

واقع التمكين لدى العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-قاصدي مرباح
بالبوية-

The reality of the empowerment of the administrative workers in the state -of the public institution for health-kasdimerbah in Bouira

رشيد فراح

سعيدة شيخ

جامعة ألكي محند اولحاج، البوية. الجزائر

جامعة ألكي محند اولحاج، البوية. الجزائر*

تاريخ القبول : 2019-09-30

تاريخ الاستلام: 2019-09-05

مستخلص:

يتناول البحث واقع التمكين لدى العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-قاصدي مرباح بالبوية-. ويخلص البحث إلى أن مستوى تمكين العمال الإداريين في هذه المؤسسة كان متوسطا، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الصنف المهني.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ المشاركة في المعلومات؛ الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ العمل الجماعي؛ المؤسسة العمومية.

تصنيف JEL: M12:D23.

Abstract:

The research deals with the reality of the empowerment of the administrative workers in the state of the public institution for health -kasdimerbah in Bouira-. The research found that the level of empowerment of the administrative workers in this institution was moderate. The study also found that there were no statistically significant differences at the level of significance of $\alpha=0.05$ in the attitudes of the respondents about the level of empowerment in the institution under study due to the following personal and functional variables: gender, educational level, professional category.

Keywords: empowerment; participation in information; independence and participation in decision-making; teamwork; the public institution

Jel Classification Codes: M12:D23.

* المؤلف المراسل.

مقدمة

إن ما يحدث من تغيرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المنظمات مما دفعها الى التفكير والبحث عن مناهج إدارية تتماشى مع الظروف الجديدة، وهذا قد أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الانسان في قمة اهتماماتها.

ويعتبر التمكين من المناهج الإدارية المعاصرة والمعتمدة في مجال تسيير الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وهذا فقد أصبح التمكين مطلب أساسي يجب البحث في كيفية تطبيقه وذلك لضمان التسيير الفعال للموارد البشرية.

اشكالية البحث:

لقد أكدت التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين. وإن بيئة الأعمال الجزائرية ليست بمعزل عن ما يدور في بيئة الأعمال العالمية، ولاشك أن التمكين يعد من بين المداخل الادارية الحديثة التي تساعدها على إحداث التغيير والتكيف معه. وعليه نسعى من خلال هذه الدراسة الى الإجابة على الإشكالية التالية:

"ما واقع التمكين لدى العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - قاصدي مبراح بالبويرة-؟"

وللوصول إلى إجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية 01: ارتفاع مستوى التمكين لدى العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - قاصدي مبراح بالبويرة-.

الفرضية الرئيسية 02: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الصنف المهني)".

أهمية البحث:

● يسלט البحث الضوء على أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر وهو التمكين والذي بات مطلباً أساسياً لبقاء المؤسسات وتطورها.

•المساهمة في اثراء المكتبة العربية بالدراسات التطبيقية المتخصصة حول مفهوم التمكين كما تساعد هذه الدراسة الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

•الخروج بتوصيات مفيدة يتم تقديمها لادارة المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين درجة التمكين بأبعاده المختلفة.

•دراسة واقع التمكين في مؤسسة تدرج ضمن قطاع مهم وحساس ألا وهو القطاع الصحي.

أهداف البحث: تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف ، نذكر منها :

- التعرف على مفهوم التمكين من منظور الادب الاداري.
- إبراز أهمية التمكين ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمات.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -قاصدي مرباح بالبويرة - بممارسة التمكين من وجهة نظر العمال الاداريين بها.

المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع واستعملنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل نتائج الجداول الواردة في البحث.

حدود الدراسة

الحدود المكانية : اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - قاصدي مرباح بالبويرة-، وقد تم اختيارها باعتبار أن القطاع الصحي يعد من بين أهم القطاعات الحيوية والتي تتطلب اهتمام خاص في الجزائر.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر أفريل وشهر جوان من سنة 2019 الحدود الموضوعية : سنركز في دراستنا على معالجة موضوع التمكين بأبعاده الثلاث: المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي.

الدراسات السابقة: لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين والتي من بينها نذكر:

- دراسة دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) بعنوان واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الاداريين، هدف البحث إلى معرفة واقع التمكين لدى العاملين الاداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة

الغربية من زاوية التمكين الإداري والتمكين النفسي وهدفت أيضا إلى التعرف على معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، اشتملت عينة الدراسة على 196 مفردة. وتوصل البحث إلى أن واقع التمكين الكلي جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 76%. وحصل التمكين النفسي على درجة مرتفعة جدا بلغت 87% والتمكين الإداري حصل على درجة موافقة مرتفعة بلغت 74.5%. وبينت النتائج أن هناك علاقة متوسطة القوة وموجبة بين التمكين النفسي والإداري بلغت 59.9%.

-دراسة قاسمي كمال وضييف دنيا (2017) بعنوان واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة- هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي، اشتملت عينة الدراسة على 57 مفردة. توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين كما توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين النفسي والإداري في المؤسسة قيد الدراسة.

-دراسة هيفاء طيفور (2018) بعنوان التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، اشتملت عينة الدراسة على 44 مفردة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين كبيرة وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة كما توصلت إلى وجود فروق دالة احصائية في درجة التمكين تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة احصائية في درجة التمكين تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة، المؤهل العلمي والوظيفة.

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة بأنها ستفيد الدراسة الحالية في تناولها للمنطلقات الفكرية للتمكين كما ستساعدنا في تحديد المنهج المناسب الذي سيتم من خلاله قياس مستوى التمكين. وعلى حد علم الباحثة فإنه لا توجد دراسة لواقع التمكين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة من وجهة نظر عمالها الإداريين، وهذا ما نسعى إلى معرفته من خلال هذه الدراسة. وما يميز أيضا هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت واقع التمكين أنها ستقوم بدراسة التمكين من خلال ثلاثة أبعاد هي المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي.

1. الاطار النظري للدراسة

1.1 تعريف التمكين:

ومن بين التعاريف المقدمة من طرف الباحثين للتمكين نذكر: يعرف التمكين " بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم" (الدوري و علي صالح، 2009، ص: 27).

ويعرف " بأنه تحويل السلطة من صاحب العمل الى الموظفين". ويعرف على انه "تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع" (ملحم، 2006، ص: 06).

ويعرف " بأنه إعطاء مزيد من السلطة للموظفين في التنظيم في إدارة العمل". كما يعرف بأنه "اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يري تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور" (أفندي، 2003، ص: 11).

ويعرف أيضا بأنه "نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة الموظفين الى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي الى نقل الصلاحية من الرئيس الى الموظف نفسه بشكل نسبي" (البنا و الخفاجي، 2014، ص: 26). وعموما يمكن القول أن التمكين هو عملية ادارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

2.1 أهمية تمكين العاملين وفوائده

1.2.1 أهمية تمكين العاملين: يعد التمكين عملية إدارية تشمل كلا من الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة. وتبرز أهميته فيما يلي (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013):

• تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق اطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.

- تفريغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم إضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.
- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على اطلاق الأفكار الجديدة والابداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
- التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة: المنظمة، الزبون والموظف.
- يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.
- يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة
- إن تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة بسبب قيامها بتمكين موظفيها سيؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل.

2.2.1 فوائد تمكين العاملين: تتمثل فيما يلي (الحميدي، 2016، ص ص: 244-245):

أولا: بالنسبة للمنظمة:

- تحسن في مستوى الإنتاجية كماً ونوعاً وتعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة
- انخفاض نسبة الغياب والدوران في العمل.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة وزيادة التعاون في حل المشكلات.

ثانيا: بالنسبة لمُفرد :

- تحقيق الانتماء والولاء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير مستوى أدائهم
- المشاركة الفاعلة: تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم .
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف .

● شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج

3.1 أبعاد تمكين العاملين : تتمثل فيما يلي (مصنوعة، 2017، ص ص: 330-333):

أ-المشاركة بالمعلومات : تلعب المعلومات دورا مركزيا في تمكين الأفراد فالمعلومات هي التي تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل، وإنما كذلك تركز على الجهود التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع والاستجابة لانشغالات العاملين.

إن المؤسسات التي تكتسب المعلومات وتنشرها وتستخدمها على نحو جيد هي منظمات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين وتضعهم أمام مسؤولياتهم. وإن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها.

ب-الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضمن منح الأفراد إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون خلاقا عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسب، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يتوافق واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

ج- فرق العمل : لا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية واستقلالية العاملين ستحتاجان الى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية الادارة وما تقدمه من مساعدة للآخرين، حيث يختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية، حيث في هذه الأخيرة يشكل الفريق من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة، بينما في المؤسسات الممكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي

بانتهاء المهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرارية وأنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، كما يتميز بأنه يدير نفسه بنفسه، فالتمكين هنا ينصب على وحدة عمل تنظيمية لها كيائها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية منه هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.

2. الاطار الميداني للدراسة

1.2 الاطار المنهجي للدراسة

1.1.2 مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها. وفي دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين العمال الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة، والبالغ عددهم 43 عاملا، موزعين على أربعة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تطبيق، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

ونظرا لصغر حجم المجتمع ارتأينا إجراء أسلوب المسح الشامل، وبعد قيامنا بتوزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، تمكنا من استرجاع 36 استبيان صالح لإجراء المعالجات الاحصائية عليها .

2.1.3 وصف أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة والمتمثل في الاستبيان بالاعتماد على بعض المراجع والدراسات السابقة، وتشمل أداة الدراسة الحالية على الأجزاء التالية:
الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الجنس ، المستوى التعليمي، الصنف المهني.

الجزء الثاني: ويتكون هذا الجزء من 22 فقرة خصصت لقياس مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وكانت موزعة على ثلاثة محاور أو مجالات فرعية تقيس مستويات الأبعاد الثلاث للتمكين وهي:

● المحور الأول : خصص لقياس مستوى المشاركة في المعلومات.

● المحور الثاني : خصص لقياس مستوى بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

● المحور الثالث : خصص لقياس مستوى بعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق).

وقد قابل عبارات هذه المحاور مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي والموزعة كما:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ومن أجل تحديد اتجاه إجابات العمال الإداريين على محاور الدراسة نقوم بحساب المتوسط

الحسابي المرجح من خلال حساب طول المقياس كالتالي: $K = R/N$

K : طول الفئة

R: المدى ويمثل المسافات التي حصرت بينها الأرقام 1,2,3 وهي $2=1-3$.

N: عدد الفئات وهو 3.

وبالتعويض في المعادلة نجد: $K = 0.66$.

وعليه تكون المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها كما يلي:

المتوسط الحسابي المرجح	من 1.00 الى 1.66	من 1.67 الى 2.33	من 2.34 الى 3.00
درجة الاستجابة	ضعيفة	متوسطة	عالية

وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها و الخروج بنتائج صحيحة ، قمنا

باستخدام العديد من الأساليب الاحصائية الموجودة في برنامج SPSS ومن بينها نجد ما يلي:

المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين

الأحادي، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

، اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test، اختبار t للعينات المستقلة test.T،

independent sample، تحليل التباين الأحادي Anova One Way.

3.1.3 صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي. ولمعرفة مدى

صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف بالإضافة الى

عدد من الأساتذة المتخصصين من أجل تحكيمها. وللتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة

قمنا بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم 01 : معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة
01	*0.759	0.011	12	**0.869	0.001
02	*0.686	0.028	13	**0.807	0.005
03	*0.762	0.010	14	**0.828	0.003
04	**0.919	0.000	15	*0.756	0.011
05	*0.661	0.037	16	*0.740	0.014
06	**0.775	0.009	17	**0.928	0.000
07	*0.704	0.023	18	*0.660	0.038
08	*0.764	0.010	19	**0.853	0.002
09	**0.866	0.001	20	**0.820	0.04
10	**0.813	0.004	21	*0.686	0.028
11	**0.810	0.005	22	**0.922	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وأن مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفيرية H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 ، وبذلك نستطيع القول أنه يوجد اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التمكين وبين الدرجة الكلية له.

ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرو نباخ والذي بلغ للاستبيان ككل 0.996. لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

4.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

وقبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة :

الجدول رقم 02: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
التمكين	0.612	0.848

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لمحور التمكين تفوق 0.05 إذ بلغت 0.848، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.2.3 عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 03: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بالمؤسسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	27.8%
	أنثى	26	72.2%
	المجموع	36	100%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	6	16.7%
	جامعي (ليسانس، ماستر)	28	77.8%
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	2	5.6%
	مستوى تعليمي آخر	-	-
	المجموع	36	100%
الصنف المهني	إطار	16	44.4%
	عون تطبيق	11	30.6%
	عون تحكم	4	11.1%
	عون تنفيذ	5	13.9%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب العاملين الإداريين كانوا اناث حيث بلغت نسبتهم 72.2% في حين بلغت نسبة الذكور 27.8%. وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط الإداري للمؤسسة محل الدراسة.

أما المستوى التعليمي فأغلب العاملين الإداريين مستواهم التعليمي جامعي (ليسانس، ماستر...)، وهم يمثلون ما نسبته 77.8%. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى

تعليمي ثانوي أو أقل 8 أفراد، أي ما يعادل 22.2%. وهذا يفسر ان المستوى المطلوب للتوظيف في هذه المؤسسة يشترط أن يكون العامل ذو مستوى جامعي وذلك باعتبار ان العمل الإداري يتطلب مؤهلات جامعية.

أما الصنف المهني فأكبر عدد من العاملين الإداريين هم من فئة الإطارات، حيث كان عددهم 17 فرد أي ما نسبته 47.2 % ، ثم تليهم فئة أعوان التطبيق بمجموع 10 أفراد أي ما نسبته 27.8 % ثم تليهم فئة أعوان التنفيذ بمجموع 5 أفراد أي ما نسبته 13.9 % ، وأخيرا نجد فئة أعوان التحكم والتي ضمت 4 أفراد أي ما نسبته 11.1% . فنلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الإطارات المناطة بهم عملية متابعة الأعمال ومراقبتها.

2.2.3 تحليل وتفسير اجابات العمال الإداريين حول مستوى التمكين بالمؤسسة

لمعرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات محور التمكين، وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى كل بعد من أبعاد التمكين في المؤسسة:

أ- مستوى المشاركة في المعلومات لدى العمال الإداريين بالمؤسسة

جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 04: إجابات العمال الإداريين على عبارات محور المشاركة في المعلومات

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على مشاركة عاملها بجميع المعلومات المتعلقة بطموحاتها، أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.	1.72	0.815	6	متوسطة
02	تعمل المؤسسة على أن يكون العاملين على دراية بكل ما يحدث فيها من مستجدات.	1.92	0.906	5	متوسطة
03	أحصل على المعلومات الضرورية اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	2.28	0.882	3	متوسطة
04	تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح والشفافية	2.25	0.806	4	متوسطة
05	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بسهولة مع الآخرين	2.31	0.786	2	متوسطة
06	تشجع المؤسسة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...).	2.53	0.609	1	كبيرة
	المشاركة في المعلومات	2.16	0.584		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 2.16 وهو يشير إلى المستوى المتوسط لممارسة هذا المحور حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغ 0.584 مما يعكس عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور. كما نلاحظ من متوسط اجابات المبحوثين على عبارات مقياس بعد المشاركة في المعلومات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً إلى متوسط حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.53 و 1.72 وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.609 و 0.906، وهذا يدل على ان مستوى المشاركة في المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة يحظى نسبياً بقبول العمال الاداريين. ويرجع ذلك إلى أن العمال الاداريين يستطيعون التواصل بسهولة مع بعضهم البعض و يتبادلون المعلومات من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعالة التي توفرها لهم المؤسسة و يجدون سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم في الوقت المناسب، كما أن المؤسسة تسعى إلى أن تكون تعليماتها واضحة خالية من الغموض حتى يستطيع العامل تنفيذها بدقة هذا وتعمل المؤسسة على مشاركة عاملها بالمعلومات المتعلقة بمستجداتها، طموحاتها، أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.

بناء على ما تقدم يتضح ان مستوى المشاركة في المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال الاداريين جاء متوسطاً وهذا يعكس أن المؤسسة تدرك أهمية مشاركة المعلومات وتسعى لتطبيق هذا البعد.

ب- مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى العمال الاداريين بالمؤسسة
جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 05: إجابات العمال الإداريين على عبارات محور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها.	1.81	0.889	8	متوسطة
02	يمنحني مسؤولي المباشر فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية والتعبير عن أفكاره بحرية.	2.03	0.910	7	متوسطة
03	أقدم اقتراحاتي وآرائي واستفساراتي بحرية إلى مسؤولي المباشر دون تردد.	2.31	0.920	4	متوسطة
04	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملية بالشكل الذي أراه مناسباً مع محاسبي على النتائج	2.31	0.889	3	متوسطة
05	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر	2.14	0.867	6	متوسطة
06	لا تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من طرف مسؤولي المباشر	2.39	0.803	1	متوسطة
07	أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضرورياً لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر	2.19	0.889	5	متوسطة
08	أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	2.33	0.894	2	متوسطة
متوسطة	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	2.25	0.610		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 2.25 وهو يشير إلى المستوى المتوسط لممارسة هذا المحور حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغ 0.610 مما يعكس عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور. كما نلاحظ من متوسط اجابات المبحوثين على عبارات مقياس بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.39 و 1.81 وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.803 و 0.889، وهذا يدل على أن مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة يحظى نسبياً بقبول العمال الإداريين. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تقوم بمنح العاملين قدراً كافياً من الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أن تمارس عليهم رقابة شديدة ولكن تقوم بمحاسبتهم على نتائج أعمالهم. كما تقوم المؤسسة بمنح الفرصة

للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والتعبير عن أفكارهم آراءهم واقتراحاتهم بحرية. بناء على ما تقدم يتضح ان مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال الاداريين جاء متوسطا وهذا يعكس أن المؤسسة تدرك أهمية أن يتمتع العامل بقدر من الحرية والاستقلالية في اداء عملهم وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ولكنها لم تصل بعد إلى تحقيق المستوى المطلوب.

ج- مستوى العمل الجماعي (أسلوب الفريق) لدى العمال الاداريين بالمؤسسة

جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 06 : إجابات العمال الاداريين على عبارات محور العمل الجماعي

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	يسود الاحترام والثقة والتعاون بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه	2.75	0.500	1	كبيرة
02	ترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل	1.97	0.810	4	متوسطة
03	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها	1.92	0.874	6	متوسطة
04	تمنح المؤسسة فرق العمل التسهيلات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها	2.19	0.822	2	متوسطة
05	تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم بشكل جماعي	1.64	0.867	8	قليلة
06	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي والتفاعل	1.72	0.815	7	متوسطة
07	تعديل المؤسسة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات	1.92	0.786	5	متوسطة
08	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	2.17	0.878	3	متوسطة
	ج- العمل الجماعي	1.93	0.695		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ 1.93 وهو يشير إلى المستوى المتوسط لممارسة هذا المحور حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغ 0.695 مما يعكس عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور. كما نلاحظ من متوسط اجابات المبحوثين على عبارات مقياس بعد

العمل الجماعي أنها تشكل قبولا تراوح بين المرتفع والمنخفض حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.75 و 1.64 وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.500 و 0.867، وهذا يدل على ان مستوى العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة يحظى نسبيا بقبول العمال الاداريين. ويرجع ذلك إلى سيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين العمال، بالإضافة الى أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمال على التعاون والعمل بشكل جماعي من خلال تشكيل فرق عمل تعاون وتنسق فيما بينها، كما تقوم بمنحهم القدر الكافي من التسهيلات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم. كما يظهر لنا من خلال النتائج أن المؤسسة لا تقوم بمكافأة العمال على أفكارهم الجيدة وانجازاتهم وهذا ينعكس سلبا على أداء العمال.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال الاداريين جاء متوسطا وهذا يعكس أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمال على العمل بشكل جماعي تعاوني إلا أنها أهملت الجانب الخاص بتحفيز العمال من خلال مكافأتهم بشكل جماعي.

وللتعرف على المستوى الكلي للتمكين بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07 : مستويات التمكين الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المشاركة في المعلومات	2.16	0.584	2	متوسطة
الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	2.25	0.610	1	متوسطة
العمل الجماعي (اسلوب الفريق)	1.93	0.695	3	متوسطة
التمكين	2.11	0.578		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للتمكين قد بلغ 2.11 وبانحراف معياري بلغ 0.578 ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى التمكين يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التمكين لدى العاملين الاداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية بالبويرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ويمكن ارجاع ذلك إلى أن المؤسسة تدرك أهمية تمكين عاملها وبذلك فهي تسعى لتطبيقه بأبعاده الثلاث إلا أنها مازالت لم تصل بعد لتحقيق المستوى المرتفع والمطلوب والذي يسمح لها بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . حيث جاء بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى من حيث

موافقة الباحثين عليه ثم جاء بعده بعد المشاركة في المعلومات وأخيرا بعد العمل الجماعي وكلها جاءت بمستوى متوسط . وعليه فإن الفرضية الأولى للدراسة خاطئة.

3.3 تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين على مستوى التمكين بالمؤسسة سنقوم من خلال هذا العنصر باختبار صحة الفرضية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات الباحثين حول التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الصنف المهني)". ولاختبار هذه الفرضية يتم الاستعانة بمجموعة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

1.3.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات الباحثين حول التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم 08 : نتائج اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات إجابات الباحثين وفقا لمتغير الجنس

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة
التمكين	ذكر	10	2.29	0.508	1.180	0.246
	أنثى	26	2.04	0.597		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.180، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير الجنس. أي أن متغير الجنس لا يؤثر على إجابات الباحثين حول أبعاد التمكين في المؤسسة. 2.3.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات الباحثين حول التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 09 : نتائج اختبار Anova One – Way للفروق في متوسطات إجابات الباحثين وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة
التمكين	بين المجموعات	1.822	2	0.911	3.043	0.061
	داخل المجموعات	9.880	33	0.299		
	المجموع	11.702	35			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة f المحسوبة تساوي 3.043، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين في المؤسسة..

3.3.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الصنف المهني.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار Anova One – Way للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين وفقا لمتغير الصنف المهني.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة
التمكين	بين المجموعات	1.999	3	0.666	2.198	0.107
	داخل المجموعات	9.703	32	0.303		
	المجموع	11.702	35			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة f المحسوبة تساوي 2.198، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير الصنف المهني. أي أن متغير الصنف المهني لا يؤثر على إجابات المبحوثين حول أبعاد التمكين في المؤسسة. بناء على ما تقدم فإن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة صحيحة أي أن المتغيرات الشخصية والوظيفي للعمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على مستوى التمكين لديهم ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى وجود اتساق بين العمال الإداريين وكونهم يعملون في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي وتطبق عليهم نفس الانظمة واللوائح.

4. خاتمة:

يعتبر التمكين عملية ادارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة . ومن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة توصلنا إلى النتائج التالية:

● مستوى تمكين العمال الاداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قاصدي مباح بالبويرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتمكين 2.11.

● أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كل أبعاد التمكين جاءت بمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على التوالي 2.16، 2.25، 1.93.

● عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة.

وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تدعيم تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات:

● العمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين الاداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة.

● الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال، والعمل على تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين.

● العمل على تفعيل عملية الاتصال واطاحة المعلومات للعاملين وفي الوقت المناسب.

● الحد من المعوقات التي تقف في طريق تمكين العاملين، و بالأخص الهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، المركزية الشديدة، الأنظمة و الإجراءات الصارمة، و عدم الرغبة في التغيير.

● الاهتمام بسماع آراء واقتراحات العاملين و اشراكهم في وضع خطط العمل.

● تنسيق العمل وتنظيمه لينجز بشكل جماعي.

● بناء جو من الثقة المتبادلة في جميع أرجاء المؤسسة و بين مختلف الأطراف، حيث تعد الثقة المفتاح الرئيسي و القاعدة الأساسية لتمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، ومنحهم حرية التصرف، و تبني أسلوب الفريق .

● الاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال اخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة.

قائمة المراجع:

- احمد مصنوعة. (2017). التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الادرة الاشرافية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, 13 (16).
- حسين موسى قاسم البنا، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة*. عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- زكريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2009). *ادارة التمكين واقتصاديات الثقة*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عطية حسين أفندي. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- منال الحميدي. (نيسان، 2016). التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*, 5 (4).
- ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، و احمد يوسف عريقات. (2013). *ادارة التغيير والتطوير* (المجلد ط1). عمان، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- يحيى ملحم. (2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- David Lars Halvorsen. (2005). *An investigation of employee satisfaction and employee specific to onsite supervisors in the residential construction industry*. December: Brigham Young University.
- Henry Ongri. (January, 2009). *Managing behind the scenes a view point on employee empowerment*. African Journal of Business Management, 3(1).
- Nihat Karakoc. (2009). *Employee empowerment and differentiation in companies: a literature review and research agenda*. Macrothink Institute, Enterprise Risk Management, 1(2).