ أنه لا يوجد إختلاف كبير في التعريفات السابقة للقيم التنظيمية فهم يتفقون على أنها تلك المعتقدات والإتجاهات والأفكار التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم وتعكس بدورها الخصائص الداخلية للمنظمة ككل وتحدد الخطوط العريضة لوضع القرارات وتحديد الأهداف وهي أيضاً من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات.

2. خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة إتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على إختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولإختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- ✓ تؤثر في الإتجاهات و الآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- ✓ معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ✓ ذات طبيعة ذاتية إجتماعية.
- ✓ أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (بلقاسم سلاطينة وآخرون 2013:50).
- ✓ تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والإستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

✓ القيم متدرجة: ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم " قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر " (ماجد زكي الجراد 2007: 31).

✓ وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب و أنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والإختيار من بينها.

✓ إمكانية التعبير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض (صفاء مسلماني 2009: 133).

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

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

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

3. أهمية القيم التنظيمية وتوضيحها :

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلاً عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الإلتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة. (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة 2009 ص 46).

وتعتبر القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوئه، حيث لا يجوز التعارض مع القيم و الإختلاف معها، وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات والمسارات الحركية (السلوكيات) وتوجد القيم في داخل الجماعات

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية
والمنظمات والتقاء جميع الأفراد فيها على قاعدة قيمية موحدة يؤدي إلى تقويض أسباب
التنافس الغير شريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد
الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها (عبد المعطي محمد عساف 1999 : 144).
. كما لها أهمية أيضاً :

- ✓ عند وضع إستراتيجية معينة وفي نظرة المدير للعاملين وفي العلاقات الشخصية.
- ✓ في القرارات وحلول المشكلات.
- ✓ تحدد مستوى الإنجاز، مرضى، غير مرضى (معيار للمقارنة) (عامر عوض 2008 :
84).
- ✓ إضافة إلى تنمية ووعي الموظفين والتزامهم وتعزيز إنتمائهم مما يؤثر إيجابياً على
أدائهم.
- ✓ التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة
الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة وفي تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في
العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، وبالتالي الإبتعاد قدر الإمكان عن مظاهر
المحسوبية والفساد الإداري (بلقاسم سلاطينة وآخرون 2013:60).
- ويتضح لنا من خلال ما سبق أن القيم أحد الجوانب الهامة في المنظمة وفي دراسة
السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الإتجاهات والدوافع وتؤثر
على إدراكات الأفراد داخل التنظيم، وبالتالي توجيه سلوكهم سواء كانت قيم إيجابية أم سلبية
وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية إضافة إلى
أنها عامل موحد للثقافة العامة للمنظمة، لذا وجب على هذه الأخيرة تدعيم القيم الإيجابية
كالمشاركة و الأمانة والعدالة بما يتوافق مع أهدافها وسياستها.

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

1.3. توضيح القيم: إن الإدارة تصبح ضعيفة وغير واضحة الرؤية إذا لم يكن لديها نظام قيمي مترابط، فالقوة يجب أن تستخدم دائماً بحكمة لأن السيطرة أو الهيمنة سوف تتم مقاومتها دائماً.

تكافح الإدارة الملتزمة من أجل عمل ما هو مريح، لذا فالقيم يجب أن تكون معروفة ومتماسكة وممارسة ومحترمة فالقيم الموجهة للنجاح تحتاج إلى أن تعزز باستمرار، إذ إنه لا بديل عن ذلك فالقادة الذين لديهم قيم واضحة قادرون على جذب الآخرين نحوهم، وبذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد، وما هو سيئ وما هو مهم وما هو غير مهم.

عملية توضيح القيم التنظيمية يجب أن تباشر بصورة منتظمة، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا، لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي.

إن القيم الواضحة هي تلك التي تتوفر فيها ثمانية شروط وهي على النحو التالي :

3-1-1- يجب إختيار القيم من بين عدة بدائل: بما أن القيم التي تم إختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة لذلك فإن عملية الإختيار تقوي الإلتزام بهذه القيم، وعلى الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ، وذلك من أجل إختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها، ومن أجل أن تكون هذه المناقشات ذات معنى فإنه ينبغي للمديرين أن يأخذوا في إعتبارهم كل واحدة من القضايا الإثنتي عشرة، (المكافأة، الصفوة ، القوة العدل، فرق العمل، القانون، النظام، الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص، الإقتصاد، الكفاية والفعالية) وبالتالي فإن المديرين يجب أن يتبنوا منها مقارناً، كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين، ومن أجل أن يكتشفوا القيم التي تبين أنها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم.

3-1-2- يجب أن تكون القيم متسقة بعضها مع بعض: يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.

فعلى سبيل المثال تتبنى منظمة ما إستراتيجية دافعة من قبيل >> سوف نكون مبدعين << ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل، هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضًا، حيث أن الرسالة التي تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة، لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة القيم التي يعيشونها، كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكريًا وسلوكيًا.

3-1-3- يجب أن تكون القيم محدودة العدد: إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، حيث إن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة.

إن الأربع قضايا الجوهرية (إدارة المهمة، إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) قد فندناها إلى اثنتي عشرة قيمة، وهذه القيم من الممكن أن توفر إطارًا لأولئك القائمين على وضع السياسات الإدارية، وبالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

3-1-4- يجب أن تكون القيم عملية: إن القيم التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب ألا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة و يجب على الإدارة العليا أن تحرص كثيرًا على ألا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات القيم الخاصة بها، وهذا يعني أن كل القيم التنظيمية يجب أن تخضع لإختبار، فالحالات يجب أن تحلل على ضوء القيم المتبناة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه القيم ثابتة في كل المواقف، لذا فإنه عندما يكون مديرو الإدارات العليا فقط مقتنعين بأنهم يستطيعون أن يدعموا قيمة ما في كل الإحتمالات، عندئذ يجب أن يتم تبني هذه القيمة.

3-1-5- ينبغي أن تعزز القيم الأداء: القيم هي عبارة عن وسيلة وهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

توضيح هذه القيم هو جزء من تطوير إستراتيجية الشركة (المنظمة) وبالتالي فإنه لن يكون هناك أي بيان أو دليل كامل لإستراتيجية المنظمة إذا لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة أي ما هو المطلوب من موظفيها، وما هو العائد في مقابل ذلك، وهذا يعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للشركة (المنظمة)، والقيم المتبناة من قبل الإدارة، فعلى سبيل المثال ينبغي أن ينظر إلى أي شركة طيران من قبل زبائنها المحتملين على أنها شركة آمنة ومتعاونة إذا أريد لها أن تتنافس بنجاح، لذا فإن القيم الخاصة بـ << عمل الأشياء بطريقة صحيحة >> (الكفاية) و من يهتم يكسب (العدل) و تعتبر قيمًا هامة في واقع مثل هذه المنظمات.

3-1-6- يجب أن تكون القيم جذابة وتدعوا إلى الفخر: يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك ينبغي أن يكون ممكنًا، بالنسبة للموظفين من خلال الشعور بالإعتراز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف لتصبح حقيقة.

إن القيم التي تؤديها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم، ذلك بأن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الإندماج مع أهداف المنظمة، وعلى سبيل المثال يمكن لموظفي خطوط جوية إحترام إهتمامات مديرهم فيما يتعلق بحرصه على سلامة الركاب وذلك عندما يفكرون فقط في أفراد أسرهم بأنهم سوف يطيرون على طائرة غير آمنة وبذلك يشعرون بأهمية تلك القيمة أي قيمة السلامة.

3-1-7- ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل : إن هذا هو مايقوم به المديرين ألا وهو الإتصال الرمزي، وهذا في حد ذاته أمرًا حيوي و أساسي، لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم عن القيم.

إن المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة، وبالتالي فإنه يجب على المديرين ألا يتبنوا أي قيمة إلا إذا كانت هذه القيمة قابلة للإستظهار أو الإثبات، وهذا يعني أن أول مجموعة تقوم بتبني قيمة ما يجب أن تكون المديرين أنفسهم، ولهذا فإن على المديرين أن يقوموا من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ماهي الرسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعوري.

3-1-8- ينبغي تدوين القيم : لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي عندما يتم الإلتزام بها خطياً.

إن القيام بتدوين القيم له ثلاث فوائد : إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للإتصال، لذا فإن من واجب مديري الإدارة العليا، وهم أولئك الذين يجلسون على قمة الهيكل التنظيمي، أن يسيرو قيمهم وقيم منافسيهم ثم يحددوا ما هي القيم التي سوف تشكل الأساس لمستقبل المنظمة، ثم بعد ذلك يجب أن يدونوا هذه القيم (ديف فرانسيس ومايك وودكوك 1995: 48 50)

4. مصادر القيم :

هناك عدة مصادر للقيم مساعدة على تشكيل منظومة قيمية إنتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، هذه المصادر تمثلت في :

4.1. المصدر الإجتماعي : نظراً لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما، في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لايزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والإجتماعي ويتسم بالتماسك الإجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الإجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة.

2 . 4 . المصدر الديني : يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن " القرآن الكريم " و " السنة النبوية الشريفة " ومساهمات ألد البيت وأصحاب الرسول الكريم لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الإجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء (خيضر كاظم حمود 2002: 86)، وما قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخيار الذين أخصهم الله بالمعجزات و الآيات وأقام بهم الدين الذي إصطفاه لهم، فهدى بهم من الضلالة وأنقذهم من الجهالة، وجعلهم أولياء على الهدى لمن إستهداهم هذه القصص وهذا النهج الذي شكل منظومة قيمية ظهرت في الآيات القرآنية وكذلك الأحاديث النبوية التالية :

قال تعالى في سورة النساء آية (58) " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ."

وهنا إشارة إلى قيم العدل و الأمانة كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " إشارة إلى قيم الإخلاص في العمل (خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون 2008 : 163).

3 . 4 . الخبرة التراكمية : تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبر المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والإعتماد بها، فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية يعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أداءه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

4 . 4 . جماعة العمل : بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الإجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر إعتيادياً من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الإجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها

الفصل الثالث: القيم التنظيمية

فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله إعتيادياً ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد ومن هنا يتضح بجلاء الأبعاد الأساسية التي تتطوي عليها القيم وأثرها في ترسيخ المعتقدات لدى الأفراد وتوجيه السلوك لهم. (خضير كاظم حمود 2002: 86 - 87).

5. تطور القيم التنظيمية :

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم بل تغيرت مع تطور العلوم الإدارية فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وقد مر هذا التطور بسبع مراحل جاءت على النحو التالي :

5.1 . المرحلة العقلانية : من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالألة ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة " ماكس فيبر وفريدريك تايلور " اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية وهذا ستنبيه المرحلة التالية (بلقاسم سلاطينية 2013: 6).

5-2- المرحلة العاطفية:

بدأت هذه المرحلة بناءً على دراسات هاوثورن والتي حملت قيماً تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز مادياً، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إدارة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون 2009 : 172).

وتبنى المديرون فيه هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد له نتائجه الإيجابية في بيئة العمل وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية (بلقاسم سلاطنية وآخرون 2013: 61)

5.3. مرحلة المواجهة :

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية إستجابة لظهور الإتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد إكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت الحرية في بيئات الأعمال.

5.4. مرحلة الإجماع في الرأي :

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث إنتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين (خضير كاظم حموا الفرجات وآخرون 2009: 172)، وبالتالي فإن المدير لم يعد هو المدير، ونظرًا للحاجة إلى أسلحة جديدة من الأساليب بدأ التأثير الأمريكي يلعب دورًا مهمًا ففي عام 1960 م نشر (دوجلاس ماكجريجور) كتابه *The human side of Enterprise* وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، ولقد أوضح (ماكجريجور) أهمية أنظمة القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليها نظرية (X) ونظرية (Y) فالمديرون المصنفون وفقًا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر، فإن المديرين الذين يعملون وفقًا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة، محبوبون للآخرين وذوو آراء بناءة، لذا فإن (ماكجر يجور) يرى بأن هذين الموقفين ينمان عن توقعات مكتملة ذاتيًا، ذلك أنه إذا كان

الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين ومخادعين في حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر النظرية (Y) فإنهم سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتياً، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية (Y) لكنهم كانوا غير قابلين أن يمضوا في العملية إلى نهاية المسار، لقد عبر عن هذا الموقف أحد مديري المراتب العليا بقوله >> لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقاً، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية (X)، وأحللنا بدل ذلك أسلوب مشاركة ضعيفاً وهو الذي أثبت أنه كارثة بكل الإعتبارات << (ديف فرانسيس ومايك وودكوك 1990 : 22).

5.5 . مرحلة الإدارة بالأهداف :

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإتخاذ قرارات، هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها.

5.6 . مرحلة التطوير التنظيمي :

ويعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكولوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الإهتمام المتزايد منصباً على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري عندما بدأ

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

الإداريون الإهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

7.5 .مرحلة الواقعية :

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، فبعد عقود من الإندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية، وقد إنتشرت بعض القيم مثل (لا شئ مجاًناً) (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) (المسؤولية الذاتية) . (خيزر كاظم حمود الفريجات وآخرون 2009: 173).

ويعبر الجدول رقم (1) عن تلخيص تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الإهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	إستخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الإنتاج في القيمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

. المصدر : ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995 : 27 ، 28)

6. تكوين القيم التنظيمية :

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والإجتماعية والقيم الموجودة هي المزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباع هذه الحاجات، ويؤكد مندل وجوردان أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة. (محمود سلمان العميان 2005 : 110).

فقيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها فالتجارب الجديدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه، ونبوغ القيم من هذا التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها :

- ✓ عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في إختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيما يتعلق بهذه التجربة فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف لا يعطيه أي قيمة.
- ✓ لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص من بينهما الموقف الذي يراه مناسباً وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.
- ✓ إتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي إلى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع.
- ✓ الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد أحد دعائم بقاءها ورسوخها والعمل بموجبها.
- ✓ التأكيد على أهمية هذه القيم، الدفاع عنها، والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لا بد أن يتحلى بها الشخص المعترف بقيمه.
- ✓ قيم الشخص لا بد أن تتعكس في سلوكه، تصرفاته وتفاعله مع الأفراد والجماعات.
- ✓ قيم الفرد لا بد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان ويكون تعامله مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها.

ويتوافر هذه الشروط السالفة الذكر نستطيع القول :

- ✓ تتكون القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته.
- ✓ تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية.
- ✓ تتكون القيم نتيجة للتفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.
- ✓ تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية، الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية.
- ✓ هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم وهذه القيم أيضاً تؤثر على إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع، الأنماط القيادية للتنظيم وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات، وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع (عبد الله بن عبد الغني الطجم 2003:98 .99).

7 . تصنيف القيم :

تعد مسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارت إهتمام الباحثين، والذين اختلفوا في وضع تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا وبحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة والمتنوعة بالدراسة من مختلف العلوم الإجتماعية وإختلاف وجهات النظر وكذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف وسوف يتم عرض أهم التصنيفات للقيم التنظيمية :

7 . 1 . تصنيف سبر نجر S prenger :

من أفضل المحاولات لتصنيف القيم حيث يميز بين ستة أنواع من القيم هي :

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

1.1.7 . القيم النظرية: وتتجسد في إهتمام الفرد وسعيه إلى إكتشاف الحقيقة وإتخاذها من العالم المحيط به إتجاهًا معرفيًا ومنطلقًا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتسم الأشخاص الذي تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.

2.1.7 . القيم الإقتصادية: ويعبر عنها ميل الفرد وإهتمامه بما هو نافع ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والإستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العام شريحة رجال المال و الأعمال.

3.1.7 . القيم السياسية: وتظهر في إهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي حياة المختلفة ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

4.1.7 . القيم الجمالية: وينشغل الفرد إزاءها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أوالتوافق، أوالتسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن، والإبتكار وتذوق الجمال والإبداع الفني.

5.1.7 . القيم الإجتماعية: وتتجسد في إهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعًا له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالعطف والحنان وإيثار الغير.

6.1.7 . القيم الدينية: وتتمثل في إهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وحيث يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتباع تعاليم الدين من كل النواحي (محمد إسماعيل بلال 2008 : 190 . 191).

2.7 . حسب تصنيف الباحث-المعاينة :

حيث قسم القيم إلى (04) أصناف أساسية وهي:

1.2.7 . تصنيف القيم حسب المحتوى: إذ تنقسم حسب هذا الأساس إلى: قيم نظرية وقيم جمالية، وقيم إقتصادية، وقيم إجتماعية، وقيم سياسية، وقيم دينية.

2.2.7 . تصنيف القيم حسب مقصدها : إذ تنقسم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لغايات أبعد.

3.2.7 . تصنيفها حسب شدتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن يكون، وقيم تفضيلية أي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكن لا يلزمهم بها إلزاماً.

4.2.7 . تصنيفها حسب العمومية: إذ تقسم القيم، حسب هذا الأساس إلى قيم عامة يعم إنتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف إجتماعية معينة.

5.2.7 . تصنيفها حسب وضوحها: إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس إلى قسمين: قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام، وقيم ضمنية وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الإختيارات و الإتجاهات التي تتكرر في سلوك الفرد.

6.2.7 . القيم حسب ديمومتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى صنفين هما : القيم الدائمة، وهي التي تدوم زمناً طويلاً، وقيم عابرة، وهي التي تزول بسرعة (عامر عوض 2008: 76.77).

وبناءً على ما سبق ونظراً لأهمية القيم والتي تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم فقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن هناك إحدى عشر قيمة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي:

7. 3. 1. أسلوب الإدارة: ويعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، ونتيجة لأهمية هذا المحور والقضايا التي يتناولها فقد تم البحث في هذه القضايا والقيم وهي:

. القوة: وهي مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد، أو المجموعة إذا يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، وتتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين إذا يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة.

. النخبة: إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل، ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، حيث عرف Oxford النخبة بأنها "مجموعة من المتفوقين والموهوبين".

. المكافأة: تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل فتوقع الحصول على الحوافز، يعتبر حافزاً قوياً لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال، فالمكافآت هي حافزاً إيجابياً مادي حيث يمكن استخدام قوة المكافأة من خلال الأمور التالية:

✓ إتباع أساليب لجذب الأفراد القادرين.

✓ إظهار القيم ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة.

✓ العدالة في إعطاء المكافآت.

✓ تشجيع عمليات الإتصال الفعالة.

7. 3. 2. إدارة المهمة: وتتضمن قيم الفعالية والكفاءة ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف وتوفير كل متطلبات العمل، وهنا لابد من الإشارة إلى مفهوم الفعالية والكفاءة.

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

الفعالية : تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام إجتماعي على تحقيق أهدافها حيث تعرف الفعالية بأنها " المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله " كما يشير المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية.

الكفاءة : مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف، وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة أي تحقيق أكبر قدرة من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.

7 . 3 . 3 . إدارة العلاقات الإنسانية:

على الإدارة الإهتمام بالجوانب الإنسانية والروح المعنوية لما لها من أثر على الإنتاجية حيث أشار " مايو " إلى أن علاقة الفرد بزملائه في العمل لها أثر كبير على سلوكياته وإنتاجيته، لذلك إعتبرت هذه المرحلة أن البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل ويعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دوراً سلوكياً يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أدائه و هذه القيم تتمثل في:

. قيم العدالة: حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن الأفراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد العائد وكذلك الحوافز حيث يندفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة خصوصاً عدالة الثواب والعقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الإلتزام إتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها، يؤدي ذلك إلى خلق الأمن والإستقرار في بيئات العمل.

. قيم فرق العمل: تركز منظمات الأعمال في عالم اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة، وفعالية إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف حيث ينظر إلى فرق العمل كجماعة من الأفراد

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

يشاركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات، ومهام معينة في العمل.

. **قيم النظام والقانون:** يتضمن النظام مبادئ وسياسات مكتوبة معترف بها تصنعها السلطة المختصة لتكون أساساً للتعامل بين الأفراد والجماعات من حيث أداء الأعمال والواجبات والحقوق والإمكانيات، إضافة إلى علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.

4.3.7 . إدارة البيئة التنظيمية:

وتتضمن إدارة البيئة التنظيمية مجموعة من القيم تتمثل في:

. **الدفاع:** يواجه التنظيم مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية، وهذا يتطلب ضرورة دراستها والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها، فالتحديات الخارجية تتمثل في المنافسة أما التحديات الداخلية فهي أكثر خطراً على المنظمة، إذ أنها تؤثر على وحدتها وتكاملها.

. **التنافس:** هناك عدة مستويات للتنافس، فهناك تنافس فردي وهناك تنافس بين فرق العمل أو تنافس بين الوحدات الإدارية، فالتنافس الفردي يتطلب ضرورة الاعتراف بالتميز الفردي وهذا يشكل واقعاً فريداً وذات قيمة حيث يمكن توجيه التنافس بالاتجاه الصحيح ونحو تحقيق درجة عالية من الكفاءة و الفعالية، أما التنافس على مستوى الفريق فيتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز.

. **الإبداع:** حيث يعتبر سمة أساسية من سمات العصر والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتغيير إذ أن التغيير والإبداع هما عنصران أساسيان لبقاء واستمرار المنظمة، فالإبداع هو تحديد للمشكلة وتحديد لأهداف المرغوب تحقيقها ومن ثم العمل على تحديد كافة الأبعاد الابتكارية بشكل تفصيلي ووضع خطة مناسبة لها، وهو يعني كذلك توافر نظام من المعتقدات والقيم والمعايير الحافزة لقدرة المنظمة (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون 2009 : 181.417).

8 . مقاييس القيم :

1 . 8 . إختبار دراسة القيم :

أعدّه الباحثان "جوردن البورت وفيليب فرنون" ويستند إلى إطار نظري وضعه سبرانجر ويقس أنماط من القيم، وهي النمط النظري، النمط الإقتصادي النمط الجماعي النمط الإجتاعي والنمط السياسي وأخيرًا النمط الديني.

ويهدف إختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة إنجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

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

ويتخذ الإختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى طريقة الإختبار الجبري، فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها ويتكون الإختبار من (30) عبارة في القسم الأول و(15) عبارة في القسم الثاني، ويزوج بين كل قيمة والقيم الخمسة الأخرى عدداً متساوياً من المرات.

ويتراوح ثبات الإختبار بين 39، 0-75، 0 ويميز الإختبار بين أصحاب المهن المختلفة ويعتبر هذا الإختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل القيم الإقتصادية والسياسية، والجمالية والدينية، والإجتاعية، ويفيد هذا الإختبار في الإرشاد النفسي وفي التوجيه التربوي والمهني.

ويطلب من المفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل:

. هل تفضل إذا أتاحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك.

. عندما تزور إحدى المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة والخشوع والناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن والعمارة.

8 . 2 . مقياس القيم الفارق:

أعدده العالم برنس (R-PRINCE) ويتألف المقياس من 24 زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منهما، إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والأخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية)، ويتحدد إتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية عليه بإختيار أربعاً وستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة، وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس (64) زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والأخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية) ويتحدد إتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية، وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس كما يبينها الجدول رقم (2).

قيم أصلية (تقليدية)	قيم منبثقة
- ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.	- ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.
- ينبغي أن أحرز مركزاً أعلى مما أحرزه أبي.	- ينبغي أن أستمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.
- ينبغي أن أشعر أن أتحمل الألم والمعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل.	- ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شئ في الحياة بالنسبة لي.

المصدر: محمود سلمان العميان 2005:10

ويضم المقياس فروعاً أربعة :

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

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

2. الإهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الإستمتاع بالحاضر.

3. إستقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.

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

وثبات الإختبار معقول بنسبة جيدة إذ يبلغ 0.89 (بطريقة تطبيق الإختبار وإعادة تطبيقه ولقد أثبت بعض الدراسات ما يدل على صدقه، أشارت الدراسات إلى أن دور مختلف القيم يؤثر في أنواع متباينة ومتفاوتة من الإنجازات ويساعد على إختيار الأصدقاء، حيث تميل شخصية الأزواج والأصدقاء إلى التماثل، وكذلك تبين أن القيم تعتبر محددًا مهمًا للإدراك وتشير نتائج الدراسات إلى أن القيم تمثل جانبًا محوريًا وأساسيًا من الشخصية.

(محمود سلمان العميان 2005 : 11) .

3. 8 . مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين « ديف فرانسيس ومايك وود كوك » :

هذا المقياس هو عبارة عن إستبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند، نيوزلندا، و م أ، ولقد إتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ويمكن أن تطبق هذه الإستبانة على شخص واحد، كما يمكن إستخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن إستبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الإستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:

✓ إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.

- ✓ إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الإقتصاد.
- ✓ إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- ✓ إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس الدفاع، إستغلال الفرص.

وتضم الإستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

- ✓ صحيحة كلياً (4 نقاط).
- ✓ صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).
- ✓ ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).
- ✓ غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).
- ✓ غير صحيحة كلياً (0 صفر).

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (بلقاسم سلاطينة وآخرون 2013 : 84).

9. علاقة القيم التنظيمية بالسلوك التنظيمي:

تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد والأنماط السلوكية التي تحكم بها سلوك أعضائها، وتمثل الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول، وتعتمد القواعد أو الأنماط السلوكية على القيم فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد أو الأنماط السلوكية على القيم، فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم، فإذا ما كان المجتمع يعطي أهمية لعناصر الملكية المادية بشكل أكثر من تقييمه للحياة الإنسانية للشخص، فإن قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة (محمود سلمان العميان 2005 : 117)، فسلوك الفرد وتعامله مع بيئته الخارجية يخضع لنوعية القيم التي يؤمن بها فنجد أن:

الفصل الثالث: القيم التنظيمية

✓ الشخص الموكل إليه إتخاذ القرار لحل مشكلة ما سيختار من البدائل المتاحة ما يتفق مع قيمه.

✓ القيم توجه الشخص إلى كيفية التعامل مع الغير.

✓ إلتزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها.

✓ الإلتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة أو المنظمة الرسمية في التعامل مع الأحداث الصعبة غير المتوقعة.

✓ معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على أن تتنبأ بسلوكهم حسب إختلاف الظروف والمواقف.

✓ القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم فقد نجد على سبيل المثال منظمة تدعي أن من قيمها التنظيمية إعطاء منسوبيها حقهم من الأهمية لكن بمراجعة تاريخ هذه المنظمة وواقعها الفعلي نجد أن هذا العنصر الإنتاجي، العنصر البشري، لا يحظى بمثل هذا الإهتمام.

✓ وجود قيم مشتركة تمثل الدوافع التي توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف الأكثر إنسجامًا مع هذه القيم.

✓ قيم الأفراد تؤثر على إدراكهم، طريقة تفكيرهم وشعورهم تجاه الأحداث والمواقف، التي يواجهونها.

وأخيرًا عندما يصبح الفرد عضو في المنظمة سيكون محكومًا بمجموعة من القيم والمفاهيم التي نمت معه منذ الصغر، وهذه القيم تكون الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم، فهي تحدد الأنماط السلوكية المقبولة والمرفوضة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

. على مستوى الفرد: القيم الشخصية لكل فرد من أعضاء التنظيم توجه سلوكه وذلك من خلال التأثير على إدراكه للأشياء وتفسير الظواهر وتحديد ما هو صح أو خطأ.

الفصل الثالث: _____ القيم التنظيمية

. على مستوى المنظمة: كل منظمة تضع معايير وأنماط سلوكية يلتزم بها أعضاؤها المناط بهم تحقيق أهداف المنظمة، هذه المعايير تكون في شكل أنظمة وقوانين وتتأثر بقيم من وضعها (عبد الله عبد الغني الطجم 2003 : 97. 96).

خلاصة الفصل:

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 للقيم أثر في رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وفي تحديده وتوجيهه، وهذا ما لاحظناه في مراحل تطور القيم التنظيمية كما تشير هذه المراحل، إلا أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الأعضاء الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثيرها لتشمل المرؤوسين وسلوكياتهم محددة للسلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من العديد من المصادر سواء من التعاليم الدينية أو التنشئة الاجتماعية والخبرة التراكمية والجماعات داخل التنظيم، ومختلف التصنيفات التي تناولناها (تضيف سبرنجر Sprenger والمعايطة) ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل (إختبار دراسة القيم لجوردن البورت وفيليب فرنون ومقياس القيم الفارق للعالم برنس ومقياس كل من الباحثين ديف فرانسيس ومايك وودكوك) وهذه المقاييس توضح الإختلافات بين قيم الأفراد في العمل ومن ثم إمكانية تغييرها، إذ كانت سلبية ولا تؤدي إلى الغاية المطلوبة ويتجلى دور دراسة القيم في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم لتحقيق فعالية ونجاح للمنظمات، والتي أصبحت تشهد تشابكاً وتعقيداً.

الفصل الثالث

• تمهيد

- 1 - التمكين في القرآن الكريم.
 - 2 - مفهوم التمكين.
 - 3 - خصائص التمكين.
 - 4 - دوافع ومتطلبات التمكين.
 - 5 - علاقة التمكين ببعض المفاهيم والاصطلاحات.
 - 6 - أبعاد التمكين.
 - 7 - أساليب التمكين.
 - 8 - أهمية التمكين.
 - 9 - أهمية التمكين النفسي.
 - 10 - نتائج التمكين.
 - 11 - معوقات التمكين.
- ## • خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوع هاماً لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات إهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين والتمكين النفسي بصفة خاصة وأهم خصائصه والدوافع التي حتمت على المنظمات تبني التمكين كإستراتيجية لتحقيق أهدافها والمتطلبات الأساسية والأساليب التي تحدد عملية التمكين والمفاهيم التي يرتبط بها إضافة إلى النتائج المتحصلة عليها من خلال تطبيقه، وفي الأخير سنوضح أهمية التمكين والتمكين النفسي وأهم المعوقات التي تحول بين المنظمات وهذا المفهوم.

3. 1 . التمكين في القرآن الكريم

إن كلمة التمكين وردت بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعاً و غلب عليها الصيغة الفعلية، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العلية فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فرداً كان أم جماعة.

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة إرتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والإستخلاف فالله تعالى يقول « وعدا الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم وليمكن لهم دينهم الذي إرتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً يعبدونني لا يشركون بي شيئاً ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون » (النور آية 55)، وفيها يبدوا الإستخلاف في الأرض بوصفه سبباً لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين بإعتباره النتيجة المرتبة على عملية الإستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق هي المستوى الفردي (أمينة سالم الرادادي 2012: 10).

ولقد تحدث القرآن الكريم عن التمكين في الأرحام في قوله تعالى « ولقد خلقنا الإنسان من سلالة من طين ثم جعلناه نطفةً في قرار مكين » (المؤمنون الآيتان 12. 13)، فهذا القرار المكين هو الرحم الذي فيه ينشأ الجنين ويمر بأطوار من التخليق والتكوين ووصف الله تعالى للرحم بالقرار المكين لما هياه سبحانه فيه من الظروف الملائمة لتخليق النطفة ونموها وتدرجها في الإكتمال، الأمر الذي ييسره الحكيم العليم ويحققه في ظلمات الأرحام هناك حيث يجد الإنسان أول مواطن تمكينه.

ويقول سبحانه وتعالى «ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معيش قليلاً ما تشكرون » (الأعراف الآية 10)، فالتمكين هنا بمعنى الإقذار على الاستقرار وعلى الحياة وتسخير الموضع وهو الأرض من أجل بقاء الإنسان مع ما يقتضيه ذلك من إيجاد كل العوامل المحققة لهذا الغرض وإزالة كل الأسباب المانعة من حدوثه.

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

وفي قوله تعالى « ونريد أن نمن على الذين إستضعفو في الأرض ونجعلهم أئمة ونجعلهم الوارثين (5) ونمكن لهم في الأرض ونرى فرعون وهمان وجنودهما منهم ما كانوا يحذرون (6) » (الآية 5. 6 القصص)، مؤكداً أن التمكين للمستضعفين في الأرض يمثل إستجابة لإرادته هو سبحانه، هذه الإرادة التي تفضلت باليمن والتعطف على أتباع الحق لو كانوا ضعافاً لا سلطان لهم ، وقضت بتدمير المستكبرين حتى لو كان لهم الملك ظاهرين في الأرض (سعيد الشبلي 2009: 311 . 498).

ومن آياته قوله تعالى " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين " (يوسف آية 56).

وهذا يدل على أن رسالة الإسلام ثقيلة في ميزان الحق عند الله تعالى مما يوجب على حملة الرسالة المحمدية أن يأخذوا أمانة رسالتهم بقوة وعزم وثبات، من غير ضعف ولا تهاون ولا تكاسل فيتمثلوها عقيدة وسلوكاً ومنهجاً لحياتهم، ثم يبلغونها للعاملين على هدى وبصيرة فتعلو بذلك أركان الرسالة المحمدية ويُمكن الله لأمة الإسلام في الأرض ويجعلها قائدة للبشرية برسالتها وبالمنهج الرباني الذي تنتهجه وتدعو إليه (أمينة سالم الرادادي 2012 : 10 . 11).

3. 2 . مفهوم التمكين

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ماورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور (1990)، إن التمكين يعني القدرة و الإستطاعة وأما معجم الوسيط (2001) فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل عليه (أحمد الخطيب عادل سالم معاينة 2009 . 29).

وتعني كلمة التمكين التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك (مازن عبد العزيز 2006 : 1).

وقد تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر إليه من زوايا مختلفة وسنستعرض أهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال.

حيث عرفه المغربي (2008) بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (ناصر جردات وآخرون 2013).

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

التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرار (عطية حسين أفندي 2003 : 10). ويعرف التمكين أيضاً على أنه رفع قدرة العامل على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية إتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (محفوظ أحمد جودة 2006:138) 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 والتقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكفوة.

ويرى (mchame & clinow) أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تقرير الذات، الإستقلالية، المعنى، المقدر، الجدارة، والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤديونها في المنظمة (إحسان دهش الجلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني 2013 : 38 . 39).

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

ويعرف أيضاً على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور وبمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة و الإقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإقتدار.

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

كما عرف التمكين بأنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (محمود حسين الوادي 2012 : 23)، ويعتمد التمكين أساساً على توسيع القدرات دافعاً إلى تعزيز خياراتهم وهذا بدوره يأتي داعماً لإنفتاح آفاق حرياتهم، ومن ناحية ثانية فإن فاعلية التمكين تتعاضد مع درجة المساهمة في إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحول الأفراد من مجرد منتفعين إلى مشاركين في عملية خلق وزيادة قدراتهم (باسل البستاني 2009 : 66).

يتضح لنا من خلال ما سبق من المفاهيم والتعريفات أن هناك إتجاهين أساسيين في النظر إلى التمكين.

الإتجاه الأول: ينظر إلى التمكين من خلال أنه عملية يتاح من خلالها المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط وهي في حد ذاتها وظائف إدارية، ويتضمن أيضاً العديد من الممارسات كإثراء الوظيفة وفرق الإدارة والتفويض للمهام.

الإتجاه الثاني: فيمثل الإتجاه النفسي والذي يظهر بصورة صريحة عند كثير من الباحثين في الكفاية والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الإختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل.

وسنركز في دراستنا هذه على هذا الجانب (التمكين النفسي).

3.3 . خصائص التمكين

لا يتحقق تمكن المنظمة إلا بتمكن أفرادها العاملين فيها على إختلاف مستوياتهم ومن

أهم خصائص العاملين المتمكنين ما يلي :

التقرير الذاتي: لديهم القدرة على إختيار أساليب العمل المناسبة لهم، وشعورهم بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

الأهمية الذاتية : يشعرون بقيمة الأعمال التي يقومون بها.

ثقتهم بأنفسهم: يتقنون بقدراتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

قدرتهم على التأثير: يؤمنون بدورهم في المنظمة وأن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم ويستفدون منها (مصعب بن عبد الهادي القحامي 2009: 11).

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل :

- ✓ الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل(أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- ✓ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها (يحيي ملحم 2006 : 19).

3.4 . دوافع ومتطلبات التمكين

3.4.1 دوافع التمكين: أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت

المنظمات لإعتماد إستراتيجية التمكين بإعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لإتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

وأشار(DLFT2010) إلى وجود مسوغين أساسيين لتتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل تلك المسوغات بالآتي :

✓ يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلاً عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
✓ يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

وبدورها أشارت دراسة (الملوك 2002) إلى أن دوافع المنظمات لإعتماد التمكين يمكن توضيحها بالآتي :

✓ يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكاتهم.

✓ يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

✓ ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعاً مهماً لتبني معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين.

ويُصنف (الكبيسي 2005) المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما :

الصنف الأول: المبررات الواقعية والعملية: وتتطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوط الإتصال الرسمية وسرية المعلومات، ومحدودية

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

الصلاحيات التي تمنح العاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكناً الإستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تحقق من خلال التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

الصنف الثاني: المبررات التطورية والإستراتيجية: وتتعلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بلامحه و معالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد لهذه الدراسات و البحوث عمليات، وتوظف فيها منهجيات الإستقراء والإستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها والتدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً عما هي عملية في المنظمات القائمة لذلك لا بد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري. (إحسان دهش الجلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني 2013 : 46 . 97).

ومن جانبه فقد أشار (Eccles) إلى دوافع التمكين بكونها إستجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل العالم معها وتوفير الموارد البشرية التي إمتازت بالخبرات العالية والمهارات الفائقة فضلاً عن الإستجابة لظروف التنافس (مؤيد الساعدي 2011 : 180) .

3 . 4 . 2 . متطلبات التمكين: إن من أهم متطلبات تمكين العاملين :

✓ ترك تفضيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدعوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

- ✓ توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين، إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدًا متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- ✓ الحصول على المكافآت المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.
- ✓ إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.
- ✓ الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة (عبد الحميد عبد المفتاح المغربي 2011 : 320).

وقد أشارت دراسة (Eccle 1993) إلى أن المنظمة إذا أرادت ضمان نجاح التمكين فعليها الالتزام باستخدام نظم إتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل أولاً واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات ثانياً، والإنتفاح على الأفكار الجديدة ثالثاً ووضع موازنات للإكتشافات والإبتكارات والإبداعات رابعاً، إلى جانب الرغبة الطوعية من قبل الإدارة لإلغاء الرقابة المباشرة.

في حين أشار (Ivancevich 1997) إلى ضرورة توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي الشخصي والجماعي واللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل، وإعتماد أنماط منطقية مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط الآلية التقليدية. إن المنظمة لابد أن تكون صادقة وجادة في منح الحرية لكافة المستويات والتشكيلات فيها ودعم العاملين وإسنادهم إعتماًداً على مدخل المشاركة والإندماج والتمكين ونبذ الرقابة

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

المباشرة، وإعتماد التخطيط المنهجي والإلتزام بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في التمكين (مؤيد الساعدي 2011 : 181).

إن دراسة (Hesselbing1997) وإن كانت قد أكدت ما أشارت إليه دراسة (Ivancevich) وزملاءه إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم.

ولقد أشارت دراسة (الملوك 2002) وهي في صدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين بصدد تحديد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين بما يأتي :

- ✓ ضمان توفير نظم فاعله للمعلومات والإتصالات.
- ✓ تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ولمعظم المستويات.
- ✓ تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية بإعتماد منهج منح حرية التصرف.
- ✓ دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- ✓ تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
- ✓ إعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطه.
- ✓ تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين (زكريا مطلق الدوري أحمد علي صالح 2009 : 100. 101).

3- 5 . علاقة التمكين ببعض المفاهيم والمصطلحات

3- 5- 1 التمكين وتفويض السلطة: إن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض والذي يمكننا تعريفه كالاتي :

" دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس " (بشير العلق 2008 : 239).

ويعد تفويض السلطات مفهومًا محدودًا وقاصرًا عن مفهوم التمكين ومقتضياته فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه إستردادها في أي وقت شاء ضمن قواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخرين إضافة إلى الشعور بالإستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (يحي ملحم 2006 : 39).

ويسمح التمكين بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والإستمرار في التحسن المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية، دون الرجوع إلى أعلى، فالإعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي تغذية مرتدة، ولكن التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة، مناخ يسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف، وقد يتطلب الأمر أيضاً إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو التمكين (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2011 : 319 . 320).

ويوضح الجدول (4) أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	. نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	. إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر.
السلطة	. تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة .	. تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه .
القيادة	. في التفويض يقاد الموظف .	. تتاح للموظف قيادة ذاتية .
المعلومات	. المعلومات تتاح على قدر جزئية . التفويض .	. المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	. إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض .	. إن أخطأ الفرد تحرى السبب ويعالج .

الزمن	أو يعدل نطاقه أو عمقه .	. دائم والتمكين يمثل قناعة وخيار إستراتيجي .
-------	-------------------------	--

المصدر : (هيثم محمد العطار 2011 : 13).

3 . 5 . 2 . التمكين والمشاركة: إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، و تمكن الموظفين من المشاركة عن نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك إستجابة مشجعة من قبل الإدارة، ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وإنخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار (ناصر جرادات وآخرون 2013: 251)

ويرى شير مرهون (Shermerhon) أنها : السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الإلتزام بإعتمادها وإشراك الموظفين يعني الحصول على معطياتهم، دون إعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يعطي الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال (هيثم محمد العطار 2011 : 14).

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن عملية المشاركة تعتبر جزء من عملية التمكين وهي من العوامل المساعدة في تطبيق مفهوم التمكين.

3 . 5 . 3 . التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد إختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى (ناصر جرادات 2013: 251- 252).

3 . 5 . 4 . التمكين والإبداع: المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الإستقلالية والريادية إلى أسفل

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

الهرم التنظيمي وتوفير المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجه لوجه ويحاول حل مشاكلهم وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر (محمود حسين الوادي 2012: 282).

وتشير أغلب الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين وإبداع العاملين ففي دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية أثبتت بأن التمكين والإبداع كان مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما، وأن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن التمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين إذ أن توفير الإستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل.

وصرح (Knigh, turvey) بأن الحرية في إتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين (جواد محسن راضي 2010 : 26).

3 . 6 . أبعاد التمكين

لقد اختلفت الإتجاهات وتباينت في النظر إلى أبعاد التمكين فهناك من ركز على الجوانب المادية وهناك من ركز على الجوانب السلوكية (التمكين النفسي) وسنتناول بعض الآراء المحددة لأبعاد التمكين.

ويرى توماس وفلنهورس أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد وهي :

أولاً- المعنى: ويقصد بالمعنى هنا إستشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والإعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الإعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة وإذا كانت متناقصة، فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثير ما يقول الموظفون بأن " وظيفتي لا معنى لها " عندما تكون روتينية او عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدرته أو مبادئه.

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

ثانياً - الكفاءة: الشعور بالإقتدار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يُعبر عن مدى إعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.

ثالثاً - الإستقلالية وحرية التصرف: إضافة إلى الشعور بالإقتدار والكفاءة فإن الإستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالإختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في إختيار البديل لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

رابعاً - التأثير: وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية (يحي ملحم 2006: 38-39)

وحدد لاشلي وماك قولدرك (1994) والعتيبي خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد وهي :

أولاً- المهمة: يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

ثانياً- تحديد المهمة: يأخذ بعين الإعتبار كمية الإستقلالية والمسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام ؟ إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

ثالثاً- القوة: يأخذ بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، أي متى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

رابعاً- الإلتزام: يأخذ بعين الإعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

خامساً- الثقافة: يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدواء، أو التحكم؟ (أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة 2009 :44).

وكما ورد في المعاني وأرشيدة (2009) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

البعد المهاري: وهو إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة.

البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية الأفراد العاملين وصلاحيه إلتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم (مصعب عبد الهادي القتامي 2009 :18).

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن مختلف الأبعاد لعملية التمكين تبرز النقاط التالية:

- ✓ تمتع الأفراد بأكبر حرية وتوسيع نطاق صلاحياتهم في الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ التركيز على إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي.
- ✓ المشاركة في صناعة وإتخاذ القرار.
- ✓ إحساس الأفراد العاملين أن لهم تأثير في إلتخاذ القرارات ووضع ورسم سياسات المنظمة.
- ✓ إحساس الأفراد بمعنى وأهمية العمل الذي يقومون به.

3 . 7 . أساليب التمكين

3 . 7 . 1 . أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم

في زيادة فاعلية المؤسسة 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

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

3 . 7 . 2 : أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار، وهذا وقد توصلت (Spretizer 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلى أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3 . 7 . 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 في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً ويؤكد (Forring tonet .al 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي.

3 . 7 . 4 . أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتقاد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (hon nold 1997)، 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 والتفاعل بين هذه جميعاً، ومن هنا فإن الجميع يعلمون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعلمون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية (محمود حسين الوادي 2012: 46: 47).

3 . 8 . أهمية التمكين

لقد أصبحت عملية التمكين و التمكين النفسي بصفة خاصة عملية ضرورية وحتمية في وقتنا الحالي لما يشهده من تقدم تكنولوجي وتطور الكبير الذي تشهده المنظمات وتغير أساليب القيادة نحو القيادة الإدارية المعاصرة لذلك فإن لها أهمية كبيرة على كافة المستويات في المنظمة وسنتطرق إلى أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة وعلى مستوى المجموعة والمدراء.

3 . 8 . 1 . أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة: التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة الرئسية إلى إدارة المصفوفات، ويساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الإختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن إستغلال الموارد ويعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين ويدعم إدارة الجودة، ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة (جمال أبو المجد 2008 : 33).

3 . 8 . 2 . على مستوى المجموعة: إن أهمية تمكين عمل المجموعات يصنف إلى أربعة وهي :

✓ تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العلم من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.

✓ بناء فريق قوامه الثقة : فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

✓ زيادة قدرة الفريق على التحليل.

✓ إستغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.

✓ مساعدة الفريق على إكتساب مهارات جديدة.

✓ إستخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة (عطية حسن 2003: 43).

3 . 8 . 3 . على مستوى المدراء : إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والإستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين فهو يعكس إلتزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة ويجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الإستراتيجية المهمة ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقتهم بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة ، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكون حيويًا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء وإنتمائهم أثناء التغيير (جمال أبو المجد محمد 2008 : 33).

9 . 3 . أهمية التمكين النفسي

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملين أكثر إنتاجية ودافعية إذ شعروا بإمكانية تقديمهم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة أو طرائق أفضل لأداء الأعمال والمشاركة بإتخاذ القرارات.

إن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العاملين وهذا بدوره سينعكس على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الإستقلالية في التفكير وتوصلت دراسة (أبازايد 2010) وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وإن تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما (Light 2004) فيرى أن التمكين النفسي مهم جدًا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور إيجابيًا ورضا وظيفي.

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

ومن جانبه أشار (AZIZ 2008): إن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري فالتمكين يمثل وسيلة إدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على التنافر والانحراف الشعوري، كما أن الإنسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

ويذهب (MARTIN AND BUSH2006) إلى أن إرتفاع مدركات الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مبادرات الأفراد العاملين ويزيد من مرونتهم (إحسان دهش الجلاب ، كمال كاضم طاهر الحسيني 2013:40-41)

3 . 10 . نتائج التمكين

3 . 10 . 1 . نتائج خاصة بالموظف: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب بمفهوم التمكين وهناك عدد من الزوايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة إنتمائه للمهام الذي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالإنتماء للعمل وزيادة الإنتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الإنتماء تحسين في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنتج من واقع إنتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية إتجاه أهداف المنظمة وغايتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية والمشاركة دون هدف.

تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرت

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.

إكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات إنخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.

المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن 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.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمت حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

3 . 10 . 2 . نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة :

زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً :

زيادة فرص الإبداع والإبتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

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.

3 . 10 . 3 . نتائج خاصة بالزبائن: هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع

موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره (محمود حسين الوادي 2012 : 130 . 135).

3 . 11 . معوقات التمكين

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها ومن بين هذه المعوقات ما يلي:
- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - ✓ زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - ✓ تركيز بعض العاملين على إتيانهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - ✓ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2011 . 323).
 - ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
 - ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار.
 - ✓ السرية في تبادل المعلومات.
 - ✓ المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات (سعد بن مرزوق العتيبي 2004 : 110).
- وقد أشار (GIFFIN.1999) إلى أن معوقات التمكين تتخلص فيما يلي :
- ✓ يحمل العديد من الأشخاص قيماً تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل، الامر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل وإندماجهم فيه أمر غير وارد لهم.
 - ✓ أن بعض العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلاً من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها.
- كما أشارت دراسة (Dennam.1997) إلى أن فشل المنظمات في إجراء تقييم شامل لوضعها التنظيمي والإمكانيات المتوفرة لديها لتطبيق التمكين قبل أن تقدم برامجها الخاصة بذلك ومحاولة المنظمات هذه وضع تعريف ضيق للتمكين مسيطر عليه من قبل الإدارة العليا، وصعوبة تحقيق التطبيق التنظيمي لفرق العمل بسبب وجود التباين في العديد من العوامل الديمغرافية يعد من معوقات التمكين الأساسية (مؤيد الساعدي 2011 : 183 . 189).

الفصل الثالث: _____ تمكين المورد البشري

وحدد (العتيبي 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحُد من

قدرتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات.

✓ الهيكل التنظيمي الهرمي.

✓ عدم الرغبة في التغيير.

✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.

✓ ضعف نظام التحفيز.

✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

✓ إنعدام الثقة الإدارية.

✓ عدم ملائمة نظام المكافآت (إحسان دهش الجلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني 2013 : 112

.(113).

خلاصة الفصل

إتضح لنا من خلال ماتطرقنا إليه في هذا الفصل أن للتمكين أهمية بالغة في المؤسسات العامة أو الخاصة، كما يعتبر من ضرورات زيادة الفعالية الإنتاجية لأن زيادة الفعالية تعتمد على قيام المنظمات بإستثمار أقصى طاقات موظفيها للحصول على مزيد من الأفكار الإبداعية وإطلاق حرية الفرد ومنحه أكبر شعور بالتأثير والإستقلالية، كما يعمل التمكين على تعزيز شعور الموظفين بأهمية مايقومون به من أعمال، ما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة إحترافهم وهذا ما توقعنا عنده من خلال الدراسات السابقة وأهم النقاط السابقة في هذا الفصل.

الفصل الرابع

- تمهيد

1 - منهج الدراسة.

2 - مجالات الدراسة.

3 - عينة الدراسة.

4 - أدوات جمع البيانات.

5 - الأساليب الإحصائية.

- خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري" ويأخذ اعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها وهذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة معطياته.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها

وتحديد مجتمع البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

4-1- منهج الدراسة:

يعد إختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي وهو الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة كما يعتبر المنهج " الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة والمشكلة موضوع الدراسة، والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض والتوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكل من خلال إستخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات (مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح 2007 : 43.42).

ومن المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وإنطلاقاً من طبيعة دراستنا فقد إستخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة " ويقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها" (عبد المجيد قدي 2009: 50) ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، إنما يقوم أيضاً على توصيف العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة وذلك للوصول إلى وصف علمي ودقيق لهذه العلاقة.

4-2- مجالات الدراسة

4-2-1 المجال المكاني:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة أنشأت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية في 17 فيفري 2009 الموافق ل 1430 هـ بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي 09 - 90 ويعدل ويتم المرسوم التنفيذي 98 - 219 (07 يوليو 1998) والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة _ بسكرة _ وتضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، قسم التربية البدنية والرياضية وتحتوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها.

الفصل الرابع: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

ويقع القطب الجامعي شتمة على الطريق المؤدي الى بلدية شتمة.

4-2-2- المجال البشري: ويمثل مجتمع البحث والمتمثل الأساتذة الإداريين بجامعة محمد

خضير- بسكرة - وقد تم إختياري لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، لتقام عليهم الدراسة وجلب من عندهم مادة البحث العلمي والذين يبلغون 30 أستاذ إداري على مستوى هذه الكلية.

4-2-3- المجال الزمني: ويقصد به الزمن المستغرق في إنجاز هذا البحث فقد أجريت

هذه الدراسة إبتداء من الثلاثي الثاني من العام 2013-2014(مارس- أبريل - ماي)

4-3- عينة الدراسة: تسخدم المعاينة لغرض إختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها

للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع(عبد المجيد قدي 2009: 81) ويلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات نظرا للصعوبات التي قد يتعرض لها كصعوبة الإتصال بعدد كبير من المبحوثين لي طرح عليهم الأسئلة وكذلك التكاليف التي تواجهه

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا ويشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وقدرهم 30 وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة لذا تم إستخدام المسح الشامل لعينة الدراسة.

✓ البيانات الشخصية لعينة البحث :

بيانات حول متغير الجنس:

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالجنس

النسبة	التكرار	الجنس
86.7%	26	ذكر
13.3%	4	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من خلال الجدول (4) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هي نسبة الذكور بـ(86.7%) أما نسبة الإناث بلغت 13.3%

بيانات حول متغير العمر:

جدول رقم(5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 25-35	9	30%
من 26-47	14	46.7%
من 47-60	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول (5) الخاص بمتغير العمر من عينة الدراسة أن نسبة (46.7%) تمثل أكبر نسبة للفئة من (26-47) سنة وتليها نسبة (30%) لتمثل الفئة من (25-35) سنة وجاءت نسبة (23.3%) لتمثل الفئة من (47-60) سنة، وهذا يدل أن الفئة المتوسطة العمر (الكهولة) هي الغالبة بالنسبة للأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

بيانات حول متغير الأقدمية:

جدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	30%
من 6-10 سنوات	15	50%
أكثر من 10 سنوات	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الرابع: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من خلال الجدول (6) أن نسبة (50%) هي أكبر نسبة وهي تمثل الأقدمية من (6-10) سنوات بالنسبة لأفراد عينة البحث لتليها نسبة (30%) لتمثل أقل من (5) سنوات أقدمية وجاءت نسبة (20%) لتمثل أكثر من (10) سنوات

بيانات حول متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم(7) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
53.3%	16	ماجستير
26.7%	8	دكتوراه
20%	6	تأهيل جامعي+أستاذ
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 53% من عينة الدراسة لهم مؤهل علمي يتمثل في شهادة ماجستير وهي أكبر نسبة و 26.7% لهم شهادة دكتوراه بينما 20% تمثل من لديهم شهادة تأهيل جامعي وأستاذ.

4-4- أدوات جمع البيانات: لقد اعتمد الطالب الباحث في هذه الدراسة على الإستبيان والذي يعد الوسيلة الملائمة للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين، كما يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما، نظرا للميزات التي يحققها لنا ويعرف الإستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في إستفسارات محددة" (مروان عبد المجيد إبراهيم 2009: 165)، ولقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس "ليكرت" المتدرج في النقاط الثلاث لقياس البنود، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

موافق - محايد - غيرموافق

ولقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزأين :

الفصل الرابع: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة
الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الأقدمية والمؤهل
العلمي)

الجزء الثاني: ويتناول علاقة القيم التنظيمية بالتمكين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية - نموذج الدراسة-
و تم تقسيمه إلى محورين :

المحور الأول: ويخص القيم التنظيمية ويتكون من 31 عبارة تشمل القيم وجاءت كالتالي:

✓ القوة: 4 فقرات

✓ الصفوة: 4 فقرات

✓ المكافئة: 4 فقرات

✓ الفعالية: 4 فقرات

✓ الكفاءة: 4 فقرات

✓ العدالة: 4 فقرات

✓ فرق العمل: 4 فقرات

✓ النظام: 3 فقرات

المحور الثاني: ويخص التمكين النفسي ويتكون من 13 عبارة تشمل على الأبعاد التي
وضعها كل من العالمان توماس وفيلتهاوس والمتمثلة فيما يلي :

✓ أهمية العمل: 4 فقرات

✓ الإستقلالية: 3 فقرات

✓ الجدارة: 3 فقرات

✓ التأثير: 3 فقرات

4-5- صدق وثبات الإستبيان

4-5-1- الصدق: يقصد بالصدق هو أن يقيس الإختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه (فاطمة

عوض صابر، ميرفت على خفاجة 2002: 167)

وبعد تصميم الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بقسم علم

النفس (أنظر الملحق رقم 1) حيث تم حذف عبارات نظرا لوجود تشابه وتكرار وكذا تعديل

بعضها الآخر وتبسيطها وقد تم حساب صدق الإستبيان بتطبيق معادلة لوشي (أنظر

الملحق رقم 2)* معادلة لوشي لصدق البند: (ع م نعم - ع م لا)

حيث :

ع م نعم: هو عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لاتقيس

ع م لا: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لاتقيس

* معادلة لوشي لصدق الإستبيان : (م ج ص ب/ ن)

حيث:

م ج ص ب: هو مجموع معدلات صدق البنود

ن: العدد الكلي للبنود .

وعليه كان صدق إستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بالتمكين هو: (0.90)

4-5-2: الثبات: ويعرف الثبات بأنه الإتساق في النتائج ويعتبر الإختبار أو الأداة ثابتا إذا

حصلنا منه على النتائج نفسها لدى تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها

(مروان عبد المجيد إبراهيم 2009: 42)، وإعتمدنا في دراستنا في حساب ثبات الإستبيان على

طريقة التجزئة النصفية فبعد تطبيق الإستبيان على أفراد العينة قسمنا بنوده إلى درجات

فردية (X) وأخرى زوجية (Z) ومن خلال تطبيق معادلة الارتباط "بيرسون"، تحصلنا على

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

ثبات نصف الإختبار وعندها قمنا بتطبيق معادلة تصحيح الإختبار "سييرمان براون" (أنظر الملحق رقم 3) وجاءت النتائج كالتالي:

وبتطبيق معادلة الإرتباط بيرسون

$$R = \frac{N\epsilon X.Y - \epsilon X.\epsilon Y}{\sqrt{[N\epsilon X^2 - (\epsilon X)^2][N\epsilon Y^2 - (\epsilon Y)^2]}}$$

حيث :

N: عدد أفراد العينة

(X): عدد البنود الفردية

(Z): عدد البنود الزوجية

وجاءت النتيجة كالتالي : 0.96

والتصحيح عن طريق معادلة سييرمان براون

$$R(aa) = \frac{2 \times R}{1 + R}$$

وكانت النتيجة: 0.98

وعليه فالإستبيان دال وثابت بدرجة كبيرة.

4-6- الأساليب الإحصائية:

بعد جمع معلومات الدراسة تم تفرغ الإستبيان بالإعتماد على الأساليب الإحصائية

التالية :

✓ المتوسط الحسابي : لترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة

✓ الإنحراف المعياري : لتوضيح مدى تشتت إستجابات أفراد العينة

✓ معامل الإرتباط بيرسون : لحساب نتائج العلاقة بين القيم التنظيمية والتمكين لدى

الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة، كما إستخدمناه أيضا لحساب ثبات

نصف الإختبار للدراسة والتصحيح عن طريق معادلة سييرمان براون، ولقد تم الإعتماد

على البرنامج الإحصائي SPSS لتفرغ بيانات الدراسة.

خلاصة

من الضروري مراعات العلاقة بين متغيرات الدراسة وبين طبيعة الدراسة وتحديد العينة وأدوات جمع البيانات، وهذا ما سعى إليه الطالب الباحث لإضفاء أكثر دقة لبحثه بإتباع مجموعة من الإجراءات للتأكد من صحة الأدوات المستعملة في الدراسة وسلامتها قبل الإنطلاق في العمل الميداني.

الفصل الخامس

• تمهيد

- 1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤلات الفرعية.
- 1-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول.
- 2-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني.
- 3 -1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث.
- 4 -1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع.
- 5 -1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس.
- 6-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس.
- 7-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل السابع.
- 8-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثامن.
- 9-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل التاسع.
- 10-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل العاشر.
- 11-1 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل.
- 2 - تحليل وتفسير نتائج التساؤل العام.
- 3 - الإستنتاج العام للدراسة.

• خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار المنهجي سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل وتحليل وتفسير إجابات الأساتذة الإداريين (عينة الدراسة) في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، للوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي في بحثنا "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى التمكين لدى الأساتذة الإداريين عند مستوى الدلالة 0.05؟" وللإجابة على التسؤلات الفرعية للدراسة.

5-1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

5-1-1:الإجابة على التساؤل الأول" ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة لدى الأساتذة

الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع

مجالات إستبيان القيم التنظيمية وترتيبها تنازلياً، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (08).

جدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لمحور القيم التنظيمية وترتيبها تنازلياً

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	القوة	2.66	0.46	88.66	كبيرة
7	فرق العمل	2.50	0.52	83.33	كبيرة
8	النظام	2.42	0.59	80.66	كبيرة
6	العدالة	2.41	0.48	80.33	كبيرة
4	الفعالية	2.38	0.55	79.33	كبيرة
2	الصفوة	2.28	0.70	76	متوسطة
3	المكافئة	2.22	0.50	74	متوسطة
5	الكفاءة	2.21	0.59	73.66	متوسطة

المصدر:إعداد الطالب إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (8) ما يأتي :

أن المتوسط الحسابي العام لبند قيمة القوة إحتل الصدارة من بين متوسطات القيم

الأخرى بـ 2.6 وإنحراف معياري 0.64، وجاءت في المرتبة الثانية قيمة فرق العمل بمتوسط

2.50 وإنحراف معياري 0.52 لتليها قيمة النظام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.42

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وإنحراف وانحراف معياري 0.59 ومن ثم قيمة العدالة في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 2.41 وإنحراف معياري 0.48، وفي المرتبة الخامسة قيمة الفعالية بمتوسط 2.38 وإنحراف معياري قدره 0.55، واحتلت قيمة الصفة من الإستبيان المرتبة السادسة بمتوسط 2.28 وإنحراف 0.70 وفي المرتبة السابعة المكافئة بمتوسط حسابي 2.22 وإنحراف معياري 0.59 وجاءت في المرتبة الثامنة الكفاءة بمتوسط 2.21 وإنحراف 0.59، وإتضح لنا من خلال ماسبق أن إتجاهات الأساتذة الإداريين نحو بعض القيم التنظيمية جاءت بدرجة وأهمية نسبية كبيرة على مستوى جميع القيم (قيمة القوة 88.66، فرق العمل 83.33 النظام 80.66، العدالة 80.33 والفعالية 79.33%) وبدرجة متوسطة بالنسبة للقيم التنظيمية (الصفة 76، المكافئة 74، والكفاءة 73.66) وقد تشابهة نتائج دراستنا و نتائج دراسة نجاة قريشي (2006) من خلال وجود إتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات العينة نحو القيم التنظيمية، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة عادل غزالي (2006) من خلال تسجيل عدة قيم إيجابية.

أما فيما يخص نتائج الاجابة عن كل محور بالتفصيل، فموضح في الجداول اللاحقة من (09) إلى (16).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة القوة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
القوة	2 تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في هذا الجهاز.	1	6	23	2.73	0.52	91.11	كبيرة
	4 يحافظ المديرون على خط سير الجهاز.	2	4	24	2.73	0.58	91.11	كبيرة
	1 يتصرف المديرون	4	2	24	2.67	0.71	88.89	كبيرة

							بترق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	
كبيرة	83.33	0.77	2.50	20	5	5	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذا الجهاز صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم.	3
كبيرة	88.66	0.46	2.66	المعدل العام للمحور				

المصدر: إعداد الطالب إستاناد على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (9) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة القوة قدره (2.66) وإنحراف معياري عام قدره (0.46) أي بدرجة تقييم موافق وأهمية نسبية كبيرة أما فيما يخص العبارات فقد جاءت العبارة رقم (2) "تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (0.52) أي بمستوى إستجابة كبير، تليها العبارة رقم (4) "يحافظ المديرون على خط سير الجهاز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (0.58) وتشير إلى إستجابة كبيرة لأفراد العينة، وتأتي العبارة رقم (1) "يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67) وإنحراف معياري قدره ب(0.77) أي بدرجة إستجابة كبيرة أيضا تليها في الأخير العبارة رقم (3) من الإستبيان "يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذا الجهاز صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم" بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري قدره (0.77) وبدرجة إستجابة عالية.

وكل هذا يفسره سعي المديرين والمسؤولين إلى تكريس الإحترام والتقدير وإختيار التصرف السليم للمحافظة على التسيير الجيد للإدارة، وذلك بمنح كل فرد صلاحيات تليق به وتعادل مسئولياته وهذا ماتعكسه أيضا الأهمية النسبية للمحور ككل والتي بلغت (88.66%) وهي نسبة عالية.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة الصفة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
6	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	5	10	15	2.33	0.75	77.78	كبيرة
5	تبذل ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	5	11	14	2.30	0.75	76.67	متوسطة
8	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.	6	15	8	2.27	1.28	75.56	متوسطة
7	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	6	12	12	2.20	0.76	73.33	متوسطة
المعدل العام للمحور								
2.28								
0.70								
76								
متوسطة								

المصدر: إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (10) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الصفة قدر بـ (2.28) وإنحراف معياري عام قدره (0.70) أي بدرجة إستجابة متوسطة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (6) "تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33) وإنحراف معياري (0.75) وتشير إلى مستوى إستجابة كبيرة، تليها العبارة رقم (5) "تبذل

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.75) وتعني أن مستوى الإستجابة متوسطة وتأتي العبارة رقم (8) من الإستبيان في جزئه المخصص للقيم التنظيمية "يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.28) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت العبارة رقم (7) "يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.76) و بمستوى إستجابة متوسطة والملاحظ من خلال ماسبق أن القائمين على الإدارة لا يركزون كثيرا على تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة، وتعيين الأفضل في المناصب الإدارية ومنح فرص حقيقية للأفراد لتطوير مستقبلهم وهذامانعكسه إستجابات أفراد العينة في العبارات (5-6-7) بقدر ماتبذل مجهودات لتطوير مهاراتهم بدرجة كبيرة.

جدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة المكافئة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
12	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز.	2	14	14	2.40	0.62	80.00	كبيرة
10	يتلقى المديرين بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.	5	11	14	2.30	0.75	76.67	متوسطة
11	تربط المكافآت الإدارية بصورة	5	14	11	2.20	0.71	73.33	متوسطة

							واضحة بالأداء في الجهاز.	
متوسط	65.56	0.71	1.97	7	15	8	يكافأ المدبرون ذوو الأداء المتميز	9
متوسط	74	0.50	2.22	المعدل العام للمحور				

المصدر: من إعداد الطالب إستاناد إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (11) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات الخاصة بقيمة المكافئة قدره (2.22) وإنحراف معياري عام قدره (0.50) أي بدرجة إستجابة متوسطة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (12) "يتم مكافئة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) وإنحراف معياري (0.62) وتشير إلى درجة إستجابة كبيرة تليها العبارة رقم (10) " يتلقى المدبرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم" بمتوسط حسابي (2.30) وإنحراف معياري (0.75) بدرجة إستجابة متوسطة في المرتبة الثانية، وتأتي العبارة رقم (11) "تربط المكافآت بصورة واضحة بالأداء في الجهاز " بمتوسط حسابي (2.20) وإنحراف معياري (0.71) في المرتبة الثالثة بمستوى إستجابة متوسطة تليها في الأخير العبارة رقم (9) "يكافأ المدبرون ذو الأداء المتميز" بمتوسط حسابي (1.97) وإنحراف معياري (0.71) أي بدرجة متوسطة، وجاءت إتجاهات الأساتذة الإداريين نحو هذه القيمة بدرجة متوسطة بصفة عامة وهذا ما يفسره عدم تركيز الإدارة على منح المكافآت للأفراد على مجهوداتهم المبذولة وأدائهم المتميز، مما ينعكس على أدائهم وتغيير نظرتهم للإدارة.

جدول رقم(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة الإداريين

لعبارات قيمة الفعالية وترتيبها تنازليا

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
16	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذا الجهاز للموظفين بشكل فاعل.	4	7	19	2.50	0.73	83.33	كبيرة
14	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	4	9	17	2.43	0.72	81.11	كبيرة
13	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.	6	9	15	2.30	0.79	76.67	متوسطة
15	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.	5	11	14	2.30	0.75	76.67	متوسطة
	المعدل العام للمحور				2.38	0.55	79.33	كبيرة

المصدر من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (12) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الفعالية قدر ب (2.38) وإنحراف معياري عام قدره(0.55) أي بدرجة كبيرة من إستجابات أفراد العينة، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(14) "يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذا الجهاز للموظفين بشكل فاعل" بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.73) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الأولى، تليها العبارة رقم (14) " خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي إتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير" بمتوسط حسابي (2.43) و إنحراف معياري (0.72) بدرجة موافقة كبيرة في المرتبة الثانية و تأتي العبارة رقم(13) " تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الإعتبار" بمتوسطة حسابي (2.30) وإنحراف معياري (0.79) أي بمستوى إستجابة متوسطة في المرتبة الثالثة، و تليها في الأخير العبارة رقم(15)"يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل " بمتوسط حسابي (2.30) و إنحراف معياري (0.75) أي بمستوى إستجابة متوسط، وتؤكد إتجاهات الأساتذة الإداريين نحو هذه القيمة أنهم موافقون وبدرجة كبيرة على أن الأمور تسير بفعالية وهذا مايفسر التخطيط الناجح للإدارة وفاعلية قراراتها مما يصل بها إلى تحقيق أهدافها.

جدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة الكفاءة وترتيبها تنازليا

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
19	لايسمح الجهاز بتدني الأداء لدى الأفراد.	5	8	17	2.40	0.77	80.00	كبيرة
17	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.	9	5	16	2.23	0.89	74.44	متوسطة
20	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز.	6	12	12	2.20	0.76	73.33	متوسطة
18	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة	9	12	9	2.00	0.78	66.67	متوسطة

							الجهاز.	
متوسطة	73.66	0.59	2.21				المعدل العام للمحور	

المصدر: من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (13) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة الكفاءة قدر بـ (2.21) وانحراف معياري يقدر بـ (0.59) أي بدرجة إستجابة متوسطة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (19) "لا يسمح الجهاز بتدني الأداء لدى الأفراد" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.77) أي مستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى تليها العبارة رقم (17) "هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة" بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.89) أي مستوى إستجابة متوسطة في المرتبة الثانية، وتأتي العبارة رقم (20) "يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز" بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.76) أي مستوى إستجابة متوسط وجاءت في المرتبة الثالثة، تليها في الأخير العبارة (18) "تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الجهاز" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.78) أي مستوى إستجابة متوسطة.

ويتضح لنا من خلال إجابات الأساتذة الإداريين على هذه القيمة جاءت بدرجة متوسطة وهذا مايفسره عدم التركيز من الإدارة على زيادة كفاءة أفرادها من خلال مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، وعدم التركيز على هذه القيمة يقلل من نوعية وجودة العمل المنجز وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة وأداء أفرادها.

جدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات قيمة العدالة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
21	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	3	9	18	2.50	0.68	83.33	كبيرة
23	يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد.	1	13	16	2.50	0.57	83.33	كبيرة
22	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز.	4	11	15	2.37	0.71	78.89	كبيرة
24	لا توجد في هذا الجهاز طبقية هدامة أو عوائق عنصرية.	7	8	15	2.27	0.82	75.76	متوسطة
المعدل العام للمحور								
					2.41	0.48	80.33	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول(14) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة العدالة قدر بـ (2.41) وإنحراف معياري عام قارب (0.48) أي بدرجة استجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(21) "يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما" بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري(0.68) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم(23)"يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد" بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.57) بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الثانية وتأتي العبارة رقم(22) "يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز" بمتوسط حسابي(2.37) وإنحراف معياري(0.71) أي بمستوى

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

إستجابة كبيرة في المرتبة الثالثة تلتها في الأخير عبارة رقم(24) "لا توجد في هذا الجهاز طبقية هدامة أو عوائق عنصرية" بمتوسط حسابي(2.27) وانحراف معياري(0.82) أي بمستوى إستجابة متوسط، وجاءت إستجابات أفراد العينة لقيمة العدل بدرجة موافقة كبيرة.

وهذا مايفسره صهر المديرين بالجامعة على ترسيخ العدل بين الأشخاص وفي الأنظمة المتبعة داخل هذا التنظيم وبدون أي نوع من التحيز لأي طرف دون الآخر.

جدول رقم(15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة فرق العمل وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
27	يساعد الأفراد في هذا الجهاز بعضهم البعض.	3	6	21	2.60	0.87	86.67	كبيرة
26	يرتبط الأفراد في هذا الجهاز ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم.	3	7	20	2.57	0.67	85.56	كبيرة
28	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز.	3	11	16	2.43	0.67	81.11	كبيرة
25	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	5	8	17	2.40	0.77	80.00	متوسطة
المعدل العام للمحور								
					2.50	0.52	83.33	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم(15) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة فرق العمل قدر ب(2.50) وإنحراف معياري عام قدره (0.52) أي بدرجة إستجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(27) "يساعد الافراد في هذا الجهاز بعضهم البعض"بمتوسط حسابي(2.60) وإنحراف معياري(0.87) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الاولى، لتليها العبارة رقم(26)" يرتبط الأفراد في هذا الجهاز إرتباط شديدا بوحدهات عملهم"بمتوسط حسابي (2.75) وإنحراف معياري(0.67) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الثانية، وتأتي العبارة رقم(28)"يتم إتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز"اي بمستوى إستجابة كبيرة وتليها في الأخير العبارة رقم (25)"تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة " بمتوسط حسابي(2.40) وإنحراف معياري(0.77) أي بمستوى إستجابة متوسطة وجاءت إتجاهات أفراد العينة نحو هذه القيمة بدرجة موافقة كبيرة وهذا مايفسره دعم الإدارة لفرق العمل وتكريس التعاون المشترك وإستخدامه بصورة ملائمة.

جدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة النظام وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
النظام	31	5	6	19	2.47	0.77	82.22	كبيرة
	29	4	9	17	2.43	0.72	81.11	كبيرة
	30	5	9	16	2.37	0.76	78.89	كبيرة

المعدل العام للمحور	2.42	0.59	80.66	كبيرة
---------------------	------	------	-------	-------

المصدر من اعداد الطالب إستنادا الى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (16) ما يأتي:

أن المتوسط العام لعبارات قيمة النظام قدره (2.42) وانحراف معياري عام قدره (0.59) بدرجة إستجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة (31) "تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذا الجهاز ولا تعوقها" بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.77) أي بدرجة إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم (29) " يطبق العدل في هذا الجهاز ويتم الإهتمام بتطبيقه" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.72) بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الثانية تليها في الأخير العبارة رقم (30) "تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذا الجهاز بأنها عادلة" بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري قدره ب (0.76) أي بمستوى إستجابة كبيرة، وقد جاءت إتجاهات أفراد العينة موافقة وبدرجة كبيرة على قيمة النظام وهذا ما يفسره سعي الإدارة إلى تسهيل إنجاز الأعمال بتكليف القواعد معها، والعدل فيها، ويبين أيضا الإهتمام الذي توليه الجامعة ومسؤوليها لترسيخ النظام لدى الأساتذة الإداريين.

5-1-2-الإجابة على التساؤل الثاني " ما مستوى التمكين النفسي السائد لدى الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إستبيان التمكين النفسي وترتيبها تنازلياً، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (17).

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة الإداريين لعبارات مجالات التمكين النفسي وترتيبها تنازلياً.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
11	مجال الجدارة	2.79	0.30	99	كبيرة
9	مجال أهمية العمل	2.84	0.31	94.66	كبيرة
10	مجال الإستقلالية	2.60	0.47	86.66	كبيرة
12	مجال التأثير	2.40	0.62	80	كبيرة

المصدر من إعداد الطالب إستناد إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (17) ما يأتي:

أن المتوسط الحسابي العام لبنود مجال الجدارة إحتل الصدارة من بين متوسطات المجالات الأخرى بـ (2.79) وإنحراف معياري (0.30) وجاء في المرتبة الثانية مجال أهمية العمل بمتوسط (2.84) وإنحراف معياري (0.31) ليليها مجال الإستقلالية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.60) وإنحراف معياري (0.47) وفي الأخير مجال التأثير في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.40) وإنحراف معياري (0.62)

وإتضح لنا من خلال ماسبق أن إتجاهات الأساتذة الإداريين نحو مجالات التمكين النفسي جاءت بدرجة وأهمية نسبية كبيرة على مستوى (مجال القوة 99، مجال أهمية العمل 94.66، مجال الإستقلالية 86.66، والتأثير 80%) وقد توافقت نتائج دراستنا فيما يخص محور التمكين النفسي ودراسة رياض أبازيد من خلال توصله إلى أن إتجاهات مبحثيه نحو الشعور بالتمكين النفسي جاءت بدرجة مرتفعة، وتوافقت بصفة تفصيلية أيضا مع دراسة مصعب بن عبد الهادي القثامي من خلال ترتيب مجالات التمكين النفسي وربما يعود ذلك إلى تبني نفس الممارسة الإدارية.

أما فيما يخص نتائج الاجابة عن كل محور بالتفصيل، فموضح في الجداول اللاحقة من (18) إلى (21).

جدول رقم(18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات مجال أهمية العمل وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس	
32	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	1	0	29	2.93	0.36	97.78	كبيرة	
34	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي	2	1	27	2.83	0.53	94.44	كبيرة	
35	أمارس اثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	0	5	25	2.83	0.37	94.44	كبيرة	
33	يعتبر عملي من الاعمال الهامة في المؤسسة	2	3	25	2.77	0.56	92.22	كبيرة	
المعدل العام للمحور								94.66	كبيرة

مجال
أهمية
العمل

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (18) ما يأتي :

أن المتوسط العام لمجال أهمية العمل قدره (2.84) وانحراف معياري قدره (0.31) أي بدرجة تقييم موافق وإستجابة كبيرة لأفراد العينة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (32) "أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.36) وبدرجة إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (34) "يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.53) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الثانية وتأتي العبارة رقم (35) "أمارس

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية بمتوسط حسابي (2.83) وإنحراف معياري (0.37) و بمستوى إستجابة كبيرة وجاءت في المرتبة الثالثة تليها في الأخير العبارة رقم (33) "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة " بمتوسط حسابي(2.77) وإنحراف معياري (0.56) وأوضحت النتائج أن هناك درجة موافقة كبيرة من طرف الأساتذة الإداريين على مجال أهمية العمل، وأن الإدارة تدفعهم إلى الشعور بقيمة عملهم والمسؤولية نحو الكلية ونحو مايقومون به من أعمال.

جدول رقم(19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة الصفة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
37	ابدي رأي في الامور الخاصة في عملي	1	6	23	2.73	0.52	91.11	كبيرة
38	أستطيع ان اقرر كيف انجز عملي	3	5	22	2.63	0.66	87.78	كبيرة
36	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	3	11	16	2.43	0.67	81.11	كبيرة
المعدل العام للمحور								
					2.60	0.47	86.66	كبيرة

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (19) ما يأتي :

أن المتوسط العام لعبارات مجال الإستقلالية قدره (2.60) وإنحراف معياري عام قدره (0.52) أي بدرجة تقييم موافق وإستجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم(37)"أبدي رأيي في الأمور الخاصة في عملي "بمتوسط حسابي (2.37) وإنحراف

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

معياري(0.52) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (38) "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" بمتوسط حسابي(2.63) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى إستجابة كبيرة واحتلت المرتبة الثانية في هذا المجال وتأتي العبارة رقم(36)"يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" بمتوسط حسابي(2.43) وانحراف معياري(0.67) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الثالثة، ويبين هذا المجال درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة لسياسة الإدارة التي تسمح لهم بإبداء رأيهم في إنجاز أعمالهم ومنحهم الصلاحيات الكاملة دون تدخل، وهذا ما يعكس إهتمامها بتسيخ هذا البعد لدى الأساتذة بالكلية.

جدول رقم(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات قيمة الصفوة وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
39	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	0	1	29	2.97	0.18	98.89	كبيرة
40	ابدي رأي في الامور الخاصة في عملي	2	5	23	2.70	0.59	90.00	كبيرة
41	أستطيع ان اقرر كيف انجز عملي	1	7	22	2.70	0.53	90.00	كبيرة
المعدل العام للمحور								كبيرة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم(20) ما يأتي:

أن المتوسط الحسابي العام لمجال الجدارة قدر بـ (2.79) وإنحراف معياري قدره (0.30) أي مستوى إستجابة كبيرة بالنسبة لأفراد العينة أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (39) "يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" بمتوسط حسابي (2.97) وإنحراف معياري (0.18) أي بمستوى إستجابة كبيرة في المرتبة الأولى، لتليها العبارة رقم (40) "أبدي رأيي في الأمور الخاصة في عملي" بمتوسط حسابي (2.70) وإنحراف معياري (0.59) و بدرجة إستجابة كبيرة في المرتبة الثانية أما العبارة رقم (41) "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.70) وإنحراف معياري (0.53) وتشير إلى درجة إستجابة كبيرة وهذا يعني أن إتجاهات الأساتذة الإداريين جاءت بدرجة موافقة كبيرة على هذا المجال، وهو يدل على أن الإدارة تسعى لدعم هذا البعد من خلال إتاحة أكبر فرص للأفراد لإتخاذ القرارات بأنفسهم، ومد جسور الثقة بينهم.

جدول رقم(21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة

الإداريين لعبارات مجال التأثير وترتيبها تنازلياً

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
42	أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي	2	10	18	2.53	0.62	84.44	كبيرة
43	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي	4	10	16	2.40	0.72	80.00	كبيرة
44	لدي تأثير في التطورات التي حدثت في مؤسستي	4	14	12	2.27	0.69	75.76	متوسطة
المعدل العام للمحور								كبيرة

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم(21) ما يأتي :

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أن المتوسط العام لمجال التأثير قدر بـ (2.40) وانحراف معياري يقدر بـ (0.62) أي بمستوى إستجابة كبيرة أما على مستوى العبارات فقد جاءت عبارة رقم (42) "أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي" بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.62) لتأتي في المرتبة الأولى، بمستوى إستجابة كبير وجاءت العبارة رقم (43) "لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.72) في المرتبة الثالثة وتشير إلى مستوى إستجابة كبير، لتليها في الأخير العبارة رقم (44) "لدي تأثير في تطورات التي حدثت في مؤسستي" بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.69) أي بمستوى إستجابة متوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على مجال التأثير والقرارات، التي تحصل في أقسامهم التي يعملون بها وعمل الإدارة على دعم هذا المجال.

3-1-5: بالنسبة للإجابة على التساؤل الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (22)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	عند مستوى الدلالة
القوة	معامل الارتباط بيرسون	0.77	0.01

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (22) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة القوة والتمكين عند مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة إرتباطية طردية قوية، فكلما زاد الإهتمام بتكريس هذه القيمة من المديرين والمسؤولين في كلية العلوم الإنسانية

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة، زاد مستوى التمكين ومايفسر أكثر هذه العلاقة هو حصول هذه القيمة على المرتبة الأولى مقارنة بإتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية الأخرى وقد جاءت بمستوى إستجابة كبير من طرف الأساتذة الإداريين وبالتالي تسجيل مستوى عالي من التمكين لديهم وهذا ماتوضحه أكثر إستجابات أفراد العينة لمجالات وأبعاد التمكين النفسي فمن خلال هذه القيمة يشعر الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون والإستقلالية في إختيار البديل لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وبدرجة تأثير كبيرة في النتائج التي تحققها الكلية وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة دون أي عراقيل التي قد تستطيع تقاؤها.

5-1-4- بالنسبة للإجابة على التساؤل الرابع: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الصفوة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد إجراء

المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (23)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
الصفوة	معامل الارتباط بيرسون	0.47	0.01

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الصفوة ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة إرتباطية قوية أي بزيادة هذه القيمة يزيد مستوى التمكين النفسي لدى الأساتذة الإداريين فكلما زاد الإهتمام بتطوير مهارات الأفراد وتعيين الأفضل في المناصب الإدارية، والإنتظام في تقييم الأداء في هذه الكلية زاد شعور الأفراد بأهمية عملهم وثقتهم بأنفسهم في إتخاذ القرارات الحاسمة وفي الوقت المناسب مما يقلل من التكاليف التي تواجه الكلية ويزيد من فعاليتها.

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

5-1-5- بالنسبة للإجابة على التساؤل الخامس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05) وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (24)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
المكافآت	معامل الارتباط بيرسون	0.40	0.05

المصدر من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (24) أنه اتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا مايفسره وجود علاقة إرتباطية أي أنه كلما كانت المكافآت التي تمنح إلى الأساتذة الإداريين بالكلية بقدر جهوداتهم المبذولة وللأفراد المتميزين والمساهمين بقوة في تحقيق الأهداف، كلما زاد مستوى التمكين النفسي لديهم وتحفيزهم وشعورهم بالإنتماء لهذا التنظيم.

5-1-6- بالنسبة للإجابة على التساؤل السادس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (25)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
الفعالية	معامل الارتباط بيرسون	0.53	0.01

المصدر من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم(25) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الفعالية ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية قوية أي كلما زادت قيمة الفعالية عند الأساتذة الإداريين يزيد مستوى التمكين النفسي لديهم فمن خلال حرص الإدارة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الداخلية منها والخارجية بإتخاذ القرارات الفاعلة والتخطيط الجيد يكسب أفرادها مستوى عالي من التمكين النفسي وهذا ماأكدته نتائج دراستنا من خلال إستجابات أفراد العينة إلى التمكين النفسي بمستوى إستجابة كبير.

5-1-7- بالنسبة للإجابة على التساؤل السابع: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون وبعد

إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول (26)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
الكفاءة	معامل الارتباط بيرسون	0.31	0.05

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم(26) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يعكسه إحتلال قيمة الكفاءة المرتبة الأخيرة من بين القيم الأخرى وعدم إستجابة أفراد العينة لهذه القيمة بدرجة كافية وبالتالي فهي لاتؤدي بهم إلى التمكين ، وهذا ما يفرض على المسؤولين بهذه الكلية السعي إلى تحقيق كفاءة أكبر والمحافظة على الأداء الجيد لأساتذتها، ومواكبة كل جديد من أساليب وتقنيات كالأيام التكوينية بالخارج، في بلدان أكبر خبرة وتطور وهذا مايزيد من فعاليتهم وتمكينهم من أداء مهامهم بأكبر ثقة.

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

5-1-8- بالنسبة للإجابة على التساؤل الثامن: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

العدالة والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة

(0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون وبعد إجراء المعالجة

الإحصائية حصلنا على النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (27)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
العدالة	معامل الارتباط بيرسون	0.66	0.01

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (27) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الكفاءة ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة إرتباطية قوية أي كلما

زادت قيمة العدالة زاد مستوى التمكين لدى الأساتذة الإداريين، وهذا مايعكس سعي الافراد

القائمين على هذا الجهاز لتطبيق العدالة من خلال الوقوف على حل النزاعات وتسوية

الخلافات وترك المكان، مكان عمل جيد وهذا ماتوضحه إستجابات أفراد العينة بدرجة كبيرة

لقيمة العدالة وبالتالي تحقيق مستوى عالي من التمكين النفسي لديهم.

5-1-9- بالنسبة للإجابة على التساؤل التاسع: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين فرق العمل والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى

الدلالة (0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون وبعد إجراء

المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (28)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
فرق العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.36	0.05

المصدر من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (28) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومتغير التمكين النفسي عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة ارتباطية من متوسطة إلى قوية أي كلما زادت قيمة فرق العمل زاد مستوى التمكين لدى الأساتذة الإداريين وهذا ما يبرز إهتمام الإدارة بهذه القيمة، فمن خلال تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق نصل إلى الأهداف المسطرة بأكثر فعالية، وهذا ما أكدت عليه العديد من النظريات كنظرية النظم من خلال إعطاء أهمية بالغة لعمل الفريق لإعطاء العامل القدرة على الإبداع والمبادرة وهو ما توافق مع دراستنا من خلال العلاقة الطردية بين فرق العمل والتمكين النفسي لدى الأساتذة الإداريين بالكلية.

5-1-10- بالنسبة للتساؤل العاشر: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (29)

المتغير	الوسيلة الإحصائية المستخدمة	التمكين النفسي	مستوى الدلالة
النظام	معامل الارتباط بيرسون	0.41	0.05

المصدر من إعداد الطالب إستانادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وتبين قيم معامل الارتباط في الجدول رقم (29) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظام ومتغير التمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة إرتباطية من متوسطة إلى قوية أي كلما زاد الإهتمام بقيمة النظام زاد مستوى التمكين لدى الأساتذة الإداريين وهذا مايبينه إيمان الإدارة بهذه القيمة، وسعيها لتطبيق القواعد الإدارية بدون أن تعيق العمل وإتصاف هذه القواعد والتنظيمات بالعدل وبالتالي إطلاق حرية الفرد وإستقلاليته في الإختيار وبأكثر كفاءة في تنفيذ عمله، وهذا ماتعكسه مجالات وأبعاد التمكين النفسي التي جاءت بدرجة موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة.

5-2- بالنسبة للتساؤل العام للدراسة: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)؟" وللإجابة على التساؤل العام للدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة تحصلنا عتى النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (30)

مستوى الدلالة	التمكين	معامل الارتباط	القيم التنظيمية
0.01		0.62	

المصدر من إعداد الطالب إستنادا إلى مخرجات spss النسخة رقم 20 عن شركة IBM

ويبين الجدول رقم (30) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.01)؟ وهي علاقة إرتباطية قوية وهذا ما توضحه لنا نتائج معاملات الارتباط السابقة موضوع الدراسة وهذا يؤكد أنه كلما زاد الإهتمام بالقيم التنظيمية وممارستها زاد مستوى التمكين للأساتذة الإداريين فسعي الإدارة إلى المحافظة على إحترامها، وسير العمل بها يكون من خلال تحقيق العدالة وبنظام فعال يسوده الإحترام والتقدير والوقوف على التنسيق والتعاون المشترك بين كامل افرادها، بالسعي لزيادة كفاءتهم ومكافأتهم على مجهوداتهم، وهذا يمنحهم الإستقلالية والحرية في إختيار الطريقة المثلى لأداء مهامهم وليس عن طريق التعليمات

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية الصارمة إضافة إلى شعورهم بأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به و تأثيرهم في النتائج الإستراتيجية والإدارية التي يحققها التنظيم.

5-3- الإستنتاج العام للدراسة

بعد تحليلنا وتفسيرنا للتساؤلات المطروحة في دراستنا من خلال هذا الفصل وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى الإجابة على تساؤلاتنا، حيث كانت إجابة التساؤل العام تؤكد على وجود علاقة إرتباطية قوية بين القيم التنظيمية والتمكين الذي لم يعد أمراً إختيارياً بل أصبح ضرورة ملحة، في ظل التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة الخارجية في جميع المجالات وتعقدتها وإستثمارها الناجح في مواردها البشرية، وماتمثلته القيم التنظيمية من توجيه لسلوكات الأفراد وتكوين آرائهم وتوجههم وإيمانهم بأهداف التنظيم، وهذا يجبر المنظمات اليوم على التركيز عليها والحرص على تكريسها لدى الأفراد، و بالنظر لأهمية قطاع التعليم العالي ووزنه الكبير لما يقدمه من كفاءات، والذي تعتبر مخرجاته لقطاعات أخرى لذا يجب أن تكون على أعلى مستوى من التأهيل والتكوين.

وقد خلص الطالب الباحث إلى مجموعة من النتائج نظرية وتطبيقية وتوصيات متعلقة بالدراسة:

• **النتائج:** وقسمنا نتائج دراستنا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

أولاً: النتائج النظرية:

- التمكين يعتبر إستراتيجية هامة تتبعها المنظمات في وقتنا الحالي.
- نجاح التمكين كإستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات.
- نجاح فلسفة التمكين مرهون بتوفر بيئة عمل ملائمة تسودها العدالة والنظام ومكافئة الأفراد على مجهوداتهم المبذولة.
- تعتبر القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين.

الفصل الخامس: _____ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- زيادة الإهتمام بالتمكين النفسي من طرف المنظمة فاعن التمكين يأخذ صفة القوة وهي في حد ذاتها تعتبر قيمة يجب عليها ترسيخها لدى موظفيها.
- التغيير في الأساليب الإدارية يبدأمن التركيز على القيم التنظيمية.
- يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في المستويات الإدارية العليا وذلك لخوف، المديرين على مراكزهم وتركيز البعض الآخر على نجاحهم الشخصي بدل المصلحة العامة وهذا يرجع أيضا إلى واقعهم القيمي.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- أظهرت الدراسة أن القيم السائدة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لدى الأساتذة الإداريين جاءت مرتبة كالتالي حسب متوسطاتها الحسابية في (قيمة القوة ب 2.66)، (فرق العمل ب 2.50)، (النظام ب 2.42)، (العدالة ب 2.41)، (الفعالية ب 2.38)، (الصفوة ب 2.28) (المكافئة ب 2.22)، (الكفاءة ب 2.21) وهو مايبثت وجود وممارسة هذه القيم بالكلية.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي السائد بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لدى الأساتذة الإداريين جاء مرتفعا.
- أظهرت الدراسة أن مجالات التمكين النفسي السائد بالكلية، جاءت مرتبة على النحو التالي حسب متوسطاتها الحسابية (الجدارة ب 2.79)، (أهمية العمل، ب 2.84)، (الإستقلالية ب 2.60)، (التأثير ب 2.40) وهو مايبثت إلتزام الإدارة بالكلية بهذه المجالات.
- وأشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة والتمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك حسب إتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

• التوصيات

- تشخيص الظروف داخل الجامعات والتي تتسبب بفقدان القوة والثقة بين أفرادها.
- تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية مساندة للتمكين وتأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم.
- العمل على نشر ثقافة التمكين من خلال تعزيز القيم التنظيمية.
- بما أن قيمة الكفاءة جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بالقيم الأخرى موضوع الدراسة مما يوجب على إدارة الكلية إعطاء إهتمام أكبر لهذه القيمة بايجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء ودراسة التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة ومحاولة تطبيقها.
- الإهتمام بتشكيل فرق العمل والتعاون الجماعي الذي يشجع على زيادة الإبداع وتعزيز لتمكين الفرد.
- وضع نظام مكافآت يتناسب مع المجهودات المبذولة ومكافئة الأداء المتميز والحيلولة دون التحديد الإعتباطي للمكافآت.
- ضرورة دعم سياسة التغيير دون التخوف من مقاومته.
- القيام بالتحليل العميق لأسباب العجز التي تقف وراء غياب النوعية في مخرجات التعليم العالي.
- التقييم المنتظم لأداء الأفراد داخل الجامعة والقائم على الموضوعية للوصول إلى أكبر فعالية ممكنة.
- يوصي الطالب الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول القيم التنظيمية لما تمثله من أهمية بارزة في تحديد السلوك وباءعتبار التمكين مفهوم جديد وإستراتيجية ناجحة وربطه بمفاهيم أخرى وخاصة في قطاع التعليم العالي لأهميته من جهة ولإستدراك أهم النقائص من جهة أخرى.

خاتمة

وأخيرا إتضح لنا أهمية القيم التنظيمية في تحديد السلوكيات المرغوب فيها والتي بدورها تعد وسيلة للتمكين ولها دور فعال في زيادة مستوى التمكين النفسي والذي يعتبر عنصرا دافعا لشعور الأفراد بالإستقلالية وحرية التصرف في المهام الموكلة إليه دون تدخل أي طرف كان، وإدراكهم لأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به وتأثيرهم في القرارات الحاصلة في مؤسستهم وبالتالي عدم إعاقة العمل والإجتهاد في الأداء وبث روح المبادرة والإبداع لديهم.

وقد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين كلا المفهومين بتناول فكري أكد على أهمية كل من القيم التنظيمية والتمكين وبعد المعالجة الإحصائية أثبتت هذه العلاقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب

- 1- أحمد الخطيب عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة ، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ط1 ،عالم الكتب الحديث، عمان الأردن 2009 .
- 2 - إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني ، إدارة التمكين والإندماج ط1 . دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2013 .
- 3 - بشير العلاق، الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ط4 . دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع . عمان . الأردن 2008 .
- 4- باسل البستاني، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين ط1 مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت لبنان 2009 .
- 5- بلقاسم سلاطنية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ط1 . الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم الجزائر 2013 .
- 6- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ، (مفاهيم وتطبيقات) ط2 ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2006 .
- 7- جمال أبو المجد محمد ، التمكين الوظيفي ب ط ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم ، بيروت لبنان 2008 .
- 8- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002
- 9- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة) ط 1، إثراء لنشر التوزيع عمان، الأردن 2009 .
- 10- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان مراجعة : وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيدي، دار المريخ، السعودية 1990 .
- 11- زكريا مطلق الدروي، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة ط4 دار البازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009 .

- 12- سعيد الشبلي، نظرية السلطة في القرآن الكريم الإستكبار والتمكين ط1 مكتبة حسن العصرية لنشر ، بيروت لبنان 2009 .
- 13- صفاء المسلماني، علم الإجتماع التربوي (نظرة معاصرة)، ب ط الإسكندرية، مصر 2009 .
- 14- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007 .
- 15- عبد الرحيم عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربية ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2008 .
- 16 - عبد عقلة مجلي الخزاغلة، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 .
- 17 - عبد الله عبد الغني الطجم طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدّة المملكة العربية السعودية 2003.
- 18 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ط1 المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، المنصورة مصر 2012 .
- 19- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية ط 1، دار الأبحاث للنشر الجزائر 2009.
- 20 - عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة مصر 2003 .
- 21 - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي ب ط، دار زهران للنشر عمان الأردن 1999.
- 22- فاطمة عوض صابر، مريفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية مصر 2002 .
- 23 - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس ط 3، دار الفكر للطباعة والنشر عمان الأردن 2004 .

- 24 - ماجد زكي الجلاذ ،تعلم القيم وتعليمها ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع دار المسيرة للنشر والتوزيع 2007 .
- 25 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002 .
- 26 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 3، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2005 .
- 27- محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2012 .
- 28 - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ط 1 ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2011 .
- 29 - مازن بعد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، ب ط، دار إثراء للنشر الأردن ، عمان 2006 .
- 30- مصطفى محمود أبو بكر أحمد عبد الله اللالح، مناهج البحث العلمي، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2007 .
- 31 - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 مؤسسة الوراق عمان الأردن 2007 .
- 32 - ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية الجزائر 2003 .
- 33- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير ط1، عمان المملكة الأردنية الهاشمية دار إثراء للنشر والتوزيع 2013 .
- 34 - يحي ملحم ،التمكين مفهوم إداري معاصر ب ط ، المنظمة العربية للتكنية الإدارية القاهرة ، مصر 2006.

رسائل جامعية :

1- أمينة سالم الراددي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2012 .

2- مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض . السعودية 2009 .

3- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .

المجلات والمؤتمرات :

1- جواد محسن راضي التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 12 العدد 1 ، جامعة القادسية ، فلسطين 2010 .

2- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة في الإبداع والتجديد ، شرم الشيخ جمهورية مصر العربية 27. 29 نوفمبر 2004 .

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق (1): الإستبيان المتبع في الدراسة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر: من 25-35 سنة من 26-47 من 47-60
- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه تأهيل جامعي
- الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني:

المحور الأول: القيم التنظيمية

المحور	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
القوة	1	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية			
	2	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في هذا الجهاز.			
	3	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذا الجهاز صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.			
	4	يحافظ المديرون على خط سير الجهاز.			
الصفوة	5	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.			
	6	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين			
	7	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.			
	8	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.			
المكافئة	9	يكافأ المديرون ذوو الأداء المتميز.			

		يتلقى المديرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.	10	
		تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الجهاز.	11	
		يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجهاز.	12	
		تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.	13	الفعالية
		خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	14	
		يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.	15	
		يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في هذا الجهاز للموظفين بشكل فاعل.	16	
		هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.	17	الكفاءة
		تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الجهاز.	18	
		لايسمح الجهاز بتدني الأداء لدى الأفراد.	19	
		يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز.	20	
		يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.	21	العدالة
		يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد الجهاز.	22	
		يعد هذا الجهاز مكان عمل جيد.	23	
		لا توجد في هذا الجهاز طبقة هدامة أو عوائق عنصرية.	24	
		تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	25	فرق العمل
		يرتبط الأفراد في هذا الجهاز ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم.	26	
		يساعد الأفراد في هذا الجهاز بعضهم البعض.	27	
		يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق هذا الجهاز.	28	
		يطبق العدل في هذا الجهاز ويتم الاهتمام بتطبيقه.	29	النظام
		تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذا الجهاز بأنها عادلة.	30	
		تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذا الجهاز ولا تعوقها.	31	

المحور الثاني: التمكين النفسي

المحور	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
مجال اهمية العمل	1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم			
	2	يعتبر عملي من الاعمال الهامة في المؤسسة			
	3	يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية نحو مؤسستي			
	4	امارس اثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية			
مجال الاستقلالية	5	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي			
	6	ابدي رأي في الامور الخاصة في عملي			
	7	أستطيع ان اقرر كيف انجز عملي			
مجال الجدارة	8	لدي الثقة بالنفس و التصميم لإنجاز عملي بكفاءة			
	9	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي			
	10	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي			
مجال التأثير	11	أستطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي			
	12	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي			
	13	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي			

الملحق (2): قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	المحكم
محاضر - ب-	رابحي إسماعيل
أستاذ مساعد - أ-	قشي إلهام
ماجستير	أوزليفي ناجي

الملحق (3): صدق الإستبيان

الملاحظة	صدق البند	لاتقيس	تقيس	البنود
مقبول	1	0	3	1
مقبول	1	0	3	2
مقبول	1	0	3	3
مقبول	1	0	3	4
مقبول	1	0	3	5
مقبول	1	0	3	6
مقبول	1	0	3	7
مقبول	1	0	3	8
مقبول	1	0	3	9
مقبول	1	0	3	10
مقبول	1	0	3	11
غير مقبول	0.33	1	2	12
مقبول	1	0	3	13
مقبول	1	0	3	14

مقبول	1	0	3	15
غير مقبول	033	1	2	16
مقبول	1	0	3	17
مقبول	1	0	3	18
مقبول	1	0	3	19
مقبول	1	0	3	20
مقبول	1	0	3	21
غير مقبول	0.33	1	2	22
مقبول	1	0	3	23
مقبول	1	0	3	24
غير مقبول	0.33	1	2	25
مقبول	1	0	3	26
مقبول	1	0	3	27
مقبول	1	0	3	28
مقبول	1	0	3	29
مقبول	1	0	3	30
مقبول	1	0	3	31
غير مقبول	0.33	1	2	32
مقبول	1	0	3	33
غير مقبول	0.33	1	2	34
مقبول	1	0	3	35
مقبول	1	0	3	36
مقبول	1	0	3	37

مقبول	1	0	3	38
مقبول	1	0	3	39
مقبول	1	0	3	40
مقبول	1	0	3	41
مقبول	1	0	3	42
مقبول	1	0	3	43
مقبول	1	0	3	44

الملحق (3): ثبات الإستبيان

X. y			y	x
2115	2209	2025	47	45
2208	2116	2304	46	48
2520	2025	3136	45	56
3245	3025	3481	55	59
3363	3249	3481	57	59
2652	2704	2601	52	51
3136	3136	3136	56	56
2499	2601	2401	51	49
3300	3600	3025	60	55
4970	4900	5041	70	71
3843	3721	3969	61	63
3744	2704	5184	52	72
2303	2401	2209	49	47

2058	2401	1764	49	42
3025	3025	3025	60	60
3648	3249	4096	57	64
4160	4096	4225	64	65
2968	2809	3136	53	56
2064	1849	2304	43	48
3660	3025	3721	60	61
2891	2401	3481	49	59
3363	3481	3249	59	57
2597	2809	2401	53	49
728	676	784	26	28
3233	3721	2809	61	53
1760	1936	1600	44	40
3480	3364	3600	58	60
3248	3136	3364	56	58
3132	2916	3364	54	58
2205	2401	2025	49	45
مجموع				
88118	85686	90941	1596	1634