

إستراتيجية التمكين وأثرها على أداء رأس المال البشري

(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة-)

أ.عروف راضية -جامعة تبسة-

ملخص:

يمثل رأس المال البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذا المورد على الأداء الجيد، إذ أنه يعكس صورة المنظمة ويتجسم إستراتيجيتها إلى أعمال وإنجازات، حيث أصبحت الآن ضرورة تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين الأداء وتحقيق المنظمة لأهدافها، وهذا من خلال السياسة التي تنتهجها المنظمة، وعلى إثر الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن إستراتيجية تمكين رأس المال البشري تلعب دور كبير في تحسين وتطوير العاملين بكلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير -تبسة- من خلال رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين، رأس المال البشري، إستراتيجية، الأداء.

Abstract:

Human capital is the cornerstone of any organization. Its efficiency is measured by its efficiency and ability to perform well. It reflects the image of the organization and translates its strategy into action. It is now necessary to implement the strategy of empowering employees to improve performance and achieve the organization's goals. Following our study, we concluded that the strategy of empowering human capital plays a major role in improving and developing the staff of the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences-Tebessa- by enhancing their efficiency and improving their performance.

Keywords: empowerment, human capital, strategy, performance.

مقدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وثورة المعلومات والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والتعلم تغيرت المفاهيم الإدارية نحو الاهتمام بالقابليات البشرية والموجودات الفكرية، فأصبح من الضروري الاستثمار فيها من خلال العديد من الآليات والاستراتيجيات ومن بين هذه الاستراتيجيات برز التمكين كمفهوم إداري حديث ساهم في تطوير المعرفة عند الأصول البشرية لذا عمدت مختلف المنظمات إلى تجسيد إستراتيجية تمكين العاملين انطلاقا من مشاركتهم في مختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسات حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق معادلة النجاح بين تمكين رأس المال البشري وتطوير الأداء ومدى تأثير هذه الإستراتيجية على أداء رأس المال البشري ومساهمته في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

تعتبر إستراتيجية تمكين رأس المال البشري طريقة تهدف إلى تشجيع الفرد لغرض استثمار وتوظيف خبراته ومهاراته وهذا من خلال منحهم المزيد من السلطة وحرية التصرف في أداء مهامهم لتمكينهم من العمل بفعالية وتقديم خدمات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ما يدعو إلى طرح الإشكالية التالية:

أولا: الإشكالية.

ما مدى تأثير إستراتيجية التمكين على أداء رأس المال البشري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تبسة-؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية.

1. فيما تتمثل أبعاد إستراتيجية تمكين رأس المال البشري؟
2. هل لمشاركة رأس المال البشري في اتخاذ القرار دور في تحسين أداء أساتذة الكلية "محل الدراسة"؟
3. هل السياسة التي تتبعها إدارة الكلية لها دور في تحسين أداء الكلية "محل الدراسة"؟

ثالثا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

تساهم إستراتيجية التمكين في تحسين أداء رأس المال البشري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الفرضيات الفرعية:

1. تعتبر المشاركة بالمعلومات والتوجه نحو بناء فرق العمل شرطا أساسيا لتمكين العاملين.
2. كلما كانت مشاركة رأس المال البشري فعالة في اتخاذ القرار فإن هذا يؤدي إلى تحسين أدائه.
3. كلما قدمت إدارة الكلية تحفيزات للعاملين فإنها تدفع بالفرد إلى تحقيق المزيد من نجاحات الإدارة.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الموضوع في عنوانه الذي يدل على مدى أهمية إستراتيجية تمكين الفرد لتحسين أدائه وتحقيق أهداف المنظمة.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الاطلاع على كيفية وضع ورسم إستراتيجية تمكين هادفة لتطوير رأس المال البشري الذي هو أساسا المنظمة والعنصر الفعال داخلها وبفضله تتطور المنظمة وتحقق أهدافها.

سادسا: منهج الدراسة.

من خلال مسح وتحليل آراء أفراد المجتمع الإحصائي ذوي الصلة بالموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتضمن الحصول على المعلومات لاتخاذ الجزء النظري وفي الجزء الميداني تم استخدام المنهج التحليلي والإحصائي، من خلال تحليل استمارة الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار.

سابعا: أدوات جمع البيانات

- المصادر والمراجع: تم الاعتماد عليها في إنجاز الجانب النظري بأخذ البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموضوع.
- الملاحظة: تم الاعتماد عليها في إنجاز الجانب التطبيقي دراسة حالة بطريقة مباشرة وطريقة غير مباشرة لتقصي الحقائق.
- المقابلة: تم الاعتماد عليها في إنجاز الجانب التطبيقي دراسة حالة وتوجيه الأسئلة التي تخدم الموضوع.
- الاستبيان: وهي من أهم الأدوات لأنها تحتوي على مجموعة من الأسئلة وجهت إلى عينة الدراسة، للإجابة عنها وتحليلها.

ثامنا: هيكل الدراسة.

تم تقسيم الدراسة إلى محورين:

المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لقد حدثت تغيرات مختلفة أثرت على أنشطة المؤسسات حيث تمخض عن هذه التغيرات تطور جوهري في الفكر الإداري لرسم إستراتيجية لتمكين العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم، لذا عمدت مختلف المنظمات إلى تجسيد إستراتيجية تمكين العاملين انطلاقا من مشاركتهم في مختلف الوظائف الإدارية بالمؤسسات، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق معادلة النجاح بين تمكين رأس المال البشري وتطوير أدائه وتحقيق أهدافها.

أولا: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

1-تطور رأس المال البشري: إن تطور رأس المال البشري يرتبط بالمؤسسة والفرد معا لإنجاز التقدم، حيث ينص آدم سميث على أن قدرة الأفراد تعتمد على مقدار اتصالحهم بالتعليم، ويمكن للفرد أن يتطور داخل المؤسسة. فتطور رأس المال البشري هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية والتطويرية لأجل فعالية الفرد، المجموعة والمؤسسة.

ويتطور رأس المال البشري عن طريق بناء المهارات الأساسية التي تمكن الأفراد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة منها التخطيط، حيث تقوم المجموعات في المؤسسات باستعمال رأس المال البشري لأجل استهلاك وإدارة التغيير فيستعمل كذلك كضامن لوجود التوافق بين احتياجات الأفراد والمؤسسات فرأس المال البشري يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل عبر مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر.¹ وقد اشتمل تطور رأس المال البشري على مجموعة من النظريات من أهمها:

أ-نظرية المصفاة: ترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل إذن فالتعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو دخلته.

ب-نظرية الإشارة: تعتبر هذه النظرية التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، إن الإشارات تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية وقد قدمت النظرية تفسيراً لمكافئة هذه الإشارات ولكن لتؤكد لنا دور التعليم في الإنتاجية.

ج-نظرية التنافس: ترى هذه النظرية أن الإنتاجية ليست خاصة للفرد بل خاصة مكان العمل والتقنية وأن التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم، كما ترى أن رب العمل مستعد لتأهيل العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له (السوق الداخلية) وأن رب العمل مستعد لدفع أجر عادل لحملة لمهارات للاحتفاظ بهم (التكوين الخاص بالمؤسسة)، بحيث أن العامل يقبل بالبقاء في خط الانتظار (البطالة) بغية الحصول على عمل جيد ذي أجر ومزايا مرتفعة لا تنخفض رغم وجود عدد فائض من الراغبين في العمل.

د-نظرية تجزؤ سوق العمل: إن التيار الآخر المقابل لنظرية رأس المال البشري وتفرعاته في تفسير فوارق الأجر بين العاملين هو تيار (سوق العمل الجزأ) ويقوم على افتراض واختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة:

- سوق عمل أولية مستقلة: هناك دوران للعاملين في إطار القيادة.

- سوق عمل أولية تابعة: هناك ثابت نسبي غير إبداعي في أطر القيادة.

- سوق عمل ثانوية: هناك دوران في العمل الأقل مهارة لأنها هامشية.

على افتراض أن التقنية تحدد الأعمال ومن ثم خصائص العاملين المطلوبين لشغلها وأن لعل من أقسام السوق قواعده في الأجر والتعامل والتكوين وخصائص العاملين، وفي تطور جذري عوض أن سبب التجزؤ في السوق ليس التقنية وإنما الصراع الطبقي ورغبة أرباب العمل في قسمة سوق العمل من أجل الاستغلال حيث أن التقنية تعمق تجزؤ السوق ولا تخلق ذلك التجزؤ، وقد عرفت النظري عددا من المشاكل أهمها تعريف الأقسام بدقة فحدودها غير منظورة وتختلف من مجتمع لآخر.²

2-تعريف رأس المال البشري

أعطيت العديد من التعاريف لرأس المال البشري نذكر منها:

-عرف رأس المال البشري بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم".³

-ويعرف كذلك بأنه: "خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد تكون نتيجة الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات".⁴

-ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه: "عبارة عن العاملين في المنظمة ويمتلكون المعرفة والخبرة ولديهم الرغبة في التعلم والتطور".

ومن خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو تلك القدرات والخبرات والمهارات الابتكارية التي يكتسبها الفرد أو العاملون في المنظمة حيث أن المنظمة تحصل على مساهماته دون أن تمتلكه بشكل مباشر.

3- أهمية رأس المال البشري: لرأس المال البشري أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي:⁵

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظف نتائجه.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطية بين كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة.

4- مكونات وخصائص رأس المال البشري

أ- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:

- الكفاءات: وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.

- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

ب- خصائص رأس المال البشري: يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات من أهمها:

- خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

- محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

- عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تعمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي يتحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى مثل:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل، إلا أنه باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه، وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري.

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال البشري المادي.⁶

ثانيا: ماهية إستراتيجية التمكين

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولاقى شيوعا ورواجا في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، إلا أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني إستراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة.

1- مفهوم التمكين

أ- تعريف التمكين: هناك تعريف كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين وعندما تعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد بين جمهور الباحثين والكتاب في هذا الشأن وفيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت للتمكين.

- التمكين: "يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة وهذا ما يحتاج إلى ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعوا الفرق ويساعدتهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارة".⁷

- كذلك فهو: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام للعاملين بمسؤولية للاستخدام الفعال لهذه السلطات بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل العاملين والمنظمة".⁸

وينظر إلى تمكين العاملين على أنه: "يجر الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع وتحريره من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحصيل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها".⁹ من هنا يمكن القول أن تمكين العاملين يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة وهذا يحتاج ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يمنعون الفرق ويساعدتهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات.

ب- خصائص إستراتيجية تمكين العاملين: تتضمن أربعة خصائص وهي:¹⁰

- المعلومات عن أداء المنظمة: في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل مثل مجموعة (MCO-GROUP) لا توجد معلومات سرية فكل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة: المؤسسات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

- القوة في القرارات الجوهرية: وهذا يعني قدرتهم على التأثير وأن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم.

- المكافآت تبني على أساس أداء المؤسسة: في المنظمات التي تمكن العاملين غالبا ما تكون مكافأتهم مبنية على النتائج التي تعوض المؤسسة، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين وتمكن العاملين بدرجات متباينة في بعض شركات التمكين يعني تشجيع أفكار العاملين في الوقت الذي تكون فيه السلطة النهائية لاتخاذ القرار في أيدي المدراء وفي شركات أخرى يعني التمكين القوة والحرية العاملة لاتخاذ القرارات.

ج- أهمية إستراتيجية التمكين: تتمثل أهمية إستراتيجية التمكين فيما يلي:¹¹

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو حل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي.
- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.
- يساعد التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.

د- فوائد تطبيق إستراتيجية التمكين: تحقق إستراتيجية تمكين العاملين في أغلب الأحيان نتائج إيجابية بالنسبة للعامل أو المنظمة على حد سواء، وفيما يلي توضيح لذلك:

- **فوائد إستراتيجية التمكين الخاصة بالعامل:** وتمثل فيما يلي:¹²
 - ✓ تحقيق الانتماء: تساهم إستراتيجية تمكين العاملين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما تساهم أيضا في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، والمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.
 - ✓ المشاركة الفعالة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
 - ✓ تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم من الأمور الأساسية في تطبيق مفهوم إستراتيجية التمكين في الإدارة.
 - ✓ اكتساب المعرفة بالمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية.
 - ✓ ومن بين الفوائد أيضا المحافظة على العامل من قبل المنظمة شعور العامل بمعنى الوظيفة، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي.
- **فوائد إستراتيجية التمكين الخاصة بالمنظمة:** لإستراتيجية التمكين فوائد هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي:¹³
 - ✓ زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية صحية من بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى العاملين وانخراطهم.
 - ✓ زيادة قرص الإبداع والابتكار: وذلك نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير وتقديم أفكار جديدة.
 - ✓ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: حيث أن العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير ونجده أول مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور الذي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير.
 - ✓ تحقيق نتائج أداء جيدة: من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والخدمة السوقية وسمعة المنظمة و تحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

ثالثا: آلية التمكين لرفع أداء رأس المال البشري

1. متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين من أجل الرفع من أداء رأس المال البشري:

تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹⁴

- ✓ **الثقة الإدارية:** إن أساس إستراتيجية تمكين العاملين هو ثقة المديرين بمروؤوسيتهم حيث تؤدي هذه الثقة إلى تمكين العاملين.
- ✓ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بأهداف ورؤية الإدارة العليا.
- ✓ **فرق العمل:** تتطلب إستراتيجية تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل الفرق من خلال المشاركة في منح القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

- ✓ **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين داخل المنظمة.
- ✓ **التدريب المستمر:** لا تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين دون توفير التدريب اللازم حيث أن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتعرف الفعال بصفة مستمرة.
- ✓ **مكافأة العاملين:** تعد المكافأة من أهم متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه كما أنها تشجع على مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

2. أبعاد استراتيجية التمكين

تتمثل أبعاد إستراتيجية التمكين فيما يلي:¹⁵

أ- **المشاركة:** ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- **بناء الثقة:** تأتي الثقة من خلال جسر المعلومات بين الإدارة والعاملين.
 - **تعزيز المسؤولية:** إن المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات دقيقة عليهم تحملها.
 - **قنوات الاتصال:** لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين لأن نجاح إستراتيجية تمكين العاملين يصبح أمرا صعبا دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة.
- ب. **الاستقلالية وحرية التصرف:** يتضمن هذا البعد ما يلي:
- **وضوح الرؤية:** معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
 - **تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
 - **نظام الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي اللائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- ج. **بناء فرق العمل الذاتية:** يتضمن هذا البعد ما يلي:

- **ثقافة المنظمة:** نوع الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الإستراتيجية هي ثقافة فرق العمل والتي تهتم بالعدل والمساواة والمكافآت والتوجه بمتطلبات العمل.
- **ميول العاملين تجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية والتي تعني القابلية على المخالطة وما يصاحبها من أفعال وأهداف اجتماعية.

3- علاقة أبعاد إستراتيجية التمكين بأداء رأس المال البشري:

تعتبر الإستراتيجية عن مفهوم شامل وواسع لمختلف أنشطة المؤسسة إذ توجد عدة أنواع من الاستراتيجيات التي بواسطتها تحقق المؤسسة جملة أهدافها. وكمثال على الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة نجد إستراتيجية التمكين فتستخدمها من أجل التمكين والتأثير في موردها البشري، وتعتبر هذه الإستراتيجية من المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة للتحكم في اتجاه العاملين والزيادة من إنتاجيتهم وهذا كله يتم من خلال أبعادها والتي تتمثل في المشاركة والاستقلالية وحرية التصرف وبناء فرق العمل الذاتية والمقدرة والتأثير.

فبالنسبة لبعد المشاركة في المعلومات فإنه يحسن من أداء العنصر البشري الممكن من خلال معرفتهم لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وتحديد الأطر الإرشادية ونظم الرقابة، أما بالنسبة للآلية الثانية (الحرية والاستقلالية) فإنها تساهم في بناء الثقة وتعزيز المسؤولية. أما بالنسبة للآلية الثالثة (التأثير) فيتم التأثير من خلال تجميع العاملين كتلة واحدة في مجابهة مشاكل المؤسسة. أما بالنسبة للمقدرة فتتمكن المؤسسة من خلالها من تحسين مستوى الكفاءات والقدرات عند المورد البشري من خلالها، ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين إستراتيجية التمكين وأداء العاملين هي علاقة تأثيرية طردية بالدرجة الأولى، أي أنه إذا لم تستعمل المؤسسة إستراتيجية تمكين فعالة، فإن المتضرر الأول من هذه الإستراتيجية يكون المورد البشري والعكس صحيح.

الخوّر الثاني: الدراسة الميدانية

حاولنا خلال هذا المحور إسقاط الجانب النظري الذي تعرضنا له من خلال المحور الأول، على الواقع من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة -.

أولاً: تحديد منهجية الدراسة

يتضمن الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وإجراء تطبيقها، مروراً بخصائص العينة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - تبسة - ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة **103** أستاذ موزعين على عدة أقسام.

2. عينة الدراسة: استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ: **80** أستاذاً من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الأساتذة، نظراً لتعدد مسؤولياتهم، ولجمع البيانات تم توزيع **80** استمارة الاستبيان على عينة دون اختيارهم وتم استعادة **52** استمارة و**28** استمارة لم يتم استرجاعها، ومن بين **52** استمارة هناك **11** استمارة لا تحتوي على إجابة، وتم استلام **41** استمارة تحتوي على الإجابة من طرف العينة قابلة للتحليل.

3. الطرق المستخدمة لجمع البيانات: تم الاعتماد على ثلاثة مصادر وهي:

- **الملاحظة:** وهي الوسيلة الأولى التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات خلال الدراسة الميدانية، حيث تمكنا من توظيف الملاحظة عن طريق العين بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتقصي الحقائق عن قرب من خلال التعامل مع الأساتذة، حيث لاحظنا وجود أساتذة يتقلدون مناصب إدارية ويمارسون مهنة الأستاذ ومهنة الإداري.
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها في دراسة الحالة ووظفت في جمع المعلومات حيث تم إجراء المقابلة مع العديد من الأساتذة، ووجهت لهم مجموعة من الأسئلة التي تخدم الموضوع حيث كانت هناك مناقشات ساعدتنا على دراسة الحالة.
- **استمارة الاستبيان:** إن استمارة الاستبيان من أهم الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية لأنها تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي تتمحور حول موضوع الدراسة، وتوجه إلى عينة الدراسة للإجابة عنها لتحليلها، وقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، حيث احتوت على محورين أساسيين وكل محور تضمن **09** أسئلة، وقد تم إعداد **80** استمارة للإجابة على محتواها.

ثانياً: أدوات الدراسة وأساليبها: بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً.

1. أداة الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، ونعني بها مجموعة الأسئلة المدرجة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث تضمنت البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية والمناصب الإدارية) ومحورين؛ عبر المحور الأول عن أبعاد إستراتيجية التمكين، وخصصت له **09** عبارات، والمحور الثاني عبر عن نجاح إستراتيجية تمكين رأس المال البشري، وخصصت له **09** عبارات، وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة **18** عبارة، تم إفراغها وفق مقياس (ليكارث الحماسي) المعتمد إحصائياً والذي يأخذ الدرجات التالية:

موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارث المدرج للدرجات الخمس لقياس عبارات الاستبيان على النحو

التالي:

- من **01** إلى **1.79** غير موافق تماماً.

- من 1.8 إلى 2.59 غير موافق.
- من 2.6 إلى 3.39 محايد.
- من 3.4 إلى 4.19 موافق.
- من 4.20 إلى 5 موافق تماما.

2. أساليب المعالجة الإحصائية:

أ. التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموع } 100x}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ب. معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{h}{h-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vi} \right)$$

ث. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يعين مدى التشتت في المتغيرات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2}{n}}$$

ج. معامل ارتباط بيرسون:

تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

3. صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل التحليل واستخلاص النتائج يجب التأكد من مدى صدق واثبات العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أ. صدق أداة الدراسة:

لمعرفة مدى تناسق عبارات الاستمارة وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحورين:

الجدول رقم (01): معامل ارتباط بيرسون

المحور 02	المحور 01	المحاور
0.672	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 01
1	0.672	معامل ارتباط بيرسون المحور 02

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين المحورين موجبة ودالة عند مستوى 0.05، وهذا يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وتشير أيضا إلى أن هناك ارتباط قوي بين إستراتيجية التمكين وأداء رأس المال البشري.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات استمارة الاستبيان تم استخدام ألفا كرونباخ، حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6، وأفضل قيمة تكون بين 01 وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل "ألفا كرونباخ"

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور ألفا كرونباخ	الترتيب
المحور 01	09	0.714	02
المحور 02	09	0.875	01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

أ. حسب متغير الجنس:

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكور	23	56.1%
إناث	18	43.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الذين يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير هم ذكور، حيث تقدر ربتهم بـ: 56.1%، وتقدر نسبة الإناث بـ: 43.9%.

1. حسب متغير السن:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	26.8%
من 30 إلى 40 سنة	28	68.3%
من 40 إلى 50 سنة	02	4.9%
من 50 سنة فأكثر	00	00%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال ما سبق معظم الذين يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة.

2. حسب متغير الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	البيان
00	00	أستاذ معيد
%26.8	11	أستاذ مساعد صنف "أ"
%48.8	20	أستاذ مساعد صنف "ب"
%12.2	05	أستاذ محاضر صنف "ب"
%12.2	05	أستاذ محاضر صنف "أ"
00	00	أستاذ تعليم عالي
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

3. حسب متغير الخبرة المهنية: نلاحظ مما سبق أن أغلبية المدرسين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، هم من رتبة أستاذ مساعد صنف "أ".

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
%73.2	30	أقل من 10 سنوات
%22	09	من 10 إلى 20 سنة
%2.4	01	من 20 إلى 30 سنة
%2.4	01	من 30 سنة فأكثر
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

4. حسب متغير المناصب الإدارية القيادية: نلاحظ مما سبق أن معظم المدرسين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ذوي خبرة وكفاءة عالية.

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناصب الإدارية القيادية

النسبة	التكرار	البيان
%26.8	11	نعم
%73.2	30	لا
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين لا يملكون مناصب قيادية إدارية أكثر من العمال الذين يملكون مناصب قيادية إدارية وهذا ما يبرر عددهم، حيث بلغ عدد العمال الذين يمتلكون مناصب قيادية إدارية بـ: 30 عاملا، أي بنسبة %26.8 من إجمالي الفئة المدروسة، في حين بلغ عدد العمال الذين لا يملكون مناصب قيادية إدارية 11 عاملا %73.2 من إجمالي العينة المدروسة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة.

1. أبعاد إستراتيجية التمكين:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير-تبسة- فهي تعتمد على إستراتيجية التمكين من أجل التأثير على العاملين، وذلك عن طريق المتابعة والرقابة والتحفيز المعنوي والمادي.

المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين

جدول رقم (08): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.386	3.32	7.3	03	34.1	14	4.9	02	26.8	11	26.8	11	01
محايد	1.061	3.22	4.9	02	24.4	10	22	09	41.5	17	7.3	03	02
موافق	0.974	3.59	4.9	02	7.3	03	24.4	10	51.2	21	12.2	05	03
موافق	0.921	3.59	4.9	02	4.9	02	26.8	11	53.7	22	9.8	04	04
محايد	1.039	3.34	7.3	03	14.6	06	19.5	08	53.7	22	4.9	02	05
محايد	0.803	3.17	2.4	01	14.6	06	48.8	20	31.7	13	2.4	01	06
محايد	1.129	2.98	12.2	05	22	09	26.8	11	34.1	14	4.9	02	07
موافق	1.084	4.02	4.9	02	4.9	02	12.2	05	39	16	39	16	08
محايد	0.949	03	4.9	02	26.8	11	34.1	14	31.7	13	2.4	01	09
محايد	1.038	3.35	المجموع										

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول أبعاد إستراتيجية التمكين يتراوح بين 2.6 و 3.39 بمتوسط حسابي إجمالي 3.35 وانحراف معياري قدر به: 1.038 مما يدل على أن أفراد العينة محايدين، وذلك من خلال العبارات التالية:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى قدر به: 3.32 والانحراف المعياري قدر به: 1.386، وهذا يعني أن العاملون في الجامعة يعتمدون في الحصول على المعلومات في إنجاز وظائفهم على الجامعة دون الاعتماد على جهات أخرى.
- أما العبارة الثانية قدر المتوسط الحسابي به: 3.22 والانحراف المعياري به: 1.061، وهذا يعني أن العاملون يتميزون بمهارات عالية في مجال الاتصال، مما تساعدهم في إنجاز مهامهم التنظيمية.
- وفي العبارة الثالثة قدر المتوسط الحسابي به: 3.59 والانحراف المعياري به: 0.974، وهذا يعني أن العاملون يمتلكون حرية داء العمل التي تحقق إستراتيجية الجامعة من خلال استغلال الفرص.
- بينما قدر المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة به: 3.59 والانحراف المعياري 0.921، بدرجة موافق وهذا يعني أن إدارة الجامعة تتبع سياسة الرقابة على العاملين كوسيلة مقدمة في العمل.
- كما قدر المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة به: 3.34 والانحراف المعياري 1.039 بدرجة محايد، وهذا يعني أن دارة الجامعة تنتهج سياسة العمل الجماعي لتفادي المشاكل وخلق التوازن داخل الإدارة.
- ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة السادسة قدر به: 3.17 والانحراف المعياري به: 0.803 بدرجة محايد، وهذا يعني أن العاملون يلعبون دورا كبيرا، وهم تأثير على إجراءات العمل الإداري.
- نلاحظ أن العبارة السابعة قدر المتوسط الحسابي به: 2.98 والانحراف المعياري به: 1.129 بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تقوم بتشجيع العمال للإبداع وتطبيق طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء.
- وقد قدر المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة به: 4.02 والانحراف المعياري به: 1.084 بدرجة موافق، وهذا يعني أن العاملين يمتلكون قدرات ومهارات كفيلة لتأدية المهام على أكمل وجه.

- وبالنسبة للعبارة التاسعة قدر المتوسط الحسابي بـ: **3.00** والانحراف المعياري بـ: **0.949** بدرجة محايد، وهذا يعني أن العاملين راضين على الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الجامعة في تقييم أدائهم.

2. المحور الثاني: نجاح إستراتيجية تمكين العاملين

جدول رقم (09): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.249	3.12	12.2	05	26.8	11	4.9	02	48.8	20	7.3	03	01
محايد	1.068	2.9	7.3	03	34.1	14	44.4	10	29.3	12	4.9	02	02
موافق	1.140	3.41	7.3	03	12.2	05	29.3	12	34.1	14	17.1	07	03
محايد	1.123	3.20	4.9	02	29.3	12	17.1	07	39	16	9.8	04	04
محايد	1.034	2.93	9.8	04	24.4	10	31.7	13	31.7	13	2.4	01	05
محايد	0.891	3.39	2.4	01	17.1	07	22	09	56.1	23	2.4	01	06
محايد	0.850	3.32	00	00	19.5	08	34.1	14	41.5	17	4.9	02	07
موافق	1.113	3.76	7.3	03	7.3	03	9.8	04	53.7	22	22	09	08
محايد	1.031	3.29	2.4	01	22	09	31.7	13	31.7	13	12.2	05	09
محايد	1.055	3.25	المجموع										

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني، نجاح إستراتيجية تمكين العاملين يتراوح بين **2.6** و **3.39** بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ: **3.25** وانحراف معياري قدر بـ: **1.055**، مما يدل على أن أفراد العينة محايدين وذلك من خلال العبارات التالية:

- العبارة الأولى قدر المتوسط الحسابي بـ: **3.12** والانحراف المعياري بـ: **1.249** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تسعى للمحافظة على إطاراتها بتطويرهم والاهتمام بهم.
- وقد قدر المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بـ: **2.90** والانحراف المعياري بـ: **1.068** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تقدم خدمات للعاملين من أجل استقطابهم نجاح استراتيجياتها.
- وفي العبارة الثالثة قدر المتوسط الحسابي بـ: **3.41** والانحراف المعياري بـ: **1.140** بدرجة موافق، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تعتبر العاملين عنصر أساسي وشريك فعال في العمل ولهم دور في تطوير العمل.
- أما بخصوص العبارة الرابعة قدر المتوسط الحسابي بـ: **3.20** والانحراف المعياري بـ: **1.123** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة لها دور في تطوير العاملين من خلال تقديم التسهيلات لمواصلة تعليمهم وتطوير أنفسهم.
- نلاحظ أن العبارة الخامسة قدر المتوسط الحسابي بـ: **2.93** والانحراف المعياري بـ: **1.034** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تعمل على تفجير طاقات عاملها واستغلال أفكارهم لتحسين الأداء.
- ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة السادسة قدر بـ: **3.39** والانحراف المعياري بـ: **0.895** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تساهم في تقديم المساعدة للعاملين لتمكينهم من العمل.
- بينما قدر المتوسط الحسابي للعبارة السابعة بـ: **3.32** والانحراف المعياري بـ: **0.850** بدرجة محايد، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تتبع سياسات معينة لتمكين العاملين من العمل وتقديم الأحسن.
- وبالنسبة للعبارة الثامنة قدر المتوسط الحسابي بـ: **3.76** والانحراف المعياري بـ: **1.113** بدرجة موافق، وهذا يعني أن أداء العاملين يتطور يوميا كلما قامت الإدارة بتطويرهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

- وقدر المتوسط الحسابي العبارة التاسعة بـ: **3.29** والانحراف المعياري بـ: **1.031** بدرجة محايد، وهذا يعني أن أهم ما تقوم به الإدارة هو تقديم التكوين والتدريب للعاملين حتى يشاركوا في اتخاذ القرارات ويساهموا في نجاح استراتيجياتها.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضية الرئيسية التي تنص: تساهم إستراتيجية التمكين في تحسين رأس المال البشري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛ هي فرضية صحيحة وهذا لأنه بالفعل لإستراتيجية التمكين تأثير على أداء رأس المال البشري من خلال تطوير وتنمية الفرد في المنظمة، وتشير إلى وجود دور معنوي لإستراتيجية تمكين رأس المال البشري بالمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز في تحسين الأداء في الكلية محل الدراسة.

- ✓ الفرضية الثانوية الأولى التي نصها: تعتبر المشاركة بالمعلومات والتوجه نحو بناء فرق العمل شرطاً أساسياً لتمكين العاملين؛ هي فرضية صحيحة لأن المشاركة بالمعلومات والتوجه نحو فرق العمل بعدين من أبعاد إستراتيجية التمكين.
- ✓ الفرضية الثانية: كلما كانت مشاركة رأس المال البشري فعالة في اتخاذ القرار فإن هذا يؤدي إلى تحسين أدائه؛ هي فرضية صحيحة لأن الفرد بالكلية يساهم ويشارك في اتخاذ القرار وبالتالي هذا دليل على تحسين أدائه وتطوره، وهذا يساعد على استمراره بالعمل الجاد ويخلق منافسة لتحسين الأداء أكثر.
- ✓ الفرضية الثالثة: كلما قدمت إدارة الكلية تحفيزات للعاملين فإنها تدفع بالفرد إلى تحقيق المزيد من نجاحات الإدارة صحيحة؛ حيث تعمل إدارة الكلية بتقديم تحفيزات وتشجيعات للأفراد العاملين حيث تدفعهم إلى المزيد من العمل لتحقيق نجاح الكلية.

خاتمة:

من خلال ما توصلنا إليه من الجانب النظري والتطبيقي أن المنظمة تنتهج إستراتيجية التمكين المتمثلة في فتح المجال لرأس المال البشري بالمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الرفع من مكانة المنظمة، والعمل على تمييزها باشتراك العاملين في تسيير شؤون المنظمة، وإستراتيجية تمكين رأس المال البشري لها أبعاد تمثل في المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم وتدريبهم لاكتسابهم مهارات وخبرات جديدة لتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وكذا تمكينهم من تحطيم العقبات التي تواجههم في العمل وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

نتائج الدراسة:

- لنجاح إستراتيجية تمكين الأفراد يجب توفر قيادة تركز على تطوير وتنمية الأفراد في كل مؤسسة، حيث تتطلب تمكين الأفراد بمشاركتهم الإدارة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والمشاركة في النتائج. ومن خلال المعلومات المتحصل عليها في الجزء النظري والدراسة الميدانية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:
- ✓ يتأثر أداء الأفراد بمجموعة من العوامل منها ما هو يتعلق بالمؤسسة مثل محتوى العمل، نمط الإشراف والأجور والرواتب، ساعات العمل، ومنها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل درجة تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، احترام الذات.
- ✓ كذلك نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم، ويحقق الاستمرارية ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع، حيث يوفر له الجو المناسب ويشعرهم بالرضا والثقة.
- ✓ تعمل إدارة الكلية في هذا الوقت على تحسين أدائها بما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها.
- ✓ أظهرت الدراسة أن إدارة الكلية تلتزم بأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 18.

²-الكواز أحمد، السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 40.

³- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 23

- ⁴- عمرو مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص 33.
- ⁵- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ط1، ص 49.
- ⁶- محمد فؤاد إيمان، تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصائي والتشريع، القاهرة. 2000
- ⁷- وحيد بن أحمد الهندي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم إدارية، 2008، ص 34.
- ⁸- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 106.
- ⁹- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 165.
- ¹⁰- هيثم العاني، الإدارة بالخوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 140.
- ¹¹- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 101.
- ¹²- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 72-75.
- ¹³- يحيى ملحم، مرجع سابق، ص ص 111-113.
- ¹⁴- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003، ص 10.
- ¹⁵- Ongori H, Managing behind the scenes : A viewpoint on employee empowerment, African Journal of business Management, Vol 3(1), January 2009, P 9.