

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf Université of M'sila
Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences
Department of.....:



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

العنوان:

تمكين العاملين

دراسة حالة شركة لإفارج - حمام الضلعة - المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- د. تاهمي نادية

من إعداد الطلبة:

• جلال اسامة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
		رئيسا
تاهمي نادية		مشرفا ومقررا
		ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و تقدير

الحمد لله عزوجل على نعمه العظيمة
التي غمرتنا وأوصلتنا إلى إتمام مذكرتنا هذه.
نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لأستاذتنا
المشرفة "تاهي نادية" التي ساعدتنا على
إنجاز هذا البحث وتحملت معنا العناء، ولم تبخل
علينا بنصائحها، وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من كانت الجنة تحت قدميها، إلى نبع الحنان "أمي العزيزة" حفظها الله ورعاها.

إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي الطريق إلى الجامعة إلى من أزاح الشوك عن طريقي ليبسط لي بساط الراحة

لأكمل درب العلم قرة عيني "أبي الغالي"

إلى من هم أقرب إلى روحي إخوتي (زينب، جمال، سهام،

صلاح الدين، آية)

إلى جداتي وأعمامي وأخوالي وعماتي وخالاتي

إلى كل من يحمل لقب "جلال".

إلى من سعدنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

فهرس الموضوعات :

	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول : تعريف التمكين وأهميته بمنظمة الأعمال	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: تعريف التمكين وأهميته
09	المطلب الأول: تعريف التمكين وأهميته
09	الفرع الأول: تعريف التمكين الإداري
12	الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري
13	المطلب الثاني: الدوافع الأساسية لتمكين العاملين
16	المبحث الثاني: شروط تمكين العاملين وآلياتها
16	المطلب الأول: مستويات تمكين العاملين بالمنظمة
18	المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها لتمكين العاملين
20	المطلب الثالث: آلية تمكين العاملين بالمنظمة
21	الفرع الأول: متطلبات وأبعاد تمكين العاملين
23	الفرع الثاني: مراحل وأساليب تمكين العاملين
27	الفرع الثالث: نماذج تمكين العاملين
الفصل الثاني : واقع تمكين العاملين بالشركة لافارج المسيلة	
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة لافارج هولسيم
39	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
39	الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة
40	الفرع الثاني: إنجازات شركة لافارج هولسيم
40	المطلب الثاني: منتجات شركة لافارج هولسيم
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم

42	المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها
48	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
52	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
56	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
56	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
61	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها
76	خاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	49
02	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	49
03	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.	52
04	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	53
05	معامل ثبات ألفا كرونباخ	54
06	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	55
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	57
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	58
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	60
12	يوضح الآراء واتجاهات الافراد العينة	62

63	يوضح الفروق بين أفراد العينة في إتجاهاتهم نحو تمكين العاملين تبعاً لمتغير الجنس	13
64	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر	14
64	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي	15
65	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	16
65	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	17

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تسلسل التمكين العمال	17
02	مستويات التنمية المعنوية للأفراد	18
03	مراحل تمكين العاملين	25
04	نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونقر وكانونقوا" 1988	29
05	نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس"	31
06	نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" 1995م	33
07	نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقاً لدراسة "موسى توفيق المدهون" 1999م	34
08	نموذج تمكين العاملين في المنظمات العامة وفقاً لدراسة "عالية عارف" 2004م	35

42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم	09
56	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
59	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	12
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي	13
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية	14

ملخص:

تهدف الدراسة على التعرف على أهمية التمكين الإداري بمؤسسة لافارج هورسيم بحمام الضلعة المسيلة. وتوضيح مدى تأثير ابعاد التمكين الإداري على أداء العاملين وكيفية تنمية الابداع الجوهري لدى افراد المؤسسة محل الدراسة.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة 40، كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من برنامج spss حيث استخدمت جملة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والارتباط المتعدد والمتوسط الحسابي الفا كرومباخ .

وخلصت الدراسة في جملة من النتائج وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين المهاري والإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، البعد المهاري، البعد الإداري

ملخص باللغة الأجنبية:

The study aims to identify the importance of administrative empowerment at the Lafarge Horseim Foundation in Hammam Al Dhalaa Al Msila. And clarify the extent of the impact of the dimensions of administrative empowerment on the performance of employees and how to develop the essential creativity of the members of the institution under study.

Where the questionnaire was relied upon as tools for collecting data from the study sample of 40, and the descriptive analytical approach was followed to analyze the data from the spss program, where a number of statistical tools were used such as frequencies, percentages, multiple correlation, and the arithmetic mean (alpha Crombach).

The study concluded with a set of results, which is the existence of a statistically significant effect of the skill and administrative empowerment dimension

Keywords: administrative empowerment, skill dimension, administrative dimension

مقدمة

- مقدمة:
- في ظل التطور التكنولوجي والتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المنظمات، تظهر في كل مرة مفاهيم وأفكار وتوجهات مختلفة في أنظمة التسيير الإداري، لذلك كان لزاما على المنظمات أن تولي اهتمامها لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة، حتى تتمكن من مواكبة ركب المزايا التنافسية، التي تتسابق من أجل اكتسابها مختلف المنظمات الاقتصادية في شتى المجالات: التسويقية، والإدارية، والإنتاجية والبشرية وغيرها.
- ومن ضمن المفاهيم التي تبلورت وتكونت نتيجة المعارف التراكمية في علم الإدارة عبر الزمن، نجد مفهوم التمكين الإداري، الذي ظهر في ثمانينيات القرن العشرين ولاقى رواجاً في نهايات تسعينياته، لما كان له من أثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وحل العديد من المشاكل الإدارية، خاصة في ظل التوجه نحو تبنى وتطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- وإذا كان العمال هم أساس العملية الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية، فتمكينهم عبر منحهم مقدارا من السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذها، في ضوء ما يروونه من مواقف مواتية، واستنادا إلى خبراتهم ومهاراتهم الشخصية، يجعلهم أكثر عطاءً وولاءً لمنظمتهم، ما يعود على هذه الأخيرة بالفائدة ويسهم في تحقيق أهدافها.
- لذلك جاء موضوع بحثنا حول التمكين الإداري للعاملين بالمنظمة الاقتصادية، بغية تسليط الضوء على مدى تطبيقه في إحدى الشركات الاستثمارية بولاية المسيلة، وهي شركة لافارج هولسيم بحمام الضلعة ولاية المسيلة.
- إشكالية البحث:
- يطرح موضوع التمكين أفكارا هامة ومتعددة على مستوى المنظمة، منها فكرة تبنى قيادة جماعية تشاركية، في إطار هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة، وبيئة تنظيمية تتسم بالتحفيز، من منطلق الثقة المتبادلة بين قادة المنظمة وعمالها، وسهولة عملية الاتصال

الإداري، الذي ينبغي أن يتميز بالشفافية والانفتاح، ومنح الحرية للعاملين بشكل يتعدى حدود الوظائف التي يقومون بها، وهو ما قد يخلق في بعض الأحيان مشاكل للمنظمة إذا تمت إساءة استخدامه، أو إذا كان مداه مبالغاً فيه، أو ليست له حدود، لذلك كان اختيارنا لموضوع البحث بالدراسة التطبيقية في شركة لافارج هولسيم، يهدف بشكل أساسي إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى تمكين العاملين بشركة الاسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة ؟
- ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفروقات الفردية على إجابات أفراد العينة؟
- ما مدى تمكين العاملين مهارياً بشركة لافارج هولسيم بالمسيلة؟
- ما مدى تمكين العاملين إدارياً بشركة لافارج هولسيم بالمسيلة ؟
- فرضيات البحث:
- للإجابة على التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات الاحتمالية التالية:
- الفرضية الرئيسية: يتم تمكين العاملين بدرجة عالية في شركة لافارج هولسيم بالمسيلة.
- الفرضيات الفرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزي لاختلاف المتغيرات الفردية لعينة البحث على إجاباتهم؛
- يتم تمكين العاملين مهارياً بدرجة عالية في شركة الاسمنت لافارج المسيلة؛
- يتم تمكين العاملين إدارياً بدرجة عالية في شركة الاسمنت لافارج المسيلة؛
- أهمية البحث:
- يعتبر تمكين العاملين موضوعاً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة في عصر العولمة وثورة المعلومات والمعرفة، والحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات، نظراً لارتباطه بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية، وارتباطه بعدة قضايا تحقق تلك الأهداف منها: اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وعمل الفريق.
- ونظراً للحدثة النسبية لموضوع تمكين العاملين، فإنه لا يزال محل دراسة من قبل الباحثين، ولا يزال قابلاً للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره؛ وحسب معلوماتنا

-
- السابقة فإنه لم تتم من قبل دراسة موضوع التمكين بشركة الإسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة، لذلك وقع اختيارنا عليها كميدان للدراسة التطبيقية.
- أهداف البحث:
 - نسعى من خلال موضوع بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - بناء حوصلة نظرية حول مفهوم التمكين في المنظمة، عبر تجميع مراجع مختلفة تضمنت التأصيل النظري للتمكين، أهدافه ونماذجه، مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة؛
 - استكشاف مدى تمكين العاملين إداريا ومهاريا بشركة الإسمنت لافارج هولسيم؛
 - السعي للحصول على نتائج تطبيقية، قد تفيد في تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة؛
 - منهج الدراسة:
 - في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية مدى تمكين العاملين بشركة الإسمنت لافارج هولسيم، والسعي للإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث، والتحقق من إثبات أو نفي الفرضيات المحتملة، نستخدم المنهج الوصفي في بحثنا بشقيه النظري والتطبيقي، بغية وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها والوصول إلى نتائج علمية في خاتمته.
 - أسباب اختيار الدراسة:
 - تتمثل أسباب اختياري لموضوع الدراسة في أسباب شخصية وأخرى موضوعية:
 - الميول الشخصي لدراسة موضوع تمكين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - اختيارنا لموضوع التمكين بحكم تخصصنا الدراسي في إدارة الأعمال؛
 - أهمية موضوع تمكين العاملين ودوره تحسين أداء المنظمات.
 - صعوبات الدراسة:
 - واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا كان أهمها:
 - قلة المراجع المتخصصة في دراسة موضوع تمكين العاملين، باستثناء بعض الدراسات السابقة للموضوع التي تم الاعتماد عليها؛

- صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، بسبب معيقات إدارية في شركة لافارج هولسيم.
- الدراسات السابقة:
- الدراسة الأولى: قام بها الباحث كرمية توفيق (2008) تحت عنوان : تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، حيث عالجت إشكالية الدراسة إمكانية زيادة النجاح الإداري بزيادة التمكين في المؤسسة، وهدفت إلى تقديم صورة عن تمكين العاملين في إحدى المؤسسات الجزائرية هي شركة الإسمنت بسور الغزلان.
- وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :
- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتتمى تحقيق أهداف المنظمة؛
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد ان مائة عام من التطوير في الفكر الإداري بمفاهيم مختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف، حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرفي النقيض وتحويل الاهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه هذه التوجيهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية ومشاركة اكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.
- الدراسة الثانية : قام بها الباحث ولد حسن سيد محمد (2011) ، تحت عنوان أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم

التسيير فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، وجاءت الإشكالية على النحو التالي : ماهي أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ؟

- أما بالنسبة لأهداف الدراسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :
- التعرف على الاتجاهات المختلفة حول مفهوم خصائص وأبعاد التمكين المناسبة لتطبيقه كمدخل لإدارة المؤسسة؛
- محاولة التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في بناء وتدعيم أداء العاملين وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات.
- وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :
- تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه النمط القيادي المدعم لتمكين السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة 58 % وهذه النسبة قريبة من المتوسط، لا تزال دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات؛
- تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة لدى الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري من حيث مدى مساهمتها في تعزيز المشاركة المدعمة للتمكين وذلك بنسبة 60% وهي نسبة دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من التحسينات؛
- تبين أن هناك اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه الاتصالات الإدارية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري بنسبة 71% وهي تحتاج إلى تحسينات للتركيز على العبارات التي لا تزال متواضعة .
- الدراسة الثالثة : قامت بها الباحثة طلبي لبنى (2017) ، تحت عنوان متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر .

- وجاءت الإشكالية على النحو التالي : كيف تساهم متطلبات تمكين العاملين في إدارة المعرفة في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي ؟
- أما بالنسبة لأهداف الدراسة فنذكر منها:
- محاولة الكشف، وتسلية الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة، والتمكين؛
- نشر الوعي لدى الأساتذة في الجامعة محل الدراسة بأهمية استعدادهم لتشارك المعرفة والعمل الجماعي، والأخذ بإدارة المعرفة، وتحفيزهم على المشاركة، والإبداع وهذا ما يشكل حافزا للتغيير.
- وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- المعرفة حق لتقديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار؛
- التمكين يساعد في التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع؛
- إن تمكين العاملين لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة.
- ما تختلف به دراستنا عن الدراسات السابقة هو أننا لم نربط التمكين بأي من المتغيرات الأخرى كالنجاح الإداري، وأداء المؤسسة وإدارة المعرفة، وإنما نهدف من خلالها بشكل أساسي إلى قياس مدى تمكين العاملين في شركة الإسمنت لافارج هولسيم، ببعديه الإداري والمهاري.

الفصل الأول:

تعريف التمكين وأهميته بمنظمة الأعمال

تمهيد:

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، مع تزايد التعقيد في بيئة اعمال المنظمة نتيجة للتطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة، وتقديم الخدمة غيرها. والمنظمات الحديثة، أصبحت تتطلب تغييرا في إدارة مواردها البشرية، بما يتوافق وهذا التطور، والهدف من ذلك، هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أدى التطور في الفكر الإداري، إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة، نذكر منها: ادارة الجودة، التمكين، التفويض، هذه المفاهيم التي اجتاحت بيئة الأعمال، وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها، حيث إن فوائدها لا تظهر إلا من خلال استخدامها، وتحويلها إلى فعل وأداء.

وإذا كان الحديث عن العمل باستراتيجية التمكين في المنظمات العربية بخاصة والمنظمات في بلدان العالم النامية بعامة قد يبدو للبعض موضوع سابق لأوانه فان التمكين يعتبر من احدث واهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، هو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام كلية 180° من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة¹، و لهذا فان التفكير المبكر بهذا الموضوع يعد ضرورة لا غنى عنها بالنسبة في لمنظمات الدول النامية و ذلك من اجل وضع الأطر النظرية الناضجة لتطبيق هذه الاستراتيجية المستقبل المتوسط إن لم يكن القريب. وسيتم التعرض من خلال هذا الفصل الى عرض أهم الأطر النظرية لتمكين العاملين، حيث سيتم تقسيم الى مبحثين رئيسيين كالآتي:

- المبحث الاول: تعريف التمكين وأهميته.
- المبحث الثاني: شروط تمكين العاملين وآلياتها؛

1 - عبيد خولة خميس ، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2003،ص 87.

المبحث الأول: تعريف التمكين وأهميته

تزايد الاهتمام بالتمكين الإداري (Managerial Empowerment) منذ نهايات القرن الماضي واعتبر احد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين ، وضمن هذا السياق ظهرت العديد من الفلسفات الجديدة مثل التمكين الإداري، والإدارة الاستراتيجية ، وجاهزية رأس المال الفكري وغيرها من الفلسفات المعاصر ، والتي تمثل بداية التحول الجديد في الإدارة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار من الشفافية والوضوح وصولاً إلى تحقيق الرفاهية في مختلف المجالات الاقتصادية والفكرية والاجتماعية التي تتشدها.

المطلب الأول: تعريف التمكين وأهميته

ظهر التمكين الإداري بعد تسعينيات القرن العشرين، وقد أصبح محط اهتمام الباحثين، إذ تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء الموظفين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف.

الفرع الأول: تعريف التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمّل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن ذلك، مما يجعله يمثل النقل الم ارقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين¹.بتصرف.

وعليه، يمكن تعريف التمكين لغة، ومن ثم اصطلاحاً لمحاولة تحديد مفهوم شامل له كما سيأتي.

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص9

1- لغة:

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مَكَن أي جعله قاد ار على الشيء، كما تعني التقوية أو التّعزيز، أو إعطاء الحكم و القوة؛ و بالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة invest في قاموس وبستر¹، نجدها تعني منح السلطة القانونية² empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما؛ وتم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح Kaizen والذي يشمل التطوير والتحسين.

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان عشرة مرة، بثمانية ألفاظ (وهي: مَكْنَاهُمْ، مَكْنَاكُمْ، مَكْنَا، أمكن منهم ،مكين، مكنني ، يُمَكِّنُ ، نمكنن) ؛ جاءت في ست عشرة آية في اثنتي عشرة سورة³ نذكر منها :

قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ سورة الحج الآية(41)

وقوله عز وجل: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ۗ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ سورة يوسف الآية(54)

وقوله تبارك وتعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ سورة يوسف الآية(56)

وفي سورة النور قوله تعالى: ﴿وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ

1 - عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1115 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، وزارة التخطيط السعودية ، أكتوبر ، 2002، ص7.

2 - مولاي لخضر عبد الرزاق ، وآخرون ، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2009. الجزائر ص252. .

3 - عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الأردن:2010،ص21.

خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۖ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٤٠﴾

2- إصطلاحا :

يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه " إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا¹ فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها² من خلال نقل المسؤولية والسلطة شكل تكافئ من المدير إلى المرؤوسين، والمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع لقرارات³.

كما يمكن تعريف التمكين بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم⁴.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف.

فالتمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار إلى مجموعة أو أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم، من خلال التدريب والدعم العاطفي، بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع

¹- Shackleton, V. Business Leadership. Routledge . London : 1995: p130

² -BOWEN, D.E. and Lawler, E. 'Empowering Service Employees, Sloan Management Review ,summer ,1995 ,P 73

³ -سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط 11-13 ديسمبر 2004، ص 6.

⁴ - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث ، 2004 ، ص 136.

التمتع بقدر عالٍ من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها. وتعتمد ثقافة التمكين الإداري على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين لتوفير الوقت والجهد للعمل بكفاءة¹.

الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية²

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية³

وكذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.

لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر

1 - الكبيسي عامر ، المرجع سبق ذكره ،ص 136.

2 - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 68.

3 - عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص

النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته¹.

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة والبيئة المساندة وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب².

والتمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القدرات وكفاية الأداء³.

المطلب الثاني: الدوافع الأساسية لتمكين العاملين

إن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والوقاية الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها، له عدة دوافع من قبل المنظمة الخاصة باستراتيجية التمكين أهمها⁴:

1 - عادل حرحوش المفرجي وآخرون، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 29.

2- حسين عطية أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003، ص 21.

3 - مصطفى أحمد حسين، المدير ومهارته السلوكية في إدارة الاعمال، المكتب الجامعي، الاسكندرية ، 2004 ، ص 147.

4- زكريا مطلعك الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة-في منظمات الأعمال الألفية الثالثة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 104.

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة موردتها البشرية في تحقيقها لأهدافها.
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع توفيره مع إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وثقافتها.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة وعليه نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين في الآتي¹:
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى انعدام انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا لاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق القدرات 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 في عملهم

¹ - حسين سلامة عبد العظيم: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة إدارة الأعمال، العدد، 136 جمعية إدارة الأعمال العربية، جامعة الكويت، 2012، ص 15.

✓ ويضيف "حسين أفندي عطية" أن من أهم أسباب التمكين التي أشارت إليها الدراسات ما يلي: تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بحل العاملين لمشاكلهم بأنفسهم والتطوير المستمر، والترحيب بالتغيير، تقديم التغذية الراجعة، وجود رؤية مشتركة قوية ومركزة وتوفير الاتصال المفتوح، تبادل الأفكار والمهارات، وتوليد الثقة والمسؤولية الذاتية.

✓ الاستجابة للتغيرات التي أصبحت ممارسات تمكين العاملين في ضوءها واحدة من أكثر الطرق.

فاعلية والتزاما للتكيف مع الظروف المتغيرة¹.

وبناء على هذه الدوافع والأسباب تتضح خيارات استراتيجية تمكين العاملين في²:

- تبادل المعلومات: حصول العاملين على المعلومات الكافية حول المنظمة وأدائها، والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات وتبادل المعلومات مع الآخرين في العمل.
- المشاركة في صنع القرار: الاستماع إلى آراء العاملين ومساهماتهم في اقتراحاتهم، والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار.
- تدريب فريق العمل: ممارسة العمل مع الفرق في جو تعاوني، يتيح تعلم مهارات وخبرات جديدة من المدرب وأعضاء الفريق.
- تطوير المسار الوظيفي: منح الفرصة من قبل الإدارة للعاملين لنمو مسؤولياتهم وصلاحياتهم واعدادهم للمستويات الإدارية الأعلى.
- القدوة: تطوير وتحسين سلوك العاملين عبر الاقتداء بالمدير النموذج في سلوكه الأمثل، وتلقيهم رسائل غير لفظية ممثلة في الأفعال المتميزة التي تُحتد، بدلا من توجيه الرسائل والأمر المباشر.

1 - حسين عطية أفندي، المرجع السابق، ص 30-36.

2 - حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 33-34.

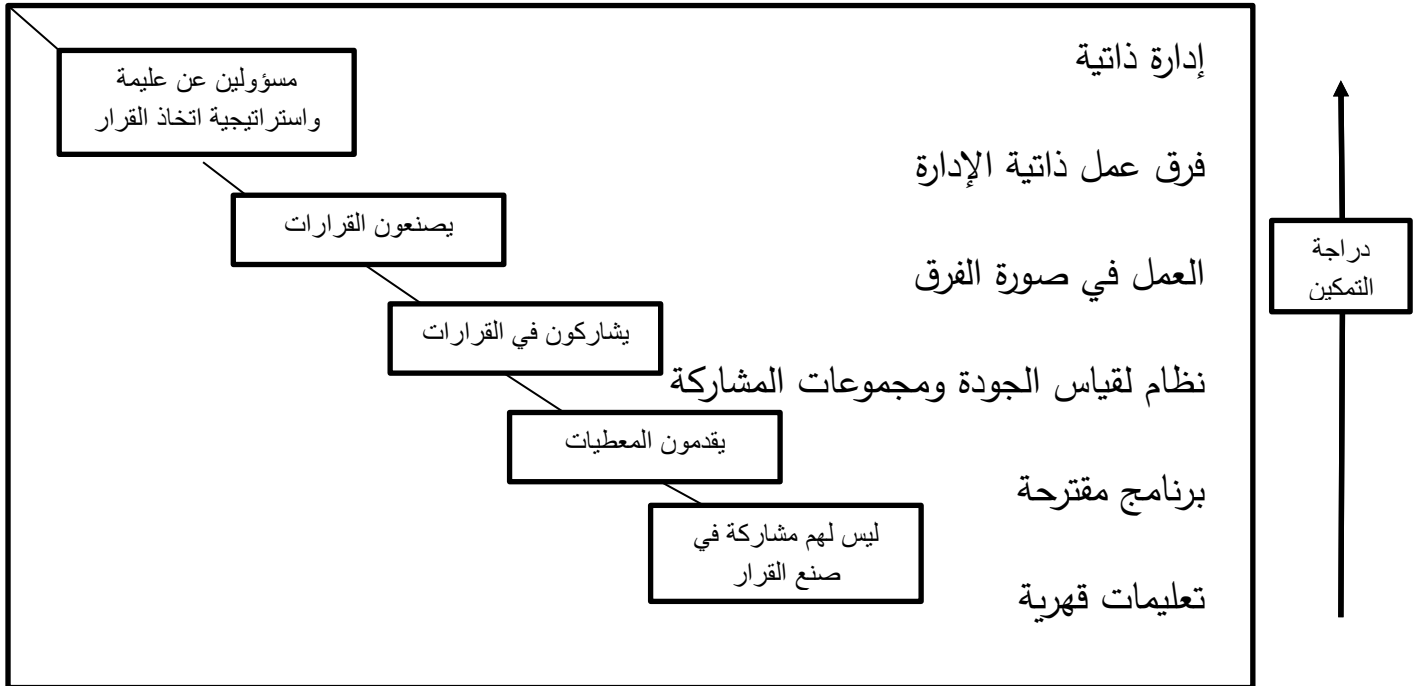
المبحث الثاني: شروط تمكين العاملين وآلياتها.

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت -كمدير- أن يفعله، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، و هو جعلهم يفعلون ما هو ضروري و تحتاجه المنظمة فعلا و يعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، و حل هذه المشكلة يكون في التمكين، و هو أكثر سهولة مما نعتقد، مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح و النزاهة من قبل الإدارة العليا.

المطلب الأول: مستويات تمكين العاملين بالمنظمة

وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لا تخاد القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

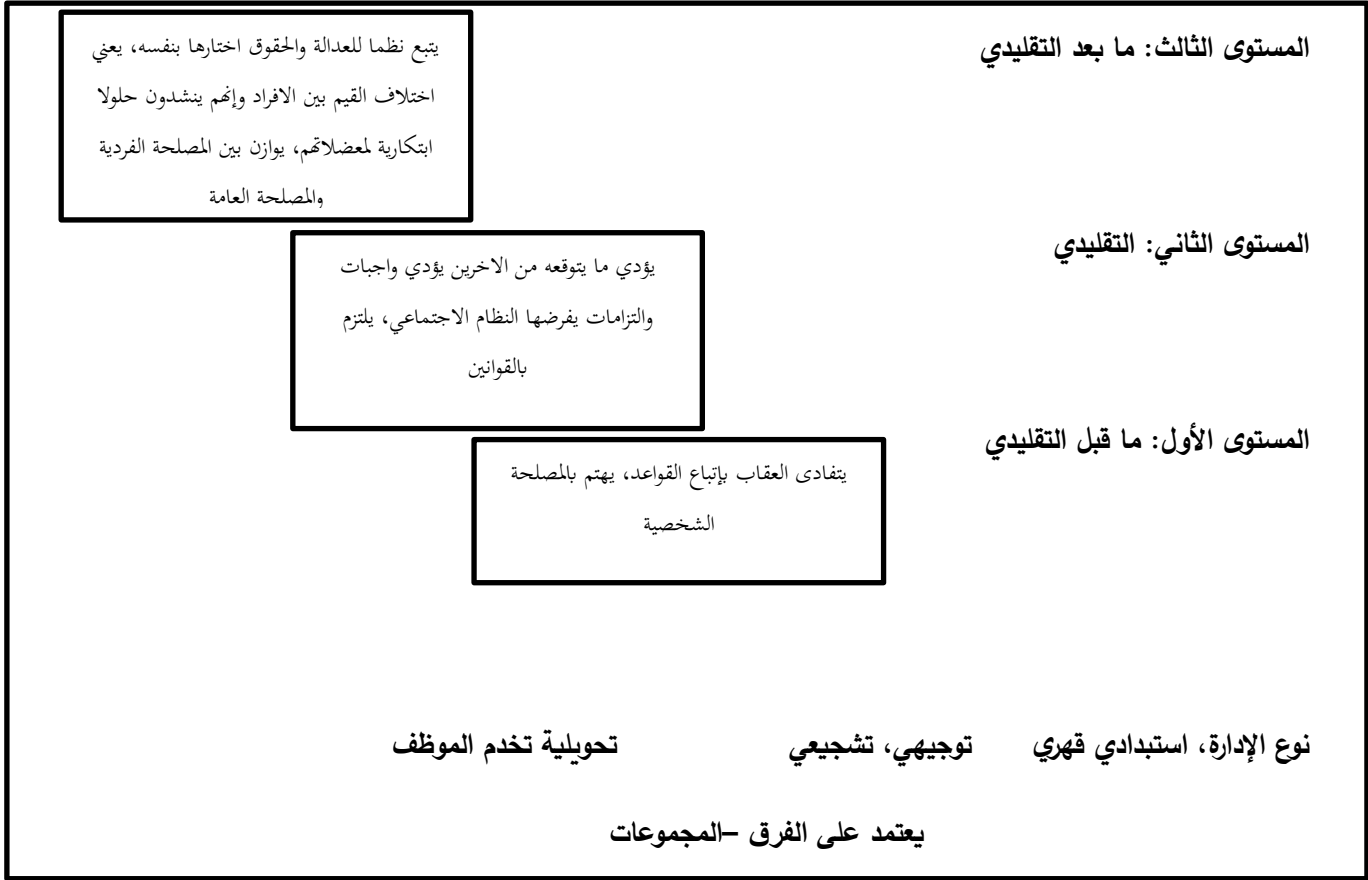
الشكل رقم (01) تسلسل التمكين العمال



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين و توفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح. وبصفة عامة يمكن القول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

الشكل رقم (02): مستويات التنمية المعنوية للأفراد



سلوك الموظف، انجاز العمل العمل المشترك مع المجموعة موظفون ممكنون يشاركون مشاركة كلية

المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها لتمكين العاملين

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:¹

أ-الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها:" توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص

1 - أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 146-147.

آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها" ،4 فعندما يثق المديرون في العاملين لديهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف، والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

ب- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لابد أن يشعروا بالدعم، والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

ج- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

د- فرق العمل: يتطلب تمكين العامل ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرار، واحتارم أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في اتخاذ القرار، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق التحسينات التي تقترحها، والافسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

هـ-الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء العاملين في الحل، لأنه بدونهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين.

و-التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة، والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعّال بصفة مستمرة، ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو تحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي تسعى إليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية، ورقابة شخصية ذاتية، رقابة إدارية.

ز-مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه، وتصرفاته، وأداؤه مقبول، كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد، والتحسين المستمر للأعمال.

المطلب الثالث: آلية تمكين العاملين بالمنظمة

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية توفير بعض المتطلبات الأساسية وتوطيد أبعادها قبل عملية تمكين العاملين، دون أن ننسى أن تطبيق التمكين يتم بخطوات ومراحل وأساليب معينة تحتاج إلى تفهم تبني فكرة التمكين وفقا لظروف ومحيط المنظمة الداخلي والخارجي، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم هذه الظروف مجموعة من النماذج تعرف "بنماذج تمكين العاملين"، إذ تسهم هذه النماذج في مساعدة العاملين على الضبط والرقابة الذاتية بشكل أكبر على عملهم، وتنمية إسهاماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق عمل في المؤسسات التي يعملون بها، وعليه تم تقسيم هذا المطلب الى ثلاثة فروع التالية:

- متطلبات وأبعاد تمكين العاملين؛
- مراحل وأساليب تمكين العاملين؛
- نماذج تمكين العاملين

الفرع الأول: متطلبات وأبعاد تمكين العاملين

إن من بين السبل الواجب إتباعها لتطبيق التمكين في المنظمة هو توفير مجموعة من المتطلبات التي تؤدي إلى تصور واضح لهذه الممارسة وضمانها بشكل تدريجي، ومن أجل هذا لا بد للمديرين والقادة المشرفين على عملية التمكين إتباع الامتدادات والأبعاد التي يمكن أن تقف وراء العوامل التي تحفز العاملين وتدفعهم نحو تبني هذه العملية.

أولاً: متطلبات تمكين العاملين

ينبغي نجاح تطبيق تمكين العاملين جملة من المتطلبات والمتمثل أهمها فيما يلي:¹

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة، وبتث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم؛
- 2- إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم إعتاماداً على مداخل المشاركة والإندماج والتمكين؛
- 3- إستبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- 4- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم، فالإلتزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم يضمن ممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين؛
- 5- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والإتصالات، فإتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات يعتبر جزء من القوة في إتخاذ قرارات أفضل في المنظمة تساعد العاملين على صنع القرار وتحمل المسؤولية؛
- 6- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين؛
- 7- ضمان تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ولمعظم المستويات، وإستخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛

1 - هنية سلخان وأحمد بن عيشاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص - دراسة حالة عيادة الرمال بالواد -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2017، ص 158.

8- توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين، ونشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها لأفراد العاملين.

ثانياً: أبعاد تمكين العاملين

تتعد ابعاد التمكين في المنظمة، حيث تتجسد في عدة مبادئ تنظيمية نذكر منها¹:

1- **تفويض السلطة:** وهي العملية التي يعهد فيها بالعمل إلى الآخرين، عن طريق

منحهم الحق في إتخاذ القرارات، فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصاحيات إلى أقل مستوى إداري، حيث يتبع النظام اللامركزي في إتخاذ القرارات.

2- **تدريب العاملين:** يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسة التي تتبناها

المنظمة لرفع كفاءة العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، بت هيلهم وتحسين قدراتهم على تقديم الخدمة والإنتاجية، لتحقيق أهداف منظمة عليا، وتلبية لرغبات العملاء.

3- **تحفيز العاملين:** تساهم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف

المنظمة، حيث تلعب أثرا فاعلا في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين، والحوافز عبارة عن محركات خارجية موجودة في البيئة التي توفرها المنظمة للعاملين لإثارة رغباتهم ودوافعه.

4- **فرق العمل:** مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.

5- **الاتصال الفعال:** بهدف تحقيق التمكين الإداري لا بد من الاتصال الفعال باعتبار

العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها لتوحيد المفاهيم وإتخاذ وتنفيذ

¹- نعيم سلامة القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 38، العدد 1، 2018، ص ص 140-141.

القرارات، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فري إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات.

الفرع الثاني: مراحل وأساليب تمكين العاملين

إن تبني المؤسسات تنفيذ برنامج تمكين العاملين ليس بالاختيار السهل، حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل والخطوات المنتظمة والمتناسقة فيما بينها، لكن في ظل هذه المراحل توجد الأساليب والطرق التي يتوجب على المديرين إتباعها ليحققوا الفوائد المرجوة من تبنيهم لتمكين العاملين.

أولاً: مراحل تمكين العاملين

أوضح عدد من الكتاب أن سياسة التمكين هي عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات الشركة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة، (Step By Step) وتتحدد مراحل سياسة تمكين العاملين بالتسلسل التالي:¹

1- مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمية الداعمة لسياسة التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بسياسة التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراسة واسعة بسياسة التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

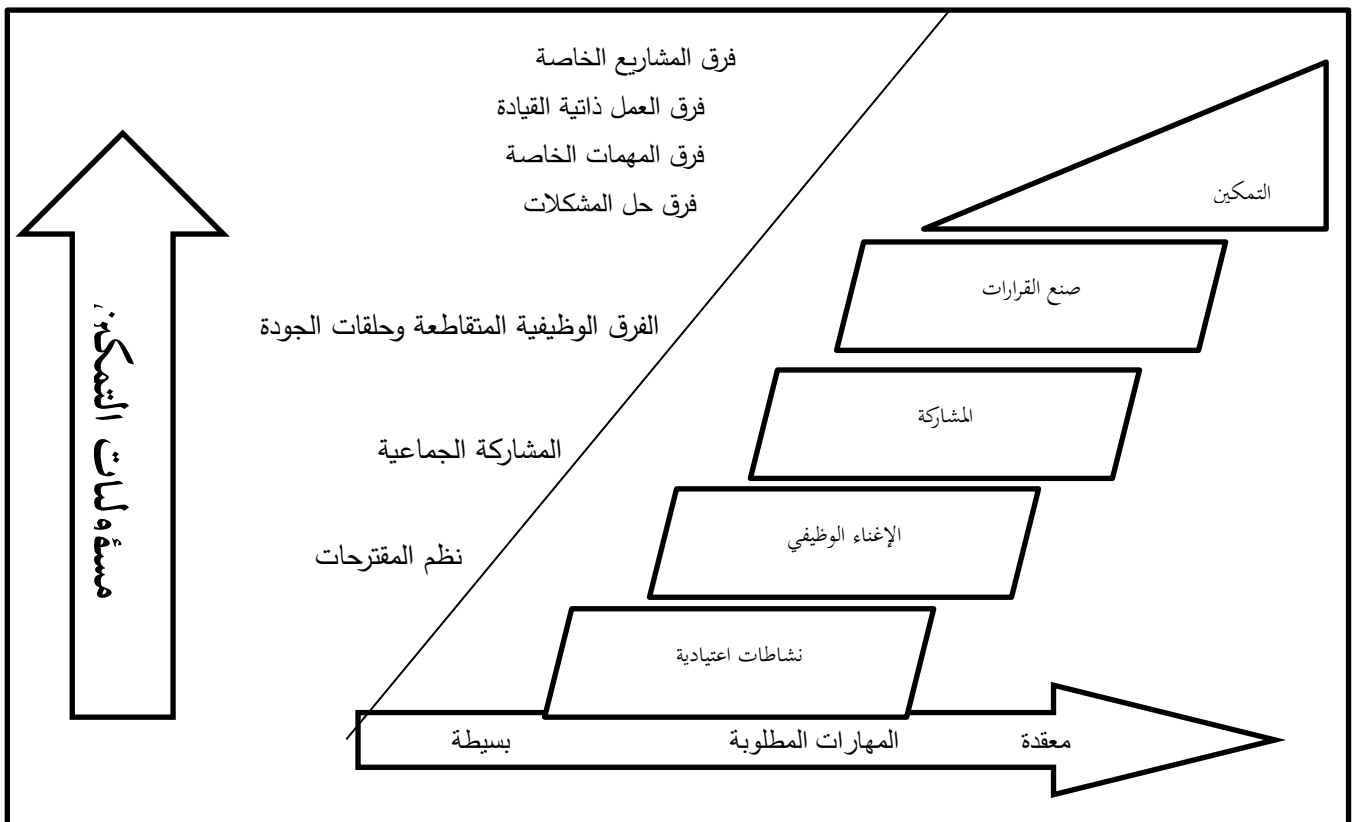
2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Coordinator Team) ويستمتع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

¹ -Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., *introduction to Total Quality, 2nd Ed.*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997, P: 188.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم. وقد إتضح أيضا من وجهة نظر بعض الباحثين أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا والشكل التالي يوضح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (03) : مراحل تمكين العاملين



إعادة

التصميم

المصدر: زكريا مطل الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009ي: 97.

من خلال الشكل السابق رقم (3) يتبين أن للتمكين خمس مراحل على نحو تصاعدي، فكان أول مرحلة تخص النشاطات الاعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم إتجاه الأعمال المنوطة بهم، أما في المرحلة الثانية فتتمثل في تشجيع مقترحات العاملين مبدئياً، ثم في المرحلة الثالثة يتم منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم، أما بالنسبة للمرحلة الرابعة فتشعر الإدارة بتشكيل فرق العمل ب نواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة، وأخيراً في المرحلة الخامسة يمكن العاملون تمكيناً كلياً، حيث تكون مهاراتهم قد تعددت وتعمقت بعد أن كان في بداية الأمر مهارات بسيطة.

ثانياً: أساليب تمكين العاملين

تختلف الأساليب المستعملة في التمكين باختلاف الظروف والمواقع كإختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تمكينهم والغر من ذلك ، بالإضافة إلى مستوى هؤلاء الأفراد، ويمكن إيجاز أهم الأساليب المعتمدة في العملية التمكينية فيما يلي¹:

1. أسلوب التمكين من خلال القيادة: يلعب المدير دوراً هاماً في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية التمكين، فدور القيادة في هذه العملية أكبر

1 - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص : 244-245.

من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية إتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

2. أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تخويل العامل لصلاحيه إتخاذ القرار، بل لابد من إستجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن التمكين عملية ذات قيمة له، مثل شعور بالولاء نتيجة إمتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

3. أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصن من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

4. الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات التطويرية الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات في الاتجاهين.

5. الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية تمكين العاملين قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على

إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري
بهدف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

الفرع الثالث: نماذج تمكين العاملين

لإدراك التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة
الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات المتنوعة لنماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد
على تحليل وفهم طرق تطبيق التمكين، لذلك سيتم عرض أهم النماذج التي تفسر وتدعم
تمكين العاملين في مختل منظمات الأعمال.

أولاً: نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونقر وكانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988 م

يهتم نموذج (Kanungo and Conger) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي
للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بإنعدام
القوة، كما إفتقر النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن من خلالها
النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة، وكذلك يعتبر التمكين
مصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس
خطوات للتمكين كعملية إدارية وهي كالآتي:¹

1- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل
التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما
يلي:

¹- Jay A .Conger, **Leadership: The Art Of Empowerment**, The Academy Of Management
Executive, Indiana Vol.3, No.1, 1988, P: 17.

1-1- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الإتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد

1-2- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: يعني ذلك ضعف نظام المكافآت وعدم وجود عدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

1-3- عوامل متعلقة بالإشراف: وتتمثل أهم هذه العوامل في السيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

1-4- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الإتصال بين الإدارة والعاملين وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع إنخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى إنخفاض المشاركة في إتخاذ القرار.

2- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين، وبالتالي تطوير وتحسين أدائهم.

3- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل إنعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والإستشارة العاطفية.

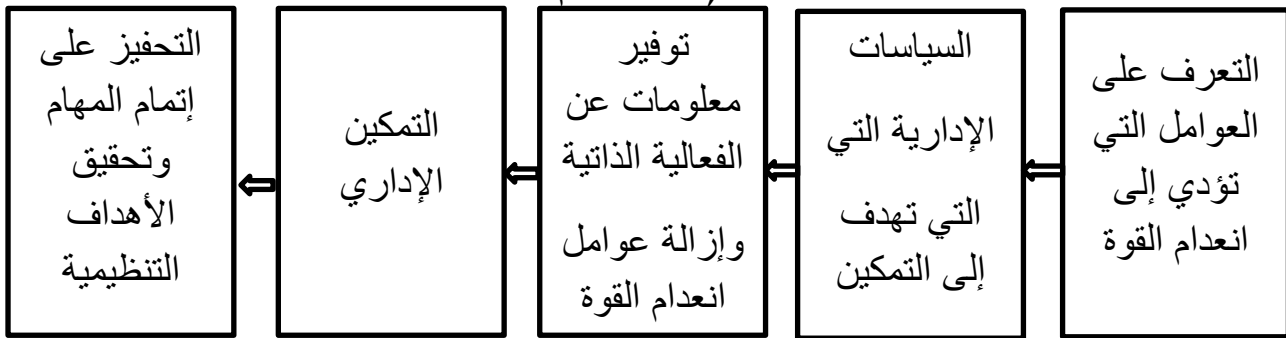
4- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

5- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

والشكل رقم (4) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية في نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونغر وكانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م كما يلي:

الشكل رقم (04): نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونغر وكانونقوا" (Kanungo and

1988م Conger)



Source: JayA. Conger and Rabindra N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice*. Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988, P: 475.

يتضح من خلال الشكل رقم (04) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل إنعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف. ثانيا: نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Velthouse and Thomas) 1990 م.

وضع كل من (Velthouse and Tomas) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (Cognitive Empowerment) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس

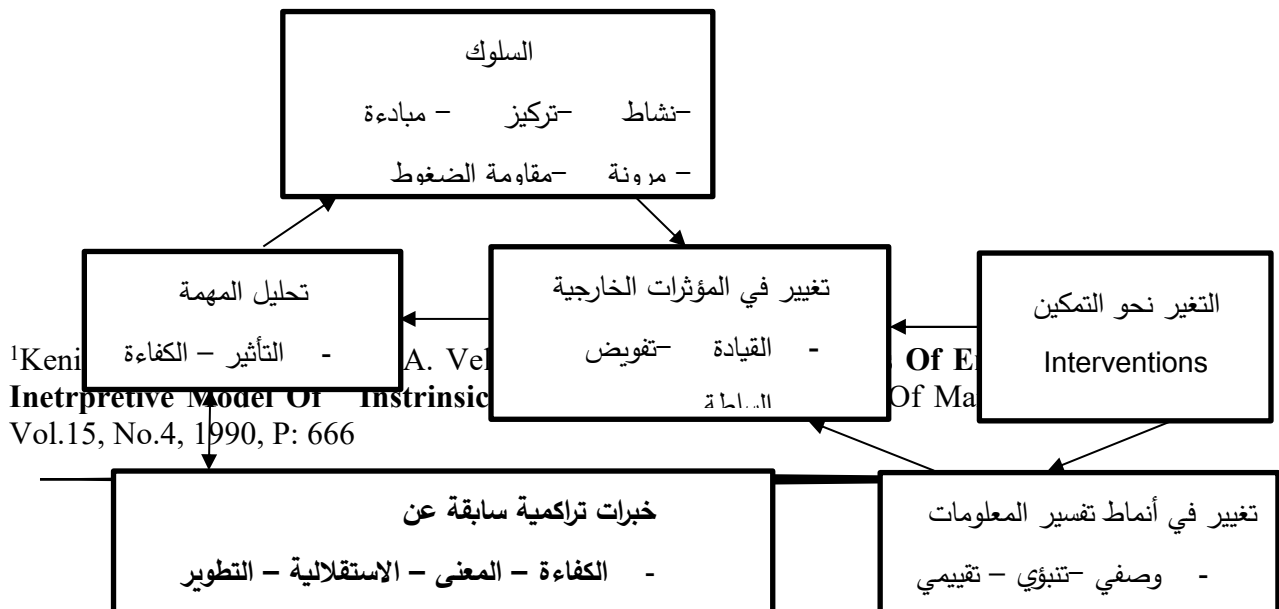
الفصل الأول تعريف التمكين وأهميته بمنظمة الاعمال

ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي:¹

- معنى العمل؛
- الكفاءة والفعالية؛
- الحرية والإستقلالية؛
- التنمية والتطوير.

أما الخطوات الستة المتتابعة في شكل مراحل التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل رقم (05) كما يلي:

الشكل رقم (05) نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" Velthouse and Thomas



¹Keni
Interpretive Model Of
Vol.15, No.4, 1990, P: 666

Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol, 15, No.4, .666 p 199

من خلال الشكل السابق رقم (05) نجد أن هذا نموذج (Velthouse and Tomas) يركز على ستة خطوات أساسية، حيث تتجلى الخطوة (01) في تغيير المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (02)، وبدور هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (03) ، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا، أما الخطوة (04)، فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد.

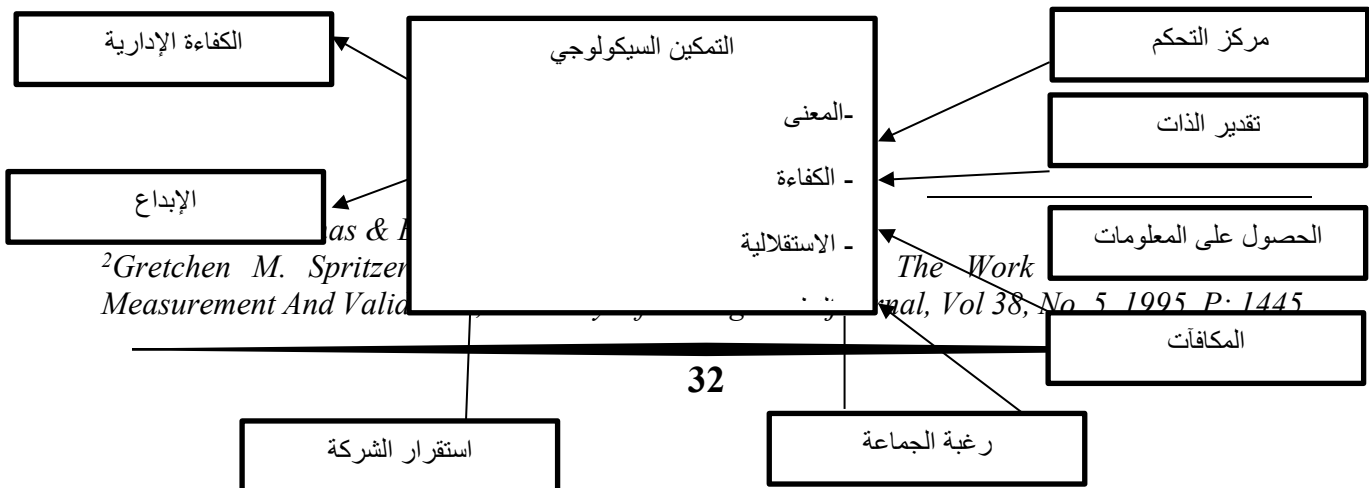
على منحى الخبرة لدى الفرد (Curve Experienc) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (02 و04) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر أما الخطوة (05) المتمثلة في أنما تفسير المعلومات والتي تعني ب سلوك تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنما رئيسية لذلك هي النمط الوصفي والتنبؤي والتقييمي، أما الخطوة (06) وهي

طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذل تغيير أنما تفسير المعلومات.¹

ثالثا: نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (Spritzer) 1995م

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقدير لذاته، وعوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت، كما أن تحقيق التمكين في هذا النموذج يبدأ بالتمكين السيكولوجي (النفسي) الذي يجلب القناعات للموظفين والإدارة، وبذل يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة²، والشكل رقم (06) يوضح مختلف أبعاد ذلك النموذج كالاتي:

الشكل رقم (06): نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (spritzer) 1995م



Source: Gretchen M. Spritzer, **Psychological Empowerment In The Work Place: Dimension Measurement And Validation**, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, P : 1445

من خلال الشكل السابق رقم (06) يتضح أن التمكين عند (Spritzer) يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse and Toma) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الإستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار الشركة، لكن ذلك لن يتحقق إلا بوجود مجموعة من العوامل المساعدة في الهيكلية التمكينية وهي أربعة عوامل تتمثل في التحكم وتقدير الذات بالإضافة إلى الحصول على المعلومات، وكذلك المكافآت.¹

رابعاً: نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقاً لدراسة " موسى توفيق المدهون " 1999م

قدم باحث سعودي يدعى "موسى توفيق المدهون" نموذجاً عملياً لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراض أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، بالإضافة إلى ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل، كما توصل المدهون إلى أربعة نماذج إدارية²:

¹ -Gretchen M. Spritzer ,op ,cit ,p 1445.

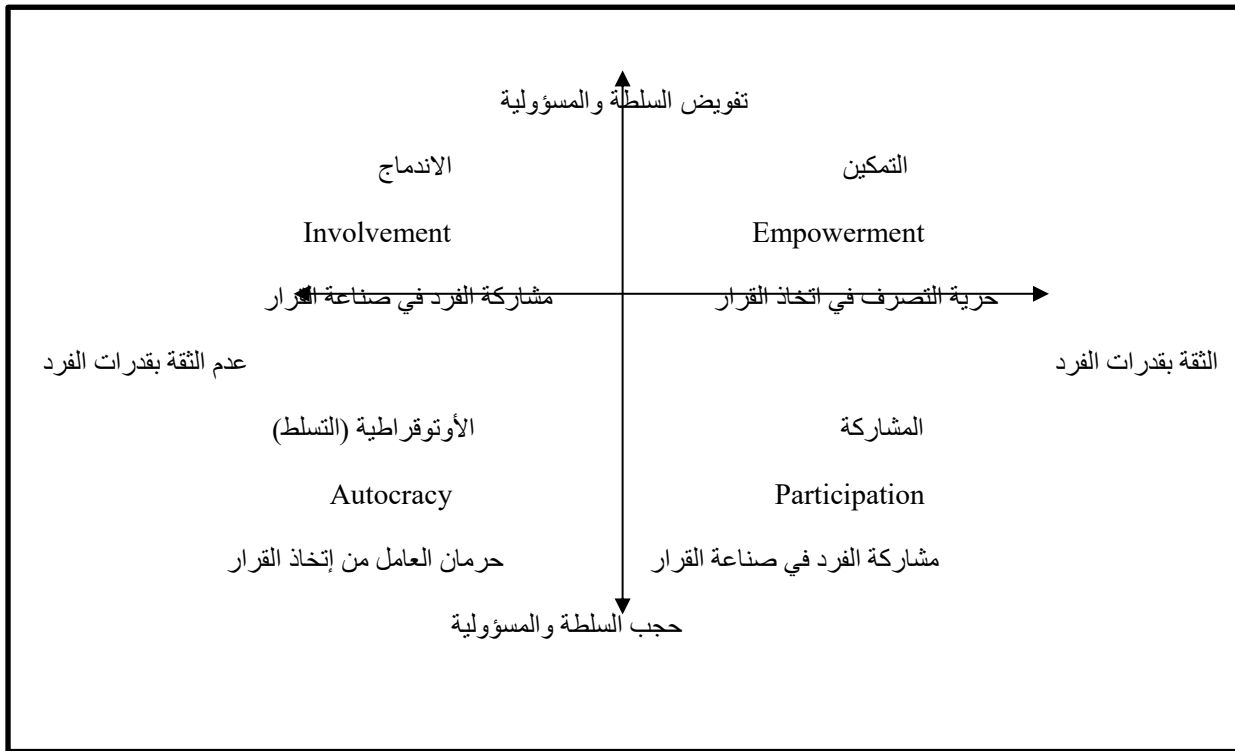
² - موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13 ، العدد 04 ، 1999 ، ص ص : 74-82.

1. التمكين (حرية التصرف في إتخاذ القرار)؛
2. الاندماج (مشاركة الفرد في صناعة القرار)؛
3. المشاركة (مشاركة الفرد في صناعة القرار)؛
4. الأتوقراطية (حرمان العامل من إتخاذ القرار)؛

والشكل رقم (7) التالي يوضح مختلف جوانب هذا النموذج:

الشكل رقم (07): نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقا لدراسة "موسى

توفيق المدهون" 1999م

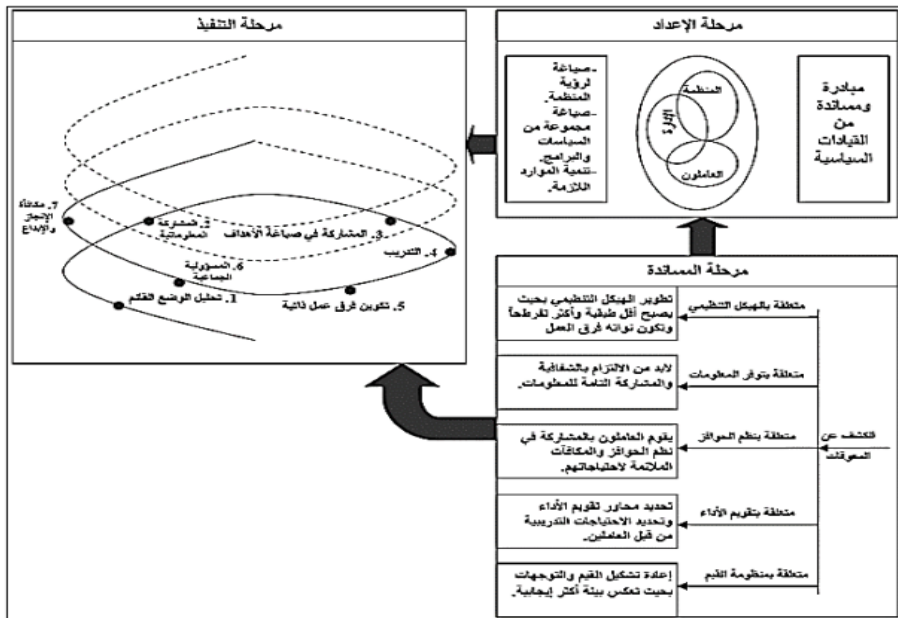


المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13، العدد 04، ص 82.

من خلال الشكل السابق رقم (07) تم توضيح أربعة جوانب رئيسية تم تقسيمها بواسطة محور فواصل ومحور تراتيب، فجانب التمكين يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم، حيث يشعر العاملون بالإنتماء الحقيقي للعمل كما

يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف (Win-Win) أما جانب الإندماج يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك، لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحد على التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرار المناسب، وفيما يخص جانب المشاركة لا يفوض المسير للعاملين السلطة، ولكنه يثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين الخدمات، كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم، أما بالنسبة لجانب الأوتوقراطية فلا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة إتخاذ القرار لدى المسير وما على العاملين إلا التنفيذ.¹

الشكل رقم (08) نموذج تمكين العاملين في المنظمات العامة وفقا لدراسة "عالية عارف"



المصدر: لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شذادة دكتورا العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 58.

يتضح من خلال الشكل رقم (08) السابق أن الكاتب إعتد على ثلاث مراحل في نمودجه المتمثل في تمكين العاملين القائم في المنظمات العامة والمختل على نظير في المنظمات الخاصة، فطرح هذا النموذج مرحلة الإعداد كمرحلة أولى أساسها مزيج أو مثلث

¹ - موسى توفيق المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 74-82.

يشمل أهداف المنظمة، والإدارة (القيادات) التي تملك روح المساندة والمبادرة في بداية تبني التمكين، وكذل الطرف الثالث العاملون، ليتم صياغة الرؤية ومجموعة من السياسات والبرامج لتنمية المورد البشري في إطار التمكين المراد تبنيه، يليه بعد ذلك مرحلة ثانية تعتبر مرحلة مساندة للأولى، يتم فيها الكشف عن مختلف المعوقات التي تحول دون تبني التمكين ومن بين هذ المعوقات تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي ونظم الحوافز وتقويم الأداء وغيرها ...، أما بالنسبة للمرحلة الأخيرة فهي التي تخص تنفيذ برنامج التمكين المخطط له، بداية بتحليل الوضع القائم ثم مشاركة المعلومات وصياغة الأهداف، يليه بعد ذلك التدريب وتكوين فرق العمل الذاتية ثم المسؤولية الإجتماعية، وختاماً مكافأة الإنجاز والإبداع، وتعتبر هذه العناصر عن أبعاد تمكين العاملين الذي طرحها هذا النموذج في مضمونه.¹

¹ - لطيفة برني، مرجع سبق ذكره ، ص58.

الفصل الثاني :

واقع تمكين العاملين بالشركة لافارج المسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لموضوع تمكين العاملين في شركة لافارج هولسيم، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية، ووقع الاختيار على مؤسسة الاسمنت لافارج هولسيم حمام الضلعة بولاية المسيلة حتى لا نترك الدراسة النظرية جافة، وذلك من خلال الاستعانة بإجراء مقابلة إضافة إلى تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات مع مختلف إطارات المؤسسة، من أجل الاستعانة بها في دراسة الحالة، والإحاطة بأبعادها واستكمال وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية.

وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، بحيث يتضمن المبحث الأول تقديم لمؤسسة لافارج هولسيم، إضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة لافارج هولسيم

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة لافارج هولسيم لصناعة الاسمنت كما سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي ومجموع الانجازات التي قامت بها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

هي شركة خاصة فرنسية، وهي تعتبر واحدة من المجموعات الأولى في قطاع الإنشاءات من حيث إنتاج مواد البناء، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة، متواجدة على مستوى المعمورة وحاليا يتم إنشاء مصنع ثالث للإسمنت بالجزائر.

إن الاستثمارات في الشركة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو، بعد ذلك جاءت المرحلة الثانية وركزت على انشاء خط ثاني للإنتاج بـ 2 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر بـ 190 مليون أورو. وهذا قبل ان يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي لافارج سنة 2010 بعدما كانت تابعة لمجمع اوراسكوم الذي دخل السوق الجزائرية منذ 2003.

الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع شركة لافارج هولسيم بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة بولاية المسيلة متصلا غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعريريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و120 كلم من ولاية بجاية، وهذا التموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة، بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

الفرع الثاني: إنجازات شركة لافارج هولسيم

تجدر الإشارة إلى أن الجزائر تنتج ما قيمته 12.5 مليون طن من الاسمنت سنويا، تساهم لافارج هولسيم بثالث هذا الإنتاج أي 5.3ملايين طن من مادة الاسمنت الرمادي.

أما بالنسبة للموارد البشرية فإنها تشغل ما يفوق 465 شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة، واستراتيجية الشركة في الاستثمار تعتمد أساسا على تطوير موردها الأساسي وهو المورد البشري لافارج هولسيم تقدم عدة فرص للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا من أجل الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن.

- التكوين في التركيبة الشخصية للعامل من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.¹

المطلب الثاني: منتجات شركة لافارج هولسيم

أولا: التعريف بالمنتجات

تقوم شركة لافارج هولسيم بتصنيع 03 أنواع من الاسمنت، المقاوم ، المتين، الشامل.

1-الإسمنت المتين: للخرسانات عالية الأداء المخصصة لبناء الهياكل والبنية التحتية والبنية الفوقية للمباني، بحيث يقدم أداءا عاليا للخرسانة، متانة أفضل، قوة عالية للمباني.

المبادئ الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الاسمنت هي:

- قطاع إنشاء الاسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق.
- قطاع الأشغال العمومية للجسور.
- تعبيد الطرقات وتغطيتها، المخازن.
- ويستعمل في القطاع الصناعي.

¹ بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

2-الاسمنت المقاوم: الاسمنت الرمادي مقاوم للكبريتات ناتج عن طحن الكلنكر الذي يحتوي على مستوى منخفض من ألومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الاسمنت البورتلاندي (المركب). فهو اسمنت عالي الأداء فإنه يحمي البنية ضد الهجوم الكيميائي من البيئة الخارجية إضافة إلى متانة أفضل للهياكل الخرسانية، حرارة منخفضة من الماء.

3-الاسمنت الشامل: فهو مخصص لجميع أعمال البناء وأيضاً لبناء المنازل، يتيح تنفيذ جميع مراحل البناء، اعداد واستخدام مريح، نوعية جيدة لكل أعمال البناء.

ثانياً: وحدات المؤسسة

وحدة مراقبة الجودة: تحوي لشركة لافارج هولسيم للأسمنت معمل جاد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الاسمنت ولا يغفل عليه في المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته، التجارب تعمل بانتظام، يقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية.

يحتوي المصنع على معملين:

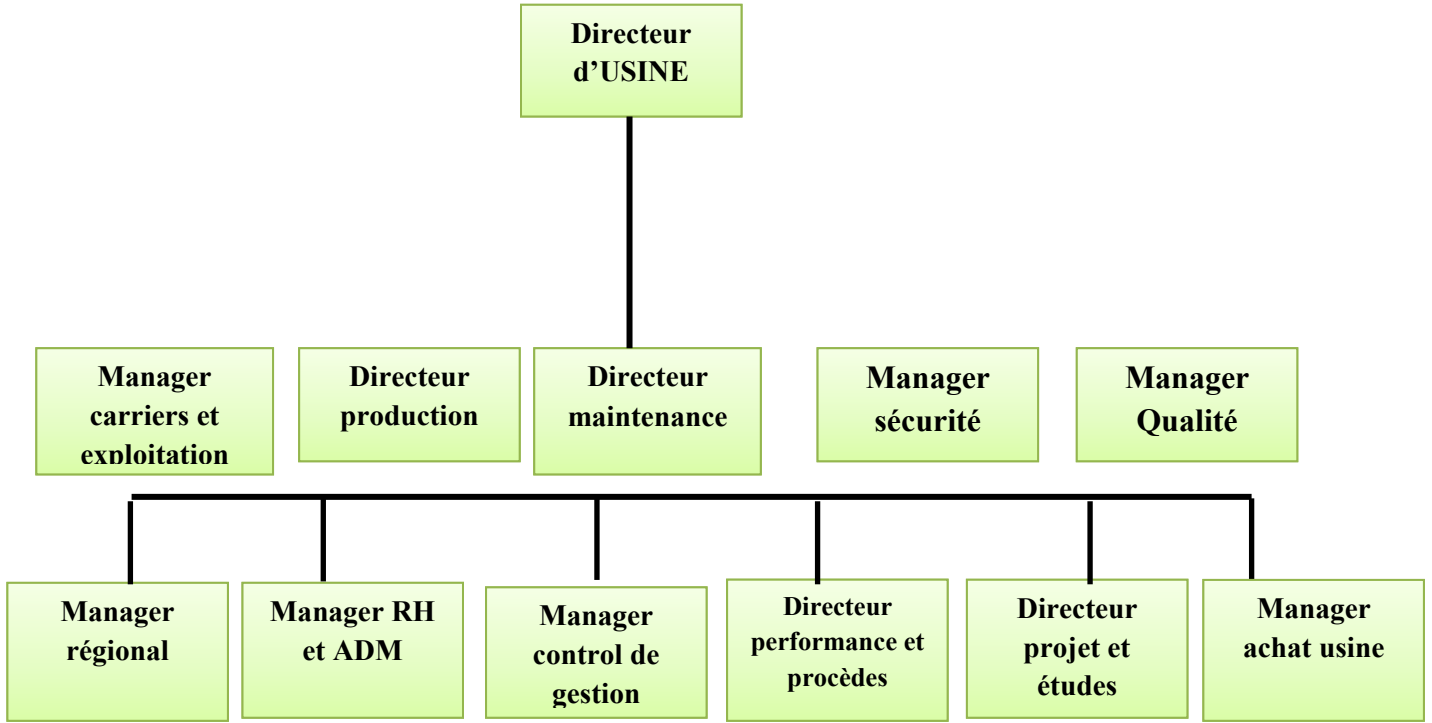
1-المعمل الكيميائي: مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج، نظام أخذ العينات آلي، يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج، هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم.

2-المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الاسمنت.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم

إن الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت لافارج هولسيم ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركييب السلمي الإداري من حيث تباين مصالح وفروع المؤسسة.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم



المصدر: وثائق من طرف المؤسسة

المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب ايضا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية عن مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظرا لكبر العدد وقلة الوقت، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل، ووقع اختيارنا على مؤسسة LAFARG HOLCIM لأنها سعت إلى الالتزام

بالتنمية المستدامة منذ مدة ويعود ذلك لمبادئ العمل لعام 1977 كما تساهم في بناء مدن أفضل وتحسين نوعية حياة المواطنين وخلق قيمة للجميع (أصحاب المصلحة، الموظفين، المساهمين، العملاء وكذلك الحكومات والمجتمعات التي تعيش بالقرب من موقع المؤسسة. وبالنسبة لعينة الدراسة فحاولنا استهداف إطارات المؤسسة محل الدراسة أين تم توزيع 40 استبيان استرجعنا منها 40 استبيان صالحة للتحليل، حيث كانت نسبة عينة الدراسة الى مجتمع الدراسة (البالغ 465 عامل) أي 8.6%.

ثانيا: أدوات الدراسة

1- الاستبيان:

بغية التعمق في نتائج المقابلة وتدعيمها تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مبادرة الإبلاغ العالمية Global Reporting Initiative التي انشئت في عام 1997 بناء على مبادرة من ائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيا CERES في شراكة مع برنامج الأمم المتحدة PNU، بالمبادرة المذكورة تجمع الشركات والمنظمات غير الحكومية والمنظمات والجمعيات التجارية، وممثلي أصحاب المصلحة الآخرين، وتعرف المبادرة المذكورة كمبادرة دولية طويلة الأجل، والتي تهدف إلى تطوير ونشر المبادئ التوجيهية للإبلاغ الطوعي عن التنمية المستدامة من خلال المؤسسات التي ترغب في معالجة الأبعاد البيئية والأنشطة الاجتماعية ومنتجاتها وخدماتها. والمبادرة المذكورة ترغب في زيادة تأثير تقارير الاستدامة في التقارير المالية للمؤسسات، حيث أن تصميم المبادئ التوجيهية يهدف إلى التحسين المستمر مما يعكس الأبعاد الثلاثة للاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. منذ عام 1997م ومبادرة الإبلاغ العالمية تعمل على تطوير إطار مشترك للإبلاغ عن الجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة.

الجوانب الاقتصادية: الأجور، والفوائد، والإنتاجية للقوى العاملة وخلق فرص العمل والاستعانة بمصادر خارجية للنفقات، والإنفاق على البحث والتطوير، والاستثمار في التدريب وغير ذلك من أشكال رأس المال البشري؛

الجوانب البيئية: تأثير العمليات والمنتجات والخدمات على الهواء والماء والتربة والتنوع البيولوجي والصحة البشرية؛

الجوانب الاجتماعية: الصحة والسلامة في العمل، والحفاظ على الموظفين الحاليين، قانون العمل، وحقوق الإنسان، والأجور وظروف العمل¹؛
بحيث يتكون الاستبيان من جزئين هما:

- الجزء الأول:

يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة.

- الجزء الثاني:

ينقسم الجزء الثاني إلى محاورين حيث يضم المحور الأول البعد الإداري لتمكين العاملين في مؤسسة لافارج هولسيم ويتكون من 9 عبارات، أما المحور الثاني يضم البعد المهاري للتمكين العاملين ويتكون من 10 عبارات، وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات، كما شمل الاستبيان رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

¹- Emmanuelle champion et corinne Gendron, Chantier responsabilite sociale corporative document synthese en appui a la reflexion du chantier rse, Chaire économie et humanisme, Septembre 2003, p 13.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها.

1- منهج الدراسة:

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".
وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لأبد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.¹

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."²

¹- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

²- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000، ص 32.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيريا كفييا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتج مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

1-2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تتوفر فيها خصائص المطلوب دراستها".¹

1- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"¹

يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشارك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".²

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في أساتذة الجامعة-قسم علم النفس-.

2-2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.³

مفهوم العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"⁴

1- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، السنة الجامعية 2015-2016، ص186
2- خليف رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294.
3- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.
4- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1-1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1-2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ صور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

2- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان الاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

2-1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الإلكتروني (مواقع التواصل الاجتماعي... الخ)"¹.

1- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آرائها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها الأستاذة المشرفة وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 19 عبارة وتضمن الاستبيان محورين هما:

الجدول رقم (01): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
	البيانات الشخصية
09	المحور الأول: البعد الإداري لتمكين العاملين
10	المحور الثاني: البعد المهاري لتمكين العاملين
19	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (02) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تماما				
الدرجة / الترميز	1	2	3	4	5

(Likert Scale المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم **حساب المدى:** (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$1.33=3/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي ¹ :

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

5- إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة 'ما تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك من أجل معرفة الإختبارات الإحصائية التي تتبعها الدراسة.

6- إختبار (F): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

7- اختبار T:(T-test): وهو الاختبار التي يمكن الباحث من خلاله الكشف عن دلالة الفرق الإحصائي بين متوسطي العينة الأولى والعينة الثانية وحساب الانحراف بين العينة والأخرى.

8- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA Test): هو أسلوب إحصائي يستخدم لإظهار الفرق بين متوسطين أو أكثر من خلال تحليل الإختلاف داخل وبين الفئات المختلفة.

9- معامل الارتباط بيرسون Correlation de Pearson: ويستخدم لاختبار درجة

العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

¹ - طويطي مصطفى وعيل ميلود، المرجع السابق، ص 29.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

01- الخصائص السيكومترية (الاتساق الداخلي)

الجدول رقم (03): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.678**	0,000	06	0.709**	0,000
02	0.814**	0,000	07	0.641**	0,000
03	0.876**	0,000	08	0.576**	0,000
04	0.626**	0,000	09	0.758**	0,000
05	0.779**	0,000	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		
المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.507**	0,000	06	0.603**	0,000
02	0.732**	0,000	07	0.627**	0,000
03	0.599**	0,000	08	0.624**	0,000
04	0.491**	0,000	09	0.602**	0,000
05	0.759**	0,000	10	0.432**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين

الفصل الثاني واقع تمكين العاملين بالشركة لافراج المسيلة

(0.576 - 0.876)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.432 - 0.759) ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (04): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	26	0,934**
الثاني	12	0,876**

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 26 من إنجاز الطالب

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.876 كأدنى قيمة و 0.934 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0,909	26	المحور الأول
0,738	12	المحور الثاني
0.898	38	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

03- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 1.50¹، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

- 01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- 02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

¹ - أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص156

الجدول رقم (06) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.104	40	0.147	التمكين الإداري للعاملين
غير دال	0.113	40	0.106	التمكين المهاري للعاملين

المصدر: من تطبيق SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس التمكين الإداري للعاملين بلغت sig = (0.104) هي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس أداء العاملين Sig = (0.113) وهي أكبر من 0.05

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي.

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

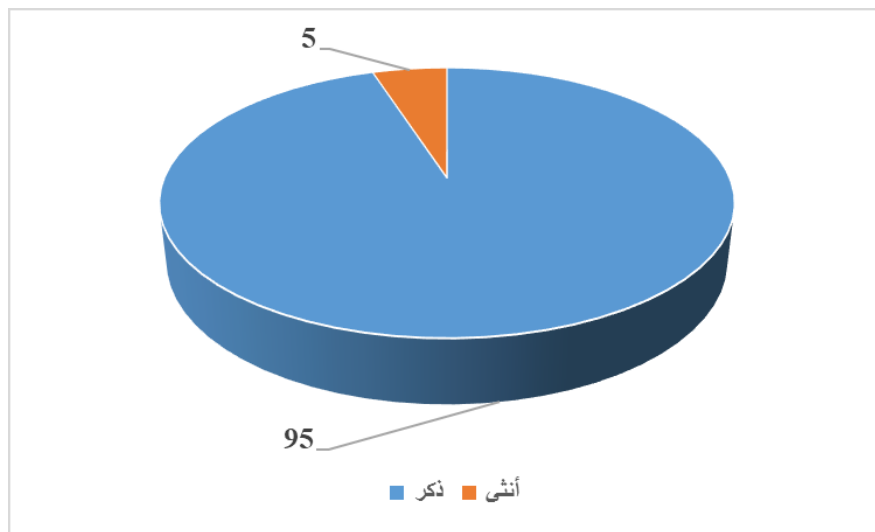
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة مئوية	تكرارات	
95%	38	نكر
5%	2	انثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (34) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (38) بنسبة 95%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (2) أنثى بنسبة قدرت بـ 5% وهذا راجع إلى المكان الجغرافي لحمام الضلعة البعيد عن المدينة، وكون طبيعة العمل تأخذ صبغة الأعمال الشاقة والجهد والتأخر في ساعات العمل طويلة مما يتطلب البنية الجسدية، أما الجنس الإناث يفضلون التعلم والصحة ويتوجهون على مسابقات التعليم والأعمال الإدارية التي لا تتطلب الجهد العالي. وهذا يدل على طبيعة المجتمع داخل شركة لافارج ذكوري كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

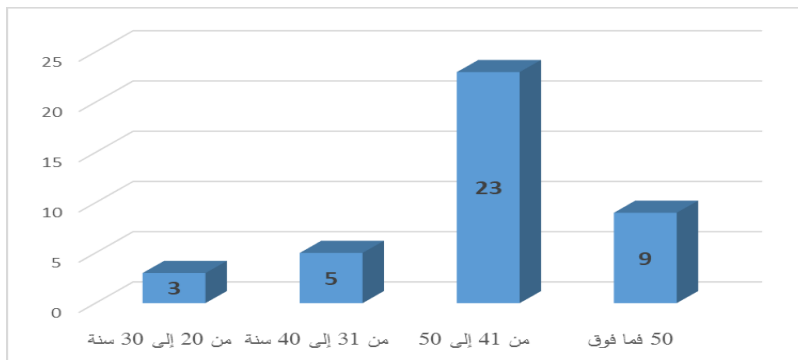
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

نسبة مئوية	تكرارات	
7,5	3	من 20 إلى 30 سنة
12,5	5	من 31 إلى 40 سنة
57,5	23	من 41 إلى 50
22,5	9	50 فما فوق
100	30	المجموع

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (57.5%) وهو ما يعادل (23) (مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمارهم بين (من 20 إلى 30 سنة) قدرت نسبهم (7,5%) أي ما يعادل (3 مبحوث)، أما الذين يبلغ أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) جاءت بنسبة (12.5%) أي ما يعادل (5 مبحوثين) وتليها نسبة (22.5%) الذين يفوق أعمارهم (50 سنة فما فوق) أي ما يعادل (9 مبحوث)، وهذا ما نشاهده في مؤسسة لافارج تعتمد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لديهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء لتحقيق أهدافها المرجوة، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم من طفرة في التكنولوجيا وتعقيداتها وسرعتها في الإنجاز، لأن هذه الفئة هم الذين يقودون التقنيات والأفكار الإبداعية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب

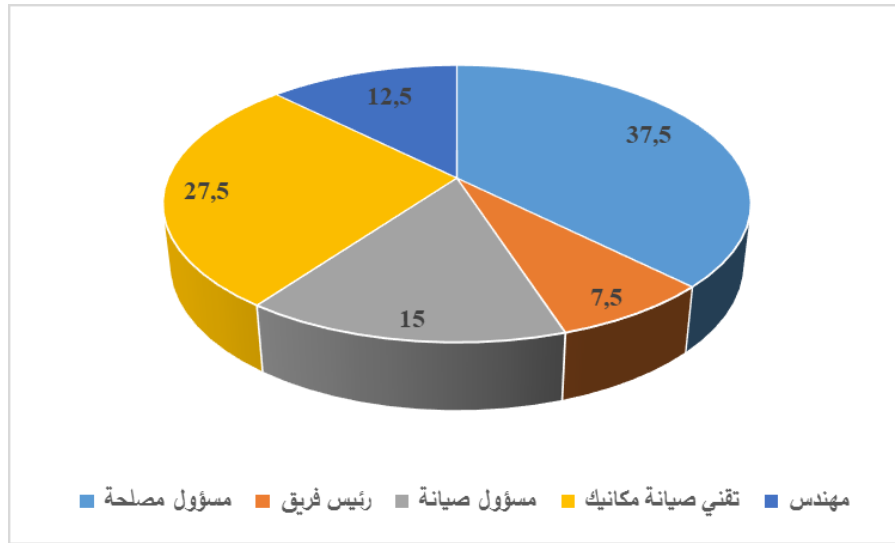
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

نسبة مئوية	تكرارات	
37,5	15	مسؤول مصلحة
7,5	3	رئيس فريق
15	6	مسؤول صيانة
27,5	11	تقني صيانة ميكانيك
12,5	5	مهندس
100	40	المجموع

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب مسؤول مصلحة فقد بلغ عددهم (15) أفراد بنسبة 37.5%، أما الذين وظيفة رئيس فريق فقد بلغت عدد (3) بنسبة 7.5%، وجاءت نسبة 15% للذين يعملون تقني صيانة ميكانيك بـ (11 مفردة)، ومستوى ثانوي فقد كان عددهم على 2 قدرت نسبهم بـ 5%، وتليها نسبة (12.5%) الذين يشغلون منصب مهندس بلغ عددهم 5 مفردة، وهذا لأن المؤسسة تركز على المؤهلين الذين قدرات ومهارات عالية لإنجاز الأعمال بكل بدقة، وهذا دليل على أن المؤسسة تنتهج استراتيجية تتطلب الكفاءة المهنية لما تتمتع به مؤسسة لافارج من تقنيات معقدة وتكنولوجيا عالية لتمكين العاملين داخل النسق.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نسبة مئوية	تكرارات	
65	26	جامعي
7,5	3	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA
7,5	3	تقني سامي
5	2	ثانوي
15	6	متوسط
100	40	المجموع

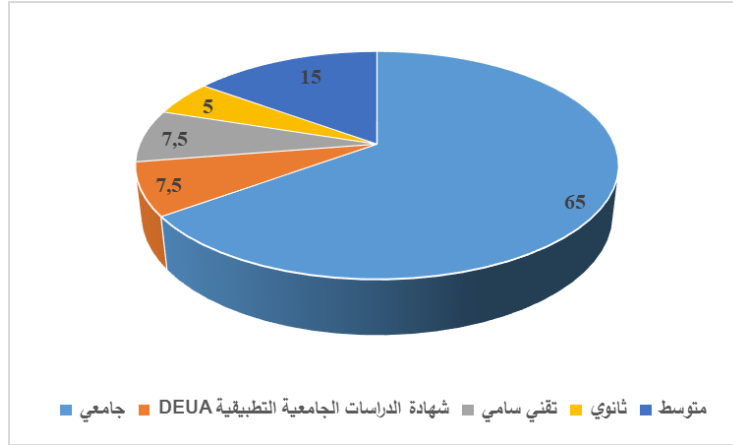
المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة جامعية فقد بلغ عددهم 26 أفراد بنسبة 65%، أما الذين لديهم شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA وشهادة تقني سامي فقد بلغت عدد (3) بنسبة 7.5%، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فقد كان عددهم على 2 قدرت نسبهم بـ 5%، فيما الذي لديهم مستوى متوسط بلغ عددهم 6 مفردة قدرت بنسبة 15، وهذا ما

الفصل الثاني واقع تمكين العاملين بالشركة لافارج المسيلة

يظهر أن معظم اليد العاملة بمؤسسة لافارج تضم الإطارات والفئة المثقفة التي تمتاز بمستوى جامعي وذلك الاستفادة من معارفهم وتفعيل قدراتهم والرفع من مستوى الإنتاج وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

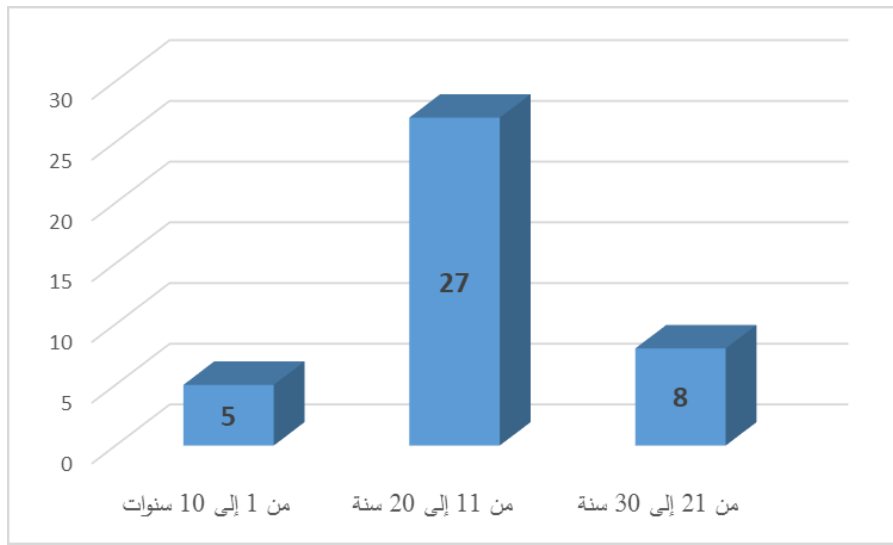
نسبة مئوية	تكرارات	من 1 إلى 10 سنوات
12,5	5	من 1 إلى 10 سنوات
67,5	27	من 11 إلى 20 سنة
20	8	من 21 إلى 30 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30)، نلاحظ أن اللذين لديهم خبرة (من 1 إلى 10 سنوات) قدر عددهم بـ (5) بنسبة بلغت 12.5 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 20 سنوات) فقد بلغ عددهم (27) بنسبة قدرت بـ 67.5 %، أما من تتراوح خبرتهم المهنية (من 21 إلى 30 سنة) فقد بلغ عددهم

(8) بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل على إن لديهم مخزون معرفي قادر على مواجهة تحديات العولمة والوصول بمؤسسة لافارج إلى مرتبة أعلى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: يوجد تمكين عالي (بدرجة عالية) لشركة الأسمت لافارج

الجدول رقم (12) الآراء واتجاهات الافراد العينة

الأبعاد	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	القرار
بعد الإداري لتمكين العاملين	3,4806	0,74019	29,739	0.000	دال عند 0.01	2	متوسط
بعد المهاري لتمكين العاملين	3,6769	0,49315	47,156	0.000	دال عند 0.01	1	عالية
تمكين العاملين	3,5836	0,55508	40,832	0.000	دال عند 0.01		متوسط

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتل البعد الثاني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,6769) وانحراف معياري 0,49315، وبلغت القيمة T المحسوبة 47,156 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن البعد الثاني ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية.

احتل البعد الأول المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,4806) وانحراف معياري 0,74019، وبلغت القيمة T المحسوبة 29,739 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني البعد الأول ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة.

تفسر هذه النتائج بوجود البعد المهاري لتمكين العاملين بدرجة عالي، مما يكسب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، زد على ذلك البعد الإداري الذي جاء بدرجة متوسطة الذي يعطي الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة مما يزيد من إنسجامهم وتوافقهم في العمل المطلوب لديهم.

الفصل الثاني واقع تمكين العاملين بالشركة لافراج المسيلة

كما إن بعد الإداري لتمكين العاملين يمثل ضرورة حتمية إذ ما أرادت المؤسسة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعور لدى الأفراد العاملين وتشجيعهم على الإبداع عن طريق إتاحة فرص للإستفادة من قدرات العاملين من التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على زيادة هامش الحرية للعاملين عن طريق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم دون تدخل الإدارة مباشرة ويزيد من دافعية العاملين للإستجابة للتغيرات المفاجئة والتأكد من فهمها، وهذا تتفق مع دراسة أبو بكر بوسالم (2012-2013) التي توصلت إلى أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك، اختلفت مع دراسة مراد كواشي، طارق بلحاج، 2015، التي توصلت أن هناك أثر لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة إتصالات الجزائر. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

نصت الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الفردية لعينة البحث على إجاباتهم

الجدول رقم (13) الفروق بين أفراد العينة في إتجاهاتهم نحو تمكين العاملين تبعا لمتغير الجنس

الجنس	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	0.828	0.369	38	3.5659	0.56334	38	-2.217	0.369	غير دال عند 0.05
إناث			2	3.9211	0.18608				

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (0.828)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين.

الفصل الثاني واقع تمكين العاملين بالشركة لافراج المسيلة

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو تمكين العاملين والتي بلغت عند الذكور (3.5659) وعند الإناث (3.9211) يمكن القول بأن هناك فروقا بينهما، غير أن قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (-2.217) جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، ومنه عدم تحقق الفرضية الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين

متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
بين المجموعات	1.033	3	0.344	1,129	0,350	غير دال
داخل المجموعات	10.983	36	0.305			
الكلي	12.016	39	////////////////////			

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى تمكين العاملين تبعاً لمتغير العمر، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ تمكين العاملين مع مختلف الفئات العمرية، وأن جميع العاملين على اختلاف سنهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار إيجابية دالة بين فئات العمر.

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين

متوسطات درجات استجابات أفراد العينة في تمكين العاملين تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
بين المجموعات	0.769	4	0.192	0,599	0,666	غير دال
داخل المجموعات	11.247	35	0.321			
الكلي	12.016	39	////////////////////			

المصدر: من تطبيق SPSS

الفصل الثاني واقع تمكين العاملين بالشركة لافراج المسيلة

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير المنصب الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ تمكين العاملين مع مختلف مناصب العمل، وأن جميع العاملين على إختلاف مناصبهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثيرات إيجابية دالة على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين

متوسطات درجات استجابات افراد العينة في تمكين العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
بين المجموعات	0.522	4	0.138	0,421	0,792	غير دال
داخل المجموعات	11.465	35	0.328			
الكلية	12.016	39	////////////////////			

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير المنصب الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ تمكين العاملين مع مختلف مناصب العمل، وأن جميع العاملين على إختلاف مناصبهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثير إيجابية دالة على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات افراد العينة في تمكين العاملين تبعا لمتغير الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
تمكين العاملين	بين المجموعات	2	0.416	1,536	0,229	غير دال
	داخل المجموعات	37	0.300			
	الكلي	39	//////////			

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أظهرت النتائج عدم وجود فرق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة في مستوى تمكين العاملين تبعا لمتغير الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد 0.05، وهذا يفسر على عدم تطبيق المؤسسة لمبادئ تمكين العاملين مع مختلف الفئات التي تتمتع بالخبرة المهنية، وأن جميع العاملين على إختلاف خبرتهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي تأثير إيجابي دالة بسنوات الخبرة في العمل.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار تحليل t-test و التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في شركة الإسمنت لافارج، وبناء على سابق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العاملين المستجوبين تجاه المتغيرات الفردية لعينة الدراسة على إجاباتهم (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)" تعزى لطبيعة عمل العاملين بشركة الإسمنت لافارج.

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين بشركة الإسمنت لافارج لا تختلف آرائهم بإختلاف طبيعة العمل سواء كانوا يمارسون اعمالا إدارية او عملية أو حتى مختلطة فإنهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه أبعاد تمكين العاملين (البعد الإداري والبعد المهاري). وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الاولى.

نصت الفرضية الثانية: يتم تمكين العاملين بدرجة عالية في شركة الإسمنت لافارج

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	إنحراف معياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	درجة الأهمية
01	يتم تزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليك دون غموض	3,825	0,98417	24,581	0.000	دال عند 0.01	3	عالية
02	تسمح لك شركة باستغلال أي فرصة متاحة للإبداع	3,875	0,82236	29,801	0.000	دال عند 0.01	2	عالية
03	تسهل الشركة عملية الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية	3,9	0,92819	26,574	0.000	دال عند 0.01	1	عالية
04	يتم تزويدك بالمعلومات الآنية حول التغيرات الحاصلة داخل وخارج الشركة	3,5	0,84732	26,125	0.000	دال عند 0.01	5	متوسطة
05	تتيح لك الشركة فرصة المشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية	3,025	0,99968	19,138	0.000	دال عند 0.01	8	متوسطة
06	تشجعك إدارة الشركة على المبادرة باقتراح الأفكار الجيدة	3,55	0,9858	22,776	0.000	دال عند 0.01	4	متوسطة
07	تمنحك إدارة الشركة حق تجسيد الأفكار الجديدة في الواقع	3,475	0,87669	25,069	0.000	دال عند 0.01	6	متوسطة
08	تمنحك الشركة مكافآت مادية على النتائج الأداء الجيد لها	3	1,1547	16,432	0.000	دال عند 0.01	9	متوسطة
09	تهتم الشركة بالجانب المعنوي	3,175	1,1068	18,143	0.000	دال عند 0.01	7	متوسطة
	الدجة الكلية للعد	3,4806	0,74019	29,739	0.000	دال عند 0.01		متوسطة

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,9) وانحراف معياري 0,92819 وبلغت القيمة T المحسوبة 26.574 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن إدارة الموارد البشرية تسهل الاتصال بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، بهدف تدفق معلومات المؤسسة اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية من أجل تحقيق الفعالية المرجوة لأداء المؤسسة وفق الأهداف المخططة.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,875) وانحراف معياري 0,82236 وبلغت القيمة T المحسوبة 29,801 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة الموارد البشرية تسمح للعاملين باستغلال فرص الإبداع والابتكار للموظفين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,825 وانحراف معياري 0,98417، وبلغت القيمة T المحسوبة 24,581 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة الموارد البشرية تزود العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم دون أي لبس أو غموض التي تعطل من سيرورة العمل.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري 0,9858، وبلغت القيمة T المحسوبة 22,776 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تشجع موظفيها بمبادرة الأفكار والاقتراحات الجيدة التي تخدم المؤسسة بصفة عامة وتجسيد أفكار العاملين في الواقع بصفة خاصة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5 وانحراف معياري 0,84732، وبلغت القيمة T المحسوبة 26,125 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة دالة إحصائياً وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تزود موظفيها بالمعلومات الجديدة حول كل التغيرات التي تطرأ داخل وخارج الشركة ومواكبة المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,475 وانحراف معياري 0,87669، وبلغت القيمة T المحسوبة 25,069، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني الفقرة السابعة إيجابية ودالة إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة

متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تمنح موظفيها المجال الواسع والأهمية اللازمة لأفكارهم الجديدة.

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,175 وانحراف معياري 1,1068، وبلغت القيمة T المحسوبة: 18,143 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01. مما يعني الفقرة التاسعة إيجابية وهي دالة إحصائياً أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالجانب المعنوي وهذا ما يجعله يشعرهم بالإرتياح ويساعد الموظفين في توليد أفكار إبداعية مما يؤدي الى رفع إنتاجية العمل.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,025 وانحراف معياري 0,99968، وبلغت القيمة T المحسوبة: 19,138 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الخامسة إيجابية وهي دالة إحصائياً أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تتيح للعاملين فرص المشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية كما أنها تسهم في تحفيز الموظفين ورفع من روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالمسؤولية وتكوين علاقات أفضل مع فريق العمل وتنمية مهاراتهم والاستفادة من خبرات وقدرات زملائهم، كما تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارسات العمل والتعزيز من عملية صنع القرار وتحقيق الرضا الوظيفي.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3 وانحراف معياري 1,1547، وبلغت القيمة T المحسوبة: 16,432، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثامنة إيجابية وهي دالة إحصائياً أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة الموارد البشرية تمنح حوافز مادية على العمل والأداء الجيد لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3,4806 وانحراف معياري 0,74019، وباستخدام الاختبار t-test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة،

تبين أن الفرق دال إحصائياً، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T_{test}) التي بلغت (29,739) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن جميع عبارات المحور الأول توضح مستوى التمكين الإداري للعاملين متوسط. وعليه يمكن القول: أنه يوجد تمكين العاملين إدارياً بدرجة عالية لشركة الأسمنت لافارج. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

نصت الفرضية الثالثة: يتم تمكين العاملين مهاريا بدرجة عالية في شركة الإسمنت لافارج

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	درجة الموافقة
01	يتم تدريبك في مجال عملك من طرف الشركة بشكل دوري	3,625	0,95239	24,073	0.000	دال عند 0.01	5	متوسطة
02	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها حسب متطلبات العمل	3,75	0,83972	28,244	0.000	دال عند 0.01	3	عالية
03	تمنحك إدارة الشركة الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك دون الرجوع إليها	3,425	0,95776	22,617	0.000	دال عند 0.01	9	متوسطة
04	تسمح لك الشركة باختيار فريق العمل أثناء أداء مهامك	3,4	0,98189	21,9	0.000	دال عند 0.01	10	متوسطة
05	يتم تزويدك بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل بشكل مستمر	3,65	0,73554	31,384	0.000	دال عند 0.01	4	متوسطة
06	تتيح لك الشركة الحرية الكاملة في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال	3,45	1,03651	21,051	0.000	دال عند 0.01	8	متوسطة
07	تحملك الشركة المسؤولية الكاملة عن نتائج أداء عملك	3,6154	1,13822	19,836	0.000	دال عند 0.01	6	متوسطة
08	تمنحك الشركة السلطة الكاملة لإنجاز مهامك بطريقة الخاصة	3,475	1,01242	21,708	0.000	دال عند 0.01	7	متوسطة
09	هل لديك المهارة الكافية لأداء المهام الموجهة إليك	4,275	0,59861	45,167	0.000	دال عند 0.01	1	عالية
10	هل المؤسسة تنق في مهارات العمال	4,1	0,67178	38,6	0.000	دال عند 0.01	2	عالية
	الدجة الكلية للعد	3,6769	0,49315	47,156	0.000	دال عند 0.01		عالية

المصدر: من تطبيق SPSS

من خلال الجدول أعلاه نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,275) وانحراف معياري 0,59861، وبلغت القيمة T المحسوبة 45,167 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن إدارة المؤسسة تنقل السلطة الكافية للعاملين المتمكنين من أدائهم دون تدخل

مباشر من الإدارة للذين يمتلكون المهارات والقدرة على فهم متطلبات العمل لخلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.

وإعطاء التعلم ما مدى قدرة موظفيها

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,1) وانحراف معياري 0,67178، وبلغت القيمة T المحسوبة 38,6، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المؤسسة تثق بمهارات عمالها مما يولد بين المؤسسة وموظفيها ثقة عمية والدعم والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية والغير الضرورية لكي يشعر فريق العمل بشيء من تحمل المسؤولية التي كلفوا بها في عملهم وهذا من أجل تجديد الثقة بين العمال والمؤسسة، مما يعد عامل الثقة من الأسس الهامة في تمكين فريق العمل من التحكم بزمم الأمور في المؤسسة بشكل عام وفي العمل بشكل خاص.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,75 وانحراف معياري 0,83972، وبلغت القيمة T المحسوبة 28,244 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المؤسسة تمنحك موظفيها المشاركة في الدورات التكوينية مما يعود بالمنفع على العامل والمؤسسة وهذا راجع إلى التنسيق بين نوع التدريب الذي تفرضه المؤسسة مع إحتياجات الموظفين وذلك من أجل نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق الغاية المرجوة منه والتي تتناسب مع متطلبات العمل، مما ينعكس إيجاباً على كمية الإنتاج وتحسين جودة العمال بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,65 وانحراف معياري 0,73554، وبلغت القيمة T المحسوبة 31,384 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الخامسة دالة إحصائياً وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة

متوسطة على أن إدارة المؤسسة تزود عمالها بكل المهارات والمعارف اللازمة بشكل دائم ومستمر كي لا يفقدوا مهنتهم ووظائفهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر ومن ثم تزويدهم بالمهارات والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتطوير انفسهم وتحسين أدائهم إستعداد لأي تغيرات طارئة في المستقبل القادم.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,625 وانحراف معياري 0,95239، وبلغت القيمة T المحسوبة 24,073 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تقوم بتدريب جميع العمال كل في مجال عمله بشكل دوري، مما يساعد التدريب الموظفين على فهم أعمق لدورهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتعلم مهارات جديدة، ويتم ذلك بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم المهنية.

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6154 وانحراف معياري 1,13822، وبلغت القيمة T المحسوبة 19,836، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني الفقرة السابعة إيجابية ودالة إحصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تحمل كافة المسؤوليات الناتجة على أداء العمال لاكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين والتأكد من أن بيئة العمل لدى العمال القدرة على خوض غمار تحمل عاتق المسؤولية بجد وتغانيهم في عملهم على أكمل وجه، مما يعزز الترابط بين الرؤساء والمرؤوسين والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,475 وانحراف معياري 1,01242، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,708 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01. مما يعني الفقرة الثامنة إيجابية وهي دالة إحصائيا أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تمنح موظفيها السلطة الكاملة لإنجاز مهامهم بطرقهم الخاصة، وهذا

بدوره يؤدي إلى أن يعمل على شحن طاقات الموظفين فيشعر كل موظف بأنه عضو فعال داخل المؤسسة الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور ايجابي لدى العاملين مما يمثل دافعا مهما للعمل.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,453,45 وانحراف معياري 1,03651، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,051 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة السادسة إيجابية وهي دالة إحصائيا أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تتيح لهم الحرية الكاملة في إختيارهم الطريقة الأمثل لتنفيذ أعمالهم وتولي المسؤولية وأخذ زمام المبادرة بأنفسهم دون إشراف او سير وفق إجراءات محددة. احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,425 وانحراف معياري 0,95776، وبلغت القيمة T المحسوبة: 22,617، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثالثة إيجابية وهي دالة إحصائيا أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تمنح الحرية الكاملة لموظفيها بإتخاذ القرارات الخاصة لأداء عملهم بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين مهاريا عنصر أساسي لنجاح المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,4 وانحراف معياري 0,98189، وبلغت القيمة T المحسوبة: 21,9، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة إيجابية وهي دالة إحصائيا أي أن أفراد يوافقون وبدرجة متوسطة على أن إدارة المؤسسة تسمح لهم بإختيار فريق العمل أثناء أداء مهامهم لتحقيق التكايف في بيئة العمل، وتبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين أفراد الفريق لتحسين أداء العام للعاملين، وتحقيق الوحدة والولاء في مكان العمل وكذا توفير وجهات نظر مختلفة وتغذية راجعة إيجابية

ترتقي بالمؤسسة إلى مستويات اعلى من النجاح، وضمان إنجاز المهام بأقل وقت ممكن وتوفير فرص مميزة للتعلم من الآخرين وإكتساب مهارات جديدة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ **3,6769** وانحراف معياري **0,49315**، وباستخدام الاختبار t-test لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (**47,156**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول توضح مستوى التمكين الإداري للعاملين عالي. وعليه يمكن القول: أنه يوجد تمكين العاملين مهارياً بدرجة عالية لشركة الأسمنت لافارج. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها استمراريته.

وفي نهاية هذا البحث سنتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تمكين العاملين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، والإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات، ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات مبنية على النتائج السابقة، يمكن الاستفادة منها.

نتائج الدراسة النظرية:

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فهي تتمثل في النقاط التالي:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة؛
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام ، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة ، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرفي نقيض وتحول الاهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية ومشاركة أكبر ، ولكن بالتأكيد فإن

مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.

- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين، ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عن تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

الاقتراحات:

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

• القرآن الكريم

الكتب :

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
2. حسين عطية أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003.
3. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
4. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. زكريا مطلعك الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة-في منظمات الأعمال الألفية الثالثة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
6. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2003.
7. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
8. عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن:2010.
9. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000.
10. عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع والتطبيق، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2004.

12. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990.
13. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
14. مصطفى أحمد حسين، المدير ومهارته السلوكية في إدارة الاعمال، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2004.
15. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
- الرسائل الجامعية:**

1. بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016.
2. عبید خولة خميس، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2003.

المجلات والدوريات:

1. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- هنية سلخان وأحمد بن عيشاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص - دراسة حالة عيادة الرمال بالواد -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2017.
2. حسين سلامة عبد العظيم: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 136، جمعية إدارة الأعمال العربية، جامعة الكويت، 2012.
3. خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).

4. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 231-240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.
5. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط 11-13 ديسمبر 2004.
6. طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.
7. عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1115 هـ : الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر، 2002.
8. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.
9. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترلاً لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13 ، العدد 04 ، 1999.
10. مولاي لخضر عبد الرزاق، وآخرون، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2009. الجزائر .

11. نعيم سلامة القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 38، العدد 1، 2018.

المراجع الأجنبية :

1. BOWEN, D.E. and Lawler, E. 'Empowering Service Employees, Sloan Management Review 'summer ,1995 .
2. Emmanuelle champion et corinne Gendron, Chantier responsabilite sociale corporative document synthese en appui a la reflexion du chantier rse,Chaire économie et humanisme, Septembre 2003.
3. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., **introduction to Total Quality**, 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997.
4. Gretchen M. Spritzer, Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995.
5. Jay A .Conger, **Leadership: The Art Of Empowerment**, The Academy Of Management Executive, Indiana Vol.3, No.1, 1988.
6. Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, **Conginitive Elements Of Empowerment: An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, 1990.
7. Shackleton, V. Business Leadership. Routledge . London : 1995.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

يهدف الطالب: جلال أسامة، بصفته: باحث وطالب ماستر، فرع إدارة الأعمال، أن نتقدم إلى السادة المقدم لهم الاستبيان بطلب الإجابة عن عباراته بكل صدق وشفافية وبأمانة تامة؛ حيث تساعدنا إجاباتهم في الخروج بنتائج علمية هامة حول موضوع: **تمكين العاملين بشركة الإسمنت لافارج مسيلة**، في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتورة: تاهمي نادية.

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

مصطلحات البحث:

تمكين العاملين: هو فلسفة إدارية تؤكد على أهمية السماح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة والتصرف بناءً عليها في إطار حدود معينة.

البيانات الديموغرافية للمبحوث

الجنس: العمر:

المنصب الوظيفي:

المستوى التعليمي: الخبرة المهنية:

المحور الأول: البعد الإداري لتمكين العاملين

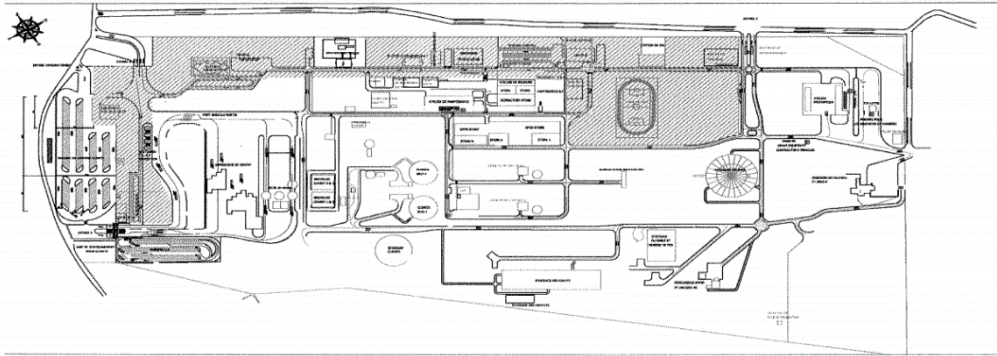
ارقام العبارات	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم تزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليك دون غموض					
2	تسمح لك الشركة باستغلال أي فرصة متاحة للإبداع					
3	تسهل الشركة عملية الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية					
4	يتم تزويدك بالمعلومات الآنية حول التغيرات الحاصلة داخل وخارج الشركة					
5	تتيح لك الشركة فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإستراتيجية					
6	تشجعك إدارة الشركة على المبادرة باقتراح الأفكار الجديدة					
7	تحرص الشركة على إطلاعك بالمعلومات المتعلقة بأدائها المالي باستمرار					
8	تمنحك الشركة مكافآت مادية بناء على نتائج الأداء الجيد لها					
9	تهتم الشركة بالجانب المعنوي					

المحور الثاني: البعد المهاري لتمكين العاملين

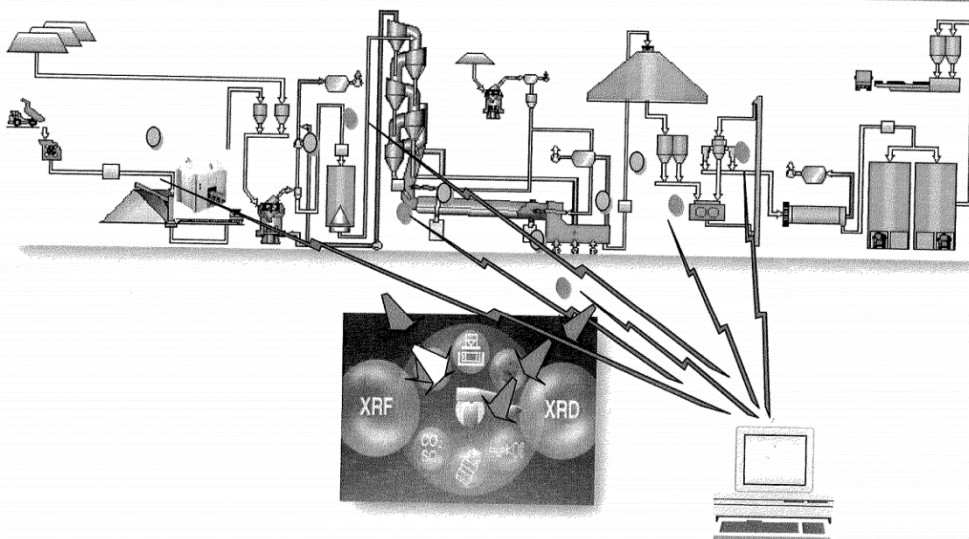
ارقام	العبارات	العبارات	العبارات	العبارات	العبارات
1	يتم تدريبك في مجال عملك من طرف الشركة بشكل دوري				
2	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها حسب متطلبات العمل				
3	تمنحك إدارة الشركة الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك دون الرجوع إليها				
4	تسمح لك الشركة باختيار فريق العمل أثناء أداء مهامك				
5	يتم تزويدك بالمهارات والمعارف اللازمة للعمل بشكل مستمر				
6	تتيح لك الشركة الحرية الكاملة في اختيار طريقة تنفيذ الأعمال				
7	تحملك الشركة المسؤولية الكاملة عن نتائج أداء عملك				
8	تمنحك الشركة السلطة الكاملة لإنجاز مهامك بطريقتك الخاصة				
9	هل لديك المهارة الكافية لاداء المهم الموجهة اليك				

					هل المؤسسة تثق في مهارات العمال	10
--	--	--	--	--	---------------------------------	----

Présentation de la Cimenterie



Control de Qualité



Présentation de la Cimenterie Lafarge Ciment M'Sila

Maître de l'Ouvrage :
LAFARGE CIMENT ALGERIE

Situation :
Wilaya de M'Sila, Commune Hamam Dalaa, D'Bil

Création d'emplois :
Travailleurs Lafarge : 465 employés.
Emplois directs et indirects : 8000

Capacité : 5,3 Mt / an

Présentation Usine

Gamme de Production

« Chamil », **CPJ - CEM II/B 32,5 R NA442** est un ciment de très haute qualité pour tous les usages courants (logement individuel, travaux de finition,...etc).



« Matine », **CPJ - CEM II/B 42,5 R NA442** est destiné aux constructions qui nécessitent performance et haute résistance, telles que les grands édifices.



« Moukaouem », **CPJ - CEM I 42,5 N-SR3 NA442** est un ciment résistant aux sulfates. Il est destiné aux réalisations en milieu chimiquement agressifs et certains ouvrages spéciaux tels que les barrages, canalisation,..etc



Présentation Usine

Délai de Réalisation

Sortie du 1er Sac de ciment le 17 Septembre 2003 en Early cement
1ere ligne complète (Durée 20 mois): Démarrage Mars 2004 -
2ème ligne complète (Durée 18 mois): Démarrage Juin 2005

Environnement :

Respect des normes Algériennes et notamment

- Maitrise des émissions de Poussières canalisées & diffuses
- Gestion maîtrisée de l'Eau (recyclage, Traitement etc.)
- Engagé en 2015 vers un SME (Système de Management Environnemental)



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): جليل أسامة المولود(ة) بتاريخ: 1998/04/23 بـ جمعة الزواوية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 287778 الصادرة بتاريخ: 2021/08/17 بـ جمعة الزواوية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تكوين العاطلين عن العمل في شركة (أ.ع.م) - جمعة الزواوية المسيلة

أصريح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/01

التوقيع و البصمة

