

استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة

- دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة / الجزائر -

Empowerment strategy and its role in activating participatory leadership in the organization

-A field study at El Sewedy Cables Corporation, Ain Defla, Algeria-

برزوق عبد الرفيق، جامعة البليدة 02 (الجزائر)، ea.berrezoug@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2021/09/27

تاريخ القبول: 2021/07/20

تاريخ الاستلام: 2021/05/22

ملخص:

تعرف المنظمات في الوقت الحالي العديد من المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ما جعلها تبحث عن أساليب قيادية فعالة تواكب وتنكيف مع هذه المتغيرات، بحيث بات من الضروري التخلي عن الأسلوب القيادي الذي تركز فيه السلطة بيد القائد لوحده واستبداله بالنمط القيادي التشاركي الذي يعتمد على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وتكريس مبدأ ديمقراطية الإدارة في المنظمة وهو ما يُعرف بالقيادة التشاركية.

لذلك لا بد من الاعتماد على أسلوب التمكين الذي أثبت فعاليته في الوقت الذي أثبتت فيه الأساليب الإدارية التقليدية عدم جدارتها في الإرتقاء بالمنظمات وتطويرها.
كلمات مفتاحية: القيادة التشاركية، القيادة، استراتيجية التمكين، المشاركة، المنظمة.

تصنيفات JEL: M54، L20، L2.

Abstract:

Organizations at the present time know many variables in their internal and external environment, which made them search for effective leadership methods that keep pace with and adapt to these variables, so that it has become necessary to abandon the leadership style in which power is concentrated in the hands of the leader alone and replace it with the participatory leadership style that depends on the participation of subordinates in Decision-making and the dedication of the democratic principle of management in the organization.

Therefore, it is necessary to rely on the empowerment that has proven effective in upgrading and developing organizations.

Keywords: Participatory leadership, Leadership, Empowerment strategy, Participation, Organization.

Jel Classification Codes: M54, L20 , L2.

1. مقدمة:

يعتبر مفهوم المشاركة في عالم الإدارة من أحدث الأشكال والأساليب التي تهتم بالعنصر البشري ولم يكن هذا الإهتمام وليد صدفة بل كان نتيجة منطقية للتطورات الحاصلة في مختلف الأصعدة علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات، حيث يعد الرأسمال البشري الكفاء الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها بالشكل الذي يسمح لها بزيادة كفاءتها وفعاليتها فالمعيار الأساسي للتفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها واستثمارها لأهم مورد تمتلكه وهو المورد البشري من خلال تنميته وتفعيله ورفع كفاءته وهذا لا يتم إلا عن طريق تحريك دافعيته واستثارة طاقاته الكامنة.

للقيادة دورا بارزا في نجاح هذه العملية كونها تملك القرار وإمكانية الدعم والتحفيز والتشجيع وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة ونشر روح الفريق، وهذا ما نجده في الأنماط القيادية المعاصرة التي تعتمد على مبدأ المشاركة في إدارة المنظمات ما يجعلها تعتمد على استراتيجيات حديثة تحقق من خلالها التطوير والتحسين المستمر، وباعتبار أن كفاءة القيادة تتحقق عندما يحقق القائد أعلى مستوى للتأثير على الرؤوسين وبأقل الجهود الممكنة وهذا ما يدفعه لتبني العمل بالتمكين الإداري، هذا الأخير يعتبر كمفهوم معاصر لما له من أهمية في رفع الروح المعنوية للأفراد في المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي وشعورهم بالإنتماء نتيجة إشراكهم في صنع القرار، بحيث يُعد التمكين الإداري وسيلة جيدة للتعامل مع الموارد البشرية بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة كما أنه الأسلوب الأفضل الذي من خلاله تتحقق اللامركزية الإدارية والتي ترتكز على إعطاء أكثر حرية في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة والابتكار ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والأفراد.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم استراتيجية التمكين في تفعيل القيادة التشاركية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية
عين الدفلة ؟

ويندرج ضمن الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر استراتيجية التمكين على القيادة التشاركية من خلال تفعيل المشاركة في المعلومات ؟
- ما هو أثر استراتيجية التمكين على القيادة التشاركية من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار؟
- ما هو أثر استراتيجية التمكين على القيادة التشاركية من خلال تفعيل مبدأ العمل الجماعي ؟

فرضيات الدراسة:

- تساهم استراتيجية التمكين في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة بالإعتماد على المشاركة في المعلومات.
- تساهم استراتيجية التمكين في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة من خلال إعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

- تساهم استراتيجية التمكين في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة من خلال تكريس مبدأ العمل الجماعي.

أهداف الدراسة:

- دراسة انعكاسات استراتيجية التمكين على القيادة التشاركية في مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة / الجزائر.

- معرفة أثر القيادة التشاركية من خلال المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار والعمل الجماعي في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة.

- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير مؤسسة السويدي للكابلات في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على الأداء وتحسينه.

حدود الدراسة:

- المجال الزمني: انحصرت الدراسة في الفترة الممتدة من 07 فيفري 2021 إلى 18 أفريل 2021، بحيث تمثل هذه الفترة البداية في توزيع الإستبانة على أفراد العينة إلى غاية استرجاعها.

- الحدود المكانية: ويشمل الحيز المكاني للدراسة والذي كان في مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة / الجزائر

تقسيم الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين، بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم كل من التمكين الإداري والقيادة التشاركية، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه للإطار الميداني للدراسة والذي تضمن واقع تطبيق استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة.

2. الإطار المفاهيمي للدراسة: خصصنا هذا المحور للتطرق إلى مفهوم التمكين الإداري وهذا من خلال تعريفه وتبيان خطواته وكذا عوامل نجاحه ومعيقات تطبيقه، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم القيادة التشاركية من خلال تعريفها وإبراز خصائصها.

1.2. مفهوم التمكين الإداري:

1.1.2. تعريف التمكين الإداري:

التمكين لغة هو التقوية أو التعزيز، أما التمكين الإداري في التعريف العملي له هو دعم البيئة التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية ومشاركة المعلومات والمكافآت والمعرفة بمعنى التركيز على الموارد البشرية الذين يتعاملون مباشرة مع الزبون ويتفاعلون معه. (ملحم، 2006، صفحة 05)

ويعرف أيضا، بأنه تلك العملية التي يساعد بها المديرين الآخرين لإكسابهم القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. (زكرياء، 2009، صفحة 54)

وكتعريف آخر للتمكين الإداري، فهو تزويد الموارد البشرية بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (عودة، 2010، صفحة 140)

وفي السياق ذاته، عُرف التمكين الإداري بأنه حالة من تشجيع الفرد وتحفيزه على روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود. (العريقات، 2011، صفحة 183)

ومن خلال التعاريف السابقة والمتنوعة للتمكين الإداري نخلص إلى إعطاء تعريف شامل، بحيث يعتبر أنه تلك الإستراتيجية التي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عملية بناء المنظمة وتطويرها من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات اللازمة.

2.1.2. خطوات تطبيق التمكين الإداري:

باعتبار أن التمكين عملية إدارية لذلك فهو يسير وفق خطوات متتابعة والتي تظهر كآآتي:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: خلال هذه المرحلة يجب على الإدارة العليا أن توضح لباقي المستويات سبب تبنيها للتمكين، أي الوضع الذي دفعها للإعتماد عليه على سبيل المثال:

- السعي لتحسين خدمة العملاء وزيادة الإنتاجية.

- العمل على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية ورفع مستوى الجودة.

وتظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد لدى العاملين والسعي لتوضيح الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما هو المطلوب من العاملين.

ثانياً: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين بهدف توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق التمكين هي التعود على التخلي عن السلطة في مجالات محددة، فقبل مباشرة العمل في تنفيذ برنامج التمكين لابد من الحصول على إلتزام ودعم المديرين.

ثالثاً: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: تكمن أهمية هذه المرحلة في رسم حدود بين الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه، بحيث يجب على الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يُمكن للإدارة العليا تحديد نوعية القرارات التي يشارك فيها هؤلاء الموظفين بشكل مباشر. (صراب، 2012، صفحة 176)

رابعا: اختيار الأفراد المناسبين: حيث يجدر بالإدارة العليا أن تختار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة الكيفية، وعلى هذا فإن اختيار الفرد الكفاء هو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين فتكليف فرد داخل المنظمة يفتقر للمؤهلات والقدرات التي تحوله لذلك قد يعطل ويفشل العملية.

خامسا: التقييم والمتابعة: وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة والعمل على التغلب على جوانب القصور وتعظيم الايجابية والاعتراف بإنجازات العاملين وتحفيزهم. (عودة، 2010، صفحة 156)

3.1.2. عوامل نجاح تطبيق التمكين الإداري ومعيقاته:

أولا: عوامل نجاح تطبيق التمكين الإداري:

ينبغي على المنظمات التي تسعى في سياستها لتبني إستراتيجية التمكين أن تعتمد على المرتكزات

الأساسية التي تساعدها في تطبيق التمكين والتي من أهمها مايلي :

أ- المعرفة والمهارة: بحيث أن للمعرفة وللمهارة أهمية كبيرة باعتبارها من أساسيات تمكين العاملين ومن خلال توفر هذان العنصرين يمكن منح العاملين حرية التصرف والمشاركة، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد ومعرفته زادت مهارته وقدرته في تأدية مهامه وعمله بكفاءة عالية. (زكرياء، 2009، صفحة 72)

ب- عامل الثقة: إن عامل الثقة هو عنصر جوهري في عملية التمكين باعتبار أن وجوده أكثر من الضروري في العملية والذي يعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين على أساس كفاءتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم. (الوادي، 2012، صفحة 85)

ج- توفير التدريب: إن الهدف من تدريب الأفراد هو السعي لتحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، بحيث يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات وإدارة الصراع، العمل مع فرق العمل وغيرها من الجوانب المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان نجاح عملية التمكين الإداري وقدرة الفرد على التكيف مع الأوضاع المختلفة والطارئة. (السكرانة، 2010، صفحة 325)

د- وضع برنامج للحوافز المادية والمعنوية: يعد التمكين حافزا يساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأسمى لحياتهم المهنية كونه يحسس الفرد بأهميته وقيمته في المنظمة، وعلى اعتبار أن التمكين له منافع للفرد ففيه أيضا مخاطرة ورقابة ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية، وفي هذا الصدد يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت والحوافز يتلائم مع سياستها في تبني أسلوب التمكين وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الفرد العامل الممكن وهذا اعتبارا أن أحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين اعترافا بمساهماتهم في نجاح المنظمة. (الوادي، 2012، صفحة 114)

ثانيا: معيقات تطبيق التمكين الإداري:

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير تسعى إليها المنظمة إلا ويقابلها مقاومة من طرف الأفراد الذين يخشون ذلك التغيير بتوقعهم فقدانهم لامتيازاتهم وما إلى ذلك، وعلى هذا الأساس تظهر معيقات تطبيق التمكين الإداري في المنظمة كالتالي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار بسبب غياب عامل الثقة بين أفراد المنظمة وقادتهم.
- خوف الأفراد من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز وضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- درجة عالية في السرية عند تبادل المعلومات. (الحسيني، 2013، صفحة 113)

2.2. مفهوم القيادة التشاركية:

1.2.2. تعريف القيادة التشاركية:

تُعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي اتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها (حسين، 2009، صفحة 09)

وتُعرف أيضا بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد والمرؤوس في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد، 2012، صفحة 14)

وفي نفس السياق، تُعرف بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مع تكريس اللامركزية في القيادة وضمان توفر نظام فعال للاتصالات. (نبيل، 2010، صفحة 37)

ومن خلال ما سبق من تعريفات حول القيادة التشاركية، فإنها تعتبر من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تنبع من الثقة العالية بين القائد والمرؤوسين بحيث نستطيع أن نعرفها بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على مشاركة القائد للمرؤوسين في القيام بالعمليات الإدارية واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار كونها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على الاتصال الواضح والفعال بين القائد ومرؤوسيه وتشجيعه لهم لتحريك دافعيتهم وكذا تفويض بعض صلاحياته لهم من أجل ضمان تفاعلهم واستجابتهم لمتطلبات العمل.

2.2.2. خصائص القيادة التشاركية: هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من بين

الاتجاهات الرائدة في عالم الإدارة والتي نلخصها فيما يلي:

- تفويض السلطة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد السياسات والبرامج وتنفيذها والثقة العالية بين القائد والمرؤوس.
- الإهتمام الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وتقدير الفرد.
- تحفيز المرؤوسين على العمل بروح الفريق وإثارة دافعيتهم على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوس.
- احترام وإدراك الفروق الفردية بين الأفراد.
- العمل على تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي. (الحريري، 2008، صفحة 32)
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للمرؤوسين مع حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة بحيث أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
- تعمل على الرقابة الذاتية للفرد.

- إشراك الفرد يكون من بداية المهمة إلى نهايتها. (عبد القادر، 2001، صفحة 73)

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي القيادي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن قدرات المرؤوسين كما يُتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المنظمة مما يرفع من مردوديتهم ويحسن أدائهم ويوفر لهم البيئة اللازمة لتنمية مهارتهم والإبداع.

3. الجانب الميداني للدراسة:

خصصنا هذا المحور للتطرق فيه لواقع تطبيق استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في مؤسسة السويدي للكابلات الموجودة في ولاية عين الدفلى وهذا من خلال دراسة ميدانية بالإعتماد على نتائج الإستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

1.3. التعريف بميدان الدراسة:

استطاعت مؤسسة السويدي أن تبني لنفسها اسما بارزا في عالم الصناعة والتخصص في عالم المنتجات الكهربائية، حيث يقود هذا العمل شاب مصري ناجح وهو المهندس أحمد السويدي - رئيس مجلس إدارة الشركة-، كما تملك المؤسسة 25 مصنع حول العالم، من بينها فرع الجزائر الذي تم تأسيسه في إطار العلاقة الجزائرية المصرية بالشكل الذي يسمح بتنمية الشراكة بين البلدين وتحقيق التنمية الاقتصادية. في نفس السياق، أنشئ فرع السويدي بالجزائر عام 2006، حيث يحتل هذا الفرع موقعا استراتيجيا، تتمركز إدارته في مدينة حيدرة بالجزائر العاصمة، أما المصنع فيتواجد بالمنطقة الصناعية في ولاية عين الدفلى، وبدأت مؤسسة السويدي بالعمل الفعلي في أكتوبر 2008، كما أنها تُغطي مساحة قدرها خمسة هكتارات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 150 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم وطاقة بشرية تقدر بـ 439 عامل منهم أعوان التنفيذ، أعوان تحكّم، إطارات سامية ومدراء.

وأدى تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منظم إلى رفع أداء المؤسسة حسب الآلات والمكينات الموجودة في المؤسسة والتي تنتج حوالي 750 طن إلى 800 طن شهريا ومن أهدافها المنشودة وصول الإنتاج إلى 1000 طن شهريا من أجل تغطية السوق المحلية وكذا المشاركة في السوق الخارجية، كما يُعد فرع الجزائر

من أفضل مصانع مؤسسة السويدي الأم من حيث الطاقة الإنتاجية، وذلك راجع إلى التسهيلات والامتيازات التي تمنحها الدولة الجزائرية من إعفاءات جبائية وشبه جبائية في مجال الإستثمار ويتركز نشاط هذا الفرع في إنتاج ثلاثة أنواع من الكابلات وهي، كابلات الضغط المرتفع، كابلات الضغط المتوسط، كابلات الضغط المنخفض.

2.3. منهجية الدراسة:

1.2.3. المنهج المعتمد:

- المنهج الوصفي: اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أثر استراتيجية التمكين بأبعادها (المشاركة في المعلومات، الإستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) وتقييم دورها في تفعيل القيادة التشاركية.

- منهج دراسة حالة: حيث تم من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى / الجزائر.

- المنهج الإحصائي: من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى والمقدر عددهم 43 مسؤول والذي يشمل فئة المديرين ورؤساء الأقسام والفروع ورؤساء المصالح، ولقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بحيث اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل لكافة المسؤولين في المؤسسة وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي بهذه الطريقة نعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع، وبعد فحص الإستبانة لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها.

3.2.3. أدوات الدراسة:

الإستبانة: فُمنّا بتحديد محاور الإستبانة ومن ثم أبعادها بحيث انقسمت إلى محورين:

- المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة

المهنية، الرتبة الوظيفية).

- المحور الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بأبعاد استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية والذي يتكون من 12 عبارة وزعت على 3 أبعاد والمتمثلة في بُعد المشاركة في المعلومات وُعد الإستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات وُعد العمل الجماعي، وتم تحديد ثلاث مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي (نعم ، لا و أحيانا).

3.3. عرض وتحليل البيانات:

1.3.3. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية.

الجدول 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.74 %	33	ذكور
23.26 %	10	إناث
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق : يتضح لنا من خلال نتائج الجدول 01 أن نسبة الذكور فيعينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت 76.74 % في حين بلغت نسبة الإناث 23.26 % وهذا أمر عادي بالنسبة للنساء لأن الأعمال والأنشطة الممارسة في الشركة ذات طابع صناعي.

الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
41.86 %	18	من 20 إلى 28
44.19 %	19	من 29 إلى 35
13.95 %	06	من 36 إلى 40
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 29 إلى 35 سنة والتي كانت بنسبة 44.19 % ، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 28 سنة بنسبة 41.86 % ، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بنسبة 13.95 % ، أي أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية وبشفافية.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30.23 %	13	شهادة ليسانس
51.16 %	22	دراسات عليا
18.61 %	08	دبلوم متخصص
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق: يتضح من نتائج الجدول رقم 03 أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية ودراسات عليا بنسبة 51.16 %، وشهادة ليسانس بنسبة 30.23 %، أما نسبة العاملين الذين يجوزون على دبلوم متخصص فقدرت بنسبة 18.61 %، وهذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال كما يمكنهم من فهم و إدراك موضوع الدراسة.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
34.88 %	15	من 1 إلى 3 سنوات
30.23 %	13	من 4 إلى 6 سنوات
23.26 %	10	من 7 إلى 9 سنوات
9.30 %	04	من 10 إلى 12 سنة
2.33 %	01	12 سنة فأكثر
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات
 بولاية عين الدفلة / الجزائر -

التعليق: يلاحظ من نتائج الجدول رقم 04 أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى 3 سنوات يمثلون نسبة 34.88 % ، من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 4 إلى 6 سنوات فيمثلون نسبة 30.23 % ، وبخصوص الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 7 إلى 9 سنوات فيمثلون نسبة 23.26 % ، في حين أن النسبة الباقية فقد توزعت بين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 12 سنة بنسبة 9.30 % ، والأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 12 سنة بنسبة 2.33 % ، مما يدل على أن جزء قليل من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة ومتنوعة في الشركة.

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
20.93 %	9	مدير
20.93 %	9	مساعد مدير
25.58 %	11	رئيس قسم
32.56 %	14	إطار
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق : يتضح من نتائج الجدول رقم 05 أن النسبة المئوية لفئة مدير تقدر بـ 20.93 % ، وأما رتبة مساعد مدير فهي نفسها بـ 20.93 %، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 25.58 % ، وكانت النسبة الأكبر لفئة الإطارات بنسبة 32.56 %، وتفسر عملية توزيع المستويات والمسميات الوظيفية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل، و التي تتحدد وفقا للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية.

2.3.3. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة - فقرات الاستبيان -

تم القيام بتحليل نتائج الإستبانة لكل بُعد من أبعاد استراتيجية التمكين على حدى والتي تمثلت في بُعد المشاركة في المعلومات، الإستقلالية والمشاركة في القرارات أما البعد الأخير كان حول العمل الجماعي وسنوضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعْد المشاركة في المعلومات:

الرقم	العبارَة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	أقدم للعاملين جميع المعلومات المتعلقة بطموحات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.	نعم	12	27.91 %
		لا	10	23.25 %
		أحيانا	21	48.84 %
		المجموع	43	100 %
02	أحرص على كسب ثقة العاملين عن طريق إعلامهم بكل ما يحدث بالمؤسسة من مستجدات.	نعم	15	34.88 %
		لا	05	11.62 %
		أحيانا	23	53.49 %
		المجموع	43	100 %
03	أقوم بمصارحة العاملين بجميع إنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة.	نعم	15	34.88 %
		لا	03	6.97 %
		أحيانا	25	58.14 %
		المجموع	43	100 %
04	أشجع الاتصالات غير الرسمية والاجتماعات التلقائية مع العاملين لتبادل المعلومات بكل حرية.	نعم	18	41.87 %
		لا	03	6.97 %
		أحيانا	22	51.16 %
		المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارات 1-4 الخاصة بمحور المشاركة في المعلومات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث كانت أغلب الإجابات بـ "أحيانا" والتي تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" حيث تراوحت ما بين 48.83 % و 58.13 %، في حين حُددت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 27.90 % و 41.86 % والتي كانت أعلى نسبة لها، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" فكانت ضئيلة جدا بحيث تراوحت بين 6.97 % و 23.25 % كأعلى نسبة لها، هذا ما يدل على أن مؤسسة السويدي للكابلات تسعى جاهدة لإشراك العاملين في حصولهم على المعلومات.

الجدول رقم 07: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد المشاركة في القرارات:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة	الرقم
34.88 %	15	نعم	أفسح المجال للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم والتعبير عن أفكارهم.	01
20.93 %	09	لا		
41.92 %	18	أحيانا		
100 %	43	المجموع		
37.22 %	16	نعم	أترك الحرية للعاملين لابتكار الأسلوب الذي يرونه مناسباً لأداء عملهم.	02
13.95 %	06	لا		
48.83 %	21	أحيانا		
100 %	43	المجموع		
30.23 %	13	نعم	يقوم العاملون باتخاذ أي إجراء يحدونه ضروريا لزيادة جودة عملهم دون تدخل مني.	03
25.57 %	11	لا		
44.20 %	19	أحيانا		
100 %	43	المجموع		
41.89 %	18	نعم	أعطي للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر مني.	04
9.30 %	04	لا		
48.83 %	21	أحيانا		
100 %	43	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارات 1-4 الخاصة بُبعد الإستقلالية والمشاركة في القرارات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث كانت أغلب الإجابات متقاربة بين "أحيانا" و"نعم" حيث تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" والتي تراوحت بين 41.89 % و 48.83 % كأعلى نسبة، في حين حُددت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بقليل بحيث تراوحت ما بين 30.23 % و 41.89 % كأعلى نسبة لها، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" فكانت ضئيلة أيضا لكنها ارتفعت قليلا عما سبق في نتائج البُعد السابق بحيث تراوحت

بين 9.30% و 25.57% كأعلى نسبة مسجلة لها، هذا ما يدل على أن مؤسسة السويدية للكابلات تحاول منح نوع من الإستقلالية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.
الجدول رقم 08: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبُعد العمل الجماعي:

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	أدفع العاملين إلى الاهتمام ببعضهم كجماعة وليس كأفراد.	نعم	35	81.40%
		لا	00	00.00%
		أحيانا	08	18.60%
		المجموع	43	100%
02	أترك المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.	نعم	16	37.21%
		لا	06	13.95%
		أحيانا	21	48.83%
		المجموع	43	100%
03	أحرص على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي والتفاعل.	نعم	09	20.93%
		لا	24	55.82%
		أحيانا	10	23.25%
		المجموع	43	100%
04	أحرص على مكافأة العاملين على أفكارهم ومبادراتهم وإنجازاتهم بشكل جماعي.	نعم	19	44.20%
		لا	03	6.97%
		أحيانا	21	48.83%
		المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن العبارات رقم 1 و 2 و 4 الخاصة بُبعد أثر العمل الجماعي تميل كذلك إلى الموافقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة خاصة في العبارة رقم 1 بحيث سُجلت نسبة الأغلبية للإجابة بـ "نعم" بـ 81.40% ولم تسجل أي نسبة للإجابة بـ "لا" أما باقي النسب والتي قدّرت بـ 18.60% كانت للإجابة بـ "أحيانا"، وفيما يخص الإجابات في العبارتين رقم 2 و 4 فكانت بنسب متقاربة بين "أحيانا" و "نعم" حيث تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" والتي قدّرت بـ 48.83% في كلتا العبارتين في حين حُدّدت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بقليل

بحيث تراوحت ما بين 37.20% و 44.20% كأعلى نسبة لها، وبخصوص العبارة رقم 3 فشجلت فيها موافقة منخفضة بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "لا" ونسبة مئوية تقدر بـ 55.82% تقابلها نسبة الإجابات الموافقة للعبارة والتي أجابت بنعم بـ 20.93% وكانت الإجابات الخاصة بـ "أحيانا" بنسبة منخفضة أيضا حيث سجلت 23.25%، هذا ما يدل على مدى مساهمة مؤسسة السويدي للكابلات في السماح بالعمل الجماعي في بعض الأحيان غير أنها تفتقد للآليات التدريبية التي تساعد العاملين على العمل الجماعي والتفاعل وهذا ما وضحته نتائج تحليل العبارة رقم 3.

4.3. مناقشة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق وبعد الفحص الإحصائي الذي قُمنَا به والذي استطعنا من خلاله للتوصل إلى نتائج تؤكد لنا صحة الفرضيات من عدمها بحيث تبين لنا أن:

الفرضية الأولى: والتي تقول أن استراتيجية التمكين تساهم في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة بالإعتماد على المشاركة في المعلومات، بأنها صحيحة وهذا ما نلمسه في نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد المشاركة في المعلومات خاصة وخاصة في عبارته الثانية،

أما بخصوص **الفرضية الثانية:** والتي تقول أن استراتيجية التمكين تساهم في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة من خلال الإعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار. بأنها صحيحة أيضا وهذا ما تثبتته أيضا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد الإستقلالية والمشاركة في القرارات خاصة في العبارتين الثالثة والرابعة والتي كانت موافقة بنسبة فوق المتوسط.

وفيما يخص **الفرضية الثالثة:** والتي تقول أن استراتيجية التمكين تساهم في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة من خلال تكريس مبدأ العمل الجماعي، فهي كذلك صحيحة من خلال ما تظهره لنا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد العمل الجماعي وخاصة في العبارة الأخيرة.

4. الخاتمة:

في ختامنا لهذا الموضوع نستخلص بأن استراتيجية التمكين هي إحدى أهم الركائز في المؤسسة والتي لا يمكن الإستغناء عنها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والتي تسعى لتفعيل القيادة التشاركية والتي تصب

بدورها في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وتمييزهم في العديد من الجوانب وكذا الإهتمام بجانب العلاقات الإنسانية في المنظمة، وبُغية تحقيق هذه الأهداف لابد من تبني أسلوب التمكين كأحد أوجه التسيير الفعال في المؤسسات والتي تعبر عن حالة الشراكة والتعاون بين العاملين والقائد نحو تحقيق أفضل النتائج وهذا من خلال اعتبار العاملين بأنهم جزء أصيل في عمليات تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بعيدا عن مبدأ السمع والطاعة كونهم جزء رئيسي في مؤسسة السويدي للكابلات، وهو الأمر الذي ينطبق مع دراستنا التي أبرزنا من خلالها انعكاسات تطبيق التمكين على القيادة التشاركية وخدمتهم وتحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم النفسية والإجتماعية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار والمعلومات والعمل الجماعي داخل المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين التمكين والقيادة التشاركية.

ومن بين ما تم التوصل إليه هو تأثير القيادة التشاركية على أساس ما تتيحه من راحة نفسية ومهنية بعيدا عن ضغط العمل من خلال توفير المعلومات وتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ومساهمة العمل الجماعي، كما أن ممارسة القيادة التشاركية عند القادة في مؤسسة السويدي للكابلات كفيل بضمان الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين كون العمل في المؤسسة يرتكز على العنصر البشري ويحقق روح الفريق بين القادة والعاملين الذي من شأنه أن يذلل العقبات التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما نستخلصه من نتائج تحليل البيانات أيضا، هو أن مؤسسة السويدي للكابلات تحرص على مدى مساهمة العاملين لإنجاز أعمالهم ومنحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات ومشاركتهم الفعلية في إدارة مؤسساتهم لتحقيق أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل، غير أن النقص الذي لمسناه خلال دراستنا هو عدم حرصها على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي والتفاعل وافتقادها للبرامج التدريبية التي تساعد العاملين على العمل الجماعي والتفاعل وهذا ما نُظهره لنا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبُعد العمل الجماعي في الجدول رقم 08.

الإقتراحات والتوصيات:

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في المؤسسة مكنتنا من تصور مجموعة من الإقتراحات التي نراها مناسبة لإنجاح تطبيق التمكين وتفعيل القيادة التشاركية والتي نلخصها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة تبني أسلوب التمكين وتطبيق القيادة التشاركية بالمؤسسات من خلال تفعيل دور العمال وإشراكهم في صنع القرار.
- العمل على توفير المعلومات للعاملين وهذا من أجل إشراكهم في وضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتطوير العمل.
- تفعيل تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين وذلك لما له من أثر إيجابي على روحهم المعنوية والذي بدوره ينعكس إيجابيا على أدائهم ويساهم في تحسينه.
- العمل على ثقافة تنظيمية تشاركية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم حول تطوير بيئة العمل وبالتالي تعزيز علاقات التعاون في العمل.

5. قائمة المراجع:

- الحسيني كمال، و إحسان جلاب. (2013). إدارة التمكين والإندماج. عمان: دار صفاء.
- الحلامة محمد عزات، و نافع المدادحة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. الأردن: دار إثراء.
- الدوري زكرياء. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. العراق: دار اليازوري للنشر.
- العرايب أحمد نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. غزة، جامعة الأزهر.
- المعاني أحمد العريقات. (2011). قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر.
- أيمن عودة. (2010). الإدارة العامة الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر.
- بلال السكارنة. (2010). دراسات إدارية معاصرة (الإصدار 02). الأردن: دار المسيرة.
- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإداري. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عابدين محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. الأردن: دار الحامد.

- نور الدين صراب. (2012). مستويات التمكين وعلاقتها بأتماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي. مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ، 13 (02)، 163-184.
- يحي ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الرفاعي محمد حسين. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. جامعة سانت كليمانس العالمية: بريطانيا.
- عسكر عبد العزيز محمد. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الإسلامية، غزة.