

أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة

بالجزائر

الدكتورة بوغليطة الهام

جامعة سكيكدة الجزائر

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التمكين الإداري ودوره في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عدد أفراد العينة (91) عاملا، وقامت الباحثة بتصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة أشارت النتائج إلى أن التمكين يقوم على زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين، فالتمكين له دور ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور المؤسسة، إلا أن التمكين في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة يساهم في تطويرها بدرجة متوسطة. وأوصت الباحثة بضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين، وبأهميته وفوائده للعاملين والإدارة العليا في المؤسسة، وإقامة دورات تأهيلية لمدراء الإدارات المختلفة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي.

ABSTRACT

This research aims to know about Managerial empowerment, and its role in organizational development of Public administrative enterprises of skikda, we have used descriptive methode, by selecting a random sample (91) employees, we have designed a questionnaire as a tool to collecte data, and after applying the study's tool upon the sample, the results indicated that empowremment leads to enhance the strategic impotence of employees, the empowement has a positive role on the behavior and performance of employees all that lead to success and development of the organisation, unless the empowerment in Public administrative enterprises of skikda contributors to their developement by average degree .

The study recomended, the recessity of working on inccessing awareness and knowledge about empowerment notions, its importance and benefits to both of employeeyes and top management, and trying to make training sessions for managers about the subject.

Keywords: Managierial empowerment, organisation developement.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية جعلت المؤسسات تولي الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد مثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، باعتبارها رأس المال الفكري الذي يفوق في أهميته كافة العناصر المادية فهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة

الحصة التسويقية، ولذا تستهدف المؤسسات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا في سبيل دعم القدرة التنافسية، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة كما أخذت تعمل على تمكينهم وتوفير التدريب المناسب لهم، ومنحهم مزيدا من الحوافز التي تساهم في سد احتياجاتهم المختلفة.

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، فالتمكين لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات، ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطاءهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المؤسسة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين فعاليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المؤسسات المنافسة أي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية...، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المؤسسات المنافسة وإنما التركيز على العاملين، وفقا لذلك فان المؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

رغم أهمية التمكين داخل المؤسسات إلا أنه نجد قلة اهتمام الإدارات وخاصة العمومية بالتمكين التنظيمي وما يمكن أن يؤديه في مجال تطوير قدرات العاملين وتحقيق مستوى ثقتهم بنفسهم وبالتالي إعطائهم المجال والفرصة للتصرف الذاتي التي تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على إنجاز الأعمال في المؤسسة، انطلاقا مما سبق فإن الدراسة الحالية توضح مضامين هذه الإشكالية في ضوء إثارة جملة من الأسئلة نبينها فيما يلي:

ما أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة؟
وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما أثر أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فعالية التطوير الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتوقف فعالية التطوير التنظيمي داخل المؤسسات على مدى تأثير التمكين الإداري السائد في بيئة العمل الداخلية، وما يتم عن سلوك الأفراد، ما يجعله من أهم ضمانات استمرار المؤسسة ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكاناتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها على اعتبار أن التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية المستحدثة التي تستهدف التطوير التنظيمي.

كما تنطلق أهمية الدراسة من بيان دور التمكين الإداري في فعالية التطوير التنظيمي وذلك من خلال إكساب العاملين مهارات وقدرات عالية نحو تحمل المسؤوليات في العمل وهذا في

المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، على اعتبار أن دراسة موضوع التمكين الإداري تركز في المؤسسات الاقتصادية دون المؤسسات العمومية الإدارية، بالإضافة إلى التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل التطوير التنظيمي باستخدام أسلوب التمكين الإداري.

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف وفقا لما يلي :

- دراسة الموضوع من خلال تقديم إطار نظري يحدد مفهوم وطبيعة التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

- التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في محل الدراسة.

- اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب(التدريب، التحفيز، تفويض السلطة الاتصال، بناء الفريق) في التطوير التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.

- حدود الدراسة:

- أولا: الحدود الزمانية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين 2014-2015 .

- ثانيا: الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر.

الإطار النظري للدراسة

أولا: ماهية التمكين

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في

العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية

تعريف التمكين:

لقد تعدد التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفه بعضهم بأنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" (1).

والتمكين هو: "نقل السلطات الكافية لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بجدية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة" (2).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع" (3).

من التعاريف السابقة فالتمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

أهمية التمكين:

تبين بما لا يدع مجالا للشك أن الأفراد هم الأساس، وأنهم أهم من العمليات، وهذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخرًا، فالعمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما الأفراد فهم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد.

أما السؤال الذي لا يتغير ولا يغيب أبدا عن أي بيئة للعمل في أي زمان وأي مكان فقد كان وما يزال هو: كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة.

من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، في هذا السياق يجيء مقياس الأداء البشري كى يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. من هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها (4).

مقومات التمكين الإداري:

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المؤسسة، وإن مقومات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر لواجب توافرها

لتحقق نجاح التمكين ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من: الاتصالات، بناء المعارف والمهارات التدريب، التحفيز، فرق العمل الجماعي، القيادة والإشراف وسيتم فيما يلي كل من هذه المرتكزات بالإيضاح:

1- بناء المعارف والمهارات: إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه ومهاراته فيه من هنا فإن بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءاً من عملية تمكينه وأساساً مهماً من أسس التمكين⁽⁵⁾، ففي ظل التطورات الحديثة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات وأساليب تعزز تمكين العاملين.

وبالرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة مفهوم واسع وليس له عمر محدد أو زمن واضح لنشأته، فما هو الدور الذي يقدمه هذا المفهوم في عصر المعلومات؟ للإجابة نقول أن هناك تسليم وقبول بأن لهذا المفهوم تأثير عميق في عملية صنع القرارات، والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل وخارج المؤسسة، ويأتي هذا التأثير من خلال التحسين المستمر في جودة عمليات المعرفة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر في جودة عمليات اتخاذ صنع القرارات والممارسات التنظيمية⁽⁶⁾.

2- التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية: يمكن تعريف التدريب على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة على اعتبار أنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، هو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عمله، وهو قيمة أيضاً بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من آفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وباختصار شديد فإن التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها⁽⁷⁾.

3- التحفيز: يقصد به تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يبدأ التأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته⁽⁸⁾، وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء.

4- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة.

5- الاتصال: إن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يساهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين

إن ارتفاع مستوى التغيير الحقيقي للمؤسسة يتم من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه، وهذا لن يتم إلا عن طريق التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب، وهذا ما يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات⁽⁹⁾.

6- فرق العمل: يرى Kinichia, Kreitner و Cole بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ولذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات⁽¹⁰⁾

ثانيا: ماهية التطوير التنظيمي

تلجأ المؤسسات إلى التطوير التنظيمي بسبب وجود ضغوط من كل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تتفاعل وتنكيف مع ما يحدث في البيئة.

تعريف التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو مجهود للمدى الطويل مدعوم من الإدارة العليا يهدف إلى تحسين عمليات حل المشاكل في التنظيم وبخاصة عبر عملية تشخيصية وإدارة أكثر فعالية وتعاوناً، تركز على البيئة التنظيمية وبتكيز خاص على البيئة الرسمية لعمل الفريق والفرق الطارئة وبيئة المجموعة بإشراك استشاري واستخدام نظرية وتقنية العلوم السلوكية التطبيقية⁽¹¹⁾.

يعبر مفهوم التطوير التنظيمي عن: " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية"⁽¹²⁾.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"⁽¹³⁾.

ويعرف ريتشارد التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات الإدارية التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"⁽¹⁴⁾.

والتطوير التنظيمي هو: "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المؤسسة بغرض تحسين أداؤها وتحديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى وجود أطراف خارجية، تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"⁽¹⁵⁾.

كما أن التطوير التنظيمي هو: " عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم، والارتقاء بثقافة المؤسسة"⁽¹⁶⁾.

من خلال الاطلاع على التعاريف السابقة فالتطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة لتحسين أداؤها، وتعتمد الخطة على جهود تعاوني بين أطراف عديدة، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى تدخل من أطراف خارجية، وعلى التطبيق العلمي لمبادئ العلوم السلوكية.

أهمية التطوير التنظيمي:

تمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية: ⁽¹⁷⁾

1. دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
2. تنمية القوى البشرية، وتحسين أداؤها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

4. الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

5. العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع المدني.

دعائم وأساليب التطوير التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين دعائم التطوير التنظيمي والتي يمكن أن تتحقق من خلال عدة أساليب وممارسات ومنهم Hiett , Cangemi and Kowalski اللذان بينا أن فلسفة التطوير التنظيمي تتحقق كالآتي:

1. حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات⁽¹⁸⁾.

2. ثقافة المؤسسة: وتتكون من افتراضات أساسية وقيم ومعايير للسلوك وتعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور، وعندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون والتمكين والتعلم المستمر تتجه المؤسسة نحو النجاح⁽¹⁹⁾.

3. اجتماعات المواجهة: حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها⁽²⁰⁾.

4. فرق عمل متماسكة: حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المؤسسات أي الرؤساء والمرؤوسين الذين لهم مهام محددة.

5. الاستعانة بمستشارين: حيث يمكن للقادة الاستفادة والاستعانة ببعض المتخصصين في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير المؤسسات.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (مؤيد أحمد صادق مسعود، 2012): درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية ومهارة استخدام الحاسوب، والتأهيل والتدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مدير ومديرة في مديريات شمال الضفة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لعام (2010- 2011)، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

دراسة (حسن مروان عفاة، 2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، القوة وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات، خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bowen & Lawler, 1992) تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلصا الباحثان إلى:

1. أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافأتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.
2. تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.
3. ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

دراسة (Bowen & Lawler, 1995): أجريت الدراسة بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي:

1. السلطة
2. المعرفة
3. المعلومات
4. المكافآت

وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعه معا وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماما، هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

دراسة (Emerson, 2008) بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها، أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

منهجية الدراسة:

اشتملت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، ومجتمع وعينة الدراسة المختارة، ووصف أداة الدراسة وكيفية إعدادها، بالإضافة إلى التحقق من ثبات الأداة، كما تم عرض مصادر المعلومات وأخيرا الأساليب الإحصائية التي ستعتمد عليها الدراسة لمعالجة البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ب(5) مؤسسات من المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات العمومية الإدارية من مجتمع الدراسة من مختلف الأقسام والمديريات والمستويات الإدارية، ولقد تم توزيع (91) استبان على أفراد عينة الدراسة العاملين، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (68) استبان بنسبة قدرها (74.72%)، وقامت الباحثة بإجراء تحليل بيانات الدراسة على (66) استبان وهو عدد الاستمارات المكتملة، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبان لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث يشتمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة حول خصائصهم الوظيفية والشخصية.
الجزء الثاني: يتضمن عدد من الفقرات التي تمثل أبعاد التمكين الإداري التي تم الإشارة إليها في متغيرات الدراسة وهي: (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل).

الجزء الثالث: يتضمن عدد من الفقرات التي تقيس أبعاد التطوير التنظيمي.
قد كانت إجابات معظم فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثبات أداة الدراسة:

تضمن تحقيق الصدق الظاهري للاستبيان على معامل ألفا كرومباخ، حيث قدر معامل الثبات الكلي 0.60، وهو ما يعتبر ملائماً لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى ذلك فالمقياس يتسم بدرجة عالية من الثبات.

مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي بواسطة الاستبان وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أما الدراسة النظرية فتم الحرص من خلالها على الإطلاع على مختلف الدراسات والبحوث والمجلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث ومن خلال ما تناولته المراجع العربية والأجنبية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) هذه الأساليب ما يلي:

1. معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
3. المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق التمكين الإداري والتطوير التنظيمي.

4. الانحدار البسيط لاختبار هل هناك تأثير معنوي لأبعاد التمكين في التطوير التنظيمي.

نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة، حيث سيتم عرض نتائج الدراسة الخاصة بخصائص عينة الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	
18.20%	12	ذكر	الجنس
81.8%	54	أنثى	
7.6%	05	أقل من 25 سنة	السن
53%	35	25 سنة الى أقل من 35 سنة	
28.8%	19	35 سنة الى أقل من 45 سنة	
9.1%	6	45 سنة الى أقل من 55 سنة	
1.5%	1	55 سنة فأكثر	
-	-	ابتدائي	المستوى التعليمي
3%	2	متوسط	
24.5%	16	ثانوي	
12.1%	8	مهني	
59.1%	39	جامعي	
1.5%	1	ماجستير فأكثر	
54.5%	36	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21.5%	14	5-10 سنوات	
7.6%	5	11-15 سنة	
16.5%	11	16 سنة فأكثر	

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبيان الدراسة المتعلقة بمجالات التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، والجدول (2) يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات التمكين الإداري كافة. يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الكلي لمجالات التمكين الإداري (2.80) وبانحراف معياري (0.72)، وأن متوسط التطوير التنظيمي الكلي (2.85) وبانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على وجود ممارسة للتمكين الإداري بصورة متوسطة، وأن مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية متوسط أيضاً.

الجدول رقم(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات استبان الدراسة المتعلقة بمجالات التمكين الإداري والتطوير التنظيمي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
1	التدريب	2.68	1.28	4	متوسطة
2	التحفيز	2.49	1.19	5	منخفضة
3	تفويض السلطة	2.79	0.7	3	متوسطة
4	الاتصال	2.82	0.88	2	متوسطة
5	بناء الفريق	3.22	0.93	1	متوسطة
-	المتوسط الكلي	2.80	0.72	-	متوسطة
-	التطوير لتنظيمي	2.85	0.80	-	متوسطة

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في فعالية التطوير الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) في التطوير التنظيمي.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H₁₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(3) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير التنظيمي بلغت (0.53) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات العمومية الإدارية تعتمد التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، وهذا من خلال التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، التدريب على مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل، والمتطلبات الأساسية لتقبل التمكين للحصول على

النتائج المأمولة، مما يؤدي إلى رفع أداء العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مؤيد أحمد صادق التي تكد نتائجها على وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

-H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

-H₁₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة. يتضح من الجدول رقم(3) أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والتطوير التنظيمي بلغت (0.45) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسات العمومية الإدارية تطبق نظام الحوافز بصفة متوسطة، فهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذه النتيجة تتفق مع **Bowen&Lawler** حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

-H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

-H₁₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(3) أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة والتطوير التنظيمي بلغت(0.44) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

-H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H14- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال والتطوير التنظيمي بلغت (0.45) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

يمكن تفسير ذلك من خلال أن الاتصال في المؤسسات العمومية الإدارية يعمل على تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفعالة بما عبر مستويات المؤسسة جميعها، حيث تعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة في التصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **Emerson** حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

H05- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

H15- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين بناء فريق العمل والتطوير التنظيمي بلغت (0.63) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة.

يمكن تفسير ذلك من خلال الدور المهم للعمل الجماعي للعاملين في المؤسسات العمومية الإدارية في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، ويساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفريق، ويمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **حسن مروان عفاقة** فعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

الجدول (3): تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين الإداري المتعلقة ب(التدريب،

التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فريق العمل) على التطوير التنظيمي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة التأثير B	معامل التباين F	مستوى الدلالة
التدريب	0.53	0.28	0.53	25.13	0.00
التحفيز	0.45	0.21	0.45	17.61	0.00
تفويض السلطة	0.44	0.19	0.44	15.78	0.00
الاتصال	0.45	0.20	0.45	16.78	0.00
بناء الفريق	0.63	0.40	0.63	42.72	0.00

النتائج والتوصيات

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة متوسط.
- 2) مستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة متوسط.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (التدريب، التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال، بناء فرق العمل) على التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بدرجة متوسطة.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في فعالية التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- 6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

- 7) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.
- 8) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء ريق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

التوصيات:

توصي الدراسة بمايلي:

- 1) ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين، وبأهميته وفوائده للعاملين والإدارة العليا في المؤسسة، وإقامة دورات تأهيلية لمدرء الإدارات المختلفة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين.
- 2) ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين.
- 3) إعداد الدراسات البحثية في مختلف المؤسسات حول التطوير التنظيمي لإيجاد أهم العوامل والمقومات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والوقوف على أهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق تلك الفعالية.
- 4) إحاطة العاملين علما بكل المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ الموقف المناسب من المشكلات بدلا من مفاجئتهم بها، وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم على أفضل وجه ممكن.
- 5) الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل.
- 6) تشجيع روح العمل الجماعي بين العاملين لأن في ذلك ضمانا لتمسكهم واندماجهم.
- 7) الاستمرار في تشجيع المبادرات وتقديم الأفكار الخلاقة بدلا من تلقي التوجيهات والإرشادات.

الهوامش والإحالات

- (1) المعاني، أيمن عودة: الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015، ص ص 139 140.
- (2) أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، 2003، ص 13.
- (3) ملحم، يحيى سليم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ص 18.
- (4) أفندي، عطية حسين: مرجع سابق، ص 21.
- (5) ملياني زعيمة: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPLبشار، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، 2012، ص 125.
- (6) جاد الرب، سيد محمد: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، قناة السويس، 2009، ص 442.
- (7) لطفي، علي، العشموي، محمد عبد الفتاح، عبد الفتاح، ايمان صالح حسن، الحسيني، محمود أحمد، وآخرون: الطبعة الأولى، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير: دار السحاب القاهرة، 2009، ص 30.
- (8) الطيب، محمد رفيق: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.
- (9) Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1^{er} édition, 1992, P:119.
- (10) عودة المعاني، أيمن: مرجع سابق، ص ص: 146 147.

- (11) تاج السر محجوب، على: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2009 ص178.
- (12) الصيرفي، محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 14.
- (13) لعويصات، جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2003، الجزائر، ص 55.
- (14) عبوي، زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008، ص 115.
- (15) ماهر، أحمد: تطوير المنظمات الليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص18.
- (16) أبو النصر، مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ابتراك، 2007 مصر ص62.
- (17) الصيرفي، محمد: مرجع سابق، ص14.
- (18) لعويصات، جمال الدين: مرجع سابق، ص56.
- (19) محمد علي، عالية جواد ، عماد أحمد، سيف الدين: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013، ص172.
- (20) الصيرفي، محمد: مرجع سابق، ص77.

المراجع:

- المعاني، أيمن عودة: الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.
- أفندي، عطية حسين: تمكين العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، 2003.
- ملحم، يحي سليم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- ملياني زعيمة: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع GPLبشار، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، 2012.
- جاد الرب، سيد محمد: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، قناة السويس، 2009.
- لطفي، علي ، العشماوي، محمد عبد الفتاح ، عبد الفتاح، ايمان صالح حسن ، الحسيني، محمود أحمد ، وآخرون: الطبعة الأولى، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير: دار السحاب، القاهرة، 2009.
- الطيب، محمد رفيق: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- تاج السر محجوب، على: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 2009.
- الصيرفي، محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- لعويصات، جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2003، الجزائر.

عبوي، زيد منير: التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008.
ماهر، أحمد: تطوير المنظمات الليلية العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
أبو النصر، مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك، 2007
مصر.

محمد علي، عالية جواد ، عماد أحمد، سيف الدين: أثر تمكين العاملين في التطوير
التنظيمي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية
في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013،
ص172.

Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection
encyclopédique, 1^{er} édition ,1992, P119.