

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

Empowerment of human capital as a strategy for the development of the economic enterprises - Field study on a sample of workers of the National Railway Transport Corporation in Algeria.

Renforcement du capital humain en tant que stratégie pour le développement des entreprises économiques - Etude de terrain sur un échantillon de travailleurs de la Société nationale des transports par chemin de fer en Algérie.

الأستاذة: عطاء الله فاطمة

دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 02، (الجزائر)، atallahfatima88@yahoo.com

تاريخ إرسال المقال: 2019/02/05 إرسال المقال من اجل التعديل: : 2018/02/27 قبول المقال للنشر: : 2019/04/10

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تمكين رأس المال البشري كخطوة أساسية نحو تبني نموذج التغيير الذي يخلق جو تنظيمي تسود فيه روح الاستقلالية و الرغبة في التحديد و الإبداع التنظيمي وكذا روح الولاء التنظيمي للمؤسسة الذي يساهم في توسيع المؤسسة و الارتقاء بها.

الكلمات المفتاحية: التمكين ، رأس المال البشري، المؤسسة .

Abstract :

This study aims at clarifying the importance of empowering human capital as an essential step towards adopting a model of change that creates an organizational atmosphere in which the spirit of independence prevails and the desire for renewal and organizational innovation

Key Words : Empowerment, Human Capital , Enterprise .

Résumé:

Cette étude vise à clarifier l'importance de l'autonomisation du capital humain en tant qu'étape essentielle de l'adoption d'un modèle de changement créant un climat organisationnel dans lequel règne l'esprit d'indépendance et le désir de renouveau et d'innovation organisationnelle.

Mots clés: autonomisation, capital humain, entreprise.

Mots clés: dépenses publiques, rationalisation des dépenses publiques, contrôle financier.

*: Corresponding author : atallahfatima88@yahoo.com

مقدمة :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن"، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

1.1 إشكالية الدراسة:

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً و حاسماً للمنظمات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تطبيق وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم، لذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى تطبيق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة، فتمكين العاملين يزيد من ثقتهم في أنفسهم و يرتفع مستوى انتماءهم وولائهم و تحملهم للمسؤولية المنوطة بهم، فالتمكن من الضروريات التي لا يمكن للمنظمات الألفية الثالثة أن تستغني عنه، وهو فلسفة إدارية و خيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من اجل النمو و البقاء و الارتقاء، والذي يحدث اليوم هو أن القادة يسعون إلى تمكين مواردهم البشرية، و جعلهم مسئولين عن أعمالهم، وبذلك أصبح على القادة أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة، وعلى العاملين تعلم كيفية تحمل المسؤولية .

وهنا نطرح التساؤلات التالية :

ما هو واقع التمكين في المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية؟

هل يتم تمكين المورد البشري في المؤسسة من خلال منحه السلطة ؟

2.1 الفرضيات:

التمكين في المؤسسة قائم على الأطر غير الرسمية.

يتم تمكين المورد البشري من خلال منحه السلطة و تفويض الصلاحيات له.

3.1 أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التمكين كأحد مداخل الاستثمار في الطاقات البشرية .

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التمكين لتطوير المؤسسة.

إبراز هل المؤسسة الجزائرية للسكك الحديدية تنتهج أسلوب التمكين وهل كان سبب في نجاحها.

5.1 المنهج المتبع في الدراسة :

تدخل دراستنا ضمن البحوث الوصفية الكيفية التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع و الظواهر ووصفها وصفا دقيقا و تحديد خصائصها تحديدا كفييا .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات و المعلومات و الذي نسلكه في تحليل و تبيان الحقائق، بحيث استعمل لإيضاح و تنظيم الأفكار .

إن هذا المنهج الذي يتضمن الحقائق الراهنة بطبيعة الظاهرة وهو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة معينة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات الكمية و الكيفية و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر في زمن الحاضر و يقوم بوصف ما هو موجود و يهتم بتحديد الظروف و العلاقات القائمة من الوقائع أو الظواهر و من مهامه أيضا القيام بالتحليل الكيفي (معتوق، 2009، ص120) .

6.1 مفاهيم الدراسة:**مفهوم المورد البشري :**

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر مايلي :

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد "بيتر دراكر" ذلك حيث يقول: "أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان" (او النصر، 2007، ص31).

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

مفهوم التمكين :

عرف التمكين لغة على انه مصدر للفعل "مكن " ،يقال "مكنه الله من الشيء تمكيناً و أمكنه منه "، وإستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه ،و التمكين هو الاستطاعة على فعل الشيء(ابو الفضل،1990،ص680).

التمكين هو: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم ،وتوسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم " (الكبيسي،2004،ص136)

يعرفه " عطية حسين أفندي بأنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة و تزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ،و القدرة على التصرف لتحسين النشاطات و العمليات و التفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمالء في مختلف المجالات ،بهدف تحقيق قيم التنظيم و غاياته " (عطية،2003،ص12).

و التمكين هو : "دعم البنية التحتية في المنظمة ،وذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ،ومنحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة " (مازن ،2006،ص1).

كما عرف التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (ginno,1997,p56)

وعرفه مورال ومرديث Murrell and Meredith التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي " (kenneth,2008,p110).

إذن نستخلص من التعريفات ما يلي :

إن التمكين هو توسيع الصلاحيات و زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و كذا القدرة و الاستقلالية في أداء المهام لتحقيق الأهداف العامة .

مما تقدم نرى أيضاً أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

2. الإطار النظري للدراسة :

1.2 حتمية التمكين

هل المورد البشري بحاجة إلى تمكين؟

تظهر الحاجة إلى التمكين أينما تعقدت الأمور وتوسعت ،لهذا وجب على المنظمة الاقتناع بضرورة و حتمية تبني فلسفة التمكين لأن له أهمية تظهر فيما يلي :

- التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع و الابتكار وتحديد الطاقات.
- التمكين أصبح منهج تغيير للعمل ووسائله الكلاسيكية و الاتجاه نحو العصرية.
- جعل المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات بهدف مواكبة المنافسة وتحقيق الأهداف المخططة (الدوري،2009،ص28).

- يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال أنه شريك في العملية الإنتاجية ورضاً عن الإنجاز و الأداء .

- ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها على الارتقاء.

- المنظمة بحاجة إلى تحقيق أهدافها لذا على المديرين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة بحاجة إلى خبراتهم ومهاراته و جهودهم لتحقيق الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية .
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة، والمعادلة التي تحقق النجاح فقط إذا توفرت خبرات ومهارات العاملين ووجود مناخ تنظيمي يتبنى سياسة التمكين هنا المنظمة تضمن استمرارها و ريادتها، لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية في تنمية الموارد البشرية .
- إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات وفي خضم التحديات العالمية المعاصرة أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة بتوفير القيادة ذات الرؤية و البيئة المساندة وتدريب الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب (ملحم، 2006، ص40).

- ومن هنا جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المنظمات والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تشعر منسوبها بصحوة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات المنظمات.
- إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل ، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشاركة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة ، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين.
- ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.
- وتظهر الحاجة إلى تمكين المورد البشري لأنه يحقق مجموعة من الأهداف و المزايا مثل: إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، إحساس الفرد انه جزء من المنظمة وهنا ترتفع روحه المعنوية وتزيد دافعيته للعمل وكذا تنمية الشعور بالمسؤولية .

2.2 الأساليب الأنموذجية في تمكين المورد البشري

- يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً ذا أهمية، لأن الإنسان هو المسئول عن فشل أو نجاح أي تنظيم أو نسق اجتماعي، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا و الهيكل، وغيرها من الأمور الملموسة، كما أن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً ، و إدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار و الانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات و التدريب و المحافظة على الموظفين و إعطاءهم الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز و تطوير الأداء و العلاقات العمالية، لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع مازالت الإدارات العالمية في منظمات العالم غرباً وشرقاً تتناوله بجد، بشك، برعاية وباهتمام في مرات عديدة وهو موضوع التمكين في المنظمات .

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

ولا يختلف الأمر فان قضية تمكين الإنسان معناها إعادة هيكلة مراكز القوى و إعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف و اتخاذ القرار ،وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ،نفسية ،إدارية ،سياسية ومنها إعادة هيكلة المنظمة كذلك .

إن تطبيق التمكين على ارض الواقع يراوده بعض التساؤلات رغم أن هناك عدة منظمات بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية من رضا وولاء العاملين فحسب بل على المستويات المادية مثل الأرباح و الإيرادات كذلك ،كما تنخفض السلوكيات السلبية مثل الغيابات و التأخر و عدم الانضباط و الالتزام وتتحول إلى سلوكيات إيجابية .

وبالمقابل هنالك منظمات حاولت تطبيق المفهوم ولكنها فشلت ،ولم تحقق النجاح المتوقع ،وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة .

ومن أهم الأساليب المعتمدة نجد :

◀ **أسلوب القيادة الإدارية :** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة ،التي تساهم في زيادة الفاعلية ،وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ،بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية ،بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية وتتضمن أيضا منح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة ،وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات للعاملين أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

◀ **أسلوب تمكين الذات:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ،حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق(عدي عطا،2013،ص204).

◀ **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ،لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق ،لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ،وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ،كما أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية في أبحاثها أهمية التعاون الجماعي وعمل الفريق في تحقيق الأرباح ورفع الإنتاجية و المردودية للمنظمات .

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا .

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية .

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ،لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ،كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق ،عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندها يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور .

◀ **منح هامش من الحرية :** يحتاج العاملون إلى منحهم نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ،لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية .

◀ **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ،ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ،ويشترط بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة ،فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة ،وهذه الأسس هي :

التعليم، القيادة الناجحة،المراقبة الفاعلة،الدعم ،التشجيع،الهيكلية،التفاعل بين هذه جميعا .

من هنا فإن الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كان يقول احدنا: "أنا اليوم اشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دوم مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة .

إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين و المرؤوسين ،على أسس من الثقة و الدعم و التواصل ،وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة ، فعوامل الثقة و المعرفة و المهارة و الدعم و الحوافز و القوة من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكين من زمام الأمور في العمل و في المؤسسة بشكل عام.

3.2 التمكين خطوة بخطوة

تحتاج كل عملية إدارية إلى التريث في تطبيقها وممارستها لتمييزها وتنوعها .

هل يوجد تمكين واحد؟

ليس هناك تمكين واحد بل هناك عدة أنواع من التمكين نحصيها فيما يلي :

أولاً: التمكين الظاهري : يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها وتعتبر مشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين.

ثانياً: التمكين السلوكي : يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات ،تعريفها وتحديدتها وتجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل(سلامة،دس،ص10).

ثالثاً: تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل : يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

4.2 فنون عملية التمكين

لكي يتم تطبيق التمكين بنجاح لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل و أثناء وبعد عملية التمكين وهي :

الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هي الثقة أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم .

عرف البعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف،ومن الأحسن أن يعلم المدير مرؤوسيه أنه يثق فيهم وفي قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بنجاح وسلاسة لأن في هذا نوع من التحفيز و إشعارهم بنقل المسؤولية التي كلفوا بها، وعليهم إثبات جدارتهم في كل المواقف و الظروف المختلفة في بيئة العمل ،وعليهم أن يثقوا أولاً في قدراتهم ومهاراتهم وأنهم أهل لهذه المسؤولية وأنهم وضعوا في المكان المناسب قبل أن يثق فيهم مديريهم .

◀ **الدعم الاجتماعي**(اندرأوس،2008،ص132) : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم

والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ،وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

◀ **الأهداف و الرؤية المستقبلية :** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ،إذا أدرك العاملون بما أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

« فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وأخذها مجدية ، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

« الاتصال الفعال : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية وبمختلف اتجاهاته ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها مهما بلغت من حنكتها وفراستها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

« التدريب المستمر : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ، والتدريب من الحاجات الأساسية ومن مهارات الإدارة التي يجب أن تضعها في برنامجها لأنها إذا أرادت النجاح عليها أولاً الارتقاء بمواردها عن طريق التحسين المستمر في الأداء و إخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة وجعلهم يواكبون التكنولوجيا .

« مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .

5.2 أبعاد التمكين

المهمة : يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، إلى أي مدى يسمح للفرد المتمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

البعد الثاني تحديد المهمة : يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟، ومن ثم يدرك الموظفون ما يقومون به لإنجاز المهام، و إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟، أي يجب تحديد مهمة العامل وتدريبه على مهامه الجديدة لأن فهم ما سيقوم به كفيل بتخطيه كل عقبات الفشل التي يمكن أن تعترضه في العمل إذا لم يفهم ما هو المطلوب منه .

القوة: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد المتمكين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟(14) .

الالتزام : يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد .

الثقافة : بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم .

الإدارة بالتمكين

إن عملية التمكين يمكن تصورها على شكل معادلة طرفاها الفرد و المنظمة:

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

وإذا أرادت المنظمة أن تمارس التمكين لا بد من مستلزمات لكلا طرفي المعادلة.

◀ **بالنسبة للموظف:** لا بد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز .

وكذا إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة لدى الآخرين .

الكفاية و الجدارة :وتتحقق عندما يدرك أنه قادر على إنجاز المهام بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته .

حرية التصرف:وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

التأثير :إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها.

◀ **بالنسبة للمنظمة:**يشترط فيها أيضا ما يلي :

القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيأ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و المعلومات وأن تفوض الصلاحيات و تشرك العاملين في صناعة القرارات و تحمل مسؤولياتهم كما تحفزهم على الإبداع و التجديد في العمل .

ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس و إدامة القيم و السلوك المطلوبين من قبل المنظمة ،وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك المستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبارها اتجاهات الفرد و سلوكه وتتركز على تمكين العاملين .

◀ **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات و البيانات و استخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة ،فالإمسك بالمعرفة الحالية و الحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة و استقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار .

إن الإدارة بالتمكين تحتاج إلى شجاعة من قبل القيادة الإدارية لأن التنازل عن جزء من الصلاحيات و تفويض السلطة يعني اشراك العاملين في إستراتيجيات المنظمة و هذا لا يتحقق إلا إذا توفر لدى العامل ما يقنع به القيادة أنه أهل لذلك و أنه شريك في العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة تعمل لتحقيق الإنتاجية بل تحقيق كلا أهداف الطرفين .

وهل التمكين أصبح ضرورة المنظمات ؟

تتجلى أهمية تمكين المورد البشري من خلال النتائج الإيجابية التي تنجر عنه وعن تطبيقه كفسلفة ونظام مؤسسي ،وتظهر أهميته من خلال :

أولا :على النسق المنظماتي

يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو و ارتفاع المنظمة :حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف ،فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توج أمامهم فرصا جيدة لإثبات أنفسهم أنفسهم وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين،فبالنسبة للنسق التنظيمي فإن السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاطا وحاس مما يؤثر في نتائج أعمال النسق .

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

◀ توفير فرص النمو و الارتقاء في السلم التنظيمي :إن تمكين العاملين يؤدي إلى بروز عدة مهارات و التجديد في كل النشاطات و القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم ،ويؤدي إلى الانضباط و روح الالتزام وكلها أسس لعملية الحصول على التحفيز و الترقية المهنية .

◀ روح التحدي و المنافسة بين المستويات التنظيمية :فالأفراد الممكّنين والذين لديهم المهارة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ويسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقدم أفضل المستويات وهذا يزيد من حدة المنافسة بينهم و الذي إن استخدم في الأمور الإيجابية فإنه يعود بالنفع على المنظمة .

◀ اتخاذ القرار الأمثل : يعتم التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرار وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البائل المطروحة لاتخاذ القرار وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة ، و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

◀ تحقيق الديمقراطية في الإدارة :حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات التنظيم ،وعلى ذلك يصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية وتسود روح الديمقراطية .

◀ تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى : حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

و زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .

ثانيا :على مستوى الأفراد

يعتبر التمكين من أهم المدخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية ،وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

وتعود فوائد التمكين على الأفراد فيما يلي :

◀ زيادة مسؤوليات الموظفين :عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتماءهم لعملهم ،وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ،والذي يقلل من تكاليف المنظمة .

◀ زيادة الرضا الوظيفي : فعندما يتعلم العاملون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجداد في أعمالهم ،وبالتالي شعورهم بالرضا .

◀ تنمية مهارات العاملين :حيث أن تمكين العاملين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة العاملين لتنمية أنفسهم وتطويرها مهنيًا والخروج من منطقة الروتين .

◀ **زيادة مشاركة العاملين:** عندما يتم مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة .

◀ **التقليل من مقاومة التغيير:** عندما يملك العاملون كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير .

3. الطريقة و الأدوات :

الأدوات وسائل يضعها المنهج في خدمة البحث، وينظمها لتحقيق هذا الهدف (غراويتز، 1993، ص11) .
ومن هذا المنطلق إستهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية، قمنا خلالها بإجراء حوارات استطلاعية مع الإطارات في المؤسسة وبعض العاملين الذين كان البعض منهم متجاوبا معنا، والبعض الآخر متجاهلا أو رافضا للإجابة على بعض الأسئلة، حيث اعتمدنا على العلاقات الشخصية حتى توصلنا إلى أكبر درجة هرمية التي لا تتعدى مدير الموارد البشرية بالمؤسسة .
كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي نعتقد بأنها متكاملة فيما بينها و نخدم بعضها البعض و نخدمنا من اجل تحقيق الهدف، فالأدوات و التقنيات المستخدمة في الدراسة هي كما يلي:

1.3 تقنية الملاحظة

إن أول قاعدة لملاحظة الظواهر هي القاعدة التالية: "يجب ملاحظة الظواهر الاجتماعية على أنها أشياء" (دوركام، 2011، ص63) .
اعتمدنا في محاولتنا لفهم مجتمع الدراسة على الملاحظة المباشرة البسيطة منها و المنتظمة لنحدد بها معنى للواقع .

2.3 المقابلة

إن للمقابلة وظيفة أساسية هي تبيان جوانب من الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه" (ريمون كيني، 1998، ص85) ، وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة (أنجرس، 2004، ص197) .
إن استعمالنا للمقابلة في هذه الدراسة لم تكن كأداة مساعدة فحسب بل كانت أداة رئيسية الهدف منها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أكبر قدر ممكن من المبحوثين المستجوبين فقد تم إجراء المقابلات في شكل حوارات و مناقشات و محادثات موجهة بين الباحث و المبحوث وجها لوجه بهدف الوصول إلى الحقيقة، يبدأ الحوار بخلق علاقة وئام بتهيئة المبحوث نفسيا وتبديد مخاوفه و شكوكه إزاء الباحث و أهداف البحث.

أما العينة فقد استخدمنا العينة القصدية العشوائية فالباحث يختار بقصد عدد معين من المبحوثين حيث أنها تساعد في معرفة آراء المجتمع المستهدف (عميرة، 2018، ص36) .

4. النتائج و مناقشتها:

مؤسسة النقل للسكك الحديدية شركة ذات أسهم واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعتنى بالعامل وتعتبر أن الاستثمار فيه مطلب و حتمية ضرورية لتحقيق النجاح و الريادة من خلال منحه كل الصلاحيات لأداء عمله بمهارة وكفاءة ، واستقلالية ، و تقوم بتشجيع الأفكار التي تدعو إلى التغيير و التحسين و الإبداع والتجديد في طرق و أساليب العمل حيث تقوم بوضع صندوق عند مدخل المؤسسة لكي يتسنى للجميع وضع اقتراحاتهم و أفكارهم وإبداعاتهم كل في مجال تخصصه وحتى يحصل جميع العمال على فرصة عادلة للمشاركة في بناء المؤسسة عن طريق إبداعاتهم التي تؤخذ بعين الاعتبار و يتم تشجيعها من قبل الإدارة العليا سواء تشجيعا معنويا أو عن طريق تقديم مكافآت مالية ، كما أنها تتبنى ثقافة تحمل المسؤولية فكل عامل يتحمل مسؤولية عمله وأن من واجبه تقديم الأفضل من خلال منحه كل الصلاحيات و السلطة في تنفيذ المهام

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

وفيما يراه مناسباً دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لأنها منحت كل ثقتها في عمالها خاصة ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة الطويلة، كما تضعهم في مواجهة التحديات والمخاطر والمواقف لتبرز هنالك كفاءة وقدرات كل فرد .

كما أنها تقوم بتفويض الصلاحيات والسلطة إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارة والكفاءة والخبرة لقيادة فريق العمل وقيادة المؤسسة إلى الارتقاء، لأنها ترى أن السلطة تركيزها في أيدي الإدارة العليا لن تجدي نفعاً سوى المزيد من التدمير والاستياء وظهور التكتلات والعصبية والجماعات غير الرسمية في وسط المؤسسة ما يجعل سير العمل في اتجاهات عكسية، لذا من الأحسن العمل على جعل كل عضو فعال له سلطة معينة فكل فرد هو مدير وقائد في مهنته فحارس الباب هو مدير في وظيفته كما أن مدير الموارد البشرية هو قائد في مهنته .

كما أن تفويض السلطة يشعر العاملين بأنهم ليسوا مجرد آلة هدفها تطبيق الأوامر بل هم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية وبهم فقط يمكن الوصول إلى النتائج الإيجابية والتطلع إلى احتلال المراتب الأولى.

كأحسن مؤسسة في التسيير والإنتاج والاهتمام بالموارد البشرية، وكذا أحسن مؤسسة تمارس مهارة التمكين بفعالية .

تم التوصل إلى النتائج التالية :

إن التمكين يعد أمراً هاماً في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية نتيجة للتطورات الحاصلة والرغبة في الريادة والارتقاء نتيجة المنافسة، لهذا تنتهج المؤسسة سياسة إعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة وتآقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط فيها وهذا من أجل ضمان استقرارها والحفاظة على المركز التنافسي وبقائها في المرتبة الأولى وطنياً والتطلع إلى المنافسة العالمية .

إن قيادة المؤسسة تعي جيداً أن المؤسسة يسيرها طاقم بشري له أهدافه التي تدرجها ضمن أهدافها، كما أن منحهم الفرصة ليكونوا أعضاء مندمجين مع الكيان المؤسسي من خلال توحيد الأهداف والرؤى، مما يساهم في خلق بيئة عمل تسود فيها مشاعر الانتماء والرضا وصولاً إلى الولاء التنظيمي .

كما أنه من الطبيعي أن لا يعتمد المدير على تمكين العاملين الذين لا يثق فيهم ولا بقدراتهم، لأن في التمكين تنازل عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات وهذا ما أكدته دراسة اليعقوب (اليعقوب، 2004، ص85) أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين ودراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتبرز أثناء التمكين.

كما وجدنا أن المدير يسمح في بعض الأحيان للعاملين بتجريب أفكار جديدة في العمل التي تدل على قدرة الإبداع والابتكار والاهتمام الكبير بالعمل من طرف العمال الذي جعلهم يطورون ويأتون بأفكار تخدم النسق التنظيمي.

إن تحمل المسؤولية يوحي أن العاملين يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المطلوبة منهم دون الرجوع إلى المدير لان لهم الإمكانيات للتوصل إلى حلول للمشاكل التي قد تعترضهم أثناء القيام بمهامهم بالنظر إلى خلفيتهم الديموغرافية فذوي الأصل الريفي لهم القابلية لفعل هذا من خلال نشأتهم الاجتماعية على تحمل الصعاب ومشاكل الحياة

إن المؤسسة تمنح هامش من الحرية للعاملين خاصة الذكور أي الاستقلالية في العمل، حيث إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحدي سرعة وطريقة أداء أعمالهم فإن هذا سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم معه، أكثر من الذين يشعرون بنقص من درجة الحرية المتاحة لهم، ومن خلال جعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية سيمكنهم من التكيف مع بيئة العمل، ومن ثم يزداد تعلقهم وولاءهم للمنظمة ومن ثم دفعهم للعمل .

كما أن معظم الدراسات والأبحاث الحديثة قد ركزت على أهمية جعل العاملين يتمتعون باستقلالية في العمل القائم به وإن إتباع هذا المنهج سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين ومن ثم يتحسن مناخ التنظيم .

كما تعمل الإدارة على منح الوقت في بعض الأحيان لإنجاز العمل دون ضغوط بالنظر إلى أقدميتهم، فكلما كانت الأقدمية بين 10 - 14 سنة كلما منحت هذه الميزة والسبب يرجع إلى احترام الوقت من طرف العاملين و انضباطهم مما يجعلهم محل الثقة ، كما تمنح لهم التسهيلات دائما . يتم تفويض السلطة للعاملين أحيانا بنسبة ضئيلة حتى يتمكنوا من إثبات الذات ، كما أن الهدف من تفويض السلطة هو توسيع منطقة الشك و ممارسة السلطة .

يمكن القول أن كلتا الفرضيتين قد تحققتا بالنظر إلى المعطيات و ما تم التوصل إليه.

5. توصيات الدراسة :

لابد من الاهتمام بالتمكين كإستراتيجية تنظيمية لما ل من نتائج ايجابية و فعالة على جميع المستويات من خلال خلق بيئة تنظيمية تسود فيها مهارة التمكين للارتقاء بالمؤسسة و بالعاملين .
جعل التمكين في أولى برامج المؤسسة و من أهم أهدافها الإستراتيجية .

خاتمة :

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة الإداريين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحديات، وفي خضم ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب و الطرائق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها مهارة حل المشكلات اتخاذ القرارات، التخطيط، المهارات القيادية، وغيرها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، فضلا عن دعم العوامل البيئية و التنظيمية و الثقافية لجعل العامل يمتلك العديد من المهارات و يكون له الموقف لإبرازها لأن في ذلك صحة للمنظمة بتبني ثقافة يكون جوهرها التسيير بالتمكين و الاشتراك في صنع القرارات و الاتجاه نحو تحقيق الريادة و الارتقاء.

إن المؤسسة منحت لعمالها فرصة للتمكين بغية تطوير مهاراتهم و كسبهم المزيد من الخبرة و كيفية التعامل مع المسؤوليات، ويمكن القول أن التمكين يعتبر كإستراتيجية هادفة لتطور المؤسسات و تحقيقها للميزة التنافسية دون وجود فروقات في التعامل، لأنه يجب أن يمنح كل العاملين فرصة لكي يتطوروا وظيفيات من خلال الإثراء الوظيفي و المهامي وهذا حتى تحقق المؤسسة التطور و الارتقاء و الريادة.

الإحالات و المراجع :

1. جمال معتوق(2009)، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، الجزائر: دار بن مرابط ، ص120.
2. مدحت محمد أبو النصر(2007)، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص.31
3. أبو الفضل جمال الدين(1990)، لسان العرب ، بيروت: دار صادر للنشر و التوزيع ، المجلد الأول، ص.680.
4. عامر خضير الكبيسي(2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، ص.136.
5. أفندي عطية حسين(2003)، تمكين العاملين :مدخل للتطوير و التحسين المستمر ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص.12.
6. مازن عبد العزيز (2006)، ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،الاردن: مجمع الشرق الأوسط للصناعات ،الأردن ص.1.
7. Ginnodo Bill (1997)، ، The power of Empowerment: what the experts say and 16 actionable case studies , Arlington Heights, IL: Pride .p.56..
8. Murrell and Meredith Mimi Kenneth L. (2000)، Empowering Employees, New York, Mc Graw-Hill , professional,p.110.
9. زكريا مطلق الدوري (2009)، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ،الاردن: دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ص.28.
10. يحيى سليم ملحم(2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، القاهرة: المنظمة العربية الإدارية ص.40.

تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر.

11. عدي عطا حمدي(2013)، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، الأردن: دار البداية، ص.204.
12. سليمان سلامة (دس) ،إدارة تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال ،جامعة دمشق،ص.10.
13. رامي جمال أندرواس (2008) ،الإدارة بالثقة و التمكين - مدخل لتطوير المؤسسات ، الأردن: عالم الكتب الحديث ص.132
14. مادلين غراويز (1993)، مناهج العلوم الاجتماعية (منطق البحث في العلوم الاجتماعية)،ترجمة :سام عمار،دمشق: المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر.ص.11.
15. إميل دور كاتم(2011) ، قواعد المنهج في علم الاجتماع، ترجمة ،محمد قاسم ،القاهرة:،المركز القومي للترجمة ،ص.63..
16. ريمون كيني (1998) ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تعريب : يوسف الجباعي ،بيروت:،المكتبة العصرية ، ص .85.
17. موريس أنجرس(2004) ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة سعيد سبعون و آخرون ،الجزائر: دار القصبه للنشر و التوزيع ، ص.197 .
18. عميرة جويده (2018)،التحليل الإحصائي للبيانات الاجتماعية و الديموغرافية،الجزائر،عالم الأفكار،ص.36.
19. ثمارا عادل اليعقوب(2004)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات العامة التابعة لها ، رسالة ماجستير ، الأردن :جامعة اليرموك ،ص.85.

ملاحق :

تقدم المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية : أنفراي infrarail/spa

نبذة تاريخية عن مؤسسة انفراي infrarail/spa

في إطار السعي إلى تحديد نشاطها الرئيسي المتمثل في النقل فإن الشركة الوطنية للسكك الحديدية (SNTF) قد بادرت منذ سنوات 1980 في تطبيق نظام إعادة هيكلة داخلية أدى إلى إنشاء ثلاثة فروع جهوية (أنفراي شرق ، وسط، غرب) ، (INFRARAIL OUEST ، INFRARAIL ESTINFRARAIL CENTRE) والتي أوكلت إليها آنذاك مهمة التكفل بالنشاطات الفرعية أي أشغال ترميم و صيانة السكك الحديدية .

وقد صادف إنشاء هذه الفروع إتمام الأشغال الكبرى المتعلقة بالسكك الحديدية التي كانت موكلة إلى شركات أجنبية، مثل (GEA (Autriche ، BOUYGUES (France) ، COGEFAR (Italie) ، IRCON (Inde) .

نتيجة لتنفيذ الأشغال الكبرى المتعلقة بالسكك الحديدية خلال سنوات 1980 و بمساعدة المتعاملين الأجانب فقد تمكن مستخدمي الشركة الوطنية للسكك الحديدية من اكتساب الخبرة الضرورية التي مكنت الشركة من تحقيق الأشغال الخاصة بمجال السكك الحديدية، وإلى غاية نهاية سنة 1992 تمكنت فروع شركة أنفراي (أنفراي شرق،غرب،وسط) من التكيف مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية للعمل، حيث تمكنت هذه الفروع من إنجاز أشغال عديدة في الهندسة المدنية وتجديد السكك الحديدية و قد نجحت في الوصول إلى مستوى ملائم فيما يتعلق بإنتاجها للعوارض و الخرسانة و المنتجات مسبقة الصنع. ومع بداية سنة 1993 وبعد عام من توحيد هيكلها التشغيلية وتطور وحداتها، قررت الشركة الوطنية للسكك الحديدية(SNTF) من إنشاء فرع مستقل ذو وضعية قانونية مستقلة ومجلس إدارة.

وخلال الفترة الممتدة ما بين (1993 - 1996) استطاعت الفروع الثلاثة (أنفراي شرق،غرب،وسط) من التوضع الجيد والتحكم في مجال نشاطها، مما جعل منها ذلك الشريك الذي لا يمكن للشركة الأم أن تتجنبه، فقامت الشركة الوطنية للسكك الحديدية في نهاية سنة 1997 و بهدف تفعيل مستوى التحكم في الموارد المتوفرة باتخاذ قرار انصهار الفروع الثلاثة ، لإنشاء شركة وطنية كبيرة وواحدة أنفراي أش.ذ.أ برأسمال إجمالي قدره 1080.000.000 دج حيث تتمثل أهداف ذلك القرار في توحيد و تنسيق سياسة الاستثمار و استغلال الموارد المادية و المعنوية بشكل عقلاني و التحكم في مستوى المديونية، و كذا تدعيم مكانة الشركة في سوق الأشغال القاعدية من أجل بلوغ مستوى وطني ، وقد أصبحت من الشركات الرائدة في مجال عملها.

كما أن الأهداف المنشودة من هذا الدمج هي :

تكامل و تنسيق سياسة الاستثمار .

الاستخدام الرشيد للموارد المالية و السيطرة على المديونية.

تعزيز مكانة الشركة من خلال إعطائها بعدا وطنيا.

- **سياسة المؤسسة وأهدافها:** إن الشركة تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء المتطلبات الكمية والنوعية لزيائنها، والأکید كأی مؤسسة ذات طابع اقتصادي تهدف إلى تحقيق الربح ، فإن لم تتحقق أرباحها لن تتمكن من إرضاء متعاملها، ومن أجل الرقي في خدمة زبائنها سعت المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو ISO ، وهذه الشهادة تعني أن المؤسسة تعمل وفق المعايير الدولية للجودة، وبهذا تسعى الشركة لتعزيز ثقة متعاملها، فيها وفي كفاءتها، وقد تحصلت أنفرادي على شهادة الإيزو في ثلاث مجالات رئيسية هي:

- ISO9001 : والذي يخص العمليات الإدارية في كل وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، المالية، التموين...الخ).
 - ISO14001 : وهو متعلق بالبيئة بمعنى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في عملها وتحرص على أن لا تضر أعمالها البيئة.
 - OHSAS18001: وهو متعلق بالأمن والصحة والنظافة، بمعنى أن المؤسسة توفر لعمالها شروط الأمن والنظافة في مكان العمل وتعمل جاهدة لتوفير الوسائل اللازمة لحماية العامل من الأخطار المهنية.
- ثانيا- **الموارد البشرية لمؤسسة أنفرادي infrarail/spa:** تضم المؤسسة طاقة بشرية كبيرة ، حيث وصل تعداد عمال المؤسسة في سنة 2014 إلى 955 عامل مقسمين على النحو التالي:

الجدول 05: يمثل تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة infrarail/spa

عدد العمال			الصف
2014	3201	2201	
190	141	200	الإطارات Cadre
236	201	168	عمال التحكم Maitrise
529	457	346	العمال التنفيذيين Exécution
955	799	714	المجموع

المقر الرئيسي للشركة :

يقع المقر الرئيسي للشركة ف شارع عميروش بالروبية ولاية الجزائر

الموارد المادية للشركة :

إن الموارد الجوهرية للشركة هي :

معدات السكك الحديدية جميع الأنواع 15 وحدة.

آلات البناء و المباني جميع الأنواع 15 وحدة .

وسائل النقل و الرفع جميع الأنواع 92 وحدة .

مصانع التجهيز للمنتجات الخرسانية ثلاث مصانع تقع في كل من : الروبية / قسنطينة / عن تيموشنت.