

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management

Département de Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## العنوان:

# واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبان: مرزوق عصام / فريح يوسف

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: براهيمى نادية
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: تاهمي نادية
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عثمانى ميرة

السنة الجامعية 2024/2023م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and  
Management

Département of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## العنوان:

# واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبان: مرزوق عصام / فريح يوسف

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: براهيمى نادية
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: تاهمي نادية
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عثمانى ميرة

السنة الجامعية 2024/2023م



## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام أمّي الحبيبة.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك

نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة، فلم يبخل عليّ طيلة حياته

والدي العزيز.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

وفي أصعدة كثيرة

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

مرزوق عصام / فريح يوسف

## كلمة شكر

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا الحمد لله أولا وأخيرا على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

ومن باب الاعتراف بالجميل

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة المشرفة تاهمي نادية عرفانا بمجهوداتها واعتراف بفضلها كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى كل طالب علم، يبتغي وجهها لله وخدمة الوطن؛ حاملا رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بإعداد استبانة، اشتملت على 30 جملة موزعة على ثلاث محاور كالتالي:

الأول البيانات الديمغرافية للمبحوثين، والثاني واقع تمكين العاملين، والثالث معوقات تمكين العاملين بكلية العلوم الإقتصادية، تم توزيع الإستبانة على عينة مكونة من 40 موظف بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة، وتم اعتماد برنامج spss لتحليل البيانات احصائياً، وقد توصلت نتائج البحث الى وجود تمكين بدرجة عالية ببعديه المهاري والإداري لموظفي كلية العلوم الإقتصادية .

## الكلمات المفتاحية:

تمكين العاملين ، التمكين الإداري ،التمكين المهاري، معوقات تمكين العاملين ، كلية العلوم الإقتصادية لجامعة المسيلة.

**abstract**

This study aimed to Identify the reality of empowering workers at the Faculty of Economic Sciences at the University of M'sila. In order to reach this goal, the descriptive analytical approach was used, where we prepared a questionnaire that included 30 sentences distributed over three axes as follows:

the first Is the demographic data of the respondents, and the second is the reality of empowerment. The employees, and the third is the obstacles to empowering employees at the College of Economic Sciences. The questionnaire was distributed to a sample of 40 employees at the Faculty of Economic Sciences at the University of M'sila, and the SPSS program was adopted to analyze the data statistically. The results of the research concluded that there Is a high degree of empowerment In both the skill and administrative dimensions for the employees of the College of Economic Science.

**key words:**

Employee empowerment, administrative empowerment, skills empowerment, obstacles to employee empowerment, Faculty of Economic Sciences, University of M'sila.



# فهرس المحتوى

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين
7	المطلب الأول: تعريف وأهمية تمكين العاملين
7	أولا/ تعريف تمكين العاملين
9	ثانيا/ أهمية تمكين العاملين
11	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ تمكين العاملين
11	أولا/ أبعاد التمكين
13	ثانيا/ مبادئ تمكين العاملين
15	المطلب الثالث: خصائص وأنواع تمكين العاملين
15	أولا/ خصائص تمكين العاملين:
17	المطلب الرابع: مداخل وأهداف تمكين العاملين
17	أولا /مدخل تمكين العاملين
19	ثانيا/ أهداف تمكين العاملين
22	المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية وصيغ ومراحل تمكين العاملين ودوافعه ومعيقاته

22	المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين
22	1- التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة
22	2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية
23	3- التمكين بوصفه استراتيجية إدارية
24	المطلب الثاني: صيغ تمكين العاملين
24	1- صيغة المشاركة
24	2- صيغة الإثراء الوظيفي:
25	3- صيغة المشاركة بالملكية
25	4- مشاركة المعلومات
26	5- إطار الإدارة الذاتية
26	6- فرق العمل الذاتية
26	المطلب الثالث: مراحل تمكين العاملين
27	الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير
27	الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين
28	الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين
28	الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل
28	الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات
29	الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين
29	الخطوة السابعة: توفير التدريب
29	الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات
29	الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير
29	الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج
30	المطلب الرابع: دوافع ومعوقات عملية تمكين العاملين
30	أولا/ دوافع تطبيق عملية تمكين العاملين

32	ثانيا/ معوقات تمكين العاملين
33	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
33	المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية
33	أولا / الدراسات العربية
35	ثانيا / الدراسات الأجنبية:
36	المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
36	ثانيا / أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي</b>	
39	تمهيد
40	<b>المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة</b>
40	المطلب الأول: التعريف جامعة محمد بوضياف:
40	أولا: تعريف جامعة محمد بوضياف
41	ثانيا: الكليات والمعاهد
41	المطلب الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	أولا تاريخ ونشأة الكلية
42	ثانيا- أقسام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
42	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
42	أولا: شكل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
42	ثانيا -الأمانة العامة للكلية
44	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة</b>
44	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

44	أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة
44	ثانياً: عينة الدراسة
44	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
45	أولاً: المصادر الثانوية
45	ثانياً: المصادر الأولية
45	المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.
46	أولاً: هيكلية استبانة الدراسة
47	ثانياً: أدوات معالجة بيانات الدراسة
49	<b>المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها</b>
49	المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول
55	ثانياً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:
56	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة
58	خلاصة الفصل
60	<b>خاتمة</b>
-	<b>المراجع</b>
-	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
12	جدول (01) ابعاد تمكين العاملين حسب نظر بعض الكتاب والباحثين
46	الجدول رقم (02): مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة
47	الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة
49	الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة
50	الجدول رقم (05): يمثل نتائج البعد الأول
51	الجدول رقم (06): يمثل نتائج المحور الثاني
53	الجدول رقم (07): يمثل نتائج المحور الثالث
54	الجدول رقم (08): يمثل نتائج المحور الرابع
55	الجدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول
56	الجدول رقم (10): اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني
57	جدول رقم (11): اختبار الفرضية الثالثة

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
25	الشكل رقم (1): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
30	الشكل رقم (02): المراحل الأساسية لتمكين العاملين
42	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# مقدمة

## مقدمة:

لقد بات من المعروف ونحن في مطلع الألفية الثالثة، مع هبوب رياح العولمة والتغيير على دول العالم ، والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المؤسسات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمؤسسة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة.

ويعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا مهما لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل أي منظمة، لذلك كان الاهتمام به وبتوجيهه وتحفيزه من الأمور التي تفوق أهميتها على القضايا الأخرى المتعلقة بالمؤسسة ، ويعتبر التمكين الإداري للعاملين هو الصيحة التي تترد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة ، حيث يعتبر مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية ، فهو يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

وقد أصبح موضوع التمكين محطة اهتمام من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح التشرك والتفاعل فيما بين الموظفين من خلال فرق العمل، إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية.

لذلك جاء بحثنا هذا من أجل دراسة واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

## مشكلة البحث:

تمكين العاملين مفهوم يقوم على سياسة تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، ويتبنى مبدأ القيادة التشاركية داخل المنظمة، ويحفز على منح الحرية المطلقة للمرؤوسين من طرف المدراء من أجل اتخاذ قرارات دون الرجوع إليهم، ورغبة منا في معرفة واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية، سنعالج الإشكالية التالية :

ما هو واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟



وهذا يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تمكين العاملين مهاريا بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟
2. ما مدى تمكين العاملين إداريا بكلية الاقتصادية بجامعة المسيلة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفروقات الفردية على إجابات أفراد العينة؟

#### فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات الاحتمالية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يتم تمكين العاملين بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

#### الفرضيات الفرعية:

1. يتم تمكين العاملين مهاريا بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
2. يتم تمكين العاملين إداريا بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم.

#### أهمية البحث:

- تكمن في الموضوع المدروس باعتبار تمكين العاملين من أهم المواضيع التي تجذب اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة.
- إبراز العلاقة بين البعد المهاري والإداري ومستوى التمكين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
- تلعب هذه الدراسة دورا هاما في معرفة المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية لتمكين العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
- إثراء المكتبة العلمية بموضوع تمكين العاملين نظرا لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة.
- وتكمن في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي سيتم انجازها في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، بهدف اكتشاف مستوى تمكين العاملين فيها.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم مدخل عام يوضح مفهوم وأهمية تمكين العاملين.
- التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والمهاري لدى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

- محاولة تقديم صورة واضحة عن تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
- السعي لتقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار الذي يهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية في التعمق بدراسة تمكين العاملين بمختلف المنظمات والمؤسسات.
- اختيارنا لهذا المحور ينبع من تخصصنا الأكاديمي في مجال إدارة الأعمال.
- الدور الحيوي لتمكين العاملين في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسات.

#### المنهج المستخدم:

من أجل دراسة موضوعنا واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة المسيلة وتحليل أبعاده، وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة و الإجابة على سؤال الإشكالية والتساؤلات الفرعية، ومن أجل اثبات صحة أو خطأ فرضيات بحثنا التي تم وضعها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالفصلين وذلك من أجل وصف الظاهرة المرتبطة بموضوع الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الفصل التطبيقي وذلك من إسقاط ما تم الوصول إليه نظرياً باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج (spss).

#### حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في فترة السداسي الثاني بالموسم الجامعي 2023-2024

الحدود المكانية: والمرتبطة بالدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الحدود البشرية: تتعلق بموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، وقد اقتصر على بعض موظفي الكلية بمناصبهم المختلفة بعد ان تم توزيع 40 استبانة.

#### صعوبات الدراسة:

في كل بحث يواجه الباحث صعوبات وعراقيل من الناحية النظرية أو الميدانية، ونحن كذلك واجهتنا بعض الصعوبات في كلا الجانبين:

1- في الجانب النظري لمسنا نقص في الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع تمكين العاملين، وربما ذلك لحدائته كفلسفة إدارية تسود منظمات اليوم.

2- أما في الجانب التطبيقي وجدنا صعوبة في الحصول على المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا راجع للمعيقات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية.

### خطة الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على طريقة إمراد (IMRAD) المعتمدة في انجاز البحوث، حيث تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة والذي يتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل عام لتمكين العاملين و المبحث الثاني الاتجاهات الفكرية وصيغ تمكين العاملين وأهم مراحل إنجازه أو تطبيقه، إلى جانب الدوافع والأسباب الدافعة له كإستراتيجية منظمة والمعيقات التي تواجهه، وأخيرا المبحث الثالث الذي يحتوي على الدراسات السابقة لتمكين العاملين بنوعيتها دراسات عربية وأخرى أجنبية، وذكر أهم نقاط الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالي.

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق للدراسة التطبيقية لموضوع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وقد قمنا بإدراج المباحث الثلاث الآتية: في المبحث الأول تم عرض ميدان الدراسة التطبيقية لبحثنا والمنهج المستخدم والادوات المستخدمة، أما في المبحث الثاني فقد تم التحليل الوصفي لأداة الدراسة، وأخيرا في المبحث الثالث تم اختبار الفرضيات وإثبات صحتها من خطئها ومناقشتها.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث مع إرفاقنا لها بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك بجملة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض السلبيات الملاحظة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

تُلقى الدراسات والبحوث العالمية الضوء على أهمية الموارد البشرية الماهرة ودورها المحوري في نجاح المنظمات وتميزها في مختلف مجالات نشاطها. حيث تركز على مجموعة من المتغيرات الضرورية لتحقيق ذلك، أبرزها قدرة الفرد وكفاءته في إنجاز العمل، والتي تُعد نتاجًا لما تلقاه من تعليم وتدريب والمهارات التي يمتلكها، إضافةً إلى قدرته على اختيار الأدوات والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل بنجاح. بالإضافة إلى رغبته في أداء العمل، والتي ترتبط بمستوى رضاه عن العمل، والمسؤولين، ومدى ولائه للمنظمة، واندماجه في إستراتيجيتها وأهدافها ورؤيتها. تُجمل هذه العناصر في مصطلح واحد هو "التمكين"، الذي يُمثل توجهًا قويًا يمكن للمنظمة تبنيه لتحرير الطاقات الكامنة لدى قواها البشرية، من خلال منحها ما يضمن لها القوة والكفاءة والقدرة على الإنجاز بإتقان، مع تحمل المسؤولية وشعور الفرد بأهميته وتحقيق دوره في المنظمة. سيتم تناول موضوع التمكين في هذا الفصل من خلال تسليط الضوء على المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين

- المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية وصيغ ومراحل تمكين العاملين ودوافعه ومعيقاته

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين

تحمل الدراسات والبحوث على المستوى العالمي سطورا حول أهمية ومكانة الموارد البشرية الماهرة، ودورها في تحقيق نجاح وتميز المنظمات على مختلف مجالات نشاطها، حيث نجدها تركز على عدد من المتغيرات الواجب توفرها حتى يتحقق ذلك، فسلط الضوء على قدرة الفرد وكفاءته في انجاز العمل، والتي عادة تكون نتيجة ما تلقاه من تعليم وتدريب والمهارات التي يملكها، وقدرته على الاختيار الناجح لأدوات وأساليب تنفيذ العمل، بالإضافة إلى رغبته في أداء العمل والتي ترجع إلى مستوى رضاه عن العمل، وعن المسؤولين عن العمل ومدى ولائه للمنظمة، واندماجه في إستراتيجية وأهداف ورؤية المنظمة، هذا وغيره من العناصر نجدها ملخصة في مصطلح واحد مفاده دعم وتنمية وتقوية وتمليك الفرد، وهذا المصطلح هو التمكين، الذي يمثل توجهها قويا يمكن للمنظمة تبنيه لتحرير الطاقات الكامنة بقواها البشرية، من خلال منحها ما يضمن لها القوة والكفاءة والقدرة على الانجاز بإتقان، مع تحمل المسؤولية وشعور الفرد بالأهمية وتحقيق دوره بالمنظمة.

### المطلب الأول: تعريف وأهمية تمكين العاملين

#### أولا/ تعريف تمكين العاملين

#### لغة:

ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، وإن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على فعل الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة. كما عرفت كلمة (التمكين) من خلال الفعل يمكن (Power) بأنه منح السلطة الرسمية، كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة (Power) ضمن مصطلح التمكين، والتمكين من هذا المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة (المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، 2010، صفحة 21).

#### اصطلاحا:

يعتبر التمكين من أهم وأحدث وأنجع أساليب إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، وهو أسلوب يستخدم عدة أدوات واستراتيجيات لتحقيق أهدافه، ضمن الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية، هاته الأخيرة التي تعد الإطار الشامل لكل الممارسات الإدارية المنظمة لحياة الفرد العامل منذ التحاقه بالعمل إلى الخروج منه، ضمن القيود القانونية للدولة وسياسة المنظمة. (mullenders, 2009, p.

21)

وقد استخدم التمكين كمدخل إداري منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين الماضي، وبالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف لوضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي، إلا أننا نجد تبايناً في مدخلات التمكين ومخرجاته بين فئة المؤيدين يعود سببه إلى تباين البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العلمية لهذه الفئة.

لذلك نجد العديد من التعاريف لمصطلح تمكين العاملين منهم ما يلي:

عرفه أفندي بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، (المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، 2010).

كما وصفه "الوادي محمود حسن" بأنه إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها التمكين حالة ذهنية داخلية نحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (الوادي، 2020 صفحة 21-22).

وقد عرف الكبيسي التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات التي تصل إليهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة، لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم (محمد، 2011 صفحة 66).

كما عرفه صلاح بأنه إعطاء الصلاحيات الواسعة والكاملة للعاملين واستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الوظيفة وإشعارهم بأهميتهم (بلحاج، 19 ديسمبر 2020 ص 77).

ويرى (Sohho) إن التمكين هو أحد استراتيجيات تنفيذ المنظمات لتعزيز التزام العاملين في بيئة العمل، وذلك من خلال برامج المشاركة، مثل التركيز على التفاوض الجماعي، وتشجيع اقتراحات الموظفين، والسعي نحو تصميم العمل والتدريب القائم على احتياجات الفرق المستقلة. حيث يهدف ذلك إلى منح العاملين صلاحيات أكبر وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يعزز انتمائهم واندماجهم في العمل. (kumar, 2010, p. 48).

كما عرفه مصطفى على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن دقة ما يقرره أو يؤديه. (الملفوح، 2016 صفحة 15)

وقدم العتيبي مرزوق التمكين على أنه نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.

### خلال مختلف التعاريف

نستنتج أن تمكين العاملين هو عبارة عن إستراتيجية يتم تطبيقها داخل المنظمة، تقوم على أساس منح كل عامل تحقيق السيارة أو الحرية في مجال عمله، من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الاهداف والتدريب.

### ثانياً/ أهمية تمكين العاملين

يسهم التمكين في إزالة الظروف المولدة للشعور بالضعف، ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية لدى العاملين. كما يعتبر التمكين مبدأً أساسياً للمؤسسات القائمة على الإبداع كقاعدة دائمة للميزة التنافسية. فهو يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، ويتيح لهم وقتاً أكبر للتركيز على الشؤون الاستراتيجية، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة تبرز أهمية تمكين العاملين في كونه المحور الأساسي لنجاح عمل الفريق، حيث تحتاج الأجل المؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق للمساهمة بأقصى جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة كذلك يفسح للعاملين. فالتمكين يمنح العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل المجال أمام العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تسهم في اتخاذ قرارات تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل، مما يحقق الإبداع التنظيمي. فضلاً عن ضمان فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، وجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ومطالبتهم بالمشاركة في عمليات التخطيط يجعل التمكين العاملين يشعرون بأنهم عنصر حيوي لنجاح المؤسسة، وبمثابة التصويت على الثقة في قدراتهم. فهو يضعهم في مركز الدائرة بدلاً من التركيز على الهامش، ويعزز اعتقادهم بإمكانية تقرير مصيرهم بأنفسهم، وهذا الاعتقاد يؤدي إلى التحفيز الذاتي والإحساس بالاستقلال، وينعكس في مزيد من الإخلاص والإضافة الجيدة للمؤسسة.

كما تكمن أهمية التمكين في: (دعفوس، 2020، صفحة 52)

-حاجة المنظمة الى ان تكون أكثر استجابة للسوق



-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية

-تركز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية

ويرى Daft سنة 2001 بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (daft, 2001, p. 514).

ونستنتج من خلال أهمية تمكين العاملين ما يلي:

-يساهم تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي باعتباره يمنح العاملين الحرية والاستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية.

-ينتج عن تمكين العاملين تحقيق الرضا الوظيفي

-يخفف التمكين من حجم المهام الملقاة على عاتق الرؤساء والتفكير في الجانب الاستراتيجي وإعطائه الأولوية

-يساهم التمكين في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعروهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبأن المؤسسة دائماً بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.

كما تبرز أهمية التمكين أيضاً في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، والتي يمكن إدراجها فيما يأتي (المحمدي، 2021 صفحة 416):

1-أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.

2-كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته.

3-تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، وعدم إشغالها وإضاعة وقتها بالأمور العادية والروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.

4- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصاً الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية، ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

5- التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجاباً على الأطراف الثلاثة: المنظمة، الزبون والموظف.

### المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ تمكين العاملين

#### أولاً/ أبعاد التمكين

من خلال التعريفات السابقة والمراجعة للأدب الخاص "بالتمكين" يلاحظ بروز بعدين رئيسيين في " التمكين" هما البعد الإداري، والبعد النفسي والسلوكي. وفي الوقت الذي يلاحظ فيه تركيز الكتاب على هذا البعد أو ذلك أحياناً، إلا أن الحقيقة تتمثل في عدم إمكانية إهمال أحد الأبعاد لأنها تتكامل مع بعضها لجعل التمكين فعالاً، كما لا يمكن الفصل بين البعدين للتداخل بينهما.

يبرز البعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، وتوفير التدريب اللازم، وبناء فريق العمل). إن التركيز على هذا البعد يجعل التمكين " أداة للسيطرة الإدارية"، لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة لأن رب العمل هو من يقرر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين، وهذا يجعل التمكين توجهاً يجري على المستوى التشغيلي وليس الاستراتيجي.

وفي الجانب الآخر يبرز ما يسمى " بالتتمكين النفسي" أو "المحتوى التحفيزي للتمكين". وهو ما يعكس البعد النفسي والسلوكي للتمكين. والتتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل. وكفي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين التي تتجسد من خلال الآتي: (قداة و الطاني ، 2019 صفحة 244-245)

#### المعنى Meaning

مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة. ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة. وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة أو متوافقة مع بعضها كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد والعكس بالعكس، ويمكن للإدارة التدخل لتحقيق الانسجام وجعل العمل له معنى عند من يقوم به.

### الأهلية أو الجدارة Competence

مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

### حرية التصرف (الاستقلالية) Self-Determination

مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله، وفقاً لما يراه مناسباً.

### التأثير Impact

شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة. إن إدراك تلك المضامين من شأنه التأثير في دوافع الفرد في العمل وشعوره باحترام الذات، والنمو والتطور، والفخر بالعمل وغيرها، التي تؤدي بالتالي إلى تحقيق الولاء للمنظمة وتكريس جهوده لتحقيق أهدافها والانخراط في التحسين المستمر.

هناك وجهاً آخر لأبعاد التمكين هما البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي فعندما يجري التمكين على أساس التحويل لسلطة اتخاذ القرار للعاملين في المستوى التنفيذي فإنه يعكس البعد التشغيلي أو الإجرائي للتمكين. وهذا البعد قد لا يؤدي إلى نجاح التمكين لأسباب عديدة منها عدم إدراك مضامينه من العاملين، وعدم الاستجابة له، وعدم تحمل المسؤولية المقترنة بالاستقلالية في اتخاذ القرار. لذلك يجب تبني "التمكين" على المستوى الاستراتيجي في رؤيا الإدارة العليا ورسالة المنظمة وفي التنفيذ الاستراتيجي من خلال الهيكل والثقافة المنظمة والعمليات لدعم التمكين بتوفير فرص الاستجابة له من قبل العاملين وتنفيذه بفاعلية. (قدادة و الطاني ، 2019 صفحة 244-245)

### جدول (01) ابعاد تمكين العاملين حسب نظر بعض الكتاب والباحثين

الباحث	ابعاد التمكين العاملين حسب وجهة نظره
Daft 2001	المعلومات - المعرفة والمهارات - القوة - المكافآت
المغربي 2001	وضوح الفرص - الاخلاقيات - العدالة او الانصاف الاعتراف والتقدير - العمل الفرقي - المشاركة الاتصالات الفعالة - البيئة الصحية
ملحم 2004	الاستقلالية - تدفق المعلومات والاتصالات الدعم والتحفيز - المعرفة والمهارات
Mullins 2005	التمكين من خلال المشاركة - التمكين من خلال الالتزام - التمكين من خلال تخفيض المستويات
Halvorsen 2005	الحرية والاستقلالية - المشاركة بالمعلومات - التدريب - السلطة والقوة - دعم الإدارة
الياسري ومجد 2007	المعلومات - المعرفة - القوة - المكافأة

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على (جلاب و طاهر الحسين، 2013، الصفحات 61-62-63-

### ثانيا/ مبادئ تمكين العاملين

يقوم التمكين ونجاح تطبيقه بالمنظمة على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في (مرزوق، 2023 الصفحة 266-270):

#### 1. المشاركة:

وتعبر عن الحالة التي يتحقق فيها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها، بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس، وهذا ما يتطلب توفر ترتيب تنظيمي يتيح للأفراد الراغبين والقادرين على تحمل المسؤولية للمشاركة.

#### 2. الثقة بالعاملين:

الأمل والثقة بنتيجة جهود العاملين، يفجر داخلهم طاقات كبيرة ويعزز ثقتهم بأنفسهم وحماسهم لبذل جهد أكبر، كما يزيد من ثقتهم بأن المدير يسعى لمصلحتهم، وبالتالي يزيد التزامهم بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف وهذا طبعا عند توفير الإمكانيات اللازمة والتوجيه المناسب، وتتحقق الثقة باحترام العاملين بغض النظر عن مناصبهم والاستماع لاقتراحاتهم وعدم الحكم السلبي على أفكارهم ومحاورتهم بصراحة وشفافية مع تقدير ومكافأة والاعتراف بإنجازاتهم.

#### 3. إثراء العمل:

وهو مفهوم قائم على أساس تدوير العمل لضمان شغل الفرد لعدة مناصب وانتقاله بين عدة أعمال وانجازه المهام متنوعة، بما يسمح بتنوع الخبرات وتحسين مستوى التنسيق بين المهام والوظائف والموظفين الذين يزيد فهمهم لطبيعة وظائفهم ووظائف زملائهم كونهم سبق لهم أن أنجزوها.

#### 4. الملكية:

فالتمكين يتعلق بجمع معطيات العاملين وتضمينها معا في نسق واحد، ومن ثم إعطائهم ملكية أعمالهم، وملكية السلطة لاتخاذ القرار ضمن ما يحقق الأهداف العامة، فشعور العاملين ومعاملتهم على أنهم يمتلكون جزء من المنظمة، وأنهم معنيون بتحمل خسارتها والمشاركة في أرباحها من شأنه أن يعزز مكانتهم بالمنظمة، ويزيد من مشاركتهم في اتخاذ القرار، والمبادرة في العمل بصفقتهم شركاء بالمنظمة. (المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، 2010)

5. توفير الحرية والاستقلالية:

فالعبء مقيد الفكر والحركة لا يبدع، والإبداع هي روح تتوق للتحدي والمزاجية وحب إثبات الذات ويحتاج المبدع الحرية الواسعة لكسر قيود الروتين ليخلق آفاق جديدة لا يصلها غيره.

6. تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية:

السلطة والتي تتحقق بامتلاك الفرد تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية السلطة والتي تتحقق بامتلاك الفرد القوة لاتخاذ القرارات والتأثير في العمل وفي التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وامتلاك الفرد للمعلومات المناسبة والخبرة والمهارة للقيام بالتصرف المناسب وانجاز عمله بنجاح.

وتجدر الإشارة بأن مفهوم التمكين المستمد من المصطلح (Empower) الذي تتضمن أحرفه المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين وهي:

1. **التعليم (Education):** فالتعليم أساس رفع الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة والعامل، ومدخل مهم لقبول التغيير وتحقيق التطوير، ويعتبر قاعدة التمكين في تحقيق أهداف المنظمة. (مرزوق، 2023 الصفحة 266-270)

2. **الدافعية (Motivation):** فتطبيق التمكين يحتاج تحفيز العامل وتشجيعه على قبوله وبذل الجهد الذي يتطلبه في بناء فرق العمل، والاتصال ودعمهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار. (بوزيد، 2020، صفحة 521)

3. **الغرض (Purpose):** أن يقوم التمكين لغايات وأهداف واضحة ومحددة ومعلنة بشفافية عالية.

4. **الملكية (Ownership):** منح الفرد القوة والسلطة للإنجاز، لكن مع ضبطه ضمن حدود وقيود واضحة ومسائلته على نتيجة استخدامه للصلاحيات الممنوحة له.

5. **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** التمكين يتطلب تغيير نوعي في أساليب العمل لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، ويجب دعم العاملين للتقبل والتفاعل مع التغيير في طرق ووسائل انجاز العمل. (مرزوق، 2023 الصفحة 266-270)

6. **نكران الذات (Ego Elimination)** إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية بما يعمق روح الولاء والانتماء، ويدعم بواعث العمل الجاد والمتقن في إطار انجاز المهام الموكلة لكل فرد بالمنظمة.

7. الاحترام (Respect): فإشاعة قيم الاحترام يعزز الثقة والتفاعل الإيجابي بين العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. (المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، 2010)

المطلب الثالث: خصائص وأنواع تمكين العاملين

أولاً/ خصائص تمكين العاملين:

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص تتمثل فيمايلي (الجميل، 2008 صفحة 41):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
- كما تتسم منظمات القيادات التمكينية بالخصائص التالية (مسعود، 2021 صفحة 16):
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- توظيف تكنولوجيا الانتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
- كما يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي (خيضر، 2004 صفحة 141)
- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم الصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحظون به.

**ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويتقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

**قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة من ذلك كله.

### ثانيا /أنواع تمكين العاملين:

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي (الوهاب، 2002 صفحة 17):

**التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الطاهري.

**التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. وهناك تصنيف آخر لأنواع التمكين نوجزها فيما يلي (سارة، 2017 صفحة 17):

### التمكين من خلال المشاركة:

ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

### التمكين من خلال الاندماج:

ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات،

حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

### التمكين من خلال الالتزام:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

### التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:

يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

### المطلب الرابع: مداخل وأهداف تمكين العاملين:

#### أولا /مداخل تمكين العاملين

التراكم المعرفي أفرز عدة اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل، مما أدى إلى اكتشاف عدة تصنيفات متميزة تشرح مفهوم التمكين من وجهات نظر مختلفة، وهي كما يلي (برسولي، 2018 ، صفحة 22):

#### التصنيف الأول:

هناك مدخلين متميزين ومتكاملين لدراسة التمكين في الأدبيات:

أول مدخل يسمى المدخل العلائقي للتمكين ويركز على العملية التي من خلالها يقوم المدير (القائد) بتقاسم أو مشاركة السلطة مع المرؤوسين (الموظفين)، وعادة ما يتداخل هذا المدخل مع بعض الممارسات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف حلقات الجودة ...



وثاني مدخل في هذا التصنيف يسمى بالمدخل التحفيزي ويعبر عن إيمان المدير بالفعالية الذاتية للموظف، ويركز هذا المدخل على الاتصال، وتحديد الأهداف الملهمة، التشجيع والتغذية العكسية المقدمة للمرؤوسين.

### التصنيف الثاني:

قدم باحثون آخرون مسارين مختلفين تماما في سبيل التوصل إلى تعريف واضح ومحدد للتمكين:

**الأول:** ينظر إلى التمكين على أنه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف (القائد على أنه سبب التمكين).

**الثاني:** ينظر إلى التمكين على أنه " حالة نفسية للمرؤوس أو الموظف تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس، وهكذا يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

### التصنيف الثالث: (برسولي، 2018 ، صفحة 23)

حسب Menon يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين من خلال ثلاث (مداخل) أو أساليب مختلفة وهي:

#### 1- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي)

في هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تتبع من مصدر كالهيكلي التنظيمي والسيطرة على الموارد وبالتالي فإن تمكين الموظفين يعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي ويمكن أن يحصل أيضا من خلال اللامركزية، والهيكل التنظيمي الأفقي والمشاركة، أي أن هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء الموظف الصلاحية لأداء عمله، وبالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للممكن في هذا الأسلوب.

#### 2- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي (سلوكيات القائد الممكنة)

القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون أعضاء الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤدي دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

### 3- أسلوب التمكين من خلال التحفيز (التمكين النفسي)

في هذا الأسلوب ينظر للتمكين على أنه التمكين النفسي و يمكن القول بأن Conger & Kanungo سنة 1988 كانا من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز للكفاءة الذاتية، ثم قام كل من Thomas & Veitouse سنة 1990 بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج Spreitzer سنة 1995 الذي ارتكز على نظرية Thomas & Veltouse سنة 1990 التي عرفت التمكين على أن له أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى القدرة، حرية الإرادة والاستقلالية وكذا التأثير.

إن الاختلاف في الأساليب والمداخل التي تم ذكرها في التصنيفات السابقة تعود إلى التنوع والاختلاف في وجهات النظر لمفهوم التمكين، فالتمكين في هذه الحالات يكون إما نابعا من إجراءات وميكانيزمات تتعلق بالأساليب الهيكلية والممارسات التنظيمية داخل المنظمة، أو أنه حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية، كما يمكن النظر إليه باعتباره عملية الاختبار القوة والثقة المتبادلة بين الرئيس (المدير) والمرؤوس (الموظف). وتجدر الإشارة إلى أن هذه المداخل والأساليب التي تناولت التمكين لم تكن متناقضة أو متعارضة بل هي تشكل معا صورة واضحة ومتكاملة عن التمكين. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن هذا النوع من الدمج بين المداخل يعرف بأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين حيث يقوم على أساس الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين. ولكي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. (برسولي، 2018 ، صفحة 24)

ثانيا/ أهداف تمكين العاملين

إن الهدف الرئيسي لعملية تمكين العاملين يكمن في تحرير الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في تطوير المنظمة وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا وتابعة من ذات الأفراد، وبناء على الدراسات الواردة في هذا المجال تشير إلى مجموعة من الأهداف كما يلي (عباس، 2011 صفحة 78-79):

السماح للأفراد بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل.

تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.

جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأفراد أكثر معنى وحرية كما يسهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين.

تعزيز المواقف السلوكية الايجابية تجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للإنجاز .

إزالة الآثار المتعلقة بالإحباط والضغط المرتبطة بالعمل.

تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير عليهم،

وفي هذا الصدد يرى (المدهون) أن تمكين العاملين يسمح بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتحاد القرارات المناسبة ويوفر: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الإدارة وهذا ما يطمح له العميل وتحقق له الرضا (المدمون، 1999 صفحة 79-80)

وأشار ميسون احمد وأضواء حسين إلى الأهداف التالية: (حسين، 2010 صفحة 105)

-زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء أعمالهم.

-يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

-يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

كما ذكر الملوك أن أهداف التمكين يمكن تلخيصها في المؤشرات التالية:

-إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

-الاستفادة الفاعلة من الموارد البشرية المتوافرة.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو.
- وقد قامت دراسة Turban & Al سنة 2000 بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:  
(mciean, 2000, p. 138)
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

### المبحث الثاني: الاتجاهات الفكرية وصيغ ومراحل تمكين العاملين ودوافعه ومعيقاته

تمكين العاملين فلسفة منظماتية حديثة ذات طابع فكري، بناء على ما ذكر سنتطرق في هذا المبحث الى الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين، مع تحديد صيغه اهم مراحلها، وفي الأخير تم التطرق الى الدوافع التي شجعت على تطبيقه داخل المنظمات وأيضاً المعوقات التي واجهت هذا الفكر الحديث.

#### المطلب الأول: الاتجاهات الفكرية لتمكين العاملين

كثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه بعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت. جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

#### 1- التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة

فإذا كان التمكين فلسفة منظرية جديدة، فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتجسد في جملة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق أهدافها. يُشار إلى فلسفة المنظمة بكونها عقداً ضمنياً بين أعضائها يحكم كيفية عملهم جميعاً لإنجاز الغايات المنظمة. تعتمد المنظمات على فلسفتين: الأولى هي فلسفة الحفاظ على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية هي فلسفة تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي.

تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الموظفين من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع قوانين ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمة. أما الفلسفة الثانية، فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح، فتركز على النتائج المستهدفة بعد منح الموظفين حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء باعتبارها أساساً. ووفقاً لهذه الفلسفة، تُعتبر الأخطاء دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. (راقد، 2023، الصفحات 60-61)

#### 2- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية

إن الإيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يتبناها القادة والمديرون في المنظمات الاقتصادية عند ممارستها للإدارة والسلطة. وتتغير هذه الأفكار وتتكيف حسب الضغوط البيئية في مكان العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً نحو إرساء قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. لقد أحدثت التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات، لا سيما في

عقدي الثمانينيات والتسعينيات، تحولات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعا إلى ظهور إيديولوجيات جديدة تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين. ويعتبر التمكين إحدى هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات لفرض واقع جديد يمنح الأفراد مكانة جديدة لم تكن متاحة لهم من قبل. تكمن الأسباب وراء حاجة المنظمات للتغيير في آثار المنافسة والضغط البيئية الخارجية، التي تعد من أهم التحديات التي واجهتها المنظمات، فضلاً عن ظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأمامية للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية. كما شكلت تقنية المعلومات دافعاً رئيسياً لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس واختراق السوق وتخفيف العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات. علاوة على ذلك، فإن التحدي العالمي والتباين الموجود في اقتصاديات الدول حفز الاقتصاديات الوطنية على البحث عن طرق جديدة للتعامل مع المتغيرات العالمية. (الدوري و صالح، 2009، صفحة 68)

### 3- التمكين بوصفه استراتيجية إدارية

يوصف التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها، لتؤثر فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي: (البناء و عباس الخفاجي، 2015، صفحة 47)

- وضع الرؤية أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.

2- وضع الأسبقيات

3- تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل

4- توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

5- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة عموماً إن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق قيمة مضافة ضمن أهداف محددة وآفاق زمنية طويلة الأمد. كما يمكن اعتبار التمكين استراتيجية إذا تم تبنيه كأحد الأبعاد الرئيسية لنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، نظراً لأثره التراكمي على تعزيز الجودة والتحسين المستمر، مما يعطيه دلالات استراتيجية. بمعنى آخر، عندما تتبنى المنظمة التمكين كجزء لا يتجزأ من نهجها الاستراتيجي لإدارة الجودة والتحسين المستمر، فإنه يصبح عنصراً حاسماً في

تحقيق أهدافها طويلة المدى وخلق قيمة مضافة من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل فعال في عمليات التحسين المستمر وضمان الجودة العالية للمنتجات والخدمات.

### المطلب الثاني: صيغ تمكين العاملين

قد تتخذ إستراتيجية التمكين صيغا مختلفة من دون أن تتحدث بشكل معين، ويمكن تقديم ذلك عبر الموجز التالي لهذه الصيغ:

#### 1- صيغة المشاركة

يعرف التمكين بأنه خطة عمل يتصرف من خلالها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال، ونلمس من خلال هذا التعريف الذي يجمع عليه أغلب المختصين في الجودة الشاملة والتمكين، على أن هذا المفهوم له صلة بالمشاركة وذلك على مستويين الأول يتعلق بتكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة ومستوى تنفيذ الخدمة للزبائن بوجود رقابة على ذلك، وفي هذه الحالة فإن فرق العمل تعتبر صيغة غير مباشرة للرقابة القوية التي يمكن أن تكون أكثر صعوبة للمقاومة والنضج العالي.

أما المستوى الثاني فيتمثل في أن الخبرة في عمل الفريق توفر مصدرا هاما لقبول المشاركة وإزاحة الاستبداد، وهذا الأمر هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساسا في المشاركة المباشرة والنقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد، وذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء.

#### 2- صيغة الإثراء الوظيفي:

تتضمن هذه الاستراتيجية بناء برنامج تدريسي متكامل يشجع العاملين على إدراك وتقمص الأدوار العاطفية لتلبية رغبات وحاجات الزبون بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته.

وعادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة لهم.

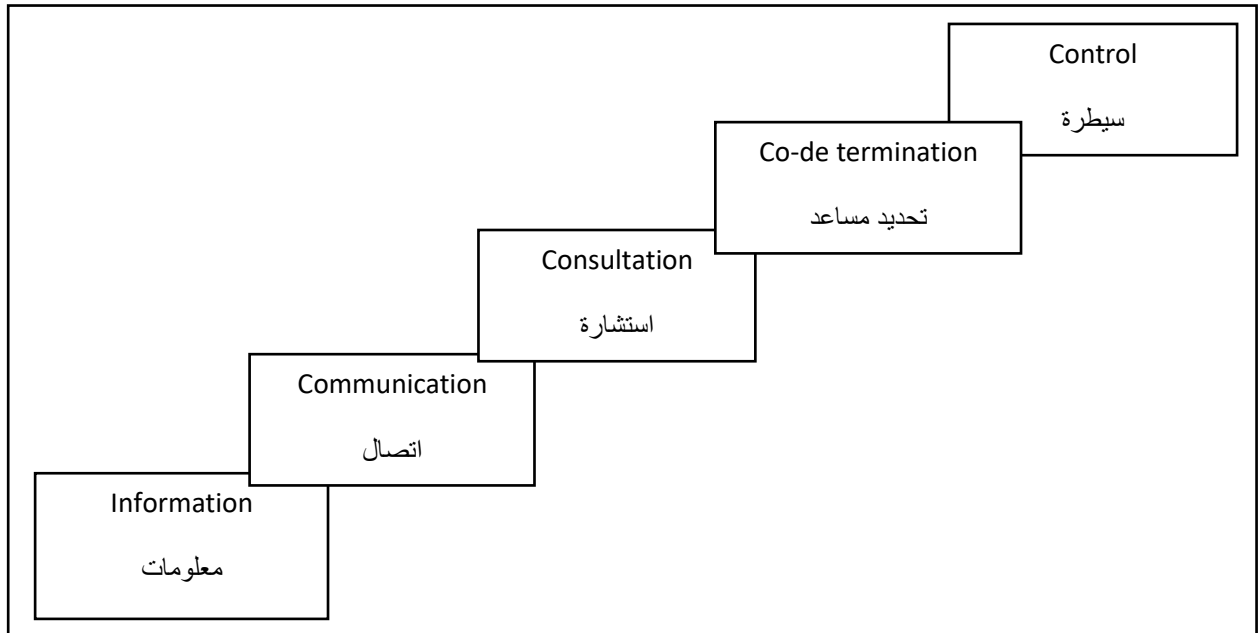
إن منهج الإثراء الوظيفي يركز على تعليم العاملين مهارات وتزويدهم بالحماس والاندفاع والثقة وتحسين الانتماء وممارسة الرقابة الذاتية، وإشعار الزبون بكونه شخصا مميزا للمنظمة والنظر إلى حاجاته على أنها تتبع من حاجات العاملين، وأن لدى هؤلاء الرغبة والمتعة في تنفيذ كل ما يريده

الزبون بسرعة مع التركيز على التطوير المستمر لمهاراتهم وفق ما يجعلهم أكفاء للممارسات المستحدثة تنظيمياً وإدارياً وفنياً في المنظمة لخدمة الزبون. (فلكاوي، 2017، صفحة 168)

### 3- صيغة المشاركة بالملكية

أشار زكريا مطلق الدوري إلى أن سيطرة العاملين تمثل أعلى درجات المشاركة وقد وضع ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



كما أضافت «Lasheley Courad» الملكية وعدداً من الاستراتيجيات المهمة التي تعزز مكانة العاملين في اتخاذ القرارات، إذ من خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون المقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم. (Courad, 2001, p. 86)

وبناءً على صيغ استراتيجية تمكين العاملين فإن المفاتيح الروتينية لهذه العملية تتمثل في:

### 4- مشاركة المعلومات

المعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، حيث لا يتمكن العاملون من اتخاذ قرار ومن ثم اتباع أي تصرف إلا عندما تتوفر المعلومات، إذ يجب أن تكون المعلومات ملائمة من حيث الكم والكيف والتوقيت. فالمعلومات الصحيحة تعمق الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث تساعد ثورة المعلومات



الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية بالسرعة والكفاءة والفاعلية الملائمة، ومن أهم أنواعها ما تتعلق بالموقف المالي والتشغيلي والتسويقي للمنظمة: رقم المبيعات، نصيب السوق المنافسة، الأرباح التكاليف، خطط المستقبل للتوسع والنمو والتطوير..

#### 5- إطار الإدارة الذاتية

لابد من تحديد إطار الإدارة الذاتية من خلال تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي، فما هي حدود تصرفات العاملين؟ وما هو نطاق مسؤولياتهم؟ وكيف توجه الإدارات طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟ وما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟ وما هو الإرشاد والتوجيه والتدريب المطلوب لدعم قدرات العاملين؟ وهذا يستلزم توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين: الرسالة والقيم، تقديم صورة واضحة عن المنظمة حالياً ومستقبلاً، دور المنظمة في البيئة التي تنشط فيها، أدوار العاملين والهيكلة التنظيمية، السياسات والنظم. (عامر و عبد الوهاب، 1998، الصفحات 168-169)

#### 6- فرق العمل الذاتية

الفريق عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات أهداف أدوار، قيم، قواعد سلوكية مشاعر وأحاسيس بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل والاستعداد للوصول إلى الهدف. الفريق عبارة عن نسيج متكامل من مواهب وقدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، فالفريق المستمر يدير نفسه ذاتياً: يحدد الأهداف، يخطط، يتخذ قرارات يحل مشكلات يوزع الأدوار، يحدد المسؤولية، يراقب ويسأل.

الفريق لا يعتمد على الإدارة، إنه مستقل نسبياً ويتحرك ذاتياً ومجهوداته ونتائجه أكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء، إنها حاصل ضرب وتفاعل وفاعلية الفريق الواحد تؤثر على فاعلية الفرق الأخرى، والفاعلية الكلية للمنظمة تتكون من فاعلية الفرق الموجودة فيها، وإن مشاركة المعلومات وتحديد إطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة فاعلية تمكين العاملين ولكنها تساعد أيضاً على تحسين نتائج العمل والرغبة المستمرة بين العاملين لتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة. (عامر و عبد الوهاب، 1998، الصفحات 169-170)

#### المطلب الثالث: مراحل تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد (Bowen and Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح

من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح "Caudron" أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تمهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم".

وأوصى "Ford and Fottler" أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين: (العنبي، 2017)

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة هل السبب؟

- تحسين خدمة العملاء
- رفع مستوى الجودة
- زيادة الإنتاجية
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين
- تخفيف عبء العمل عن المدير

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

#### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار "Kizilos" أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها.

وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو.

فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

#### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين (السكرانة، 2009، صفحة 324)

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرّاء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

#### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي

يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين (الزهراء، يحيى، و طه ياسين، 2020، صفحة 45)

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافأة للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال

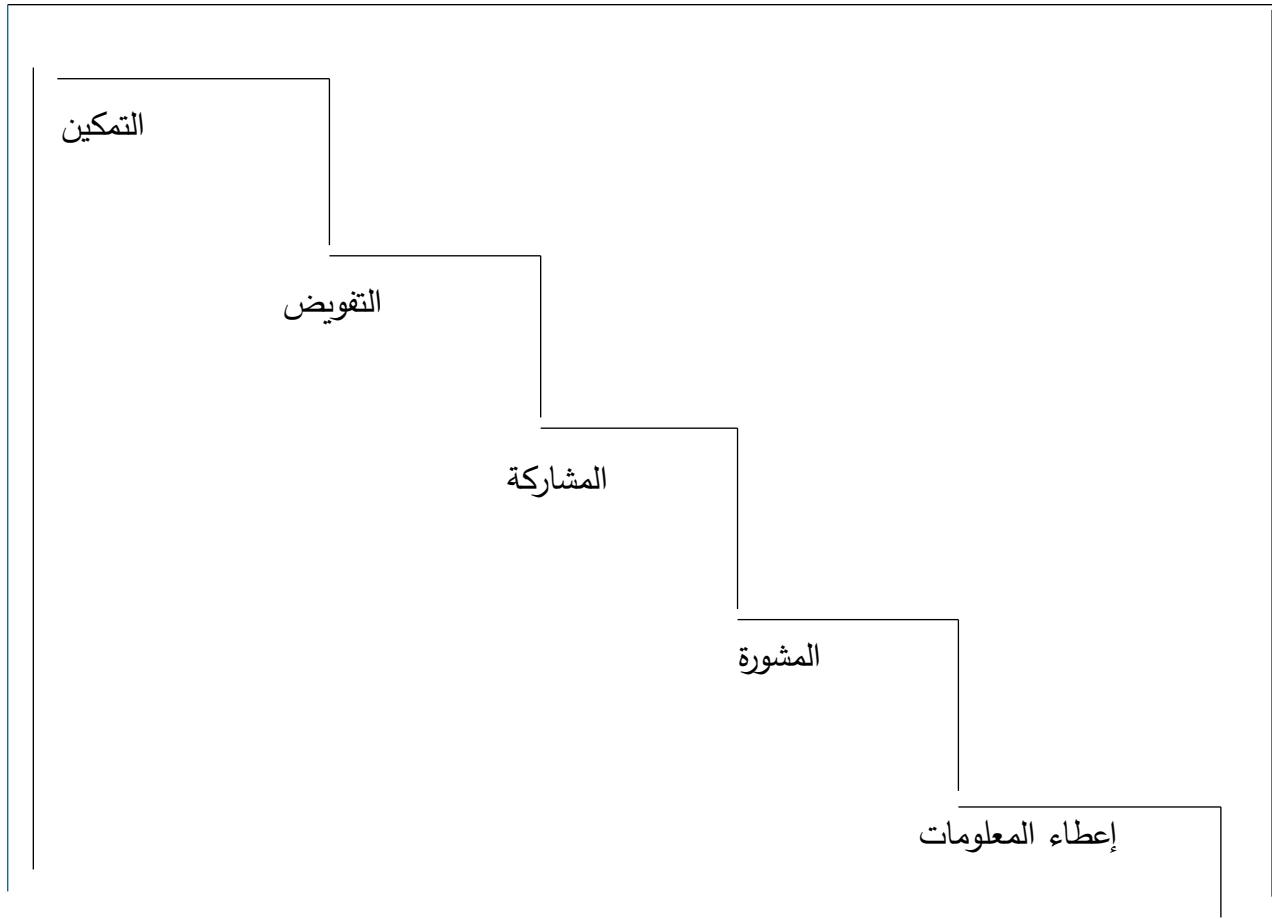
الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

#### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

وقد قدم أفندي الشكل الآتي يوضح فيه المراحل الأساسية لتمكين العاملين بشكل مختصر:

الشكل رقم(02): المراحل الأساسية لتمكين العاملين



المصدر: (أفندي، 2003، صفحة 42)

يتضح من الشكل أن النشاط المركز هو المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى عملية التمكين الكامل، وحيث أن هذا النشاط يتدرج ليبدأ من إعطاء العاملين التعليمات مع سيطرة الإدارة على سلطات اتخاذ القرار، ثم الاستشارة لهم كتابعين، ثم المشاركة لهم في اتخاذ القرار والتفويض لهم ومن ثم التمكين المطلق.

#### المطلب الرابع: دوافع ومعيقات عملية تمكين العاملين

أولا/ دوافع تطبيق عملية تمكين العاملين: (العنزي، 2019، الصفحات 136-137)

لقد شدد الباحثون على وجود دافعين أساسيين لتسويق اعتماد تمكين العاملين في المنظمات، وهي:

**1 التطلع للديمقراطية** ونبذ مشكلات الاغتراب الوظيفي المتأتية من التطبيق المتطرف لمبادئ الإدارة العلمية لصالح المنظمة وأرباب العمل.

**2 الدافع الاقتصادي** الذي يستند على افتراض أن للعاملين فرصاً كبيرة للأسهام في نجاح المنظمة من خلال اقتراح التحسينات التي ترفع من جودة العمل والأداء الوظيفي.

وهناك باحثون آخرون، قد حدّدوا ثلاث دوافع لاعتماد استراتيجية التمكين في المنظمات، وهي:

**1 دافع الاستجابة لحاجات بيئة الأعمال التنافسية** التي تستلزم استخدام طاقات وقدرات الموارد البشرية الى أقصى ما يكون لصالح العاملين أنفسهم وخدمة المنظمة.

**2 دافع الاستجابة لثورة ثقافة المعلومات والاتصالات** وما توفره من إمكانيات كبيرة لتقديم المؤشرات والحقائق لجميع الأفراد داخل المنظمة وتسهيل التعامل معها في الوقت اللازم والمكان المناسب.

**3 دافع الاستجابة للاستفادة من خبرات ومهارات الموارد البشرية** الممكنة الاستخدام والمتاح استغلالها على نحو فعال لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أكد المتخصصون في مجال الإدارة على دوافع مختلفة للأخذ بإستراتيجية تمكين العاملين من قبل المنظمات، والتي من بينها ما يأتي:

1- استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تلبية طلبات الزبائن واحتياجاتهم.

2- خطوة ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة في البيئة شديدة التغيير.

3- الإيمان بقدرات العاملين وثقة المنظمة بمعرفتهم وقابلياتهم وخبراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.

وأيضاً إلى جانب ذلك نضيف الأسباب الآتية والتي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين:

(التوفيق، 2007، صفحة 76)

حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.

تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية

الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.

الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

### ثانيا/ معوقات تمكين العاملين

مما لا شك فيه بان أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، وهذه المقاومة قد تأتي من العاملين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقد امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية وتتمثل هذه العقبات في: (الكردي، 2010، صفحة 52)

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- البناء التنظيمي الهرمي.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم وامتيازاتهم داخل المنظمة
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- تفضيل أسلوب القيادة التقليدية.

إلى جانب ذلك نضيف المعوقات الآتية: (والي، 2010، الصفحات 30-31)

- الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من المرؤوسين خوفا من إظهار قدراتهم الحقيقية الضعيفة أمام الإدارة.
- سيادة البيروقراطية.
- حدوث اندماج تنظيمي يقف عقبة في نجاح تمكين العاملين.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- زيادة الصراع وتغشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.



المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع تمكين العاملين، لذا يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً ساهم في مضمون هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

أولاً / الدراسات العربية

دراسة دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهدفت أيضاً للتعرف على معيقات التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من 226 مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى أن وجه التمكين الكافي لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 76%. وقد أشارت الدراسة إلى أن أكثر المعوقات التي تعيق التمكين في ميدان الدراسة في خوف المدراء من فقدان السلطة المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم تجديد المهام والصلاحيات بدقة للعاملين. دراسة العبيدين (2001) بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية.

هدف البحث التعرف إلى علاقة التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من الشركتين المذكورتين أعلاه وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية في توزيع أداة البحث الاستبانة، والمكونة من (457) استبانة منها (132) استبانة لشركة الإسمنت، و (325) استبانة المؤسسة الموانئ وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة، كما توصل البحث إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة البحث للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثين بارتفاع قليل في شركة الإسمنت، وقد بين البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا المؤسسات. دراسة شوقي جدي (2014) بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة:

يهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات

الحكومية؛ من خلال التطبيق على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة والمقدر عددها ب (8) مستشفيات، وقد تم في هذه الدراسة الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) وذلك بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر ب 318 من الأطباء العاملين، وقد أشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضا إجمالاً، ووجود علاقة ارتباط ايجابية، بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده، وقد أوصت نتائج البحث بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعاده حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.

**دراسة بونار عمر (2020) بعنوان أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية -دراسة ميدانية -**

هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى إلقاء الضوء على إشكالية أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين العاملين كمتغير مستقل إلى أربعة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة التحفيز، التدريب والاتصال بينما تم تقسيم الأداء الشامل كمتغير تابع إلى ثلاث أبعاد تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة شمل 215 موظف بالجماعات المحلية موزعة على سبع ولايات، لتتم عملية تحليل البيانات وفق أساليب الإحصاء الوصفي والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V26.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود متوسط لممارسات تمكين العاملين والأداء الشامل بالجماعات المحلية محل الدراسة وكذا الأثر الإيجابي لممارسات تمكين العاملين بمختلف أبعاده على الأداء الشامل لتخلص إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الرفع من التحفيز المعنوي والمادي لدى الموظفين بالجماعات المحلية محل الدراسة.

**دراسة جيلالي بهاز (2022) بعنوان تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية غرداية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية - بغرداية ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما استخدمنا استبيان وزعنا من خلاله 50 استمارة استرجعنا منها 46 وتوصلت الدراسة إلى تبني عينة الدراسة لممارسات تمكين العاملين مستوى متوسط، ومستوى أداء وظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، مع وجود أثر معنوي لممارسات تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسات تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لتحقيق أداء جيد ومرتفع.

ثانيا / الدراسات الأجنبية:

دراسة اوزبورن (Osborn 2002) بعنوان: مكونات التمكين وكيف تؤثر بصورة مختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين، والالتزام المنظمي، والنية لترك العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة لـ:

Thomas & Velthouse، ((1999 وهي: المعنى والمقدرة وحرية الاختيار الاستقلالية والتأثير) ، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل. وقد تم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص.

أظهرت النتائج ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة، حيث كانت دالة بشكل سلبي. وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل. ثم تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها بين القطاع العام والخاص، حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

دراسة ماندي فورت (Mandefrot، 2003) بعنوان: التمكين في أماكن العمل الجديدة دراسة كمية للوسائل والخبرات.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين (35-30) سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من (60-90 دقيقة). ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها.

أظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، وقد أظهر هؤلاء المختصون خلال خبرتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة وأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً.

دراسة المؤسسة الدولية للأبحاث (ISR، 2001) بعنوان: تقليل الوقت المهدور من خلال التمكين

حيث تمت دراسة العلاقة بين اتجاه الموظفين للتمكين وبين الساعات المهدورة بسبب الإجازات المرضية في مؤسسة مالية رئيسية في بريطانيا، وأظهر تحليل البيانات الذي تم تجميعه من (200) فرع لمدة فصلين متتاليين من السنة المالية، أن هناك علاقة سلبية بين مستوى التمكين ونسبة الوقت المهدور في المؤسسة، وبشكل عام فإن الفروع التي لدى موظفيها إدراك للتمكين بشكل عال لديهم نسبة أقل من الوقت المهدور بسبب المغادرات والإجازات الصحية، كما أن التمكين يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة بسبب توفير الوقت المهدور.

**المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**  
من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح أن هناك عدة نقاط تشابه واختلاف تجمع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونذكرها فيما يلي:

**أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**  
تتمثل فيما يلي:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول موضوع تمكين العاملين والتمكين الإداري.
- تم الاعتماد في الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان وذلك كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.
- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت كذلك الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

**ثانياً / أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات من حيث الموقع الجغرافي حيث أجريت الدراسة الحالية في جامعة المسيلة بكلية العلوم الإقتصادية، بينما الدراسات السابقة أجريت في عدة أماكن مختلفة منها (الجامعات، المؤسسة الخدمانية والاقتصادية).
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني.
  - لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات منها علاقة التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين، والأداء والولاء التنظيمي، بينما كان موضوع دراستنا يخص تمكين العاملين فقط.
  - كما لا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهداف كل دراسة التي تسعى إليها.
- أوجه الاستفادة:**

- من خلال الدراسات السابقة استطعنا اختيار الأداة التي تساعدنا على جمع البيانات والتي هي الاستبيان

- ساعدت في استخراج أدوات التحليل المناسبة واستعمال البرامج المساعدة في التحليل ك spss و Excel.

خلاصة الفصل:

يُعد موضوع تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على بناء الثقة وتعزيزها بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وإزالة الحواجز التنظيمية والإدارية الداخلية بينهم. حيث تدرك المنظمات الرائدة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو مفتاح التنافسية وتحقيق التميز. لا جدال في أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرًا محوريًا للمؤسسات والشركات، لا سيما في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغط المصاحبة للمنافسة العالمية.

من هنا، يرفع التمكين مستوى العنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة. فجوهر التمكين يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعيًا أكبر. كما أن التمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات، بل هو أيضًا دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في صنع القرار. وكلما تعززت عملية التمكين، وصلت إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة، بحيث يصبح جنديًا منتميًا لمنظمتها، ويكرس كل طاقاته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

الفصل الثاني:  
الجانب التطبيقي

### تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل النظري إحاطة شاملة بمفاهيم لتمكين العاملين وأهدافه أهميته وأنواعه وخصائصه، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي الإسقاط الواقعي والميداني لواقع تمكين العاملين لهذا أخذنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كميدان لإجراء هذه الدراسة عن طريق استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحليلها تحليل إحصائي عن طريق استخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss,v27، من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمه ومعالجة إشكالية الدراسة.

المبحث الاول: : عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف:

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي ولإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية والدولية وكذا



إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

**ثانيا: الكليات والمعاهد:** تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الآداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

**المطلب الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**الفرع الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

سنتطرق هنا إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل

التي تتكون منها الكلية.

**أولا تاريخ ونشأة الكلية:**

لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات مالية ومحاسبة وضرائب في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 1999/2000 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2004/2005، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق  
04 مصالح

### 1- مصلحة المستخدمين

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين فرع الأساتذة فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

### 2 - مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من عتاد وغيرها). - صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد. وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- فرع الوسائل

- فرع الصيانة والعتاد.

- المخزن.

3- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك من خلال:

- تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالبان ومعرض يوم العلم 16 أبريل. - تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

- تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية داء السيدا، الاقتصاد الوطني...)

- حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

- تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة).  
تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4-مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية. متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة، تتولي تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

#### أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لواقع تمكين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أربعون (40) فرداً، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، ما يقابله نسبة 100 % الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية.

#### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

1. مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
2. استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
3. الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
4. الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة:

5. مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
6. يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
7. تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمناً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 40 فرد من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بواقع تطبيق تمكين العاملين.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولاً: هيكله استبانة الدراسة

تم هيكله استبانة الدراسة كالتالي:

**01-مقدمة تمهيدية:** وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

**02-أقسام الاستبانة:** تتكون استبانة الدراسة على 30 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني والثالث والرابع: ويتمحور حول واقع تمكين العاملين، أما الجزء الثالث يتمثل في معوقات تمكين العاملين.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرث الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل ثلاث إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرث الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	أتفق تماماً	أتفق نوعاً ما	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على سلم ليكرث

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جداً، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جداً) بناءً على المعادلة التالية:

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

5 - 4.21	4.2 - 3.41	3.4 - 2.61	2.6 - 1.81	1.8 - 1	مستوى الملائمة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

من إعداد الطالبان بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 27 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ " Cronbach's Alpha " تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.



خامسا: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار (T -Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات الخاص بالاستبانة استنتجنا أن قيمة معامل الثبات (0.866) أي أكبر من (0.6) وهذا دلالة على أن ثبات استبانة الدراسة وصدقها.

اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف (Kolmogorov –Smirnov):

الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z المعنوية Sigg
البعد الأول	08	0.002
البعد الثاني	08	0.034
البعد الثالث	05	0.023
البعد الرابع	04	0.020

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

من خلال الجدول رقم (04): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لان (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع واقع تمكين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم (05): يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة القبول
01	أحصل بسهولة على كافة المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد وواضح	3.3500	0.97534	04	مرتفع
02	يمكنني استغلال أي فرصة متاحة لي للإبداع في عملي بالكلية	3.9500	0.55238	02	مرتفع
03	يمكنني الاتصال بأي من العاملين في مختلف المستويات الإدارية للكلية	3.7500	0.95407	03	مرتفع
04	يتم تزويدي بالمعلومات الأنوية حول التغييرات الحاصلة داخل وخارج الكلية	4.1000	0.70892	01	مرتفع
05	تتيح لي إدارة الكلية فرصة المشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية	2.9250	0.99711	06	متوسط
06	تشجعتني إدارة الكلية على المبادرة باقتراح الأفكار الجديدة	2.7250	0.98677	08	متوسط
07	تحرص إدارة الكلية على اطلاعي بالمعلومات المتعلقة بأدائها باستمرار	3.1000	1.00766	05	متوسط
08	تمنحني الكلية مكافآت مادية بناء على نتائج الأداء الجيد لها	2.750	1.02501	07	متوسط
	نتيجة البعد الأول	3.3594	0.57956	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يؤكد الجدول رقم (05) على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق التمكين الإداري في عملية التمكين هذا ما توضح نتائج بعد الأول المتمثلة في التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم فقرات الدراسة التي كانت مرتفعة ومتوسطة حيث كانت محصورة بين المجالين (3.41-4.2) و (2.61-3.4) وهذا ما يدل أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة تسعى تطبيق التمكين الإداري من خلال بعد التمكين الإداري مع تحديد أهداف هذا الأخير.

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.3594) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.57956) وهذا ما يعود التمكين الإداري بالنسبة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة فيما يخص عملية تمكين العاملين.

الجدول رقم (06): يمثل نتائج المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة القبول
01	يتم تدريبي في مجال عملي من طرف الكلية بشكل دوري	2.0250	0.86194	08	منخفض
02	تمنحي إدارة الكلية فرصة المشاركة في الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها حسب متطلبات العمل	2.5500	1.13114	07	منخفض
03	تمنحي إدارة الكلية الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي دون الرجوع إليها	2.9500	1.19722	06	متوسط
04	تسمح لي إدارة الكلية باختيار فريق العمل أثناء أداء مهامي	3.1750	1.08338	04	متوسط

متوسط	05	1.02501	2.9750	05	يتم تزويدي بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل بشكل مستمر
متوسط	03	1.1047	3.1000	06	تتيح لي إدارة الكلية الحرية الكاملة في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال
مرتفع	02	0.9026	3.4250	07	تحملني إدارة الكلية المسؤولية الكاملة عن نتائج أداء عملي
مرتفع	01	0.88831	3.6750	08	تمنحني إدارة الكلية السلطة الكاملة لإنجاز مهامتي بطريقتي الخاصة
مرتفع		0.67355	2.9844		نتيجة البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يؤكد الجدول رقم (06) على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق التمكين مهاري بمستوى نسبي هذا ما توضح نتائج البعد الثاني المتمثلة في التمكين المهاري في المؤسسة محل الدراسة خلال تمكين العاملين وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما تأكده نتائج متوسطات هذه الفقرات التي كانت أغلبها منخفضة وهذا ما يدل أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة تسعى إلى تمكين موظفيها بشكل نسبي ومنخفض حيث كانت أقل من مستوى (3.4)

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (2.9844) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.67355) وهذا ما سلبيا على المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (07): يمثل نتائج المحور الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة القبول
01	يعيق تعدد المستويات الإدارية للكلية من تمكينك إداريا ومهاريا	3.4500	0.9858	02	مرتفع جدا
02	يخيف فقدان السيطرة إدارة الكلية من تمكينك مهاريًا وإداريًا	3.2500	1.05612	03	مرتفع
03	تعيق المركزية العالية في اتخاذ القرارات بالكلية عملية تمكينك مهاريًا وإداريًا	3.0500	0.95943	04	مرتفع
04	يشكل ضعف البرامج التكوينية والتدريبية حاجزا أمام تمكينك إداريا ومهاريا	3.0250	1.02501	05	متوسط
05	تقف الإجراءات والأنظمة الصارمة لإدارة الكلية عائقا أمام تمكينك مهاريًا وإداريًا	3.6000	1.00766	01	مرتفع
	نتيجة المحور الأول	3.2750	0.54667	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يبين لنا الجدول رقم (07) أن كل متوسطات الفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل المعينات التنظيمية أثناء تمكين العاملين مرتفعة حيث كلها فاقت (3.4)، حيث كانت متوسطات الفقرات تنتمي إلى المجال (3.41-4.2) أي أكبر من 4.3، وهذا ما يبرهن أن هناك معينات تنظيمية للتمكين.

وقدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.2750) وهو مقبول نسبيا " يعني أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لها معينات تنظيمية للتمكين نسبية.

الجدول رقم (08): يمثل نتائج المحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة القبول
01	يعيق تعارض أهدافك الشخصية مع أهداف الكلية تمكينك إداريا ومهاريا	3.2750	1.24009	01	متوسط
02	يقف انعدام الثقة بينك وبين إدارة الكلية حاجزا أمام تمكينك إداريا ومهاريا	2.9500	1.08486	03	متوسط
03	يقف خوفك من تحمل السلطة والمسؤولية عائقا أمام تمكينك مهاريًا وإداريًا	3.0000	1.41421	02	متوسط
04	يعيق ضعف قدرتك على الإبداع والابتكار من تمكينك إداريا ومهاريًا	2.7250	1.19802	04	متوسط
	نتيجة البعد الرابع	2.9875	1.00472	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

من خلال الجدول رقم (08): نستنتج أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لها معيقات شخصية منخفضة عند تطبيق تمكين العاملين وما دل على هذا هو أن أغلب متوسطات بنود البعد الرابع كانت أقل من (3.4) أي متوسطة في حين كانت قيمة المتوسط الحاسبي الإجمالية (2.9875) أي أقل من المتوسط الافتراضي وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t- teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يتم تمكين العاملين مهارياً بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يتم تمكين العاملين مهارياً بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.1740	3.35938	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن اختبار T للبعد الأول بلغ (3.35938) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.1740) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أنه " يتم تمكين العاملين مهارياً بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلق بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:



الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يتم تمكين العاملين إداريا بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يتم تمكين العاملين إداريا بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

يوضح نتائج الجدول رقم (10): اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	2.7690	2.98438	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (2.98438) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (2.7690)، كما أن مستوى الدلالة للبعد الثاني فدر (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على " يتم تمكين العاملين إداريا بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة ورفض  $H_0$ .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم

جدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالث

المؤشرات الاحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
مستوى الفروق الفردية	3.8478	1.3039	-2.364	0.20

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة (T) المحسوبة للفروق الفردية بين على إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى كل المحاور (-2.364) أما عن مستوى الدلالة فهو (0.20) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية العينة البحث على إجاباتهم "

### خلاصة الفصل

يستخلص من الدراسة الميدانية بأن كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة تهدف لإنجاح فلسفة تمكين العاملين، وذلك بتعزيز تمكين موظفيها مهاريا وإداريا من اجل تحسين الأداء لديهم وانجاز المهام الروتينية بشكل سريع دون الرجوع إلى السلطة العليا، وقد تم التوصل إلى هذه النتائج، بالإعتماد على مجموعة من المعلومات ومنها الإستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 40 موظف .

ومنه بعد استرجاع الإستبانة تم تفريغها وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي spss لغرض تحليل واختبار الفرضيات المطروحة، وعليه تم التوصل إلى أنه يتم تمكين العاملين بدرجة عالية بكلية العلوم الإقتصادية لجامعة المسيلة.

خاتمة

يُعتبر تمكين العاملين مصدرًا للطاقة داخل المؤسسة، حيث لا يُمكن اعتبارهم مجرد آلات تتلقى الأوامر وتنفذ التعليمات والقرارات، ثم ننتظر منهم تقديم أفضل ما لديهم لتطوير أداء المؤسسة. بالمقابل، فإن العمل على تمكينهم سيرفع من درجة رضاهم عن وظائفهم، وهذا الرضا سيساهم في حرية التصرف وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، واستقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما سيساهم في تنمية التفكير الخلاق والإبداعي لديهم. من هنا، فإن تمكين العاملين هو سعي من المؤسسة لتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم للوصول إلى مؤسسات قادرة على تحقيق ما تصبو إليه. ويعد اقتناع المسيرين بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة من خلال توظيف معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم لخدمة أهدافها، يصبح ذلك أمرًا مهمًا في تعزيز دور المؤسسات للمضي قدمًا نحو تحقيق أهدافها.

وفي ختام هذا البحث، سيتم استعراض مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كملخص لدراسة إشكالية مفادها ما واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. وسيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. بعد ذلك، سيتم محاولة تقديم اقتراحات مبنية على النتائج السابقة، بهدف الاستفادة منها في المستقبل.

### نتائج الدراسة النظرية:

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فتتمثل في العناصر التالية:

-يعتبر التمكين فلسفة إدارية حديثة تعمل بها المؤسسات تقوم على تفويض السلطة وإشراك الإدارة الدنيا في عملية اتخاذ القرارات المنظمة.

-يعمل التمكين على استغلال الطاقات الذهنية للعاملين واستثمار المواهب والقدرات الخاصة بهم من أجل تسخيرها في حل مشاكل العمل وزيادة جودة القرارات.

-يساهم تمكين العاملين في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات، حيث أن التمكين يساهم في بث سلوكيات وممارسات لدى الموظفين والعاملين داخل المنظمة، تزيد من دافعية تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- بعد اجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الخاصة بالبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى يتم تمكين العاملين مهاريًا بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة بدرجة عالية .
  - إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم تمكين العاملين إداريًا بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة بدرجة عالية .
  - إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لاختلاف المتغيرات الفردية لعينة البحث على إجاباتهم:
  - إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تمكين العاملين بدرجة عالية بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة المسيلة

### الإقتراحات:

- نشر الوعي بين الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية بأهمية وفعالية تبني فلسفة تمكين العاملين كنهج إداري حديث يسود المنظمات، واقتناع والتزام الإدارة العليا بمختلف مستوياتها بعملية تطبيقه.
- ضرورة إدراك كلية العلوم الاقتصادية أن نجاح فلسفة التمكين لا تكون بين ليلة وأخرى وإنما يتوجب عليها احترام وتفهم التدرج في تطبيق مراحلها وذلك بشرط توفير البيئة المناسبة.
- يجب على إدارة الكلية تكثيف الجهود حول استعمال فرق العمل لأداء المهام والواجبات بدلا من الأفراد وحدهم، وذلك لبث روح الجماعة والفريق وزيادة جودة المشاركة بهدف تحسين مستوى أداء العمل وتحقيق أعلى مستويات إستراتيجية التمكين.

المراجع

## المصادر والمراجع:

### الكتب:

- 1- احسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسين. (2013). إدارة التمكين والاندماج (المجلد 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- الكردي، أ، استراتيجية التمكين الإداري للعاملين، (2010)، مكتبة نور .
- 3- المهيرات، ع. ع، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، (2010)، عمان-، الاردن: دارجليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 4- المحمدي، س، نماذج من الادارات المعاصرة، (2021)، مجموعة البازوري للنشر والتوزيع.
- 5- الوادي، م. ح، التمكين الاداري في العصر الحديث الطبعة الأولى، (2020)، عمان: دار للنشر والتوزيع الأردن.
- 6- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والاداري (المجلد 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7- حسين موسى القاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي. (2015). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 8- خيضر، ا. ع، ادارة المعرفة والتطوير المنظمات -المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، (2004).
- 9- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 10- سعد علي حمود العنزي. (2019). فاعلية إدارة المنظمات . بغداد، العراق: اليازوري للنشر والتوزيع.
- 11- سعيد يمن عامر، و علي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (المجلد 2). القاهرة، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 12- عدنان ماشي والي. (2010). تمكين الموظفين. مكتبة نور .
- 13- عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- عماد علي المهيرات. (2010). اثر التمكين على فاعلية المنظمة (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 15- قدارة، ر و الطاني ، ع ، ادارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، (2019).
- 16- مرزوق، س. ا، اثر التمكين على الابداع لدى العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، (2023).



## المذكرات والاطروحات:

- 1- الجميلي، م. ب، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الثورة، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية -جامعة نايف العربية للعلوم الامنية والرياضي-المملكة العربية السعودية، (2008).
- 2- الملفوح، ف. م، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة مذكرة التخرج لنيل (2016) شهادة الماستر في القيادة والادارة -اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا -جامعة الأقصى، فلسطين.
- 3- برسولي، ف، اثر التمكين في الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكر، (2008)، الجزائر.
- 4- سارة، ب، اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري -دراسة حالة بجامعة غرداية -مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، الجزائر، (2017).
- 5- عبد الرحمان باي راقد. (2023). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية الوظيفية(اطروحة الدكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الانسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 6- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس. (2020). أثر تمكين العاملين في الوءاء التنظيمي(د ارسه تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية)مذكرة ماجستير. كلية الاقتصاد، ليبيا: جامعة الزاوية.
- 7- كرمية التوفيق. (2007). تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان (شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبة وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 8- محمد، م. ح، اهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة -دراسة جالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري-رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، (2011).
- 9- مسعود، م. ا.ق، درجة التمكين الاداري وتطوير الاداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية -مذكرة ماجستير في الادارة التربوية كلية الدراسات العليا -جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، (2021).
- 10- نجوى فلكاوي. (2017). تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبة وعلوم التسيير، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.

## المقالات:

- 1- المدمون، م. ت، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشأة الخاصة عاادة الادارة الجودة الشاملة -مجلةجامعة الملك عبد العزيز -اقتصاد والادارة \*مجلد 13 العدد4، (1999).
- 2- الوهاب، ع. ع. ادارة الموارد البشرية -جامعة عين شمس -كلية التجارة. (2002)، مصر.

3- بلحاج، ا. ب ، دور تمكين العاملين في الابداع التنظيمي -دراسة ميدانية في عيادة الانسان المركزية بمدينة الزاوية، (2020).

4- حسين، م. ا.ا ، استراتيجية التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصحية -دراسة استطلاعية -مجلة تكريت (صفحة 105، 2010). للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق.

5- طه ياسين، م و الزهراء، ع. ف.، يحيوي، ع ، تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها، مجلة البديل الاقتصادي(2)، (2010)

6- عباس، غ. ز.ي ، علاقة التمكين العاملين بالاداء المنظمي-بحث ميداني في الاراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد -مجلة علوم القصادية والادارية -جامعة بغدادالمجلد 17 الإصدار 62 ، العراق، (2011).

7- سليمة بوزيد. (2020). استراتيجية التمكين الاداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية(20)،.

### المواقع الالكترونية:

1- سعد العتيبي. (2017، 07 29). خطوات لتنفيذ تمكين العاملين. تاريخ الاسترداد 16 05، 2024، من <https://ae.linkedin.com/pulse/dr-saad-alotaibi>.

### المراجع الأجنبية:

Courad, L. (2001). Empowerment HR: Strategies for service excellence first published. London, Ingiltra: Heinneman corporation.

daft. (2001). organition the ory and deziga 7 th .south western college pblushing. u s a.

kumar, s. c. (2010). analysis from integrative reviewof resarch employment relations recont. employee empowerment and individual(1).

mciean, t. (2000). informations technology for management .making comnection for strategic advantage. ush: john wiley and son.

mullenders, a. (2009). manager rh;e-drhoutil de gestion innovant (Vol. 1). bruxelles, belgique: de boeck.

الملاح

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استمارة استبيان

سيدي الموظف، سيدي الموظفة:

نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلب الإجابة على عبارات الاستبيان بكل صدق وشفافية وبأمانة تامة؛ حيث تساعدنا إجاباتكم في الخروج بنتائج علمية هامة حول موضوع: **واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من وجهة نظر موظفيها**، في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، من قبل الباحثين: مرزوق عصام وفريح يوسف، تحت إشراف الأستاذة: تاهمي نادية.

والشكر الجزيل لكل من اقتطع من وقته جزءاً للإجابة على الاستبيان.

#### مصطلحات البحث:

**تمكين العاملين:** هو فلسفة إدارية ويمكن اعتبارها كإستراتيجية تستخدم في الإدارة لتحفيز العاملين وتعزيز آدائهم، حيث تؤكد على أهمية السماح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة والتصرف بناءً عليها في إطار حدود معينة، مما يزيدهم ثقة بالنفس ورضى عن العمل.

**معوقات التمكين الإداري والمهاري للعاملين:** هي مجموعة من العوامل التي تقف حاجزا أمام تمكين العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها

#### المحور الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين:

الجنس: ..... العمر: ..... طبيعة المنصب الوظيفي:

..... المستوى التعليمي:

..... الخبرة المهنية:..... سنة

الخور الثاني: واقع تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية

أرقام العبارات	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا موافق إطلاقاً
<b>البعد الأول: التمكين الإداري للعاملين</b>						
1	أحصل بسهولة على كافة المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد وواضح					
2	يمكنني استغلال أي فرصة متاحة لي للإبداع في عملي بالكلية					
3	يمكنني الاتصال بأي من العاملين في مختلف المستويات الإدارية للكلية					
4	يتم تزويدي بالمعلومات الآنية حول التغيرات الحاصلة داخل وخارج الكلية					
5	تتيح لي إدارة الكلية فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإستراتيجية					
6	تشجعني إدارة الكلية على المبادرة باقتراح الأفكار الجديدة					
7	تحرص إدارة الكلية على إطلاعي بالمعلومات المتعلقة بأدائها باستمرار					
8	تمنحني الكلية مكافآت مادية بناء على نتائج الأداء الجيد لها					
<b>البعد الثاني: التمكين المهاري أو السلوكي للعاملين</b>						
9	يتم تدريبي في مجال عملي من طرف الكلية بشكل دوري					
10	تمنحني إدارة الكلية فرصة المشاركة في الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها حسب متطلبات العمل					
11	تمنحني إدارة الكلية الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملي دون الرجوع إليها					
12	تسمح لي إدارة الكلية باختيار فريق العمل أثناء أداء مهامهم					
13	يتم تزويدي بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل بشكل مستمر					

					14	تتيح لي إدارة الكلية الحرية الكاملة في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال
					15	تحملني إدارة الكلية المسؤولية الكاملة عن نتائج أداء عملي
					16	تمنحني إدارة الكلية السلطة الكاملة لإنجاز مهامتي بطريقي الخاصة

### المحور الثالث: معوقات تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية

أرقام العبارات	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	لا موافق	لا موافق إطلاقاً
<b>البعد الأول: المعوقات التنظيمية لتمكين العاملين</b>						
1	يعيق تعدد المستويات الإدارية للكلية من تمكينك إدارياً ومهارياً					
2	يخيف فقدان السيطرة إدارة الكلية من تمكينك مهارياً وإدارياً					
3	تعيق المركزية العالية في اتخاذ القرارات بالكلية عملية تمكينك مهارياً وإدارياً					
4	يشكل ضعف البرامج التكوينية والتدريبية حاجزاً أمام تمكينك إدارياً ومهارياً					
5	تقف الإجراءات والأنظمة الصارمة لإدارة الكلية عائقاً أمام تمكينك مهارياً وإدارياً					
<b>البعد الثاني: المعوقات الشخصية لتمكين العاملين</b>						
6	يعيق تعارض أهدافك الشخصية مع أهداف الكلية تمكينك إدارياً ومهارياً					
7	يقف انعدام الثقة بينك وبين إدارة الكلية حاجزاً أمام تمكينك إدارياً ومهارياً					
8	يقف خوفك من تحمل السلطة والمسؤولية عائقاً أمام تمكينك مهارياً وإدارياً					
9	يعيق ضعف قدرتك على الإبداع والابتكار من تمكينك إدارياً ومهارياً					

معوقات أخرى أذكرها:

.....

.....

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحصل بسهولة على كافة المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي بشكل جيد وواضح	40	3,3500	,97534
يمكنني استعمال أي فرصة متاحة لي للإبداع في عملي بالكلية	40	3,9500	,55238
يمكنني الاتصال بأي من العاملين في مختلف المستويات الإدارية للكلية	40	3,7500	,95407
يتم تزويدي بالمعلومات الآتية حول التغيرات الحاصلة داخل وخارج الكلية	40	4,1000	,70892
تتيح لي إدارة الكلية فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإستراتيجية	40	2,9250	,99711
تشجعني إدارة الكلية على المبادرة باقتراح الأفكار الجديدة	40	2,7250	,98677
تحرص إدارة الكلية على إطلاعى بالمعلومات المتعلقة بأدائها باستمرار	40	3,1000	1,00766
تمنحني الكلية مكافآت مادية بناء على نتائج الأداء الجيد لها	40	2,9750	1,02501
التمكين الإداري	40	3,3594	,57956
N valide (liste)	40		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 التمكن\_المهاري  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:46:31	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP عصام TAIBECHE\Desktop مرزوق\عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q09 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 التمكين المهاري /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تدريبي في مجال عملي من طرف الكلية بشكل دوري	40	2,0250	,86194
تمنحني إدارة الكلية فرصة المشاركة في المورات التكوينية التي تقوم باعدادها حسب متطلبات العمل	40	2,5500	1,13114
تمنحني إدارة الكلية الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي دون الرجوع إليها	40	2,9500	1,19722
تسمح لي إدارة الكلية باختيار فريق العمل أثناء أداء مهامي	40	3,1750	1,08338
يتم تزويدي بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل بشكل مستمر	40	2,9750	1,02501
تتيح لي إدارة الكلية الحرية الكاملة في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال	40	3,1000	1,10477
تحملني إدارة الكلية المسؤولية الكاملة عن نتائج أداء عملي	40	3,4250	,90263
تمنحني إدارة الكلية السلطة الكاملة لإنجاز مهامي بطريقتي الخاصة	40	3,6750	,88831
التمكين المهاري	40	2,9844	,67355



N valide (liste)	40
------------------	----

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 المعوقات\_التنظيمية  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		31-MAY-2024 00:47:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\WXP TAIBECH\Desktop\عصام مرزوق\عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 المعوقات_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

بعيق تعدد المستويات الإدارية للكلية من تمكينك ادباريا ومهاريا	40	3,4500	,98580
يخيف فقدان السيطرة إدارة الكلية من تمكينك مهاريادادباريا	40	3,2500	1,05612
تعيق المركزية العالفة في اتخاذ القرارات بالكلية عملية تمكينك مهاريادادباريا	40	3,0500	,95943
يشكل ضعف البرامج التكوينية والتدريبية حاجزا أمام تمكينك ادباريا ومهاريا	40	3,0250	1,02501
تقف الإجراءات والأنظمة الصارمة لإدارة الكلية عائقا أمام تمكينك مهاريادادباريا	40	3,6000	1,00766
المعوقات التنظيمية	40	3,2750	,54667
N valide (liste)	40		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q22 Q23 Q24 Q25 الشخصية\_المعوقات  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:47:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IXP TAIBECHÉ\Desktop\عصام مرزوق\عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q22 Q23 Q24 Q25 المعوقات_الشخصية /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعيق تعارض أهدافك الشخصية مع أهداف الكلية تمكينك إداريا ومهاريا	40	3,2750	1,24009
يقف انعدام الثقة بينك وبين إدارة الكلية حاجزا أمام تمكينك إداريا ومهاريا	40	2,9500	1,08486
يقف خوفك من تحمل السلطة والمسؤولية عائقا أمام تمكينك مهاريا وإداريا	40	3,0000	1,41421
يعيق ضعف قدرتك على الإبداع والابتكار من تمكينك إداريا ومهاريا	40	2,7250	1,19802
المعوقات الشخصية	40	2,9875	1,00472
N valide (liste)	40		

```

BOOTSTRAP
/SAMPLING METHOD=SIMPLE
/VARIABLES INPUT=التمكين_الإداري_التمكين_المهاري
/CRITERIA CILEVEL=95 CITYPE=PERCENTILE NSAMPLES=1000
/MISSING USERMISSING=EXCLUDE.

```

### Bootstrap

### Remarques

Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:48:55	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\عصام مرزوق\عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>



Pondération	<sans>	
Scinder un fichier	<sans>	
N de lignes dans le fichier de travail		48
Syntaxe	BOOTSTRAP /SAMPLING METHOD=SIMPLE /VARIABLES INPUT=التمكين_الإداري التمكن_المهاري /CRITERIA CILEVEL=95 CITYPE=PERCENTILE NSAMPLES=1000 /MISSING USERMISSING=EXCLUDE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

#### Spécifications des armores

Méthode d'échantillonnage	Simple
Nombre d'échantillons	1000
Niveau d'intervalle de confiance	95,0%
Type d'intervalle de confiance	Percentile

T-TEST  
 /TESTVAL=0  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=التمكين\_الإداري التمكن\_المهاري  
 /ES DISPLAY(TRUE)  
 /CRITERIA=CI(.95).

#### Test T

#### Remarques

Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:48:55
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\MXP عصام\TAIBECHE\Desktop\مرزوق عصام\مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25527
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=التسكين_الإداري التسكين_المهاري /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,37
	Temps écoulé	00:00:03,54

### Statistiques sur échantillon uniques

		Bootstrap <sup>a</sup>			95% Intervalle de confiance
		Statistiques	Biais	Erreur standard	Inférieur
التسكين_الإداري	N	40			
	Moyenne	3,3594	,0007	,0880	3,1845
	Ecart type	,57956	-,00928	,07989	,41814
	Moyenne d'erreur standard	,09164			
التسكين_المهاري	N	40			
	Moyenne	2,9844	,0034	,1029	2,7907

Ecart type	,67355	-,01039	,06077	,53915
Moyenne d'erreur standard	,10650			

### Statistiques sur échantillon uniques

		Bootstrap 95% Intervalle de confiance Supérieur	
التسكين الإداري	N		
	Moyenne		3,5313
	Ecart type		,72845
	Moyenne d'erreur standard		
التسكين المهاري	N		
	Moyenne		3,1938
	Ecart type		,78462
	Moyenne d'erreur standard		

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Supérieur
التسكين الإداري	36,660	39	,000	3,35938	3,1740
التسكين المهاري	28,023	39	,000	2,98438	2,7690

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

	Supérieur
التسكين الإداري	3,5447
التسكين المهاري	3,1998

### Bootstrap pour Test sur échantillon unique

Différence moyenne	Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Bootstrap <sup>a</sup>
				95% Intervalle de confiance Inférieur



التمكين الإداري	3,35938	,00075	,08796	,001	3,18453
التمكين المهاري	2,98438	,00340	,10286	,001	2,79070

### Bootstrap pour Test sur échantillon unique

Bootstrap  
95% Intervalle de confiance  
Supérieur

التمكين الإداري	3,53125
التمكين المهاري	3,19375

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

### Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation <sup>a</sup>	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
التمكين الإداري	d de Cohen	,57956	5,796	4,475	7,111
	Correction de Hedges	,59101	5,684	4,388	6,973
التمكين المهاري	d de Cohen	,67355	4,431	3,400	5,454
	Correction de Hedges	,68686	4,345	3,334	5,349

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=التمكين الإداري التمكن المهاري
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:50:06	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\IXP
		عصام TAIBECH\Desktop مرزوق عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		48
	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= التمكن_الإداري التمكن_المهاري /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	83,3
	Exclu <sup>a</sup>	8	16,7
	Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité



Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.866	2

NPART TESTS

/K-S (NORMAL)=التمكن الإداري\_التمكن المهاري\_المعوقات التنظيمية\_المعوقات الشخصية  
 /MISSING ANALYSIS  
 /KS\_SIM CIN(95) SAMPLES(10000).

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue	31-MAY-2024 00:51:07	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP عصام TAIBECH\Desktop مرزوقا عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPART TESTS
		/K-S(NORMAL)= التمكن الإداري التمكن المهاري المعوقات التنظيمية المعوقات الشخصية
		/MISSING ANALYSIS
		/KS_SIM CIN(95)
		SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,31
	Temps écoulé	00:00:00,33
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	449389

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التمكن الإداري	
N		40	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,3594	
	Ecart type	,57956	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,175	
	Positif	,110	
	Négatif	-,175	
Statistiques de test		,175	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,003	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>d</sup>	Sig.	,002	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,001
		Borne supérieure	,003

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التمكن المهاري
N		40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,9844
	Ecart type	,67355
Différences les plus extrêmes	Absolu	,103
	Positif	,092
	Négatif	-,103
Statistiques de test		,103
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,200 <sup>e</sup>
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>d</sup>	Sig.	,034
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure



Borne supérieure ,343

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المعوقات التنظيمية	
N		40	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,2750	
	Ecart type	,54667	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,149	
	Positif	,095	
	Négatif	-,149	
Statistiques de test		,149	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,026	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>d</sup>	Sig.	,023	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,020
		Borne supérieure	,026

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المعوقات الشخصية	
N		40	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,9875	
	Ecart type	1,00472	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,118	
	Positif	,111	
	Négatif	-,118	
Statistiques de test		,118	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,168	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) <sup>d</sup>	Sig.	,020	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,153
		Borne supérieure	,167

- La distribution du test est Normale.
- Calculée à partir des données.
- Correction de signification de Lilliefors.
- Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 299883525.
- Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```

GET
FILE='C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\' .sav. عصام مرزوق\عصام مرزوق
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE MEAN(Q=التمكين_الإداري Q01,Q02,Q03,Q04,Q05,Q06,Q07,Q08) .
EXECUTE.
COMPUTE MEAN(Q=التمكين_المهاري Q09,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15,Q16) .
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 التمكين_الإداري
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

## Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		31-MAY-2024 00:45:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\عصام مرزوق\عصام مرزوق.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	48
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 Q07 Q08 التمكين_الإداري /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\MXP TAIBECHÉ\Desktop\عصام مرزوق\عصام مرزوق.sav

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال.

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عزيزة حماد	181835087264	202498479	HA
02	يوسف مريخ	177335089320	200357960	HA

عنوان المذكرة: ..... وجميع تمكين الجامعات

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
تاهدي نادية Falah	الإمضاء والختم	الإمضاء والختم

الأمين العام للكلية  
مداح فاتح



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **صبري حصار** المولود بتاريخ: **18 جوان 1999** - رأس الوادي  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **209498043**  
الصادرة بتاريخ **2023.08.28** عن بلدية **أولاد عدي لقبالة**  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **إدارة أعمال**  
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**

والمعدة (ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **واقع تكبير العاملين بالبنية  
العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة**

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:

نظروا وصوبوا على توقيع  
السيد **أولاد عدي لقبالة**  
المصادقة **09 JUN 2024**

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
بمقتضى منحه صون رئيسي للإدارة الإقليمية  
رئيس **مختار شيبو**



التوقيع والبصمة

**أولاد عدي لقبالة**





## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: ..... ريو. س. س. ف. د. ..... اللقب: ..... فر. ب. ج. .....  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... 2.00.35.7.96.0 ..... والصادرة بتاريخ: 25/04/2016 .....  
المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر؛ عنوانها:  
..... و ..... تمكين الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
..... و ..... التسيير  
.....

أصرح بشرفي أي ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

هذه الصفحة إمضاء السيد

التاريخ: 27 جوان 2024  
مجلس الشورى  
مجلس الشورى  
مجلس الشورى

التاريخ: 27 جوان 2024

الإمضاء

