

اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين
دراسة استطلاعية لآراء عينه من المديرين في شركة
النعمان العامة

**Impact Organizational Structure in Employee
Empowerment (Exploratory Study for Sample of
Managers in Al-Numan Company)**

المدرس المساعد جهان سلمان علاوي
معهد الإدارة التقني

المستخلص

تناول البحث دراسة علاقته الارتباط بين متغيرات الهيكل التنظيمي مع تمكين العاملين، ومن ثم اختبار درجة التأثير في متغيرات الدراسة بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين. وتناولت الدراسة بعدين: أحدهما: نظري يتضمن تقديم اطار فكري لموضوع الدراسة، والآخر: استطلاعي تمثل في تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الهيكل التنظيمي مع تمكين العاملين في شركة النعمان العامة. تم اعتماد الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في جمع البيانات، وطبقت على عينة من المديرين في الـ هـعـب ضـسـبـصـبـشـجـشـرـكـة المـبـحـوـثـة، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، بالإضافة الى وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة كما توصلت الى وجود التمكين بدرجة فوق المتوسط من قبل المبحوثين. اما اهم ما جاءت به الدراسة من توصيات ضرورة التوجه نحو انماط اداريه معاصره تؤمن وتبنى فلسفه التمكين والعمل على تشجيع الهياكل التنظيمية المرنة واعادة صياغه اهدافها واولوياتها.

Abstract

This research was designed to study the relationship between two main variables; organizational structure with employee empowerment and then selecting the degree of impact in variables of study between the repetition of practical organizational structure and employee empowerment. The study deal with two dimensions: One of Them: Theoretical includes the presentation of mental from study subject, and the other, practical it has been represented in determining the nature of relation and impact out of variables of repletion of practical organizational structure and employee empowerment in Al-Numan Company.

Questionnaire was used to collect data of this research from employs who works in Al-Numan Company. In the light of results, the study attained to the group of conclusions like that a significant impact of organizational structure dimensions (centralization, formalization, communication, specialization, and standardization) on employee empowerment. Additionally, it found that there was a moderate of empowerment among respondents. But the important to what has been proposed by the study of recommendations it is necessary to move towards contemporary patterns administrative believe and adopt a philosophy of empowerment and work to encourage flexible organizational structure and re-formulate objectives and priorities.

المقدمة:

يعد الهيكل التنظيمي من المواضيع المهمة، قد قام العديد من الباحثين والممارسين بأعداد دراسات حول موضوع الهيكل التنظيمي بأبعاده، وكذلك تأثيرات تصميم الهيكل التنظيمي في أداء الافراد واداء المنظمة بشكل عام. ويؤدي الهيكل التنظيمي للمنظمة دورا اساسيا في تحقيق اهداف المنظمة من خلال مساعده الادارة في اتخاذ القرارات والتخطيط والاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتوفرة. حيث ان الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمة واكثرها تأثيراً في نتائج اعمالها، فان على الإدارة التركيز عليها وعلى تطويرها.

تهدف هذه الدراسة على معرفة اثر ابعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التعقيد، المركزية) في تمكين العاملين (توافر المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة)، بالإضافة الى التعرف على العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، والتعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في شركة النعمان العامة.

تناول البحث اربعة محاور تناول الاول منها منهجية البحث اما الثاني فقد تطرق الى الاطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم واهمية متغيرات البحث الاساسية (الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين)، بينما خُصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية، اما الرابع فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بمفردات البحث فيما يخص الشركة موضوع الدراسة.

المبحث الاول : منهجية الدراسة Study Method

اولاً: مشكله الدراسة Study Problem

تعاني المنظمات العراقية الصناعية والخدمية منها على اختلاف مهامها واحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من الإدارة فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على طرق والاجراءات التقليدية التي تكبح قدرات العاملين في تقديم كل ما هو جديد وما يتماشى مع بيئة الاعمال اليوم والتوجه نحو تمكين العاملين وتوفير البيئة الملائمة لتنميته وتطوير الافراد العاملين. فالمشكلة التي تواجه المنظمات هي مشكلة تنظيمية في اساسها، وهي متعلقة بالأبعاد الهيكلية مثل درجة الرسمية (قواعد واجراءات عمل محدد)، التعقيد (عدد المستويات العمودية، ومستويات الاشراف، تخصص في المهام)، والمركزية (الصلاحيات الممنوحة) وغيرها، واستنادا لما تقدم يمكن صياغة ابعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

١. هل تدرك ادارة الشركة اهمية الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين؟
٢. ما هو مستوى التمكين في الشركة ؟
٣. ما مدى تأثير ابعاد الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين؟
٤. ما هو الهيكل التنظيمي المعتمد في الشركة موضوعه البحث؟
٥. ما الخصائص المميزه للشركة في حدود المتغيرات المبحوثة؟

ثانياً: اهداف الدراسة Study Objectives

١. التعرف على مدى تواجد ابعاد الهيكل التنظيمي ومستوى تمكين العاملين في شركة النعمان العامة.
٢. التعرف على اكثر ابعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً في تمكين العاملين.
٣. تبني مقترحات وتوصيات في ضوء نتائج الواقع الميداني للشركة المبحوثة .

ثالثاً: اهمية الدراسة Study Importance

١. تقديم اطار نظري وعملي يربط بين متغيري الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين.
٢. التعرف على واقع ابعاد الهيكل التنظيمي واثره في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة، وبيان تأثير الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين وذلك من خلال منحهم وتزويدهم بالمهارات والادوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وعلى تحمل المسؤولية في العمل.
٣. بيان التأثيرات الإيجابية المتوقعة للشركة من اعتماد اسلوب تمكين العاملين.
٤. توفير قاعدة معرفة بقصد الافادة منها في اثاره الاهتمام لدى ادارة الشركة بشأن انتهاج فلسفة التمكين في العمل.

رابعاً: حدود الدراسة Study Limits

١. الحدود المكانية : تم اجراء البحث في شركه النعمان العامة.
٢. الحدود الزمانية : استغرقت مدة البحث ثلاثة اشهر الفترة شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

خامساً : فرضيات البحث Study hypotheses

- الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط معنوية بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين ويتفرع منها الفرضيات الفرعية:
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسمية وتمكين العاملين.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد وتمكين العاملين.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المركزية وتمكين العاملين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوي بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين ويتفرع منها الفرضيات الفرعية:
١. يوجد اثر للرسمية في تمكين العاملين.
 ٢. يوجد اثر للتعقيد في تمكين العاملين.
 ٣. يوجد اثر للمركزية في تمكين العاملين.

سادساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

١. الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة.
٢. الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
٣. الاهمية النسبية (نسبة الاتفاق): لبيان نسبة الاجابة عن متغير معين من مجموع الاجابات.
٤. الارتباط الخطي البسيط (Spearman's): لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. الانحدار الخطي البسيط.
٦. اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط.
٧. اختبار (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار.

سابعا : وسائل جمع البيانات والمعلومات:

تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالاتي:

١- ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث فضلا عن المقابلات الشخصية كونها اسلوب فاعل في الحصول على البيانات والمعلومات.

٢- الاستبانة: صممت استمارة الاستبيان لتغطي جميع متغيرات الدراسة، وقد تم اعدادها بالاستناد الى المفاهيم التي جاءت ضمن متن الدراسة. والاعتماد على ما ورد في الادبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بعد اجراء التعديلات عليها لجعلها متوافقة مع مجتمع الدراسة وعينتها. تم توزيعها على عينة عشوائية من المديرين والمسؤولين في (شركة النعمان العامة) حيث تضمنت نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية، وتم الاعتماد على اسلوب (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات ولكل عبارة وزن يبدأ من (١) وينتهي ب (٥) وكالاتي:

الدرجة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

وقد اشتملت الاستبانة على (٥١) فقرة منها (٣٠) فقرة لمتغير الهيكل حيث تم الاعتماد على أفكار (Hach, 1997:170)، (Daft, 2001) المتكون من ثلاث ابعاد الرسمية ١٠ فقرات، التعقيد ١٠ فقرات، المركزية ١٠ فقرات، اما متغير التمكين تم الاعتماد على افكار (Daft, 2001، الدوري، ٢٠١٣، علي، ٢٠١٠) فقد شمل ٢١ فقره موزعه على ابعاده الثلاث (٧امتلاك المعلومات وتوافرها و ٧ للاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة٧).

٢.١. اختبارات الصدق والثبات:

٢.١.١. الصدق الظاهري **Face Validity**: بعد أن تم تصميم استمارة الاستبانة وفق الآلية المذكورة تم عرضها على نخبة من السادة الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (ملحق ١) لمعرفة آرائهم بمدى وضوح وترابط فقراتها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة واعتمادا على توجيهاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات.

٢.١.٢. صدق المحتوى: **Content Validity** : تم اختبار الصدق بطريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups) وذلك بعد ترتيب مجاميع الاجابات عن عبارات المقياس تنازلياً او تصاعدياً، وتم تقسيمها على مجموعتين متساويتين، واخذ (٢٧%) من اعلى الدرجات و(٢٧%) من ادناها، ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين، ويعد المقياس صادقا إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين، وعند اختبار صدق المحتوى كانت قيمة (t) المحسوبة (٧.١٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٤٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يثبت وجود فروق معنوية بين المجموعتين مما يدل على صدق المقياس.

٢.٢. اختبار الثبات **Reliability** : يهدف اختبار الثبات إلى الحصول على النتائج أنفسها من المقياس فيما لو اعيد تطبيقه على المجموعة نفسها مرة اخرى بعد مدة من الزمن، ومن الطرائق المعتمدة في هذا الاختبار هي صيغة جتمان (Guttman L.A) التي تتمثل بإيجاد معامل تباين بين درجات الفقرات الفردية في القائمة ودرجات الفقرات الزوجية، فإذا كان معامل الثبات (٠.٥) او اكثر على وفق هذه الصيغة فانه بعد كافياً للبحوث التي تعتمد القائمة اداة لها. وقد بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٨٢)، مما يدل على ثبات استبانة الدراسة بمقاييسها كافة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الهيكل التنظيمي

١: مفهوم الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمات ويتعاضد هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورته المعلومات والهيكل التنظيمية المرنة قادره على الاستجابة للمنافسة سواء في المنظمات المحلية ام المنظمات الأجنبية . الهيكل التنظيمي هو من بين المؤشرات التي يتم الأخذ بها بنظر الاعتبار في دراسة اي منظمه، المنظمات مع اختلاف هياكلها سوف يكون لها مخرجات مختلفة في ظل التغيرات البيئية المختلفة والسريعة، حيث لابد من تصميم هيكل المنظمات بحيث تتكيف مع تغيرات البيئة، فإنه يجب تصميم الهيكل الذي يوفر مشاركته جميع العاملين في الشؤون التنظيمية فمن خلال ذلك يمكن ضمان بقاء المنظمة في عالم اليوم (Vazifedoust et al, 2012: 10). وي طرح عدد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي. يرى (Rijn, 2004: 4) ان الهيكل التنظيمي يصف وظائف المنظمة والمهام، والصلاحيات في الاقسام والشعب والافراد والعلاقات بينهم (حدود القيادة او السيطرة، الاتصال والاجراءات) ويصف ايضا عدد الموظفين في كل قسم، شعبه، ووحده. في حين اشار (Saylor:2) الى الهيكل التنظيمي على انه كيفية تنسيق العمل الفردي والجماعي داخل المنظمة لتحقيق الغايات والاهداف التنظيمية التي تحتاج الى تنسيقها وادارتها. ويرى (Nahm et al, 2003: ٢٨٣) ان الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تخصيص المسؤولية والسلطة واجراءات تنفيذ العمل بين اعضاء المنظمة. اما (Rue & Byars, 2003: 162) فقد ذكر الهيكل التنظيمي على انه الاطار الذي يحدد حدود المنظمة الرسمية وعمليات المنظمة ويعكس كيف المجاميع تتجمع حول الموارد، وقياس الاداء وكيفية نقل المعلومات واتخاذ القرار. في حين عرف (Vazifedoust et al, 2012: 16) الهيكل التنظيمي هو الطريقة او الوسيلة التي تقسم الأنشطة التنظيمية، وتنظيمها والتنسيق فيما بينها. اما (Naziri et al, 2014: 7) يعرف الهيكل التنظيمي هو كيفية تحديد المهام ومسؤوليه وضع التقارير من بين العاملين، وآليات التنسيق الرسمية وكذلك الانماط التفاعلية التنظيمية التي يجب مراعاتها. وعرف (Shahriari et al, 2013: 331) الهيكل التنظيمي هو طريقه تفويض المسؤولية والسلطة لقوى العمل، باعتباره الوسيلة التي يتم فيها تنفيذ العمليات بين اعضاء المنظمة. وعرفه (Anderssons & Zbirenko, 2014: 7) ان الهيكل التنظيمي يحدد الافراد والمهام في وحدات مختلفة لتعزيز وتنسيق الاتصالات والاجراءات والقرارات. واتفق كلا من (Khalilzadeh, 2013: 25) و (Baybrdi et al, 2013: 25) عرفه على انه وسيلة لتنظيم وتنسيق انشطه المنظمة والرقابة على عمل الفرد. واتفق كلا من (Tran & Tian, 2013: 230) على انه التخصص الدائم لأدوار العمل والاليات الإدارية التي تخلق نمطاً من انشطه العمل المترابطة وتنسيق ومراقبه انشطه المشاة.

يمكن النظر الى الهيكل التنظيمي بطريقتين: (Kirikova, 2007: 1) أ. كجزء من عمليات الاعمال، اي يتم تضمينه في عمليات الاعمال باعتباره واحده من السمات ب. كبيئة في عمليات الاعمال.

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي باعتباره الوسيلة التي تستخدمها المنظمة حدوداً للأداء الفعال من قبل اعضائها من خلال تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد وتنسيق ومراقبة انشطته المنظمة. ومن خلال التعاريف السابقة نجد ان الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعه من العناصر الرئيسية منها:

أ. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة، والتخصص في العمل اي وجود مهام محددة

ب. نطاق الاشراف وحدود السلطة والمسؤولية.

٢. **اهمية الهيكل التنظيمي:** اكد العديد من الباحثين والمفكرين على اهمية الهيكل التنظيمي وما يلعبه من دور حيوي في ادراك المنظمة وبلوغها غاياتها واهدافها بكفاءة وفاعلية واهميته في ضمان التكيف والموائمة بين مكونات ومتغيرات بيئتها الخارجية .

يسهل الهيكل التنظيمي العمليات المختلفة في الشركة، القاعدة العامة هو ان الهيكل التنظيمي يجب ان يعمل على تطوير العمليات، وليس توقف التطور للعمليات المهمة بسبب هيكل المنظمة، بل يجب ان يتوفر في الهيكل اليه التنسيق (Rijn, 2004: ٤). حيث يقسم الهيكل الاقسام، التقسيمات والافراد على اساس المهام والوظائف والمسؤوليات ومن جهة اخرى ينسق الهيكل هذه الوحدات من خلال خطوط الاتصال والقيادة، فعندما تكون وحدات العمل المختلفة مترابطة تكون المنظمة قادرة على العمل ككل (kirikova, 2007). كما ان الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، ويساعد في تحليل عملياتها، فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية، والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع معنويات وتحقيق الرضا للقوى العاملة في المنظمة، فالهيكل التنظيمي إذن يجب أن يصمم لذلك الغرض من اجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي، فوظائف الهيكل الرسمي، وتحديد النشاطات، والعلاقات داخل المنظمة يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل، فالأفراد يشكلون جزءاً أساسياً مؤثراً في أداء وعمل المنظمة، فالتنفيذ الفعال لعمليات المنظمة، ونجاحها في تحقيق أهدافها، يعتمد بصورة أساسية على سلوك أفرادها العاملين داخل هيكل تنظيمي والذي يضيف على المنظمة شخصية، وشكلاً فريداً خاص بها (Lynch, 2000: 824).

يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التفسير والتنبأ بالسلوك، اساس الهيكل التنظيمي هو الموائمة بين غرض المنظمة والموارد اللازمة. المنظمات التي تنمو بسرعة هي التي تستخدم الموارد استخداماً افضل بما في ذلك ادارته الكوادر الإدارية المتميزة (Tran & Tian, 2013: 230)، حيث يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين لتقليل المشاكل بينهم، الذين هم بحاجة عمل بعضهم البعض، مثالياً الهيكل التنظيمي يستفيد من جميع العاملين والاجزاء من المعدات، ويؤثر الهيكل ايضا على دافع الموظفين (Rijn, 2004).

يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها (Gibson et al, 2003: 378)

أ- المرونة والاستجابة الاكبر للاحتياجات المتغيرة للزبائن، العاملين، والجماعات الاخرى من اصحاب المصلحة الاساسيين.

ب- تقليل الكلف التشغيلية مع دعم الإنتاجية في الوقت نفسه.

٣: ابعاد الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو هيكل متعدد الابعاد التي تتعلق بما يلي:(Shahriarie et al, 2013: 331)

- أ- انقسامات العمل، خصوصا ادوار العمل والواجبات وتشمل التفويض، المفاضلة، وانقسام المنظمة وفقاً لمختلف الادارات، المركزية واللامركزية، التعقيد... الخ.
- ب- التنسيق واليات الاتصال التي تشمل المعيارية، الرسمية، المرونة.
- ج- واحده من الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي الجيد هو المرونة والقدرة في التنسيق مع ما يحدث من تغييرات بيئية. والجدول ادناه يبين ابعاد الهيكل التنظيمي وفق اراء بعض من الكتاب .

جدول (١) ابعاد الهيكل التنظيمي

ت	الابعاد	الكاتب
١	الرسمية، التخصصية، هرمية السلطة، المركزية، المهنية، نسب الافراد.	(Daft, 2001: 17)
٢	الرسمية، التعقيد، المركزية.	(Vazifedoust et al., 2012: 11)
٣	التخصص، المعيارية، الرسمية، المركزية، العادات والتقاليد.	((Andersson & Zbirenko, 2014: 8
٤	الرسمية، المركزية، الرقابة (السيطرة).	(Tran & Tian, 2013: 230)
٥	طبيعة الرسمية، عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، مستوى التكامل الافقي، موضع اتخاذ القرار، الاتصال.	(Nahm et al, 2003: 285)

المصدر : اعداد الباحثة استنادا الى المصادر المشار اليها انفا.

اما المكونات الهيكل التنظيمي من وجهه نظر (Daft, 2004: 86) هي:

- أ- يوضح العلاقات الرسمية المتضمنة عدد المستويات الهرمية ومدى سيطرة المدير (نطاق الاشراف) والمشرفين.
 - ب- يوضح الهيكل المجاميع المتكونة من الافراد ضمن الاقسام والمنظمة ككل.
 - ج- يتضمن الهيكل تصميم الأنظمة لغرض تأكيد فاعليه الاتصالات فضلا عن توحيد الجهود داخل المنظمة
- ان الابعاد التي سيتم تناولها في هذه الدراسة هي (المركزية، والتعقيد، والرسمية) أن سبب اختيار تلك الأبعاد هو اختيارها من قبل العديد من الباحثين باعتبارها عناصر أساسية في الهيكل التنظيمي وهذا لا يعني إن الجميع متفق على ذلك رغم انتشارها إلى حد كبير.

١. **التعقيد Complexity:** هو عدد المهام او النظم الفرعية التي يتم تنفيذها او الموجودة في المنظمة، وللتغلب على التعقيد والتحديات المتسارعة التي تتعامل معها في بيئة اليوم، يعتمد نجاح اي منظمة على اي مدى تمكين جميع العاملين (Vazifedoust et al., 2012: 16). ويشير الى عدد الاعمال المنجزة في المنظمة او عدد الأنظمة الثانوية التي توجد فيها. أن تعقيد المنظمة له تأثير كبير على سلوك أفراد المنظمة وعلى الظروف الهيكلية الأخرى، وعلى عملياتها، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها (Shahriari et al., 2013: 331). ويشير (Hosseini et al., 2012: 331) الى التعقيد بأنه تقسيم عمل المنظمة، وبصفه عامه التعقيد يأخذ عدة مسميات وظيفية (نشئت الوظائف داخل المنظمة، التسلسلات الهرمية، ومستويات الإدارة، درجة التعليم، نشئت الجغرافي للوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، التعقيد نفسه يتضمن احدهما رأسي وافقي وجغرافي، أن المحدد الأساسي في بلورة الشكل الهرمي للمنظمة هو عدد المستويات الهرمية للسلطة ونطاق الاشراف لكل مستوى تنظيمي، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الخارطة التنظيمية (Jones, 2001: 64).

٢. الرسمية **Formalization**: هي مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والاجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المنظمة وتوثيقها (Miri et al., 2011: 58). والرسمية هي مدى تنفيذ القواعد والاجراءات من قبل العاملين، التي في المقابل يحفز التشجيع على الابداع، والعمل المستقل والتعلم (Nahm et al., 2003: 285).

الادبيات النظرية التنظيمية تقسم الرسمية مستوى عالي و مستوى واطئ، عندما يكون مستوى الرسمية عالي يدعى بالهيكل الميكانيكي (الالي) والمستوى الادنى يتعلق بالهيكل العضوي، ان وجود درجه عالية من الرسمية يؤدي الى وجود علاقه سلبيه مع الابتكار، حيث ان قواعد العمل المرنة تسهل الابداع (Saylor, 286). تمتلك الرسمية جزئين: (Abdolreza, 2011: 58) و (Shahriari et al., 2013: 331) و (Daft, 17: 2004) الجزء الاول: تشير الى اي مدى توثق القواعد والأنظمة والاجراءات التي يتم تسجيلها في المنظمة. الجزء الثاني: تشير الى درجه اتباع التعليمات والقواعد واللوائح هذه.

٣. المركزية **Centralization**: هي درجة تركيز سلطه اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا في المنظمة، في المنظمات المركزية يتم اتخاذ القرارات المهمة في المستويات العليا من التسلسل الهرمي، بينما في المنظمات اللامركزية يتم اتخاذ القرارات ومعالجه المشاكل في المستويات الدنيا من قبل العاملين مما يؤدي الى الشعور بالتمكين (Saylor, 2) (Daft, 18: 2001). المركزية تعزز هيكل تنظيمي هرمي حيث تتركز سلطه اتخاذ القرار في المستويات العليا بدلاً من تقاسمها مع المستويات الدنيا في التنظيم. وتشير المركزية الى موقع صنع القرار (المادية، البشرية، التخطيط، والحالات الاستثنائية الاخرى في المنظمة) تتركز في نقطه واحده في المنظمة (Abdolreza, 2011: 58) (Miri et al., 2011: 58).

هناك مجموعه من المزايا تحققها المركزية وهي: (Jones, 2004: 109)

أ- تقدم سياقاً للسياسات والاجراءات والعمليات الإدارية والتشغيلية والداعمة.

ب- استثمار المركزية لمهارات الخبراء والمختصين.

ج- تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف الأنشطة

د- تحقيق رقابه فاعله على العمليات كافه.

اما اهم المزايا التي تحققها اللامركزية هي (Pettinger, 2000: 2014) (Gibson et al., 2003: 388)

أ- تسريع القرارات التشغيلية، حيث يمكن اصدار هذه القرارات في المركز الذي يحتاج اليها بدلاً من تحويل كل القضايا الى المدير الاعلى.

ب- تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم من خلال اتاحة الفرصة لهم لممارسه المسؤولية والسلطة والفرص الاخرى للتطور.

ج- تمكين المنظمات من جعل كل من هياكلها وانظمتها صحيحة وسليمه.

د- يمكن ان يمارس المديرون الذين لديهم سلطه كبيره نسبيا استقلاله اكبر، وبالتالي يلبون رغباتهم في المشاركة في حل المشكلات ويمكن ان تؤدي هذه الاستقلالية الى ابداع اداري.

٤: نماذج الهيكل التنظيمي

٤.١. **النموذج الالي:** يتميز الهيكل الالي بالسلطة والرقابة، حيث يتم اتخاذ القرار في المستويات العليا، مما يدل على ان المنظمة مركزيه، القواعد واللوائح مكتوبه هي الاكثر شيوعا وكذلك الرسمية في الهيكل الالي، يتم وصف الدور بشكل واضح بما في ذلك السلطة والمسؤوليات المرتبطة بحدود الدور، واجراءات العمل تكون موحده في هذا الهيكل ويعرف الفرد بالضبط المهمة حيث تكون محدده جدا، ما المتوقع ان تفعل وكيف ينبغي ان يتم ذلك، مع الهيكل الالي هناك خطر يتمثل ان الهدف بالنسبة للفرد هو مجرد اتباع القواعد وبالإضافة الى استخدام اقل للمعرفة والكفاءة من العاملين مما يسبب قله الدافع وغير راضيين عن العمل، لتحقيق اكثر فائدة من هذا يفضل استخدامها في بيئة مستقرة (Aniagyei, 2011: 8-9). ويكون هذا النموذج فعال عندما البيئات تكون على درجه عالية من التأكد، والتكنولوجيا تميل الى ان تكون روتينية، والهيكل الداخلي تميل الى ان تكون عموديه (Saylor, 283).

٤.٢. **النموذج العضوي:** يتميز بأنه غير مستقر والبيئة الخارجية غير مستقرة، والتكنولوجيا عادة غير روتينية، والحجم اقل اهمية تستند المنظمات على العمل الجماعي والتفاعل وجه لوجه والتعلم والابتكار. ومن صفاتها المساواة، التمكين، والعلاقات الافقية، وبناء توافق في الآراء (Taylor, 283). الهيكل العضوي لديه نفس عمليات اتخاذ القرار كمنظمة لامركزية حيث تمتلك المعرفة والخبرة والدراية الكافية فيما يتعلق بقرار مطروح لاتخاذ القرار. الخبرة هي كيفية الحصول على مكانة السلطة التي تعتمد على المعرفة والكفاءات بدلا من التسلسل الهرمي. في الهيكل العضوي حل المشكلة والتفاعل يسمح بأعاده تحديد مهام واساليب العمل واعادة تحديد المسؤوليات والادوار بمرور الوقت اعتمادا على الموقف مما يتيح لاستخدام الخبرات الشخصية والابداع. يستخدم الهيكل العضوي الرسمية اقل من الهيكل الألي ويستخدم الاتصال الافقي والتشاور بين الادارات بدلا من التعليمات العامودية، الهيكل العضوي يسمح للابتكار وبالتالي فهي اكثر ملائمة ومفيدة عند استخدامها في تغيير البيئة مع متطلبات عالية للتكيف مع البيئة المحيطة (Rue & Byars, 2003: 173).

ثانيا: تمكين العاملين

١: **مفهوم التمكين:** يمكن ان تعزى التمكين الى النظرية المقدمة من قبل دوكلاس الذي وضع نظرية (y) استنادا الى فكرة ان تحفيز الموظفين، الإنتاجية، والمشاركة يمكن ان تحقق وتعزز تصميم المزيد من الوظائف المستقلة والمرنة، ويعرف التمكين على انه مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار (Zeglat, ٢٠١٤: ٢).

التمكين هو خلق بيئة عمل حيث يسمح للموظفين اتخاذ القرارات في حالات محدده ذات صلة بالعمل ويمكن ان تكون القرارات كبيرة او صغيرة، وحجم واثر هذا القرار مسؤولية العاملين وبناء الروح المعنوية وتحسين نوعية العمل (Elnaga&Imran, 2014: 14-15).

اما (Thamizhmanii & Hassan, 2010: 205) عرف التمكين على انه يربط بين نقاط القوة الفردية والكفاءات، والانظمة المساعدة، وسلوك استباقي للسياسة الاجتماعية والتغير الاجتماعي. وعرفه (Allahyari, 1550: 2011) التمكين على انه المشجع الداخلي الذي يسمح للموظفين ان يشعروا او يرى ان لديهم القدرة على إنجاز العمل وهذا التصور له اثر في فعالية العمل والرضا الوظيفي.

ويعرف التمكين على انها منح السلطة والحرية، المعرفة والمهارات للموظفين لاتخاذ القرارات في اداء الاعمال بشكل فعال ويعرف منح السلطة وهو ما يعني لمساعدة الافراد على تحسين الثقة بالنفس والتغلب على عجزهم او الفشل وخلق الحماس والدافع لأداء العمل وواجباتهم (Jamshid, 2013: 332). ويعرفها (Saleh, 2013: 79) انها عملية تعزيز القرارات الفردية والجماعية بجعل الخيارات وتحويل تلك الخيارات الى افعال ونتائج تؤدي الى تحسين الاداء.

التمكين هو التحكم بالعمل، والاستقلالية في العمل الجماعي، وانظمة الدفع التي ترتبط بالأجر مع الاداء، ويعتبر التمكين طريقة لتشجيع وزيادة صنع القرار في المستويات الدنيا في التنظيم وفي نفس الوقت اثراء خبره العاملين (Bashir et al., 2012: 263). يشير تمكين العاملين الى تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا الى المستويات الدنيا العاملين في التسلسل الهرمي وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات (Baybordi et al., 2013: 25). اما (Naziri et al., 2014: 610) عرف تمكين العاملين هي الموارد الوحيدة التي يمكن ان تكون حصرية في منظمة واحدة دون منظمة اخرى ولها القدرة على رفع مستوى المعرفة، المهارات، التحفيز وهذه القدرة ليس فقط تدريب العاملين، تعتمد ايضا على الموظفين انفسهم وذلك باستخدام ابداعهم.

يتم تعريف التمكين اكثر مع الادارة الاستراتيجية لتقاسم سلطة اتخاذ القرار، وحدد التمكين المسؤولية للأفراد الذين هم اقرب الى المشكلة. ومع ذلك يخلط الفهم بين التمكين مع تفويض السلطة، في الحقيقة هو ان السلطة يمكن اعطاء وتفويضها وسحبها بارادة الادارة العليا من حيث التمكين هو حالة ذهنية (Allahyari, 2011: 1550). لتمكين الموارد البشرية يجب ان يكون لديها القدرة على القيادة بهدف تجميع ووضع استراتيجية شاملة لتمكين الموارد البشرية ويجب ان تتمتع الموارد البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لحل المشكلة في المنظمة، واعطائهم الدافع والرضا عن طريق التشجيع والاقناع والمصالح المشتركة على الصعيد الفردي والتنظيمي وهذه العملية لها ميزة في مخرجات ادارة الموارد البشرية في درجة من المشاركة والابداع (Vazifedoust 2012: 11 et al., 2014: 610). يمثل الهيكل التنظيمي هو واحد او اكثر العوامل اهمية في انشاء التمكين (Naziri et al., 2014: 610).

اما (Elnaga & Imran, 2014: 14-15) لخص التمكين بالنقاط التالية:

- أ- لنمو التمكين تشمل توسيع مهام وظيفه الموظف من خلال منحهم الاستقلالية وسلطه اتخاذ القرار حول العمل الخاص بهم، دون موافقه رئيسهم المباشر.
- ب- التمكين هو مستوى السلطة والمسؤولية الممنوحة للموظف.
- ج- من خلال التمكين، العاملون هم مندفعون ومتحمسون للاستفادة من مهاراتهم.
- د- يحدث التمكين عندما يتم تدريب العاملين تدريجيا وتزويدهم بجميع المعلومات ذات الصلة وتوفير افضل الادوات الممكنة، المشاركة الكاملة في القرارات الرئيسة وثم مكافأتهم الى حد ما.

٢: اهمية التمكين: يعد التمكين طريقه لتشجيع وزيادة صنع القرار في المستويات الدنيا من التنظيم، وفي نفس الوقت اثراء خبره العاملين، حيث ان الغرض الرئيسي من التمكين هو تحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية، ويجب على الإدارة ان تحاول اعطاء التسهيلات للعاملين في تحقيق هذه الاهداف من خلال توفير البيئة المناسبة

(Bashir et al., 2011: 263). وان المتغيرات البيئية المتسارعة لا تسمح لجميع القرارات اتخاذ سلسلة الأوامر الإدارية، وبهذا أصبح للعاملين دورا كبيرا في المنظمات كأفراد وكفرق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها وإجراء التحسينات من خلال تطبيق المعرفة ومما يتيح المجال للمديرين لأداء مهامهم، بينما يتم تنفيذ الخطط التفصيلية من قبل العاملين (Dilworth, 2000: 28). يساعد التمكين العاملين على ان يكونوا اكثر مرونة ومسؤولية، ويمكن ان يؤدي الى التقدم والتنمية لكلا من الفرد والاداء التنظيمي، ويعد تمكين العاملين امر حيوي للأبداع التنظيمي والفاعلية. التمكين يتجه نحو اللامركزية والهيكل التنظيمي العضوي، غالبا ما يكون مهماً للمنظمات للرد على التغييرات البيئية. التمكين هو منهج منطقي للوصول الى الاهداف، كما يمكن ازاله الاتصالات الواسعة النطاق بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في الهيكل التنظيمي (Baybordi et al., 2013: 25). يحدث التمكين تأثيرات ايجابية على موقف وسلوك العاملين، حيث يؤدي الى زياده الرضا، والحد من الاجهاد والغموض في العمل، ويطور ايضا القدرة على اتخاذ القرار، والاستقلالية في العمل، والحرية في اتخاذ القرارات، كما لها اثار سلوكيه هي زياده الثقة بالنفس، وزياده التوافق وسرعه الاستجابة للزبون (Naziri et al., 2014: 5)، حيث يسمح لهم اختيار افضل طريقه لخدمه الزبائن، التمكين هو شرط اساسي لمبادرات الجودة الناجحة والتي يجب دمجها مع عمليات تقديم الخدمة (Allahgari, 2011: 1550). ويعد التمكين مبدأ أساساً للمنظمات التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية، إذ من شأنه ان يجعل العاملين ذات خبرة وتعلم من خلال منحهم الحرية في الأداء على قدر من المعرفة والتشارك بها، كما ان تحسين الإنتاجية تأتي من خلال تمكين العاملين بإعطائهم الموقع الملائم في العمل وتزويدهم بالملاحظات بعيدا عن القوة، وهذا بدوره يجعل العاملين يلتزمون بالعمل والإبداع وزيادة العائد باستخدام قابليتهم ومعارفهم لتحسين العمل (Daft, 2000: 502). اذا تم اداره التمكين بشكل صحيح يمكن ان يؤدي الى الالتزام الوظيفي والحد من استبدال العاملين (Meyerson & Dewettinck, 2012: 41).

وقد حدد (Emerson, 2012: 1-2) مجموعه من الفوائد لتمكين العاملين، يمكن تلخيصها بالاتي:

أ- التمكين الفعال ليس له اثار ايجابية على رضا العاملين فقط وانما على العديد من الجوانب التنظيمية الاخرى مثل خدمه الاعضاء والاحتفاظ بهم.

ب- يؤدي التمكين الى التشجيع التنظيمي للصفات الريادية ويطالب العاملين اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة، وتعزيز اعتقادهم بانه يمكن تقرير مصيرهم بأنفسهم، وهذا الاعتقاد يؤدي الى التحفيز الذاتي والاحساس بالاستقلال وان تترجم الى مزيد من الاخلاص والجهد الاضافي للمنظمة.

ج- يساعد الموظف المخول بالمنظمة على تحسين الخدمات وتصبح اكثر ابتكار، وزياده الإنتاجية، واكتساب ميزه تنافسيه. الإدارة التقليدية من الإدارة العليا الى الإدارة الدنيا تميل الى خنق انتاجيه العامل، وخلق الحواجز امام الحلول المبتكرة، وتؤثر سلبا على رضا العاملين، بينما تمكين العاملين يستخدم اسلوب الإدارة المشاركة الذي يتطلب مشاركة اكبر من العاملين، المنظمات الناجحة هي التي تحتضن مفهوم تمكين العاملين واعتماد الديمقراطية مكان العمل التقليدية في كل من النطاق ودور العمالي في صنع القرار.

اما (Ongori & Shunda, 2008: 88) حدد فوائد التمكين بالاتي:

- أ- التمكين يجعل الموظفين يشعرون بانهم عنصر حيوي لنجاح المنظمة، بالإضافة الى انه بمثابة التصويت على الثقة في قدره العاملين، والمساهمة بشكل كبير في اهداف المنظمة، التمكين يجعل الافراد في مركز الدائرة بدلا من التركيز على الهامش.
- ب- تمكين العاملين يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة، وزيادة ولاء العاملين، والحد من دوران الموظف والتغيب والمرض.
- ج- تمكين العاملين والانضمام في تكوين مصيره، يصبح العمل محفز، وممتع وذات معنى.
- د- يقلل التمكين عدد المستويات في الهيكل التنظيمي التي تقود الى فعالية اكثر، وتقليل في الوقت.
- هـ- زياده تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الامور الاخرى يوما بعد يوم لمروءسيه.

٣: معوقات التمكين

من معوقات التمكين هي: (Elnaga & Imran, 2014: 18)

- أ- سوء استخدام السلطة المكتسبة حديثا من قبل الموظفين.
- ب- قد لا يرغب المدير بتقسيم السلطة لشخص في المستوى الادنى.
- ج- يخشون المديرون فقدان وظائفهم الخاصة ومن امتيازاتهم.
- د- بعض العاملين ليس لديهم المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- هـ- سوف تكون هناك الكثير من المسؤوليات على بعض العاملين.
- و- زياده الوقت في المجموعات او اللجان التي من الممكن ان تشتت ويستغرق وقتا طويلا لانجاز المهام عن الوظيفة العادية.

اما (Ivancevich & Matteson, 2002: 339) اشار الى معوقات التمكين التي يمكن تلخيصها بالاتي: أ-

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

٤: ابعاد التمكين : اشار الباحثين الى ابعاد التمكين وحسب وجهات نظرهم المختلفة ومنهم (Ivancevich

2002:382 & Matteson) والذي اعتبر المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي هي من اهم

الابعاد، اما (Robbins, 2001: 87) فقد اعتبر اهم ابعاد التمكين هي الهيكل التنظيمي والرقابة، اما (Daft,

2003: 568) فأشار الى توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافأة كونها الاهم بالنسبة اليه، الا ان العديد

من الباحثين اتفقوا على عدد من الابعاد للتمكين ومنهم (علي، ٢٠١٣)، (الدوري، ٢٠١٠) والتي يمكن الاستعانة

منها في التحليل الاحصائي وهي:

أ - امتلاك المعلومات وتوافرها : يتطلب نجاح التمكين من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة

المستويات الادارية من اجل الوصول الى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

ب- الاستقلالية وحرية التصرف: تتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الاعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها .

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

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: وصف عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية من المديرين ومسؤولي الشعب (٦١) شخص من العاملين في شركه النعمان العامة في بغداد والذين وُزعت عليهم استبانة البحث، الا انه تم استلام (٥٩) استبانة مملوءة فقط الذي يمثل 49% من حجم العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج المطلوبة ولباعتماد على البرمجيات الجاهزة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.

جدول رقم (٢) يوضح مواصفات عينة البحث ن = ٥٩

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٣٨	٦٤%
		انثى	٢١	٣٦%
		المجموع	٥٩	١٠٠%
٢	التحصيل الدراسي	دبلوم	٢٨	٤٧%
		بكالوريوس	٢٩	٤٩%
		ماجستير	٢	٣%
		المجموع	٥٩	١٠٠%
٣	عدد سنوات الخدمة	١٠-٦	١	٢%
		١٥-١١	١١	١٩%
		٢٠-١٦	٩	١٥%
		٢١ فأكثر	٣٨	٦٤%
		المجموع	٥٩	١٠٠%
٤	المركز الوظيفي	معاون مدير عام	٢	٣%
		مدير قسم	١٠	١٧%
		مدير شعبة	٣٤	٥٣%
		مسؤول وحدة	٢	٣%
		مشرف عمل	١١	١٩%
		المجموع	٥٩	١٠٠%
٥	الاختصاص الدقيق	فني	٣٦	٦١%
		اداري	٢٣	٣٩%
		المجموع	٥٩	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن ملاحظة الجدول اعلاه يظهر الاتي:

- ١- ان اغلب المشاركين في البحث هم من الذكور.
- ٢- غالبا ما يشير العمر إلى مستوى الخبرة والمهارة لدى أفراد العينة بشأن مجال العمل الذي يزاولونه، إذ حققت الفئة (٢١ فما أكثر) على نسبة (٦٤ %) من حجم أفراد العينة، وهذا يجعل الاعتماد على آرائهم امر مهم لما لديهم خبرة طويلة في العمل.
- ٣- التحصيل الدراسي : يتضح من الجدول (٢) ان اغلب المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس فنسبتهم (٤٩ %) فرداً من حجم العينة، مما يعني أن أفراد الشركة عينة البحث يمتلكون مؤهلات علمية لكنها لم ترتقي الى حملة الشهادات العليا .
- ٤- الاختصاص الدقيق : بين الجدول (٢) ان اغلب افراد العينة كانوا من ذوي الاختصاص الفني، فقد بلغ عدد الفنيين (٦١ %) فرداً من حجم العينة، وهذا ما يدعم نتائج البحث لان الشركة انتاجيه (سلعيه).
ولابد من التنويه ان اختيار مجتمع المديرين، والعينة التي اعتمدت استجابات أفرادها لأغراض التحليل كان مقصوداً، وذلك لان هذه الفئة هي الأنسب لإعطاء المؤشرات الأدق عن متغيري البحث، فضلاً عن أنهم في مركز صناعة القرار وهم من تبدأ بهم قناعات الاخذ بفلسفة التمكين منهاجاً للعمل في الشركة.

ثانياً: تحليل استجابات افراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة

١. الهيكل التنظيمي: يلخص الجدول الاتي الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية (نسبه الاتفاق) لإجابات المبحوثين عن كل بعد من ابعاد المتغيرات المستقلة.

جدول (٣) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على ابعاد المتغير المستقل

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المتوقعة للتحقق
١	يتوافر في الشركة دليل خاص لتوصيف الوظائف	٤.١٧	٠.٩١٣	٨٣.٤
٢	تعمل الشركة وفق سياسات واجراءات وقواعد العمل المحددة.	٤.٠٧	٠.٦٩١	٨١.٤
٣	توجد قواعد واجراءات مكتوبة تحدد سلوك العاملين	٣.٩٨	٠.٨٤١	٧٩.٦
٤	توجد رقابة لمتابعه تنفيذ الاجراءات والقواعد التي تنظم العمل	٤.١٥	٠.٦٩٠	٨٣.٠
٥	جميع الاوامر والاتصالات في المنظمة تحريره	٤.٠٣	٠.٨٠٩	٨٠.٦
٦	هناك برامج لتأهيل الموظف الجديد	٣.٥٤	١.٢٠٨	٧٠.٨
٧	رجوع مستمر الى الأدلة والتعليمات عند انجاز العمل	٣.٧٨	١.٠٠١	٧٥.٦
٨	تحدد الجهات التي ترتبط بها الشركة الاهداف العامة وتتولى الوحدات التنظيمية التنفيذ فقط	٣.٦٦	٠.٩٧٦	٧٣.٢
٩	تحدد علاقات العمل بين اقسام وشعب الشركة وفقا لقيود رسميه محدده	٣.٨٨	١.٢٠٥	٧٧.٦
١٠	عقوبات الاخلال بالنظام والتعليمات وقواعد العمل واضحه ومعروفه للجميع	٣.٩٧	٠.٩٤٦	٧٩.٤
الرسمية x1				
١	عدد اهداف الوحدة التنظيمية مناسب	٣.٥٤	٠.٨٩	٧٠.٨
٢	عدد المستويات الإشرافي كبيره	٣.٣٧	١.١٧٣	٦٧.٤
٣	عدد المشرفين على عملي كبير	٣.٠٧	١.٢٨٥	٦١.٤
٤	عدد الاقسام الموجودة في المنظمة مناسب وسير العمل	٣.٨٦	٠.٩٩١	٧٧.٢
٥	ان نطاق الاشراف محدد وفقا لطبيعة ونوع العمل	٣.٩٢	٠.٨٥٧	٧٨.٤
٦	الحدود الفاصلة بين الاقسام والشعب تجعلني غير قادر على الاتصال بالاقسام الاخرى لحل المشاكل دون استحصل موافقه الرئيس الاعلى	٢.٨٥	١.٢٤٣	٥٧.٠
٧	تنجز المهام في الشركة وفق تخصص عالي	٣.٤١	١.٢٠٥	٦٨.٢
٨	عدد الوحدات التابعة للمنظمة كبير	٣.١٧	١.١٠١	٦٣.٤
٩	الاعمال والواجبات التي ينفذها الافراد محدد بدقه	٣.٥٦	١.٠٥٥	٧١.٢
١٠	هناك اختلاف وتمايز في الاهداف وطبيعة الاعمال ما بين الوحدات او الاقسام التنظيمية في المنظمة	٣.٧٥	٠.٨٠١	٧٥.٠
التعقيد x2				
١	تتخذ جميع القرارات في المستويات الإدارية العليا في الشركة	٤.٠٢	١.٠٠٨	٨٠.٤
٢	تعتمد الإدارة الدنيا اتخاذ القرارات على الإدارة العليا	٤.٠٥	١.٠٧٤	٨١.٠
٣	يجري تخويل الصلاحيات بحدود ضيقه	٣.٥٤	١.١٣٤	٧٠.٨
٤	يجري العمل وفق موافقات الإدارة العليا	٤.٢٩	٠.٠٨٥	٨٥.٨
٥	تتأثر اغلب نشاطات ووظائف الشركة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا	٤.٢٤	٠.٧٠٣	٨٤.٨
٦	تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا	٣.٧٣	٠.٨٤٧	٧٤.٦
٧	يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا	٤.١٠	٠.٨٤٥	٨٢.٠
٨	تعرض الافكار المقدمة من قبل العاملين على الإدارة العليا	٣.٧٥	١.١٦٨	٧٥.٠
٩	صياغة اهداف قسمي او وحدتي التنظيمية لا تقع مسؤوليتها علي فقط بل تصاغ من الاعلى وكون مسؤولا عن تنفيذها فقط	٣.٧٦	٠.٩٧١	٧٥.٢
١٠	يتم مراجعه الإدارة العليا في ابسط الامور المتعلقة بعمل القسم او الوحدة.	٢.٩٨	١.٢٢٥	٥٩.٦
المركزية x3				
الهيكل التنظيمي x				
		٣.٧٤	٠.٩٨٧	٧٤.٨

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣) ان الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) (٣.٧٤) بانحراف معياري (٠.٩٨٧) بأهمية نسبية (٧٤.٨) وهو اكبر من معامل الاختبار البالغ (٣) مما يشير الى ان الشركة تتبع الرسمية والمركزية والتعقيد بشكل عالي في انجاز عملها حيث تعمل وفق سياسات واجراءات عمل محددة وان اغلب القرارات تتخذ من قبل الادارة العليا. اما فيما يتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي فقد كان اعلى وسط حسابي موزون لبعد الرسمية (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٩٢٨)، مما يشير الى اتباع الرسمية بدرجة عالية، اما المرتبة الثانية المركزية بوسط حسابي موزون بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٧٣) فالعاملون موافقون على ان ادارته الشركة التي يعملون فيها لا تشركهم في صنع القرارات الرئيسية فيها، الا ان هناك القليل من السلطات التي يتم تفويضها وحتى الجزء المفوض منها يخضع للرقابة المشددة. اما المرتبة الثالثة لبعد التعقيد التي بلغ وسطها الحسابي الموزون (٣.٤٥) بأعلى انحراف معياري بلغ (١.٠٦١) وهو يشير الى عدم الاختلاف الكبير بين العاملين حول هذا الموضوع فمن خلال المقابلات الشخصية تم التعرف على انه يوجد العديد من الاقسام والشعب وكل قسم يقوم بعملية انتاج مختلفة عن القسم الاخر الا انها لا تخرج عن الهدف الرئيس هو توفير منتج (سلعة) بالمواصفات المطلوبة.

أ. الرسمية: تتناول ادراكات العاملين حول توفر وثائق وتعليمات رسمية مدونه ومدى انتشار توزيعها. يتضح من الجدول (٣) ان الوسط الحسابي الموزون للرسمية بلغ (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٩٢٨) واهميه نسبيه (٧٨.٤)، وهو اكبر من معامل الاختبار البالغ (٣) وهذا يعكس زياده الرسمية في عمل الشركة، اذ ان معظم اجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات الشركة مكتوبه ومحفوظه لتوجيه سلوك العاملين فيها والتي يتم وبشكل دقيق تحدد مقدار الحرية الفردية التي يتمتعون بها. حققت الفقرة (١) المتعلقة (يتوافر في الشركة دليل خاص لتوصيف الوظائف) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.١٧) بانحراف معياري (٠.٩١٣) واعلى اهميه نسبيه (نسبه الاتفاق) (٨٣.٤) مما يشير الى ان الشركة تعمل وفق هذا الدليل. وحققت الفقرة (٦) المتعلقة (هناك برامج لتأهيل الموظف الجديد) اقل وسط حسابي موزون (٣.٥٤) واعلى تشتت انحراف معياري (١.٢٠٨) واقل اهميه نسبيه (٧٠.٨) وهو اعلى من معامل الاختبار، ويعود سبب قلة الاتفاق ضعف تبني ادارته الشركة خطه واضحه للتدريب مما يتوجب على الإدارة الاهتمام بهذا الجانب بشكل اكبر، حيث يعتمد على برامج تدريبية تطويريه ولكنها اغلبها من داخل الشركة، وذلك بالإفادة من الخبرات الداخلية للعاملين. اما اقل تشتت فكان للفقرة (٤) حيث بلغ انحرافها المعياري (٠.٦٩٠) والذي يشير الى اتفاق عينه الدراسة على وجود رقابة تنفيذ الاجراءات والقواعد التي تنظم العمل.

ب. التعقيد: تضمن ادراكات العاملين حول عدد النشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل الشركة، وعدد المستويات الإدارية في الهيكل الهرمي الوظيفي، حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45) بانحراف معياري (١.٠٦١) بأهمية نسبية (٦٩.٠) وهو اكبر من معامل الاختبار (الوسط المعياري) البالغ (٣) وهذا يشير الى المستوى فوق المتوسط للتعقيد، حيث ان عدد الاقسام في الشركة كبير نوعاً ما، بالإضافة الى وجود تخصص في المهام حيث ان كل قسم يؤدي عمل محدد (صناعه معينه). سجلت الفقرة (٥) المتعلقة (ان نطاق الاشراف محدد وفقاً لطبيعته ونوع العمل) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٩٢) بأقل انحراف معياري

(٠.٨٥٧) بأعلى اهمية نسبيه (٧٨.٤)، مما يشير الى اتفاق افراد العينة على وجود تخصص في العمل حيث ان نطاق الاشراف محدد وفقاً لنوع وطبيعة العمل. اما اقل وسط حسابي موزون فكان للفقرة (٦) المتعلقة (الحدود الفاصلة بين الاقسام والشعب تجعلني غير قادر على الاتصال بالأقسام الاخرى دون استحصال موافقه الرئيس الاعلى) بلغ (2.85) وهو يساوي تقريبا معامل الاختبار (الوسط المعياري) مما يعكس انه توجد بعض من الاتصالات بين الاقسام وخاصه في الامور البسيطة التي يمكن حلها بين الاقسام، الا انه في بعض الامور التي تحتاج الى قرارات مهمه لابد من استحصال موافقه الرئيس الاعلى. اما اعلى تشئت فسلته الفقرة (٣) المتعلقة (عدد المشرفين على عملي كبير) بلغ (1.285) مما يشير الى تباين اتفاق افراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة.

ت. المركزية: سجل هذا البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٩٧٣) واهمية نسبيه (٧٧.٠) وهو اكبر من الوسط المعياري، مما يشير الى وجود المركزية بدرجة عالية. حققت الفقرة (٤) المتعلقة (يجري العمل وفق موافقات الإدارة العليا) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.29) باقل انحراف معياري (٠.٠٨٥) واعلى اهمية نسبيه (نسبة الاتفاق) (٨٥.٨) وهو اعلى من الوسط المعياري، ومما يشير الى اتفاق كبير لعينه الدراسة على ان جميع القرارات الرئيسة والمهمه، يتم اتخاذها وفق موافقات الإدارة العليا. وسجلت الفقرة (١٠) المتعلقة (يتم مراجعته الإدارة العليا في ابسط الامور المتعلقة بعمل القسم او الوحدة) اقل وسط حسابي موزون بلغ (٢.٩٨) بأعلى انحراف معياري (١.٢٢٥) وهو اقل من الوسط المعياري بقليل مما يشير الى تباين اجابات افراد العينة اذ بعض الامور يتم معالجتها داخل القسم او الوحدة .

٢. وصف وتحليل ابعاد المتغير التابع (تمكين العاملين)

يتبين من الجدول (٤) ان الوسط الحسابي الموزون للمتغير التابع (تمكين العاملين) (٣.٦٧) بانحراف معياري (١.٠٠٩) بأهمية نسبيه (٧٣.٤) وهو اكبر من معامل الاختبار البالغ (٣)، وهذا يشير الى اهتمام فوق المتوسط في تمكين العاملين. اما فيما يتعلق بأبعاد التمكين فقد كان اعلى وسط حسابي موزون لبعد امتلاك المعرفة بوسط حسابي موزون بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٩٧٣) بأهمية نسبيه (نسبة اتفاق) (٧٧.٠)، مما يشير الى امتلاك المعرفة والمهارات بدرجة عالية، اما المرتبة الثانية توافر المعلومات بوسط حسابي موزون بلغ (٣.٨٤) بانحراف معياري (٠.٩٥١) بأهمية نسبيه (٧٦.٨)، وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة بمستوى فوق المتوسط على توفير المعلومات اللازمة للعاملين اول بأول عدا بعض المعلومات ذات الخصوصية. اما المرتبة الثالثة لبعد الاستقلالية وحرية التصرف بوسط حسابي موزون بلغ (٣.٣١) بأعلى انحراف معياري (١.١٠٣) بأهمية نسبيه (٦٦.٢) وهو يشير الى وجود الاختلاف في الرأي بين العاملين حول هذا الموضوع.

جدول (٤) الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على ابعاد المتغير التابع

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	سهوله الحصول على المعلومات من قبل العاملين	٣.٨٢	١.٠١٨	٧٧.٦
٢	امتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	٤.٠٧	٠.٨٢٧	٨١.٤
٣	تحرص الشركة على زياده استعداد الافراد لتحمل مسؤوليات اضافيه من خلال توفير المعلومات لهم	٣.٦٢	١.٠٥٦	٦٩.٨
٤	تتاح لنا المعلومات اللازمة للإجابة على جميع الاسئلة وحل المشاكل التي نواجهها في العمل	٣.٦٩	١.٠٣٨	٧٣.٨
٥	أحرص على ان يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم	٣.٦١	١.١٤٥	٧٢.٢
٦	تتق الإدارة العليا بقابليات الافراد العاملين في تقديم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤوليه ذلك	٣.٩٧	٠.٩٠٩	٧٩.٤
٧	يتصرف الآخرين معي بحريه انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم	٤.١٥	٠.٦٦٥	٨٣.٠
توافر المعلومات y1				
١	تتوفر رؤيه واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها	٣.٨٦	٠.٨٨٠	٧٧.٢
٢	يساهم العاملين بوضع استراتيجيات وخطط المنظمة التي تحقق اهدافها	٣.٢٠	١.٢١٤	٦٤.٠
٣	يمتلك العاملين حريه انجاز الاعمال المناطة ومناقشة الافكار مع الادارة العليا	٣.٥١	١.١٩٤	٧٠.٢
٤	يمتلك العاملين صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر	٢.٧٦	١.٠٥٦	٥٥.٢
٥	تشجع الادارة العليا العاملين على حل المشاكل بشكل شخصي دون الرجوع الى الرئيس المباشر	٢.٨٠	١.١٧١	٥٦.٠
٦	احيانا يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر	٣.٢٥	١.٢٤٠	٦٥.٠
٧	يتقدم العاملون بالمقترحات من دون تردد او خوف	٣.٧٨	٠.٩٦٦	٧٥.٦
الاستقلالية وحرية التصرف y2				
١	امتلك المرونة تجاه الافكار الجديدة	٤.٠٧	٠.٨٤٨	٨١.٤
٢	تهتم الادارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	٣.٥٤	١.١٠٤	٧٠.٨
٣	أتعامل مع الاخطاء والموضوعات غير المألوفة على انها فرص للتعلم	٤.٠٧	٠.٩٨٠	٨١.٤
٤	تشجع الادارة العليا العاملين على البحث عن طرائق جديده لتحسين اداء العمل وتطويره	٣.٦٦	١.٠٩٢	٧٣.٢
٥	امكانيه العمل دون الرجوع الى الرئتين والقواعد الصارمة لتغيير الاشياء	٣.٥٤	١.٢٣٦	٧٠.٨
٦	يمتلك العاملين خبره كافيه تؤهلهم الى التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل	٣.٩٣	٠.٨٨٨	٧٨.٦
٧	أحسب للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي امتلكها	٤.١٥	٠.٦٦٥	٨٣.٠
امتلاك المعرفة y3				
التمكن y				
		٣.٦٧	١.٠٠٩	٧٣.٤

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (٤) اعلاه ما يلي:

١. **توافر المعلومات:** حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٨٤) بانحراف معياري (0.951) واهميه نسبيه (٧٦.٨) وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ ٣ مما يظهر الى مستوى فوق المتوسط لدى الإدارة العليا بتوافر المعلومات للعاملين في الشركة، حيث يتم تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية اللازمة التي تساعد في حل المشاكل التي تواجهها في العمل. اذ حققت الفقرة (٧) المتعلقة (يتصرف معي الآخرين بحريه انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توافر المعلومات التي لديهم) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.15) بأقل تشتت (انحراف معياري) (٠.٦٦٥) بأعلى اهميه نسبيه (٨٣.٠) وهو اعلى من معامل الاختبار مما يعكس وجود الثقة بين العاملين لتوفير المعلومات الضرورية. وحققت الفقرة (٥) المتعلق (احرص على ان يطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم) اقل وسط حسابي (٣.٦١) بأعلى تشتت (١.١٤٥)، وهو اعلى من معامل الاختبار، واعلى تشتت مما يشير الى تلكؤ اداره الشركة في توفير المعلومات اللازمة.

٢. **الاستقلالية وحريه التصرف:** حقق هذا البعد وسطا حسابياً موزوناً بلغ (٣.٣١) بانحراف معياري (١.١٠٣) بأهمية نسبيه (٦٦.٢) وهو اكبر بقليل من الوسط المعياري البالغ (٣) مما يشير الى ضعف الاستقلالية وحريه التصرف للعاملين وضعف اعطائهم الصلاحيات الكافية لأداء العمل او مشاركتهم بوضع الاستراتيجيات المناسبة للعمل في المنظمة مما يشير الى ضرورة تغيير بعض المفاهيم القديمة وتغيير الهيكل التنظيمي لتنسجم مع التطورات الكبيرة والسريعة في اداره الاعمال الحديثة لتتمكن من تحقيق النجاح. حققت الفقرة (١) المتعلقة (تتوفر رؤيه واضحه عن اهداف المنظمة وغاياتها) اعلى وسط حسابي موزون (٣.٨٦) بأقل انحراف معياري (٠.٨٨٠) بأعلى اهميه نسبيه (٧٧.٢) وهو اعلى من معامل الاختبار (٣) وأقل تشتت مما يشير الى اتفاق افراد العينة على ان اهداف المنظمة وغاياتها واضحه. وحققت الفقرة (٤) المتعلقة (يمتلك العاملون صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر) اقل وسط حسابي موزون (٢.٧٦) بانحراف معياري (1.065) وهو اقل من معامل الاختبار، مما يشير الى ضعف اعطاء الصلاحيات للعاملين لتصحيح الانحرافات، حيث ان اغلب أنشطة الشركة تتأثر بقرارات الإدارة العليا ولا يمكن اتخاذ القرارات دون الرجوع اليها.

اما اعلى تشتت فكانت للفقرة (٦) اذ بلغ الانحراف المعياري (١.٢٤٠) مما يؤكد وجود تباين حول مضمون الفقرة في مسألة اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر، اذ بعض القرارات البسيطة والروتينية يتم اتخاذها داخل القسم.

٣. **امتلاك المعرفة:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٩٧٣) بأهمية نسبيه (٧٧.٠) وهو اعلى من الوسط المعياري مما يشير الى امتلاك المعرفة للعاملين، فمن خلال المقابلات الشخصية تم التعرف على ان اكثر العاملين في الشركة من ذو الخبرات والمهارات العالية، اذ ان معظم العاملين لديهم خبره في مجال عملهم لا تقل عن (١٠) سنوات، فقد حققت الفقرة (٧) المتعلقة (اتحسب للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي امتلكها في العمل) اعلى وسط حسابي موزون بلغ

(٤.١٥) بأقل انحراف معياري (٠.٦٦٥) بأعلى اهمية نسبية (٨٣.٠) مما يدل على ان العاملين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على خبرتهم التراكمية، بالإضافة الى قدرتهم على اكتشاف المشاكل بسرعه وإيجاد الحلول المناسبة لها وهذا ما يدعم اسلوب التمكين في العمل واعطاء العاملين صلاحيات اكبر.

وحققت الفقرتان (٢.٥) اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٥٤) لكلا من (تهتم الشركة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها)، و(امكانيه العمل دون الرجوع الى الروتين والقواعد الصارمة لتغيير الاشياء)، بانحراف معياري (١.١٠٤)، (١.٢٣٦) على التوالي حيث حققت الفقرة (٥) اعلى تشتت وهذا يعني وجود تباين في اتفاق افراد العينة حول امكانيه الخروج من الروتين .

ثالثاً: علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يشير الجدول (٥) الى نتائج قياس علاقات الارتباط البسيط بين متغيرات الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين على المستوى العام الاجمالي للعينة. اذ تشير تلك النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى معنويه (٠.٧٨٤)، وهي قيمه سالبه تعكس العلاقة بين المتغيرين وناعتماد تمكين العاملين على الهيكل التنظيمي، حيث ان اعتماد الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يستند على الرسمي والمركزي والتعقيد سيؤدي الى ضعف تمكين العاملين. ويشير الجدول الى مستوى الارتباطات بين المكونات الفرعية للمتغيرين (الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين) ويتبين من محتوياته ان هناك علاقات ارتباط سالبه (عكسيه) ومعنويه تحت مستوى (٠.٠١) بين كلا المتغيرين. فقد سجل متغير الرسمية اقوى علاقة ارتباط عكسيه مع التمكين ككل، وهذا يعني كلما زادت الرسمية قل تمكين العاملين، اما على مستوى المتغيرات الفرعية فقد سجل متغير التعقيد اقوى علاقة ارتباط سالبه مع توافر المعلومات بلغت (0.788) وهذا يعني كلما زاد التعقيد قل توافر المعلومات. اما اقل علاقة ارتباط بين المركزية وامتلاك المعرفة والذي بلغ (٠.٣٨٩) وهي علاقة ارتباط ضعيفة عكسيه ومعنويه تحت مستوى (0.01) مما يشير الى وجود علاقة عكسيه ايضا بين المتغيرين.

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين

المتغير	توافر المعلومات	الاستقلالية وحرية التصرف	امتلاك المعرفة	التمكين
الرسمية	-.٧٨٨**	-.٧١٧**	-.٧٣١**	٠.٧٦٦**
التعقيد	-.٨٨٢**	-.٧٤٨**	-.٧٥٦**	٠.٧٢٧**
المركزية	-.٧١١**	0.491**	0.389**	٠.٦٦٦**
الهيكل	-.٨٤٢**	-.٧٦٥**	-.٧١٧**	٠.٧٨٤**

المصدر من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

رابعاً: اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة:

١. تأثير الهيكل التنظيمي ككل في تمكين العاملين

نلاحظ من الجدول (٦) ان العلاقة بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير المعتمد (تمكين العاملين) هي علاقة ذات تأثير معنوي، لان قيمه F المحسوبة هي (٣٠.٢٣٤) اكبر من قيمه F الجدولية (٧.٣١٤) عند مستوى معنويه (٠.٠٠١)، كما اظهر الاختبار ان قيمه معامل التحديد (R^2) بلغت (٦١.٠٠%)، وهذا يفسر تأثير الهيكل التنظيمي بنسبه اكثر من المتوسط في تمكين العاملين، اما النسبة الباقية فتمثل بقيه المتغيرات الاخرى التي لم تدخل في النموذج الدراسة.

الجدول (٦) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين

المتغيرات	R^2 المصحح	F المحسوبة	الانحدار β	معنويه انموذج الانحدار
الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين	٠.٦١٥	***٣٠.٢٣٤	- ٠.٨٦٤	معنويه عاليه

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

٢. اثر العلاقة بين متغيرات الهيكل التنظيمي (الرسمية، التعقيد، المركزية) في تمكين العاملين

جدول (٧) نتائج تحليل اثر العلاقة بين متغيرات الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين

المتغيرات	R^2 المصحح	F المحسوبة	الانحدار β	T المحسوبة	معنويه انموذج الانحدار
الرسمية	٠.٥٨٧	***١١.١٨٦	- ٠.٣٩٧	***٣.٣٤٤	معنويه عاليه
التعقيد	٠.٥٢٩	***٤٤.٩٤٩	- ٠.٧١٣	***٦.٧٠٤	معنويه عاليه
المركزية	٠.٥٠	***٨.٢٧٤	- ٠.٧٤٠	***٢.٨٧٧	معنويه عاليه

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أ. اثر الرسمية في تمكين العاملين: نلاحظ من الجدول (٧) ان العلاقة بين الرسمية وتمكين العاملين هي علاقة ذات تأثير معنوي، لان قيمه F المحسوبة (١١.١٨٦) اكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١٤) عند مستوى معنويه (٠.٠٠١)، كما بلغت t المحسوبة (٣.٣٤٤) وهي اكبر من t الجدولية (٢.٤٢٣) عند مستوى معنويه (٠.٠٠١). واطهر الاختبار ان قيمه معامل التحديد (R^2) ان نسبه الاختلاف المفسر في تمكين العاملين بسبب تأثير الرسمية لا تقل عن (٥٨.٧%) وان النسبة الباقية (٤١.٣%) تمثل نسبه المتغيرات غير الداخلة في الدراسة، او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليه، وهذا يفسر تأثير الرسمية بمستوى اكثر من المتوسط في تمكين العاملين فالشركة التي تعمل وفق سياسات واجراءات وقواعد محدده سوف يحد من تمكين العمالي الذي يتطلب العديد من الصلاحيات. كما بلغت درجه التأثير (β) مما يعادل (-٠.٣٩٧) اي انه كلما زادت الرسمية كلما انخفض مستوى التمكين.

ب. اثر التعقيد في تمكين العاملين: نلاحظ من الجدول (٧) ان العلاقة بين التعقيد وتمكين العاملين هي علاقة ذات تأثير معنوي لان قيمه F (٤٤.٩٤٩) اكبر من قيمه F الجدولية (٧.٣١٤) عند مستوى

معنويه (٠.٠١) كما بلغت t المحسوبة (٦.٧٠٤) اكبر من t الجدولية (٢.٤٢٣) عند مستوى معنويه (٠.٠١). كما اظهر معامل التحديد R^2 (٥٢.٩%) مما يعني تأثير التعقيد بمستوى اكثر من المتوسط بقليل في تمكين العاملين اما النسبة الباقية تمثل المتغيرات الاخرى التي لم تدخل في الدراسة. كما بلغت درجة التأثير (β) بما يعادل (-٠.٧١٣) اي انه كلما زاد التعقيد انخفض مستوى التمكين.

ت. اثر المركزية في تمكين العاملين: نلاحظ من الجدول (٧) ان العلاقة بين المركزية وتمكين العاملين هي علاقه ذات تأثير معنوي، لان قيمه F المحسوبة (٨.٢٧٤) اكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١٤) عند مستوى معنويه (٠.٠١)، كما بلغت t المحسوبة (٢.٨٧٧) وهي اكبر من t الجدولية (٢.٤٢٣) عند مستوى معنويه (٠.٠١). واطهر الاختبار ان قيمه معامل التحديد (R^2) ان نسبه الاختلاف المفسر في تمكين العاملين بسبب تأثير المركزية لا تقل عن (٥٠%) وان النسبة الباقية (٥٠%) تمثل نسبه المتغيرات غير الداخلة في الدراسة، او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليه، وهذا يفسر تأثير المركزية بمستوى متوسط في تمكين العاملين. كما بلغت درجة التأثير (β) مما يعادل (-٠.٣٩٧) اي انه كلما زاد اتباع المركزية كلما انخفض مستوى التمكين لدى افراد عينة الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، بالإضافة الى وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.
٢. يتصف الهيكل التنظيمي في الشركة بانه (هيكل الي) الذي يعتمد بمستوى عالي من الرسمية والتعقيد والمركزية، حيث يوجد تركيز على ممارسه الرسمية العالية في الشركة، اذ انها تعمل وفق سياسات واجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات مكتوبه ومحفوظه لتوجيه سلوك العاملين فيها والتي تحد مقدار الحرية الشخصية.
٣. اظهرت الدراسة وجود تمكين للعاملين بمستوى فوق المتوسط وهو ليس بالمستوى المطلوب حيث حقق متغير امتلاك المعرفة اعلى وسط حسابي موزون، وهذا يعني امتلاك العاملين الخبرة في مجال عملهم التي من الممكن توظيفها في تحقيق اهداف الشركة، وهذا يدعم اعتماد فلسفة التمكين.
٤. اشارت النتائج الى ان جميع القرارات الرئيسية والمهمة تتخذ من قبل الإدارة العليا، مما يؤثر ارتفاع درجة المركزية، حيث يجري العمل وفق موافقات الادارة العليا، مما ادى الى ضعف امتلاك العاملين صلاحيات تصبح الانحرافات عند وقوعها.
٥. يهتم المصنع بالبرامج التدريبية، لكنها ليس بالمستوى المطلوب بسبب اعتماد الشركة برامج تدريبية تطويريه اغلبها داخل الشركة المبحوثة.
٦. تحقق حالات التعقيد التنظيمي للشركة المبحوثة، وذلك لكثرة الاقسام الانتاجية في الشركة، وكل قسم يتعلق بعمل معين، ولأسباب خارجيه تتعلق بكثرة التكاليف بالأعمال التي تنطو بها من قبل الجهات العليا (المركزية).
٧. يمتلك الافراد العاملون في الشركة الخبرة والمهارة في مجال عملهم، اذ لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على خبرتهم التراكمية، وهذا يدعم اعتماد فلسفه تمكين العاملين.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة التوجه نحو انماط اداريه معاصره تؤمن وتبنى فلسفه التمكين والعمل على تشجيع الهياكل التنظيمية المرنة واعادة صياغه اهدافها واولوياتها.
٢. زياده الاهتمام بالأفراد العاملين لدى الشركة وذلك بتنمية قدراتهم من ناحيه المعلومات والخبرات والمعارف، ويتم ذلك عن طريق اعتماد برامج تدريبيه تطويريه في داخل القطر وخارجه. بالإضافة الى ضرورة توفير الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم واثرائهم بالمعلومات وتبادلها مع الاخرين وذلك لتوفير بيئة داعمه للتمكين.
٣. توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرارات وتحمل الاخطاء التي تخص عملهم من دون الرجوع الى الادارة العليا لاستحصال الموافقة، والنظر الى العاملين بانهم خبراء في مجال عملهم، واعطاء الثقة بأنهم سينجزون العمل بشكل صحيح وبدون توصيه.
٤. دراسة امكانيه تخفيف بعض الاجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك وادارات واقسام الشركة المبحوثة، وكذلك فيما يخص طبيعة العلاقات المرتبطة بأداء تلك الادارات والاقسام وفيما يتعلق بتحديد سلوك وادوار الاقسام في اداء العمل من اجل فسخ المجال لتمكين العاملين.
٥. توفير المعلومات المطلوبة الى جميع المستويات التي تسهم في بناء منظمه متمكنة. واشاعه الاتصالات العمودية والافقية لتكوين منظمات افقيه مرنة واعتماد وسائل الاتصال المتطورة والحديثة التي تسهم فيها تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير.
٦. يجب على المنظمات أن تنتقل من أفكار الإدارة التقليدية وأدوارها القائمة على الرقابة اللصيقة، ومنح العاملين مزيداً من الثقة لمراقبة أعمالهم وخير وسيلة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل.

المصادر:

١. علي، عالية جواد محمد، احمد، سيف الدين عماد، " اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، ٢٠١٣.
٢. الدوري، ياسمين خضير عباس، "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة/ دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ٢٠١٠.
3. Anderssons, Johanna & Zbirenko, Alena, "Effect of Organizational Structure, Leadership and Communication on Efficiency and Productivity, Aqualitative Study of Public Health – Care Organization" 2014.
4. Achaoucaou, Fariza & Bernardo, Merce & Castan, Jose M. "Determinants of Organisational Structures: An Empirical Study", Review of International Comparative Management", Vo:10, Is:3 2009.
5. Abou Elnaga, Amir & Imran, Amen, "The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfisfaction: Theoretical Study", American Journal of Research Comunication", Vo.2(1) , 2014.
6. ALiahyari, Rahmatollah & Behzadshahbazi, Mirkamali & Seyed, Mohamad & Kharazi, Kamal, "Survey of Relationship between the Psychological Empowerment of Employee with Organizational Learning", Procedia Social and Behavioral Sciences, 30(2011).
7. Baybordi, Leila & Azizzadeh & Khalilzadeh, "Comparative Study of Organizational Structure Relation and Empowerment of Employees", Euro – Asian Journal of Economics and Finance, Vo.1, Is.1,2013.
8. Bashir, Iram & Ismat, Sunober & Mahmood, Babak, "Employee- Employer Relationship; Empowerment and Interpersonal Trust in Private Educational Institutions and its impact on Overall Profitability of an Organizations", International Journal of Asian Social Science Vo.2, No.3 ,2012.
9. Daft, Richard L.," Organization Theory and Design ", 8th ed, South Western College Publishing, U.S.A, 2004.
- 10.Daft, Richard L.," Organization Theory and Design", 7th ed, South Western College Publishing, U.S.A, 2001.
- 11.Daft, Richard L., "Management", southwestern, Thomson Learning, Ohio, 2003.
- 12.Dilworth, James B.," Operations Management: Providing Value in Good & Services ", 3rded, Harcourt, Inc., 2000.
- 13.Gibson, James I "Organizations, Behavior, Structure, Process", Mc Graw – Hill, Irwin, 2003
- 14.Hosseini, Rezaie Doulatbadi & Saleh, Palangi & Iman, Abooei Mehrizi & Jaafar, Akbarzadeh, "An Analysis of the Empowerment level of Employee and its Relation to

- Organizational Factors”, International Journal of Business and Social Science, Vo.3, No.15, 2012.
- 15.Ivancevich, Jone Matteson, Michael, T. (Organizational Behavior and management) Irwin McGraw –Hill, ,2002.
- 16.Jones, G.R., “Organizational Theory; Text and cases”, 3rdEd, Prentice-Hill, New Jersey, 2003.
- 17.Kirikova, Marite, “Flexibility of Organizational Structures for Flexible Business Proces”, 2007.
- 18.Meyerson, Gaudreau& Dewettinck, Blanchard, “Effect of Empowerment on Employees Performance”, Advanced Research in Economic and management Sciences, Vo.2, 2012.
- 19.Miri, Abdolreza & Rangriz, Hassan & Sabzikaran, Esmail, “The Relationship Between Organization Structure and Employee Empowerment in National Iran: An Oil Products Distribution Company”, Kuwait Chapter of Arobian Journal of Business and Management Review, Vo.1, No. 1, 2011.
- 20.Nahm, Abrham Y. & Vonderembse, Mark A. & Koufteros, Xenophon, “The Impact of Organizational Structure on Time – based Manufacturing and Plant Performance”, Journal of Operations Management, 2003.
- 21.Naziri, Samira & Mahmood, Reza Khodaie, & Ershadi, Mehdi, “Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in Semet- Company”, Research Journal of Recent Sciences, Vo.3(7),2014.
- 22.Ongori, H. & Shunda, J.P.W.,” Managing behind the Scenes: Employee Empowerment”, The International Journal of Applied Economics and Finance 2(2), 2008.
- 23.Pettinger R.” Mastering Organizational Behavior”, 1st Ed, Macmillan Press Ltd. London,2000.
- 24.Rijn, John Van, “Designing Organisation Structures” ,2004.
- 25.Robbins, Stephen, (Organizational Behavior) 9th ed, prentice –hall inc, new Jersey, 2001
- 26.Rue, Leslie W. & Byars, Liloyd L.,” Management, Skilis and Application”, 9th ed,” The McGraw-Hill Companies Inc., U.S.A, 2003.
- 27.Saif, Naser Ibrahim & Saleh, A fnan Sharif, “Managers Concern Regarding Employee Empowerment Jordanian Public Hospitals”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vo.5, No.3, 2013.
- 28.Tran, Quangyen & Tian, Yezhuang, “Organizational Structure: influencing Factors and Impact on A firm”, American Journal of Industrial and Business Management, 2013.
- 29.Thamizhmanii, S. & Hasan, S.,” Areview on an empolee Empowerment in TQM Practice “, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering”, Vo.39, Is.2, 2010.
- 30.Vazifedoust, Hossein & Nasiri, Mohammad & Norouzi, Abdollah, “Analyzing the Relationship between Empowerment in Eastern Azerbaijan, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vo. 2 ,Is.6, 2012.

31. Zeglat, Dia & Aljaber, Mohammad & Alrawabdeh, Wasfi, "Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer Oriented Behavior", Journal of Business Studies Quarterly, Vo.6, N.1, 2014.

ملحق (١) أسماء السادة محكمين استمارة الاستبيان

ت	اللقب العلمي	اسم الخبير	مكان العمل
١	أ.د.	اياد محمود الرحيم	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٢	أ.د.	صفاء علي ناصر	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٣	أ.م.د.	عامر عبد اللطيف العامري	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٤	أ.م.د.	شفاء بلاسم حسن	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٥	أ.م.د.	أصفاد مرتضى سعيد	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٦	أ.م.د.	سمير الخطيب	الكلية التقنية الإدارية بغداد
٧	أ.م.	ندى عبد المطلب جاسم	معهد الادارة التقني
٨	م.د.	عزام عبد الوهاب عبد الكريم	معهد الادارة التقني