

مستوى التمكين الإداري لدى إطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية (صوميك) بمؤسسة سوناتراك
بسكيكدة

*The level of administrative empowerment among the central tires at the industrial
maintenance company (Somik) in Sonatrach at Skikda*

بوعطيط جلال الدين *

جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة). d.bouatit@univ-skikda.dz

كرسنة أمينة

جامعة 20 أوت 1955 (سكيكدة). a.kercenna@univ-skikda.dz

تاريخ القبول: 2023/06./01

تاريخ الإرسال: 2023/02/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى إطارات الوسطى في شركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناتراك والكشف عن الفروق في التمكين الإداري من حيث الجنس والأقدمية والمستوى التعليمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع الاستمارة على عينة قدرت ب(63) إطارا والذين يمثلون رؤساء المصالح والأقسام في الشركة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الموضوع، وبعد الإجابة عن الأسئلة واختبار صحة الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى إطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية (صوميك) بمؤسسة سوناتراك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى إطارات الوسطى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ تفويض السلطة؛ التدريب؛ التحفيز؛ الاتصال الفعال؛ الإطارات الوسطى.

Abstract:

The current research aims to identify the level of administrative empowerment among the central tires in Somik Company in Sonatrach and to reveal the differences in the administrative empowerment due to gender, seniority and educational level. In order to reach the objectives of the study, the researchers distributed a questionnaire to a sample of (63) tire who represent the heads of departments. They were chosen randomly. Therefore, the researchers applied the descriptive approach. After answering the questions, a set of results were achieved: there is an average level of empowerment among the central tires of the

company, there are no statistical differences in empowerment due to personal variables (gender, seniority, educational level).

Keywords: administrative empowerment; delegation of authority; training; effective communication; central tires.

1. مقدمة:

يعد التمكين الاداري أحد أبرز الأساليب المستحدثة نبي عالم الإدارة اليوم فهو الأسلوب الذي يسمح بتفجير طاقات العاملين واستغلالها استغلالاً تاماً نبي تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، كما يحقق التمكين الاداري العديد من النتائج الايجابية نبي العمل ومنها زيادة الولاء والانتماء للمنظمة ومن هنا يبرز مفهوم التمكين الاداري كقوة دافعة نبي تميز المنظمة وتوطيد علاقتها بموردها البشري ما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم و أفكارهم لصالح تطوير المنظمة حيث يهتم التمكين الاداري بإعطاء العاملين حرية واسعة من الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم وحفزهم وتدريبهم لرفع مهاراتهم وقدراتهم ومشاركتهم نبي اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشاكل التي تواجه المنظمة بأساليب إبداعية متطورة وبما أن التمكين الاداري يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين فهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم والسعي إلى تطوير طرق وأساليب العمل من خلال الأفكار والسلوكيات الابداعية لديهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. كما تبرز أهمية التمكين الاداري نبي كونه عاملاً يؤثر نبي سلوكيات العاملين وأدائهم، كما أنه يؤثر على المنظمة وفعاليتها، إذ يعتبر التمكين الاداري مقياساً يعبر عن نجاح المنظمة وكفاءة العاملين فيها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء حول أهمية التمكين الاداري ومحاولة استكشاف واقعه نبي مؤسساتنا الجزائرية، وقد تم اختيار شركة الصيانة الصناعية "صوميك" التابعة لمؤسسة سوناطراك بسكيكدة كنموذج لتطبيق هذه الدراسة والبحث عن مستوى التمكين الاداري لدى عينة من العاملين فيها وهم الاطارات الوسطى، وكذا معرفة وجود أو عدم وجود فروق نبي التمكين باختلاف بعض الخصائص الشخصية والمتمثلة نبي (الجنس، الأقدمية نبي العمل، والمستوى التعليمي) لدى الاطارات الوسطى العاملين في هذه الشركة.

2. إشكالية الدراسة:

إن التطور الهائل الذي يشهده عالم الشغل اليوم نتيجة للثورة المعلوماتية والتقنية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية كان له الأثر البارز على المنظمات، سواء منظمات الأعمال الخاصة أو الحكومية، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية تحتم عليها بين الحين والآخر القيام بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها بهدف إدارة المواقف والظروف بفعالية، ولقد تزايد الوعي والاهتمام كثيراً نبي الأونة الأخيرة لدى جميع المنظمات بضرورة حسن استغلال مواردها البشرية باعتباره ثورة تفوق الثورة المادية وأن الاستثمار نبي قدراتها وطاقاتها الكامنة هو السبيل للوصول إلى أعلى درجات النجاح والتميز نبي تحقيق الأهداف وهو ما أدى إلى تكثيف الجهود للبحث عن أنجع الأساليب الإدارية العصرية التي تضمن الحصول على أكبر استفادة من الكفاءات البشرية لخدمة أهداف التنظيم. ولقد يبرز مفهوم التمكين الاداري كإحدى الممارسات الادارية الحديثة التي تخدم التوجهات الجديدة نبي عالم الشغل، حيث يعتبر أحد اللبانات الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجيات الجديدة للمنظمات لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة

من خلال الاستثمار بنبي المورد البشري بتحويله من مورد خامل إلى طاقة عاملة ومنتجة. ويرتكز مفهوم التمكين الاداري على تنمية قدرات ومهارات العاملين والاستفادة من قدراتهم من أجل تسيير المنظمة بشكل أفضل والقدرة على مواجهة مختلف التحديات والعقبات المتعلقة بمتطلبات النمو والتغيير، وربما تكون مؤسساتنا الوطنية أكثر احتياجاً للتمكين الإداري نظراً لمعاناتها الشديدة من مشكلات جمود الإدارة التقليدية التي نجمت عن المركزية الشديدة وصعوبة الاتصال بسبب كثرة وتعقد المستويات الادارية ومن هنا أضحي تبني أسلوب التمكين الاداري حاجة ملحة لكسر الجمود الاداري داخل تلك المؤسسات، وعلى ذلك الأساس جاءت دراستنا هذه من أجل استكشاف المستوى الذي وصلت إليه مؤسساتنا الجزائرية من حيث تبنيها وتطبيقها للتمكين الاداري، ومن هنا تمت صياغة مشكلة الدراسة الآتية: ما هو ما مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى العاملين بشركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناطراك بسكيكدة؟

3. فرضيات الدراسة:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنبي التمكين الاداري لدى الاطارات الوسطى تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الخطأ $\alpha=0.05$.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنبي التمكين الإداري لدى الاطارات الوسطى تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الخطأ $\alpha=0.05$.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنبي التمكين الإداري لدى الاطارات الوسطى تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الخطأ $\alpha=0.05$.

4. دو افح اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

هناك العديد من الأسباب الهامة التي دفعتنا لدراسة موضوع التمكين الإداري نذكر منها ما يلي:

-الميل الشخصي للبحث بنبي المواضيع المتعلقة بالأساليب الإدارية الحديثة.

-حدائة الموضوع وحساسيته بنبي مجالي العمل والإدارة.

-اهتمام الباحثين بدراسة و افح تطبيق التمكين الإداري لدى إحدى شركات مؤسسة سوناطراك الاقتصادية وهي شركة الصيانة الصناعية.

-ضرورة إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري بنبي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل إبراز أهميته وضرورته لاستمرارية وتطور هذه المؤسسات.

أما بالنسبة لأهمية هذه الدراسة فهي تنبع من أهمية الموضوع بحد ذاته، فالتمكين الإداري مفهوم إداري معاصر يتعلق بتطوير أساليب العمل ورفع كفاءة العامل وإعداد قيادات إدارية فعالة قادرة على إدارة مناصبها الإدارية، كما يعد التمكين أسلوباً محفزاً للإبداع الذي يعتبر أحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الريادة والتميز بنبي عالم الشغل.

5. أهداف الدراسة:

تحدد أهداف كل دراسة حسب طبيعة موضوعها والفروض التي تمت صياغتها وبالتالي يمكننا وضع الأهداف التالية

لدراسة:

- التعريف بمفهوم التمكين الإداري من خلال الإطار النظري للدراسة والمستوحى من التراث النظري الخاص بهذا الموضوع.
- تحديد مستوى التمكين الإداري لدى عينة البحث.
- معرفة ما إذا كان للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الأقدمية، والمستوى التعليمي) تأثير يبي التمكين الإداري لفئة البحث.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات تفيد المسؤولين بالشركة وذلك انطلاقاً من نتائج الدراسة المتوصل إليها.
- تقديم إضافة علمية تثرى الدراسات السابقة يبي هذا المجال.

6. التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

- التمكين الإداري: هو تلك العملية التي تتضمن منح الإطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناطراك حرية واسعة يبي العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة مشاركتهم يبي اتخاذ القرارات وتدريبهم وتحفيزهم وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.
- تفويض السلطة: هو درجة تنازل الرئيس المباشر عن جزء من صلاحياته وسلطاته للعاملين ومنحهم حرية التصرف يبي العمل واتخاذ القرارات يبي نطاق محدد وبالقدر الكافي لإنجاز أعمالهم بحرية أكبر.
- التدريب: هو جملة الجهود التي تبذلها إدارة الشركة لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين مهاراتهم يبي العمل من خلال توفير دورات وبرامج تدريبية بشكل مستمر.
- الاتصال الفعال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات المساعدة على أداء العمل بسهولة ودقة، والقدرة على الوصول للمعلومات داخل المؤسسة في الوقت المناسب.
- التحفيز: هو كافة الوسائل التشجيعية المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة للعاملين بهدف حثهم على بذل مجهود أكبر يبي العمل وتحقيق نتائج أفضل.
- الإطارات الوسطى: هي طبقة العمال والإداريين التي تقع يبي وسط السلم الهرمي للتنظيم وهي تشمل رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام الذين يكونون على اتصال مباشر مع الإدارة العليا وتوكل إليهم مهام الإشراف والمتابعة للعمال التنفيذيين.

7. الدراسات السابقة حول الموضوع:

- لقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري لكن اختلفت طريقة تناولها من باحث الى آخر نظراً لاختلاف التوجهات والمشكلات المطروحة، إلا أن جميع تلك الدراسات تثرى المعارف المتعلقة بهذا الموضوع بشكل أو بآخر، ولهذا فقد قمنا بالبحث عن بعض تلك الدراسات ثم تلخيصها وعرضها كالتالي:
- دراسة لعمراني (2022) بعنوان " التحليل العاملي لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

هدفت الدراسة إلى تحليل البيانات لدراسة استقصائية تبحث في تحديد العوامل المحددة لممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف بالجزائر والتي قدر عددها ب15 مؤسسة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم تطبيقه على عينة من الإطارات العليا بها والتي قدر

عددها ب 150 مفردة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تطابق شبه تام بين النموذج الفرضي للدراسة والنموذج الميداني، مع تحديد خمسة عوامل تدخل في بناء ممارسات التمكين الاداري وهي (بناء فرق العمل، ، التعلم والتدريب، حوافز العاملين، الاتصال ومشاركة العاملين والاستقلالية)، كما توصلت هذه الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الاداري تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

-دراسة بورزق وآخرون (2022) بعنوان " واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم على ضوء بعض المتغيرات"

هدفت هذه الدراسة و اقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم على ضوء بعض المتغيرات. وطبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 223 أستاذًا وأستاذة بطريقة الحصر الشامل. وكان المنهج المستخدم نبي هذه الدراسة هو المنهج الوصفي واستخدم مقياس التمكين الاداري لجمع البيانات من عينة الدراسة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي متوسط، كما بينت انه توجد فروق نبي التمكين الوظيفي تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة المهنية لصالح الذكور والأكثر من 11 سنة خبرة.

-دراسة غربي ومريزق (2021) بعنوان واقع التمكين الاداري في الادارة المحلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الاداري نبي الادارة المحلية لدى عينة من عمال بلديات ولاية بسكرة، وتكونت عينة الدراسة من 160 فردا، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن مستوى بعد تفويض السلطة والمشاركة نبي اتخاذ القرارات وبعد الاتصال وبعد فرق العمل جاء بشكل عال من وجهة نظر عمالي البلديات محل الدراسة بولاية بسكرة، نبي حين جاء بعد الالتزام وبعد التحفيز وبعد التدريب بشكل متوسط من وجهة نظر عمالي البلديات محل البحث بولاية بسكرة.

-دراسة عباسي وبوقصة (2020) بعنوان " واقع التمكين الاداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية أسמידال عنابة".

طبقت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية "أسמידال عنابة" وهي شركة صناعية تساهم في انتاج وتسويق وتطوير الأسمدة وقد هدفت هذه الدراسة أساسا إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري وعن اختلاف مستوى التمكين الاداري لدى عينة البحث باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية نبي الدراسة. وتكونت العينة من (15) موظفا وموظفة اختيرت بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التمكين الاداري لدى موظفي مؤسسة "أسמידال عنابة" محل الدراسة متوسط، وأنه لا يوجد اختلاف نبي مستوى التمكين الاداري لدى موظفي مؤسسة "أسמידال عنابة" بالنسبة لمتغيرات (الجنس، السن، وسنوات العمل).

- دراسة بومخلوف وكموش (2019) بعنوان " واقع التمكين الاداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسات التمكين الاداري بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، وذلك من خلال التعرض لحالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) التابعة لمجمع (BCR) بسطيف، وذلك

من خلال الاعتماد على استمارة استبيان على عمال وموظفي الشركة والتي بلغ عددها 50 استمارة، وفي هذه الدراسة تمت دراسة ممارسات التمكين الادارية التالية: (التدريب، التحفيز تفويض السلطة، والاتصال الفعال) وتوصلت الدراسة الى تواضع وعدم كفاية ممارسات التمكين الاداري بشركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) حيث سجلت النتائج أن ممارسات التمكين الاداري في الشركة محققة بدرجة متوسطة.

-دراسة طيفور(2018) بعنوان "التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية بنى جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (44) من القيادات الأكاديمية النسائية. وتوصلت الدراسة بنى نتائجها إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية كانت كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بنى درجة التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بنى درجة التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة.

- تعقيب:

تم تقديم ست دراسات سابقة عرضت وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث. وتعد دارستنا هذه مكملية لتلك الدراسات من خلال التشابه معها بنى عدة جوانب حيث تناولت كل هذه الدراسات و اقع التمكين الاداري بنى مؤسسات مختلفة، واستخدمت كافة هذه الدراسات المنهج الوصفي لوصف وتحليل و اقع هذا المتغير بتلك المؤسسات، كما استخدمت جميع الدراسات تقنية الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة ما عدا دراسة بورزق يوسف وآخرون (2022) والتي استخدمت مقياسا للتمكين الاداري. أما جوانب الاختلاف فقد كانت متعددة ومن بينها اختلاف طبيعة ونوع المؤسسة من دراسة إلى أخرى فمنها مؤسسات ذات طابع خدماتي ومنها ذات طابع انتاجي ولهذا اختلفت وتنوعت طبيعة العينات المنتقاة كذلك، كما نلاحظ أيضا بعض الاختلاف بنى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تلك الدراسات. وعلى العموم فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع من عدة أوجه من بينها بلورة مشكلة البحث وصياغة فرضياته، اختيار المنهج والأداة المناسبين، كما استخدمت بنى تحليل نتائج الدراسة.

8. الإطار النظري للدراسة:

1.8 مفهوم التمكين الاداري:

كثرت الجدل حول تحديد مفهوم اصطلاحي واحد للتمكين، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مفاهيم متعددة للتمكين ومن هذه التعاريف ما يلي:

التمكين هو "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية بنى عملهم". (أفندي، 2003، ص 11)

و التمكين هو "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة". (أندراوس ومعاينة، 2008، ص 54).

ووفقا ل (Olshfski & Cunningham,1998) يتعلق التمكين بتفويض أو مشاركة السلطة أو المسؤولية من قبل أولئك الموجودين في الهيكل التنظيمي لتلك المستويات الأدنى من المنظمة.
(kumar , sondhi, 2022, p 16461)

كما يعرف التمكين الإداري على أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بمهامهم. (عبد الحسين، 2012، ص 83).

و التمكين هو تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وبنبي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية (عيساوي، 2016، ص 41).

ويعرف (Randolph,1995) تمكين العاملين بأنه "نقل السلطة من صاحب العمل إلى العمال". (Jaya Kumar And Anada Kumar,2017,P59).

كما أن التمكين هو عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر وقدرة على صنع القرار والفعل التغييري، وهو يتضمن القدرة على التفاوض، والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تصنع ضمن تلك العلاقات (البلوي، 2008، ص 10).

إن الجهود التي قدمت لتعريف التمكين تراوحت بين التعريفات المبسطة التي ركزت على الخصائص التي تكون في الفرد بعد تمكينه مثل حرية إصدار الأحكام والقرارات في العمل والمسؤولية التامة عنه وبين التعريفات الأقل بساطة والتي تنطوي على طبيعة العلاقة بين المنظمة والفرد الممكن. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن التمكين يتضمن ما يلي:

- تفويض الصلاحيات والسلطات للعمال بشكل يسمح باتخاذ القرارات بفعالية.
- دعم المهارات الجديدة التي تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف التنظيم.
- إشراك العاملين في قرارات العمل.
- إدراك أهمية تعلم أفراد العمل وجماعاته.
- تحويل السلطة والرقابة والمسؤولية للمستويات الأدنى.
- التمكين علاقة ترابطية بين المنظمة والمرؤوسين تكون مبنية على العديد من العطاءات والانتظارات بين الطرفين.

2.8 أهمية التمكين الإداري:

- يترتب على تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري العديد من الفوائد نذكر من بين أهمها:
- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.

- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- تحسين مستويات الجودة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. (أنداوس ومعاينة، 2008، ص 152).
- تطوير مستوى أداء العاملين.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة (الوادي، 2012، ص ص 131-132).
- تخفيف العبء عن المدراء والرؤساء بنسبي المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف المباشر على المسؤولين من قبلهم. (عبد الحسين، 2012، ص 85).
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية. (الرشودي، 2009، ص 24).
- ومن خلال النقاط السابقة نستنتج بأن التمكين الإداري يخدم مصالح كافة الأطراف داخل المؤسسة أي من أبسط عامل داخل المؤسسة إلى الإدارة العليا وحتى المؤسسة نفسها تستفيد من برنامج التمكين من خلال استثمار كافة طاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.8 أبعاد التمكين الإداري:

- هناك العديد من الباحثين وعلماء الإدارة الذين تطرقوا إلى أبعاد التمكين الإداري وقاموا بتصنيفها حسب العديد من المتغيرات، إلا أن أبرز تصنيفات التمكين هو التصنيف وفق الأبعاد التالية:
- التفويض: وهو منح الحق بنسبي التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم بنسبي عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف. (عبد الحسين، 2012، ص 84).
 - الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وهناك نوعين من المعلومات الحرجة بنسبي برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء. كما أن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف والانتاجية والجودة). أما التدفق الصاعد فيشمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين). (راضي، 2010، ص ص 64-65)
 - التدريب: يتضمن تمكين العاملين اكسابهم المعرفة بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم، ويتمثل التدريب بنسبي مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل فعال. (بلخضر وبوخضير، 2015، ص 21).

كما ستكون برامج التدريب مفيدة إذا تم تنفيذها ودعمها بمشاركة العاملين والاعتماد على الأساليب العلمية. والغرض الحقيقي من برامج التدريب هو العلاقة بين الموظفين والإدارة وكذلك المشاركة في برامج المؤسسة لتعزيز الدافعية نحو العمل. (Ganginia, Gilaninya, Sharami, 2013, p41)

- التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (راضي، 2010، ص 65).

والتعويض هو وسيلة لتوفير الثروة المالية للعمال من أجل العمل الذي ينجزونه، ويمكن استخدام الدفع كوسيلة لمكافأة الأداء وتوظيف موظفين أكفاء وخلق الولاء التنظيمي من خلال تقليل معدل دوران الموظفين. وقد يتكون التعويض من العلاوات والأجر الأساسي وبدل الإقامة والعمل الإضافي والعلاوة الطبية وتقاسم الأرباح والعمولات. (Agu, Okocha, 2019, p34)

- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري وتشجع فرق عمل لإدارة وتنفيذ المهام، من خلال المشاركة بنبي صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية بنبي معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر بنبي اتخاذ القرارات. (الرشودي، 2009، ص 30).

4.8 مستويات التمكين الإداري:

توجد عدة تصنيفات لمستويات التمكين الإداري كون هذا الأخير ينمو ويتشكل بشكل تدريجي ولهذا يكون بدرجات متفاوتة طبقا لمدى تخلي المديرين عن السلطة من جهة ومدى قدرة المرؤوسين على اتخاذ قراراتهم الخاصة بالعمل بكل حرية واستقلالية من جهة أخرى، وبهذا يمكن تصنيف مستويات التمكين الإداري كالتالي: (بوسالم، 2013، ص 20).

-المستوى الأدنى: يظهر بنبي شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وبنبي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

-المستوى المتوسط: ويظهر بنبي شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي وهي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

-المستوى الأعلى: ويظهر شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وبنبي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

ونستنتج من خلال المستويات السابقة أن تطبيق عملية التمكين تكون بدرجات متفاوتة من منظمة إلى أخرى فقد تقتصر بنبي بعض المنظمات على تشجيع العاملين على طرح الأفكار فقط بنبي حين تتعدى بنبي منظمات أخرى إلى مشاركة الموظفين مشاركة كلية بنبي عملية اتخاذ القرارات.

9. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.9 منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم معلوماته وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج معقولة وذات مصداقية حول الظاهرة موضوع الدراسة، وتختلف مناهج البحث العلمي باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة، وما يصلح منها لدراسة موضوع معين قد لا يصلح لدراسة موضوع آخر نظرا لاختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة نبي خصائصها وموضوعاتها، ويمكن اعتبار المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة نبي الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها لأنه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد نبي الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو كميا.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الاستكشافي، والذي من خلاله باستكشاف واقع مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى والكشف عن تأثير بعض المتغيرات الشخصية على التمكين الإداري لديهم.

2.9 مجتمع الدراسة وعينته:

قد يستحيل نبي كثير من الأحيان أن يتم دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لذلك نضطر إلى اختيار جزء من هذا المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة ويسمى هذا الجزء بالعينة. وبما أن دراستنا طبقت على الإطارات الوسطى فقد كان مجتمع الدراسة الأصلي جميع الإطارات الوسطى العاملين بشركة الصيانة الصناعية نبي مؤسسة سوناطراك وقد بلغ عددهم الإجمالي (140) إطارا، وقد تم اختيار عينة تتكون من (63) فردا أي ما يعادل 45% من المجتمع الأصلي بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث كان توزيع أفراد العينة كما يلي:

1- الجنس:

يوضح الجدول رقم 01- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.9%	39	ذكر
38.1%	24	أنثى
100%	63	المجموع

المرجع: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية كانت لصالح جنس الذكور حيث كانت نسبتهم المئوية 61.9% من العينة أي ما يعادل 49 فردا أما نسبة الإناث فقد كانت 38.1% من العينة أي ما يعادل 24 فردا من عينة البحث.

2- الأقدمية:

يوضح الجدول رقم 02- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
14.3%	9	[5 - 1]
30.2%	19	[10 - 6]
28.6%	18	[15-11]
12.7%	8	[20 -16]
9.5%	6	[25-21]
4.8%	3	[30 -26]
%100	63	المجموع

المرجع: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ تركيز أكبر عدد من الافراد بنسبة فئة الأقدمية الثانية والثالثة في حين كانت الفئات الأولى والرابعة والخامسة والسادسة فيها مستويات اقدمية اقل.

ج-المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم -03- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(03) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
%22.2	14	ثانوي
%77.8	49	جامعي
%100	63	المجموع

المرجع: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) بأن أكبر نسبة لأفراد العينة كانت للأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي حيث شكلت ما نسبته 77.8% من مجموع افراد العينة وهو ما يعادل 49 فردا من مجموع 63 بنسبة اقل من العينة ذوي المستوى التعليمي الثانوي 22.2% اي ما يقابل 14 فردا من العينة.

3.9 أداة جمع البيانات:

يتوقف اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات على طبيعة موضوع الدراسة والإمكانيات المتاحة لدى الباحث، وبنسبة هذه الدراسة تم اختيار الاستمارة كأداة مناسبة لجمع البيانات، وقد قمنا بتصميمها انطلاقا من مشكلة الدراسة بحيث تقيس كافة المتغيرات المدروسة وهي متغير التمكين الاداري والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز) وكذا المتغيرات الشخصية للعاملين والتي كانت (الجنس، الأقدمية، والمستوى التعليمي).

وقد صممت استمارة البحث تبعا للمقياس الذي وضعه العالم ليكرت سنة 1932م، ويعرف بمقياس ليكرت (Likert Scale)، وبنسبة هذه الدراسة تم اعتماد المقياس الثلاثي الذي يعطي ثلاث استجابات على ثلاث إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة حيث تعرض فقرات الاستبانة على أفراد العينة ومقابل كل فقرة ثلاث إجابات تحدد مستوى

موافقهم عليه، وتعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة حيث تكون الدرجات 1.2.3 بنسبة حالة البنود الايجابية و3.2.1 بنسبة حالة البنود السلبية كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم(4): أوزان استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة بنسبة حالة البنود الايجابية	3	2	1
الدرجة بنسبة حالة البنود السلبية	1	2	3

المراجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ولتحديد مستوى التمكين الإداري تم تصنيف الاجابات الى ثلاثة مستويات تم حسابها كما يلي:

أولاً: حساب المدى: $3-1=2$

ثانياً: حساب طول المجال: $0.66=3/2$

وبالتالي تم تحديد ثلاث مستويات كالتالي:

-مستوى منخفض [1-1.66]

-مستوى متوسط [1.67-2.32]

-مستوى مرتفع [2.33-3]

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس بنودها ما أسست لقياسه. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الذاتي والذي يطلق عليه أيضاً دليل أو مؤشر الثبات ويقصد به مدى تطابق أو اقتراب الدرجات الفعلية التي حصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها لو كان الاختبار نموذجياً. وقد قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستمارة والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ثبات ألفا كرونباخ)، حيث وجدت قيمته تساوي 0.95 وهكذا نستنتج بأن الصدق الذاتي لأداة الدراسة مرتفع.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة بنسبة نفس الظروف. ولقد قمنا بقياس ثبات أداة من خلال تطبيق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5) : معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التمكين الإداري	28	0.92

المراجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

النتائج الموضحة بنسبة الجدول تثبت وجود ثبات عالي لأداة الدراسة حيث كان ثبات محور التمكين الإداري 0.92 وهو ثبات مرتفع، وتشير هذه القيمة إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن الأساليب الإحصائية التي استخدمت نبي معالجة وتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستمارة تمت باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. v22 ، ولقد تم استخدام الأسلوبين التاليين نبي الدراسة:

أ- الأسلوب الكمي: وقد تمثل نبي

-المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة ارتفاع و انخفاض استجابات الأفراد حول بنود ومحاوور الاستمارة.

-اختبار " ت "لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية نبي التمكين الإداري لدى فئة البحث تعزى لكل من متغيري الجنس والمستوى التعليمي.

-اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية نبي التمكين الإداري لدى فئة البحث تعزى للمتغيرات الشخصية التي تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر (الأقدمية).

ب- الأسلوب الكيفي: ويتمثل نبي كل من الوصف والتحليل والتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.

10. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1.10 عرض ومناقشة النتائج على ضوء تساؤل الدراسة: ما هو مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى

بشركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناطراك؟

للإجابة عن التساؤل المطروح نبي مشكلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الاداري ومنه

تم تحديد مستويات أبعاد التمكين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(06): المتوسطات الحسابية ومستويات أبعاد التمكين الاداري

المستوى	المتوسط الحسابي	أبعاد التمكين الاداري
متوسط	2.05	تفويض السلطة
متوسط	1.89	التدريب
متوسط	1.93	التحفيز
متوسط	2.05	الاتصال الفعال
متوسط	1.98	مجموع متوسطات أبعاد التمكين

المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تبين معطيات الجدول رقم (06) أعلاه تراوح متوسطات أبعاد التمكين الاداري بين القيمتين (1.89) و(2.05) وتندرج جميع هذه القيم ضمن المستوى المتوسط والذي يتراوح مداه من [1.67 إلى 2.32]. كما تشير قيمة المتوسط الحسابي الكلي للتمكين الاداري إلى (2.14) وهي تدل على وجود مستوى متوسط للتمكين الاداري لدى فئة البحث، نبي حين تترتب أبعاد التمكين الاداري ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: بعد التدريب بقيمة (1.89) ثم التحفيز بقيمة (1.93) ثم بعدي تفويض السلطة والاتصال الفعال معا بقيمة متوسط حسابي بلغ (2.05). وعلى العموم تعكس هذه النتائج مستويات عالية من الاهتمام بالعمل والنضج المهني لدى الاطارات الوسطى العاملين بالمؤسسة محل البحث.

2.10 عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الصفرية:

-عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$)"

للتحقق من الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى العاملين بشركة الصيانة الصناعية ترجع إلى متغير الجنس (ذكور، إناث) قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test). وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولة	مستوى الدلالة
ذكر	61	-1.69	2	0.5
أنثى	61	-1.65	2	

المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن قيمة اختبار (ت) المحسوبة بالنسبة لكلا الجنسين (ذكر، أنثى) بلغت على التوالي قيمتي (-1.69) و (-1.65) وهما أصغر من قيمة (ت) الجدولة التي قدرت قيمتها ب (02) بيني كلتا الحالتين وتم حساب هذه القيم عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق بين الجنسين بمعنى قبول الفرضية الصفرية (H_0) القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري تعزى إلى متغير الجنس ورفض الفرضية البديلة (H_1).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة العليا للشركة مكان البحث تسعى جاهدة إلى تمكين كلا الجنسين دون تمييز من أجل تطويرهم أكثر على تحمل المسؤولية بيني العمل، كما أن تمكين جنس دون آخر قد يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وصراعات تؤثر سلبا على أداء الشركة ونتاجيتها وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التمكين.

-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$)"

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) تم اختبار الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بيني مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية. والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (8): نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغير	درجة الحرية	(ف) المحسوبة	(ف) الجدولة	مستوى الدلالة
الأقدمية	5	1.99	2.76	0.5
	57			

المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.99) وهي أصغر من قيمة (ف) المجدولة التي بلغت قيمتها (2.76) عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بيني مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية ونرفض الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها الشركة للمساواة بيني تمكين موظفيها بغض النظر عن سنوات الأقدمية لديهم مما ينتج عنه انعدام الفروق بيني استجابات الأفراد نحو هذا المتغير.

- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الصفرية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بيني مستوى

التمكين الإداري تعزى إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الخطأ $\alpha=0.05$ "

باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) تم اختبار الفرضية الصفرية الثالثة،

والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (9): نتائج اختبار الفروق في استجابات الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى العلمي	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
ثانوي	61	0.65	02	0.05
جامعي		0.58		

المراجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان استجابات أفراد العينة مكان الدراسة تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بيني مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير المستوى العلمي وهذا من خلال استقراء نتائج اختبار (ت) المحسوبة والمقارنة بينها وبين (ت) المجدولة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمستويين (ثانوي، جامعي) على التوالي (0.65) و(0.58) وهما أصغر من قيمة (ت) المجدولة التي بلغت قيمتها (02) هذا ما يدل على أنه لا توجد فروق وبالتالي قبول الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بيني مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير المستوى العلمي ورفض الفرضية البديلة (H1).

3.10 تحليل عام:

بعد الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى بمؤسسة البحث من خلال حساب المتوسطات الحسابية للتمكين الإداري وأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز والاتصال الفعال)، ومن خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لحساب الفروق كانت نتائج دراستنا كالتالي:

فيما يخص الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى بيني شركة الصيانة الصناعية صوميك بسوناطراك وجدنا أن استجابات الأفراد تدل على وجود مستوى متوسط من التمكين بيني أبعاده الأربعة على الترتيب التالي: تفويض السلطة والاتصال الفعال ثم التحفيز ثم التدريب. ويمكن تفسير وجود مستوى متوسط لتفويض السلطة بخوف العاملين من تحمل المسؤولية بيني العمل بسبب عدم وجود أمان وظيفي، كما يبدو أن عدم اهتمام الإدارة بتفويض السلطة وتخويل الصلاحيات مع تفعيل الرقابة الذاتية بشكل كبير داخل العمل قد ساهم إلى

حد ما نبني اضعاف دافعية العاملين نحو تحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور والخوف من الفشل الوظيفي وهو ما انعكس سلبا على فعالية برنامج التمكين وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن جهة أخرى يمكننا تفسير وجود مستوى متوسط لبعده الاتصال الفعال بطبيعة الإدارة الجزئية التي تتصف بالبيروقراطية بنسبة التسير ومركزية اتخاذ القرارات وتطبيق اللوائح والمراسيم كما هي، وهو ما ينجم عنه السرية بنسبة تبادل المعلومات مما يحد من فعالية الاتصال التنظيمي. كما لاحظنا من خلال الاستجابات أيضا محدودية نظامي التحفيز والتدريب وهذا ناتج عن عدم موضوعية النظامين حسب رأي غالبية أفراد عينة البحث وهو ما ينجم عنه اللامعالية بنسبة العمل وظهور مشكل الصراع التنظيمي وهو ما يحول دون تركيز العاملين جهودهم نحو العمل وبالتالي عدم وصول العاملين إلى درجات عالية من التمكين.

ولقد أشارت دراسة (قاسمي وضييف، 2017) إلى أنه توجد معوقات تحد من تطبيق استراتيجية التمكين، حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن المعوقات الفردية والمتعلقة بالعاملين هي الأكثر إعاقة لتطبيق التمكين، ويرجع هذا إلى عدم رغبة واستعداد العاملين لقبول مسؤوليات أكبر.

ومن جهة أخرى ترى (Heathfield, 2006) أن أسباب فشل التمكين قد يعود إلى عدة أسباب تتمثل في عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين وفشلهم في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها بدقة وإلا نجم عن ذلك فشل في عملية التمكين، كما أن عدم ثقة المدراء بالموظفين وعدم تدريبهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة وعدم إزالة العقبات التي تواجههم مثل (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق والدعم المالي) أمر يستدعي فشل التمكين داخل المؤسسة. (صالح، المبيضين، 2011)

أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة (بالجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي) فقد أكدت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة التمكين عند مستوى الخطأ $\alpha=0.01$ تعزى للمتغيرات المذكورة، وهذا ما يعكس حرص الإدارة على القيام بتمكين العاملين بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الشخصية حيث تقوم هذه الشركة بانتهاج استراتيجية تمكين عادلة توفر فرص نمو وتطور متساوية بين العاملين وبالتالي فهي تعزز مستوى كفاءة العاملين ودافعيتهم نحو تحمل المسؤولية بنسبة العمل وتجنب حدوث صراعات ومشاكل تنظيمية قد تحد من فعالية وكفاءة برنامج التمكين.

وعلى العموم تتفق جميع نتائج دراستنا هذه مع دراسة عباسي وبوقصة (2020) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الاداري، وعدم وجود اختلاف بنسبة مستوى التمكين الاداري بالنسبة لمتغيرات الجنس وسنوات العمل.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات السابقة نستطيع القول بأننا توصلنا الى وجود مستوى متوسط للتمكين الاداري لدى الإطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية مكان البحث كما لا توجد أي فروق للمتغيرات الشخصية المدروسة على التمكين بالشركة وهو ما يسمح بخلق نظام تمكين أكثر نجاعة.

11. خاتمة:

تطرقنا نبي هذه الدارسة إلى أحد المواضيع الحديثة المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو موضوع التمكين الإداري والذي تم تطبيقه على عينة الإطارات الوسطى نبي شركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة وهذا من خلال بناء استمارة تقيس متغيرات الدارسة ثم توزيعها على عينة قدرت ب 63 فردا من الإطارات الوسطى بالشركة، وبعد اتباع كافة الخطوات المنهجية المطلوبة والإجابة عن مشكلة الدارسة واختبار صحة الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى نبي شركة الصيانة الصناعية (صوميك) بمؤسسة سوناطراك بسكيكدة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نبي مستوى التمكين الاداري لدى الإطارات الوسطى عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نبي مستوى التمكين الاداري لدى الإطارات الوسطى عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الأقدمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نبي مستوى التمكين الاداري لدى الإطارات الوسطى عند مستوى الخطأ ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

12. اقتراحات وتوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها نبي هذه الدارسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على منح الإطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية بمؤسسة سوناطراك بسكيكدة المزيد من السلطات والصلاحيات نبي العمل مما يمكنهم من التصرف بحرية أكبر ويعزز قدرتهم على إدارة أعمالهم بكفاءة أكبر.

- ضرورة الاهتمام بتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال توسيع نطاق اتخاذ القرارات مع الإيمان بقدرة العاملين على الإبداع والابتكار نبي العمل من خلال توفير المزيد من الثقة والدعم ورفع الرقابة الشديدة نبي العمل لأنها تؤثر سلبا على ثقة العاملين بأنفسهم.

- خلق بيئة عمل حيوية تتوفر على فرص متساوية للتعلم والاكساب مع أهمية توفير نظام عادل وموضوعي للحوافز يقوم على معايير واضحة ويرتبط بنظام تقييم الأداء.

- تفعيل عمليات الاتصال من خلال فتح قنوات الاتصال وخفض عدد المستويات الإدارية والبحث عن أحدث الوسائل الاتصالية لضمان سهولة توصيل المعلومات.

13. قائمة المراجع:

- 1- أفندي، عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير*. القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- 2- البلوي، محمد سليمان. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية نبي* محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير نبي العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
- 3- الرشودي، خالد بن سليمان. (2006). *مقومات التمكين نبي المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه*. رسالة ماجستير نبي العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 4- الوادي، محمود حسين. (2012). *التمكين الإداري نبي العصر الحديث*، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- أندراوس، رامي ومعاينة، عادل. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات*. ط1، الأردن: دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 6- بلخضر، مسعودة وبوخضير، مريم. (2016). "واقع تمكين العاملين وأثره على الإبداع، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة". *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 17، العدد الثاني، الجزائر.
- 7- بوزرق يوسف ورياش سعيد وأم الخيوط إيمان. (2022، فيفري). "واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم نبي ضوء بعض المتغيرات". *مجلة دراسات نفسية وتربوية* المجلد 15، العدد 1.
- 8- بوسالم، أبو بكر. (2013). *دور سياسة تمكين العاملين نبي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. مذكرة ماجستير نبي إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- 9- بومخلوف، عبد النور وكموش، عبد المجيد. (2019، أكتوبر). *واقع التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر*، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) بسطيف. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه استراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة، الجزائر.
- 10- راضي، جواد محسن. (2010). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 1، الأردن.
- 11- صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ديب. (2011، جوان). "مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية". *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 9، الأردن.
- 12- طيفور، هيفاء. (2018، سبتمبر). "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية نبي جامعة حائل ومواقفه من وجهة نظرهم". *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، المجلد 2، العدد 08، السعودية.
- 13- عباسي، سمير وبوقصة، عمر. (2020، جوان). "واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية نبي المؤسسة العمومية الجزائرية "أسמידال عنابة". *مجلة الإحياء*، المجلد 20، العدد 25.

- 14- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، العراق.
- 15- عيساوي، فلة. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه نبي تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 16- غربي، وهيبة ومريزيق، اكرام. (2021). "واقع التمكين الإداري نبي الإدارة المحلية- دراسة تطبيقية على مجموعة من البلديات بولاية بسكرة"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، المجلد 15، العدد 2، الجزائر.
- 17- قاسمي، كمال وضييف، دنيا (2017). "واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين"، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر.
- 18- لعمراني، نسيم (2022، ديسمبر). التحليل العاملي لتحديد ممارسات التمكين الإداري نبي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، المجلد 22، العدد 1، الجزائر.
- 19-Agu, Okoro Agu & Okocha, Ebere Rejoice. (2019, septembre). *Effect of employee empowerment on the performance of selected manufacturing organizations in Inugu State Nigeria*. international journal of advanced research in management and social sciences, vol 8, no 9.
- 20- Ganginia, Hosein & Gilaninya, Shahram & Sharami, Reza poorAli Motlagh. (2013, September). *Overview of employee empowerment in in organizations*. Arabian journal of business and management review, vol 3, no 2.
- 21-Kumar, Jaya & Kumar, Anada. (2017). *Employee Empowerment-an empirical study*. global journal of management and business research, vol 17, no 4.
- 22-kumar, Rajender & Sondhi, Jyoti. (2022, march). *Study the impact of employee empowerment on job satisfaction*. scholarly research journal for interdisciplinary studies, vol 9, no 69.