

واقع تطبيق أبعاد تمكين الرأس المال البشري في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة

محمد بريكي¹

¹مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، المركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة، الجزائر. Briki.mohammed@cu-tipaza.dz

The reality of the application of human capital in Maghreb Pipe –M'sila-

Mohammed briki¹

¹Laboratory of the management of local authorities and their role in achieving development,

Abdallah Mursali Tipaza University Center, Algeria. Briki.mohammed@cu-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 2023/09/02؛ تاريخ القبول: 2023/12/28؛ تاريخ النشر: 2023/12/30

ملخص:

تختص الدراسة بالتحقق من واقع تمكين الرأس المال البشري بأبعاده: تفويض السلطة، تشارك المعارف، التدريب، بناء فرق العمل، التحفيز والاتصال الفعال. حيث وزع الاستبيان كأداة لقياس هذه العلاقة على عينة عشوائية مقدارها (39) عاملا يعملون في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة،

حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى مستوى من تطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، كما تم إثبات وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، بينما تم إثبات عدم وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاح: تمكين العاملين؛ تفويض السلطة؛ التدريب؛ تشارك المعارف؛ بناء فرق العمل؛ التحفيز؛ الاتصال الفعال.

تصنيف JEL : O10، O15.

Abstract :

The study is concerned with Tibet from the reality of empowering human capital in its dimensions :delegation of authority, knowledge sharing, training, team building, motivation and effective communication. Where the questionnaire was distributed as a tool to measure this relationship on a random sample of (39) workers working in the Maghreb Pipe Foundation in M'sila.

The field study reached a level of application of the dimensions of human capital empowerment at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the Maghreb Pipe Foundation in M'sila, and it was also proven that there were differences in the degrees of human capital empowerment among the members of the study sample according to the gender variable, while it was proven that there were no differences in the degrees of human capital empowerment among the members of the study sample according to the variable of age, educational level, years of experience.

Keywords: Empowering employees; delegation of authority; training; knowledge sharing; team building; motivation; effective communication.

Jel Classification Codes : O10, O15.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

محمد بريكي، (2023)، واقع تطبيق أبعاد تمكين الرأس المال البشري في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 (العدد02)، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة-، ص ص 126 - 144 .

المؤلف المرسل: محمد بريكي، الإيميل: mohammedbriki17@gmail.com

1. مقدمة.

استجابة لظروف المنافسة الشديدة بغية البقاء والاستمرار كان لابد للمؤسسات الناشطة في محيط الأعمال الذي يتميز بالسرعة والتغير المضطرب في جميع المجالات من مواكبة التطورات ومحاولة التحسين والتغلب على مقاومة التغيير والتحول إلى ما يعرف المؤسسات المتعلمة التي تحقق أهدافها تزامنا مع أهداف أفرادها. أما على الصعيد الإداري والتنظيمي فإن التقدم الحاصل في مجال تسيير استغلال المورد البشري والاستثمار فيه وظهر ما يسمى بالمؤسسات الممكنة، على غرار المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة كتمكين الرأس المال البشري الذي يهدف إلى إعطاء الأفراد جزء من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم وإعطاء المؤسسة مكاسب إدارية واقتصادية جديدة. من هنا انطلق الباحث بدراسة واقع تطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة وعلى ضوء ما سبق تمكنا من طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد مستوى لتطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري (تفويض السلطة، تشارك المعارف، التدريب، بناء فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محور تمكين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟
- فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة في:

- ✓ الفرضية الأولى: يوجد مستوى لتطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري (تفويض السلطة، تشارك المعارف، التدريب، بناء فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.
 - ✓ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محور تمكين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- والتي تنقسم إلى:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

وبناء على ما سبق الجدول التالي يظهر التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (01): التأصيل والدعم النظري لمتغيرات الدراسة.

الدراسات التي أستمد منها المتغير	المتغير
أبعاد تمكين رأس المال البشري	
(البرادعي، 2009)، (بوسالم، 2013)، (بلخضر، بوخيضر، 2016)	تفويض السلطة
(كواديك، 2018).	تشارك المعارف
(الغزوي، 2009)، (السكرانة، 2011).	التدريب
(العتيبي، 2005)، (عفانة، 2013).	بناء فرق العمل
(ملحم، 2006).	التحفيز
(عفانة، 2013).	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل تحديد عناصر الضعف ومعالجتها من خلال تقديم الاقتراحات المناسبة.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الموضوع في:

- تمثل الدراسة إضافة للمعرفة في مجال حسن استغلال المورد البشري في المنظمة واستخداماته؛
- الإسهام في تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية؛
- التعرف على واقع تمكين رأس المال البشري في المؤسسات الصناعية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى حول تمكين العاملين: دراسة (فاتن محمود الملفوح، 2016) بعنوان: تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة (ماجستير)، والتي تهدف إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث توصلت إلى تم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 72.56% وفق آراء المستجوبين، وتمثلت أهم توصيات هذه الدراسة في استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق الخطط المعدة مسبقاً ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.

الدراسة الثانية حول الإبداع: دراسة (محمد عبد الرشيد علي، نبيل عثمان سالم، 2017) بعنوان: الإبداع لدى المديرين في المصارف التجارية دراسة تطبيقية في العاصمة الاقتصادية والتجارية- عدن (مقال)، والتي تهدف إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى المدراء في المنظمات المصرفية التجارية، ومدى توفر مقومات الإبداع في العمل المصرفي، حيث توصلت إلى وجود ضعف في مستوى توفر مقومات الإبداع الإداري يقابله توافر عالٍ لمقومات الإبداع، وتوفر مقومات الإبداع الشخصية لدى المدراء بدرجة عالية، وتمثلت أهم التوصيات في زيادة الاهتمام بتعزيز مقومات الإبداع في حياة المنظمات المصرفية والعاملين فيها، وتشجيع المدراء على تنمية قدراتهم الإبداعية.

الدراسة الثالثة حول تمكين العاملين والإبداع: دراسة (جواد محسن راضي، 2010) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الاقتصاد (مقال)، والتي تهدف إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وإبداع العاملين، حيث توصلت إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة

متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري، وتمثلت أهم التوصيات في إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية محل الدراسة. أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة: ركزت الدراسة الأولى على دور التمكين الإداري في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تركيزها على المؤسسة الخدمية بالدرجة الأولى، كما ركزت الدراسة الثانية على الإبداع الإداري لدى المدراء في المصارف التجارية، بالإضافة إلى تركيزها على المؤسسة الخدمية بالدرجة الأولى، بينما ركزت الدراسة الثالثة على التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسة الخدمية، وعليه سنركز في دراستنا على دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

2. الجزء النظري:

2.1 مفهوم تمكين رأس المال البشري:

يعرف (إبراهيم صالح، 2009) الرأس المال البشري على أنه مجموعة مجتمعة من الخبرات، المهارات، المعلومات، المعرفة، البراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة في كل المستويات الإدارية، وهناك من يرى أنه التركيب، الذكاء، التعليم والخبرة المتراكمة في عقول البشر.

رأس المال البشري هو من الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها، ويمثل العنصر الأكثر أهمية في المنظمة كما أنه يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء، أي عبارة عن المعرفة التي تكمن داخل عقول الأفراد بالمنظمة والتي تعكس نضج عقلي يتوافر لدى فئة معينة من العاملين قادرة بشكل أفضل على الاستجابة والتكيف بسرعة مع الظروف المحيطة بهم، وبالتالي إنتاج أفكار ترقى لمستوى إضافة قيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. كما أن رأس المال البشري يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري ويتصف بخاصية هامة وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

يعبر تمكين رأس المال البشري عن العملية التي يتم تزويد العاملين والموظفين بالأدوات والموارد التي تمكنهم من أداء وظائفهم بالشكل المطلوب وبطريقة أكثر كفاءة حيث يتم إعطاء الأفراد سلطة اللامركزية في اتخاذ القرارات في المنظمة في حين تحملهم مسؤولية أداء أعمالهم لأنهم يتمتعون باستقلالية في أداء وظائفهم وتحقيق الرضا للأفراد لتمكينهم بالشكل الذي يريدونه في تحقيق أهداف المنظمة باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم. (الصبيحات، 2022)،، فالتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة، بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل (زاهر، 2012)، و هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (ملحم، 2009).

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم اليوم، فهو يعد عاملا مهما ومفتاحا رئيسا لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم، وهي واثقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (أضوء، 2013). كما تتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، ويساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه (جدي، 2014).

تكمن أهمية تمكين الراس المال البشري في استخراج كامل الطاقات المتواجدة في الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم بهدف الرفع من وتيرة الأداء التنظيمي، بحيث أن المنظمات المعاصر تعمل على تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية بما بشكل متساوق، فالمدراء الذين

يمهدون الطريق لمؤسسيهم ويعملون على تمكينهم يحققون الأهداف بشكل فعال، وعليه فإن أهمية تمكين الرأس المال البشري تتمثل في أن التمكين يزيد من الرضا الوظيفي ويساهم في زيادة فعالية فرق العمل و مشاركة الموظفين، و يقلل من دوران العمل، ويرفع من الثقة المتبادلة بين المنظمة وموظفيها بالشكل الذي يزيد من الإنتاجية ويقلل من الصراع التنظيمي (محمد، 2020).

يوصف التمكين كمفتاح أساسي يؤثر صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل، لكي يتوافر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اختيار قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. وعليه تهدف عملية تمكين العاملين إلى تقليل الأخطاء، وتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم، إضافة إلى زيادة فرص الابداع والابتكار، الذي يدعم زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم وتعزيز الولاء التنظيمي مما يخفض معدل دوران العمل، واستغلال الكفاءات التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا وفعالاً مما يضمن فعالية ادائهم، والقضاء على الإحباط وضغوط العمل وكسر الروتين، لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح (سلام و وآخرون، 2020).

2.2 أبعاد تمكين رأس المال البشري:

نظر الباحثون لتمكين من أوجه مختلفة، حيث أن تلك الأوجه تقود إلى تناقضات حادة في وجهات النظر ولكنها أعطت تباينات في بعض الرؤى الفلسفية التي آلت لها اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، كما يوضحها الجدول التالي:

الصفحة	الأبعاد	الباحث
107	البعد المهاري، البعد الإداري.	(محمد قاسم، 2004)
12	حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير.	(سعيد بن مزروق، 2005)
15	المشاركة، الموارد، المساءلة، المناخ التدريب، القوة، المسؤولية، الرضا الوظيفي، الاتصالات، دعم الإدارة، الاعتراف.	(رامي جمال و عادل سالم ، 2008)
.123	الاستقلالية؛ المشاركة بالمعلومات.	(هديل ، 2010)

الجدول رقم (02): أبعاد تمكين العاملين حسب دراسات حديثة

183	- التفاوض، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية.	(الجواد، 2012)
355	- المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.	(جاموس، 2013)
63-62	- التأثير، الاختيار، معنى العمل.	(رشا مهدي صالح، 2017)
44-43	- تفويض السلطة، المشاركة في القرارات؛ فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.	(عيسات و جميل، 2019)
192-191	- كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل.	(زرزقين و غزيباوي، 2021)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق حول تحديد نوع معين لتمكين الرأس المال البشري، إذ أنه لا يمكن تطبيق التمكين إلا من خلال ما تقدمه المنظمة بما يساهم في تحقيقه، فضلا عن ذلك لا يمكن الوصول إلى مستوى عالي من التمكين إلا من خلال أفراد لديهم الدوافع الذاتية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها مع أهدافهم، وعلى الرغم من أنها ليست الأبعاد الوحيدة التي تساهم في تحديد التمكين إلا أنه يمكن القول أنها أكثر شمولاً من الأبعاد الأخرى، والتي نذكرها كما يلي:

- **تفويض السلطة:** الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين العاملين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يملك العاملون في القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وعليه يجب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول وتقييمها لاتخاذ القرار بصدها، وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (راضي،، 2010).
- **تشارك المعارف:** كل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتفاسم للمعارف والمعلومات (الفارس، 2010).
- **التدريب:** التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما (علوية، 2001)، فهو نشاط إنساني مخطط، يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل في ميولهم، تصرفاتهم وسلوكياتهم، حيث تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد (عيشي، 2005).
- **بناء فرق العمل:** هو مجموعة الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة (جودة، 2004).
- **التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات الحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، حيث يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة.
- **الاتصال الفعال:** يعرف الاتصال على أنه عملية منظمة، نظامية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها (الطائي و العلاق، 2009).

3. الجزء التطبيقي:

3.1 التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع وخصائص العينة:

- ميدان الدراسة: تقع مؤسسة مغرب بايب بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، تتربع على مساحة تقدر بأربع هكتارات وتشغل حوالي 408 عامل مؤهل، حيث تعتبر هي المؤسسة الوحيدة وطنيا وعلى المستوى المغربي في صناعة الأنابيب والألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات PVR أي الأنابيب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية، حيث أن المؤسسة ساهمت في إنجاز مشاريع قطاع الموارد المائية عبر 32 ولاية، بطاقة إنتاجية تقدر ب500 ألف كلم سنويا و في مختلف الأقطار، وهو ما أهلها للحصول على شهادة المطابقة "إيزو 9001"¹.

الجدول رقم (03): بطاقة تعريفية للمؤسسة مغرب بايب - المسيلة

العنوان	المنطقة الصناعية المسيلة
الهاتف: 01-36-50-35 (0) الفاكس: 02-36-50-35 (0) 231	
المرسوم 06-198 المؤرخ في 31/05/2006	
القسم الأول	
عدد العمال	عمال منفذين: 274، أعوان مشرفين: 84، إطارات متوسطة 39، سامية 11
طبيعة البناء	هياكل حديدية وامتت
مخازن مكيفة	10 مخازن مجهزة لتخزين المواد الأولية (المساحة الإجمالية للمخزن الواحد 96م ² إلى 248م ²).
أهم المواد المستعملة	ألياف زجاجية، الرينج، الكاتاليزور، الرمل، لأكسيلتور.
مواد مخزنة	رزين، الرمل، بوليستار، اسيطون، أكسيلتور، كاتاليزور، هوب وشوب.
أعوان الأمن الصناعي	1 رئيس مصلحة، 1 منسق، 8 أعوان HSE
أعوان الأمن الداخلي	(التدعيم للتدخل) 25 عون أمن داخلي.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- منهج الدراسة: كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لها، وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي.
- مصادر جمع البيانات تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:
 - المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والإلكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا؛
 - المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.
- مجتمع وعينة الدراسة: حيث يتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين على مستوى المؤسسة " مغرب بايب بالمسيلة"، حيث اعتمدنا على عينة عشوائية قدرها 39 عامل.
- تصميم الاستبيان: تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

¹ من مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

بدائل القياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
التقدير	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد احث بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم/عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم اعتماد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (05): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة المقياس	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	أبدا	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	نادرا	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	أحيانا	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	غالبا	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	دائما	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

حيث تم التوصل إلى بناء الاستبيان بصيغته النهائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الصورة النهائية للاستبيان

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
القسم الأول: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	
(05) عبارات	القسم الثاني: تمكين الرأس مال البشري
(05) عبارات	
30 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث

- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية: SPSS وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرو نباخ، اختبار-K) Kolmogorov-Smirnov Test (S، اختبار One Simple t-test)

- حساب ثبات الاستبيان: تم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ كما يلي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرو نباخ	محاور وابعاد الاستبيان
ثابت	0.923	جميع الفقرات الاستبيان 30 عبارة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ للقيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.923 بإجمالي 30 عبارة، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتقدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار (K-S) **Kolmogorov-Smirnov Test**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة بالجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		الاختبار
الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	العدد
0.118	0.189	0.951	0.087	تفويض السلطة
0.101	0.200 [*]	0.977	0.590	تشارك المعارف
0.140	0.053	0.947	0.064	التدريب
0.105	0.200 [*]	0.968	0.321	بناء فرق العمل
0.098	0.200 [*]	0.961	0.186	التحفيز
0.142	0.045	0.962	0.209	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لأبعاد تمكين الرأس مال البشري كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء الاختبارات المعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

3.2 عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

من خلال الجدول التالي وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 39 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب:

الجدول رقم (09): توزيع الأفراد حسب خصائص العينة

Total	Percent	Total	Frequency	الخصائص	
100.0	82.1	39	32	ذكر	
	17.9		07	أنثى	
100.0	07.7	39	03	أقل من 25 سنة	
	46.2		18	25-35 سنة	
	30.8		12	36-45 سنة	
	10.3		04	46-55 سنة	
	05.1		02	أكثر من 56 سنة	
100.0	-	39	00	ابتدائي	
	12.8		05	متوسط	
	15.4		06	ثانوي	
	71.8		28	دراسات عليا	
100.0	30.8	39	12	أقل من 5 سنوات	
	33.3		13	5-10 سنة	
	20.5		08	11-15 سنة	
	15.4		06	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- متغير الجنس: بعدد 32 بنسبة 82.1% لصالح الاناث في حين بلغ عدد الذكور 07 ونسبة 17.9%.
- متغير السن: بعدد 18 فرد بنسبة 46.2% لصالح الفئة العمرية من (25-35) سنة وبعدد 12 فرد بنسبة 30.8% لصالح الفئة العمرية من (36-45) سنة.
- متغير الرتبة: بعدد 28 فرد بنسبة 71.8% لصالح الفئة ذوي رتبة 'دراسات عليا' وبعدد 06 فرد بنسبة 15.40% لصالح رتبة "ثانوي" والباقي بنسب متفاوتة.
- متغير سنوات: الخبرة بعدد 13 فرد بنسبة 33.3% لصالح الفئة (من 05-10 سنوات) وهي أكبر نسبة مما يدل أن المستجوبين لهم أقدمية مهنية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي بنسب متفاوتة.

3.3 عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ قياس مستوى توفر وتطبيق: تمكين رأس مال البشري:

الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق مستويات تمكين رأس مال البشري بالمؤسسة محل الدراسة: بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ: ($x=3.63$)، وبانحراف معياري قدره: **0.944**، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور أي موافقون بنسبة 72.60% على أن مستوى تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	درجة عالية	0,86	4,12	يثق رئيسي في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.	02
02	درجة عالية	0,820	4,10	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	05
03	درجة عالية	1,10	4,07	يفوضني رئيسي صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	01
04	درجة عالية	0,99	3,82	يمنحني رئيسي المرونة المناسبة لأداء مهام وظيفتي	04
05	درجة عالية	0,927	3,66	لا يمارس رئيسي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض.	03
درجة عالية		0,94	3,95	نتيجة بعد تفويض السلطة	
01	درجة عالية	0,86	3,69	تعتمد المنظمة على عقود المعرفة والاستفادة من الخبرات.	10
02	درجة عالية	0,90	3,61	تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة للجميع في مختلف المستويات	09
03	درجة عالية	0,85	3,56	تعتمد المنظمة في نشر المعرفة على الاجتماعات والندوات.	08
04	درجة عالية	0,88	3,53	تتم محاربة الصمت التنظيمي في منظمتي.	06
05	درجة متوسطة	0,87	3,38	توفر لي المنظمة متطلبات إدارة المعرفة المادية والبشرية.	07
درجة عالية		0,87	3,55	نتيجة بعد تشارك المعارف	
01	درجة عالية	0,94	3,53	البرامج التدريبية السابقة بالمنظمة كانت فعالة وعلى أسس علمية.	13
02	درجة عالية	1,02	3,51	فترات التدريب المتبعة تعد وفق المعايير الموضوعية بخطة المنظمة	15
03	درجة متوسطة	0,95	3,33	تتم الإدارة بتطبيق مراحل التدريب أثناء المسار الوظيفي للموظف.	14

11	تعمل المنظمة على تنوع وسائل تدريب العاملين	3,30	1,19	درجة متوسطة	04
12	تتم الإدارة بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية بالمنظمة.	3,15	1,03	درجة متوسطة	05
نتيجة بعد التدريب		3,36	1,03	درجة متوسطة	
16	يتم العمل في المنظمة على أساس العمل الجماعي.	3,97	0,87	درجة عالية	01
20	تبادل الاحترام والتقدير ضمن الفريق الواحد.	3,71	0,82	درجة عالية	02
18	أداول مع زملائي دوريا قيادة الفريق.	3,66	0,86	درجة عالية	03
19	نحرص على التعاون وتقوم الأخطاء ضمن الفريق.	3,61	1,04	درجة عالية	04
17	تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق.	3,41	1,01	درجة عالية	05
نتيجة بعد بناء فرق العمل		3,67	0,92	درجة عالية	
21	يقدر رئيسي جهودي في العمل.	3,82	0,99	درجة عالية	01
25	تعتبر كفاءة العامل معيارا هاما في نظام الترقيات	3,79	0,83	درجة عالية	02
24	يتمتع نظام الترقيات في المنظمة بالعدالة والموضوعية.	3,56	1,09	درجة عالية	03
22	يسمح لي نظام العمل في منظمتي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3,48	1,07	درجة عالية	04
23	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3,25	1,16	درجة متوسطة	05
نتيجة بعد التحفيز		3,58	1,03	درجة عالية	
29	تقيم علاقات مع زملائك خارج العمل.	3,94	0,79	درجة عالية	01
27	تصلك التعليمات والمعلومات بصورة واضحة وفي الوقت المحدد	3,69	0,86	درجة عالية	02
30	تستخدم اللغة العامية عند تواصلك مع الآخرين في العمل.	3,48	0,82	درجة عالية	03
26	أنت على علم بما يجري داخل منظمته.	3,48	1,04	درجة عالية	04
28	تقوم بالاتصال برئيسك المباشر بصفة مباشرة.	3,66	0,77	درجة عالية	05
نتيجة بعد الاتصال الفعال		3,65	0,85	درجة عالية	
مستوى توفر وتطبيق: تمكين رأس مال بشري		3,63	0,94	تطبيق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

وفيما يلي ترتيب مستويات أبعاد تمكين رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة

المستجوبين. وفيما يلي:

الجدول رقم (11): ترتيب أبعاد تمكين رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد العينة.

01	بعد تفويض السلطة	3,95	0,94	درجة عالية
04	بعد بناء فرق العمل	3,67	0,92	درجة عالية
06	بعد الاتصال الفعال	3,65	0,85	درجة عالية
02	بعد تشارك المعارف	3,55	0,87	درجة عالية
05	بعد التحفيز	3,58	1,03	درجة عالية
03	بعد التدريب	3,36	1,03	درجة متوسطة

المصدر: من استنتاج الباحث اعتمادا على الجدول السابق.

بالنسبة لتوفر تفويض السلطة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.95$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.12 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 3.66) وأن نسبة تفويض السلطة من حيث توفر وتطبيق (منح الصلاحيات، المرونة في أداء المهام، تحمل النتائج) بالمؤسسة محل الدراسة 79% وبدرجة عالية.

بالنسبة لتوفر بناء فرق العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.67$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.53 أعلى قيمة إلى أدنى قيمة بلغت 2.15) وأن نسبة بناء فرق

العمل من حيث توفر وتطبيق (العمل الجماعي، بناء علاقات، تداول قيادة الفريق، روح الفريق، الاحترام والتقدير) بالمؤسسة محل الدراسة 73.40% وبدرجة عالية.

بالنسبة لتوفر الاتصال الفعال وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي ($x=3.65$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.94 أعلى قيمة الى أدنى قيمة بلغت 3.66) وأن نسبة الاتصال الفعال من حيث توفر وتطبيق (وصول التعليمات بصورة واضحة وفي الوقت المحدد، الاتصال بالرئيس بصفة مباشرة، اقامة علاقات خارج العمل) بالمؤسسة محل الدراسة 73.00% وبدرجة عالية.

بالنسبة لتوفر تشارك المعارف وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي ($x=3.55$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.69 أعلى قيمة الى أدنى قيمة بلغت 3.38) وأن نسبة تشارك المعارف من حيث توفر وتطبيق (توليد المعارف، وجعل المعارف متاحة للجميع، الاستفادة من عقود المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة 71.00% وبدرجة عالية.

بالنسبة لتوفر التحفيز وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي ($x=3.58$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.82 أعلى قيمة الى أدنى قيمة بلغت 3.25) وأن نسبة التحفيز من حيث توفر وتطبيق (تقدير الجهود، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقيات، تناسب الرواتب مع الجهود) بالمؤسسة محل الدراسة 71.60% وبدرجة عالية.

بالنسبة لتوفر التدريب وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي ($x=3.36$) ومعظم عبارات البعد متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.53 أعلى قيمة الى أدنى قيمة بلغت 3.15) وأن نسبة التدريب من حيث توفر وتطبيق (تنوع وسائل التدريب، برامج تدريب تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية، التدريب أثناء المسار الوظيفي، وفق معايير ممنهجة) بالمؤسسة محل الدراسة 67.20% وبدرجة متوسطة.

4.3 مناقشة فرضيات الدراسة.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضيات الدراسة حيث تم اعتماد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى إذا كانت قيمة α تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العدمية، كذلك إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية نرفض الفرضية العدمية، بينما إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية العدمية.

اختبار الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد مستوى لتطبيق أبعاد تمكين رأس مالها البشري (تفويض السلطة، تشارك المعارف، التدريب، بناء فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

H1 : يوجد مستوى لتطبيق أبعاد تمكين رأس مالها البشري (تفويض السلطة، تشارك المعارف، التدريب، بناء فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى

البعد	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية
تفويض السلطة	42.312	3.95	0.000	38
تشارك المعارف	35.406	3.55	0.000	38
التدريب	26.149	3.36	0.000	38
بناء فرق العمل	33.957	3.63	0.000	38
التحفيز	28.780	3.58	0.000	38
الاتصال الفعال	40.777	3.65	0.000	38

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار **One Simple t-test** والملاحظ أن قيمة **T** المحسوبة لجميع المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القاعدة هي: تقبل الفرضية العدمية (**H0**) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية (**H0**) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض القيمة العدمية (**H0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H1**)، وبلغ مستوى الدلالة (**Sig**) لجميع الأبعاد قيم أقل من 0.05، فهذا يعني يوجد مستوى من تطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

ويمكن توضيح ارتفاع مستوى التمكين الذي يتمتع به المورد البشري في مؤسسة مغرب بايب من خلال سياسة النمو التي تنتهجها المؤسسة التي تزيد من دافعيتهم نحو تقديم كل ما هو جديد لرفع كفاءة الأفراد العاملين، ويفسر الباحث هذا أيضا بأن المؤسسة تهتم بتطوير قدراتها لتحقيق استمراريته وتميزها وتكيفها مع المتغيرات من خلال توظيف الخبرات والتقنيات والمعرفة الظاهرة والضمنية في إطار رؤية مشتركة وعمل جماعي وكذلك أيضا دعم الثقافة التنظيمية المشتركة المحفزة للابتكار والإبداع لضمان استمرارية التعلم والتطوير، فثقافة التمكين تعتبر احد العوامل التي تحدد اتجاهات العاملين نحو الولاء التنظيمي ورفع الإنتاجية بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة والأفراد معا.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية في الدراسة على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محور تمكين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس".

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة، على مقياس أبعاد تمكين رأس المال البشري باختلاف الجنس، وتطبيق اختبار "T" لحساب دلالة الفروق بين متوسط الدرجات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المؤشرات الإحصائية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة		
								ذكور	إناث
تمكين رأس المال البشري	32	3.55	0.51	37	-2.168	0.037	دالة		
	07	4.00	0.44						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال قراءة النتائج المدونة في الجدول السابق ما يلي:

إن متوسط درجات أفراد العينة الذكور قدر بـ(3.55) بانحراف معياري قدره (0.51)، أما متوسط درجات أفراد العينة الإناث فقد قدر بـ(4.00) بانحراف معياري قدره (0.44)، وكانت قيمة "T" تساوي (-2.168) عند درجة حرية (37).

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (P=0.037) وهو أقل من 0.05 دل ذلك على وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن"

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة، على مقياس أبعاد تمكين رأس المال البشري باختلاف متغير السن، وتطبيق اختبار "T" لحساب دلالة الفروق بين متوسط الدرجات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المؤشرات الإحصائية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة		
								من 25-35 سنة	من 36-45 سنة
تمكين رأس المال البشري	18	3.72	0.44	37	1.255	0.220	غ.دالة		
	12	3.48	0.60						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال قراءة النتائج المدونة في الجدول السابق ما يلي:

إن متوسط درجات أفراد العينة من فئة (من 25-35 سنة) قدر بـ(3.72) بانحراف معياري قدره (0.44)، أما متوسط درجات أفراد العينة من فئة (من 36-45 سنة) فقد قدر بـ(3.48) بانحراف معياري قدره (0.60)، وكانت قيمة " T " تساوي (1.255) عند درجة حرية (37).

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي ($P=0.220$) وهو أكبر من 0.05 دل ذلك على عدم وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي "

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة، على مقياس أبعاد تمكين رأس المال البشري باختلاف متغير المستوى التعليمي، وتطبيق اختبار " T " لحساب دلالة الفروق بين متوسط الدرجات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤشرات الإحصائية	
غ.دالة	0.729	-0.364	37	0.79	3.56	06	ثانوي	تمكين رأس المال البشري
				0.45	3.68	28	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال قراءة النتائج المدونة في الجدول السابق ما يلي:

إن متوسط درجات أفراد العينة من فئة (ثانوي) قدر بـ(3.56) بانحراف معياري قدره (0.79)، أما متوسط درجات أفراد العينة من فئة (دراسات عليا) فقد قدر بـ(3.68) بانحراف معياري قدره (0.45)، وكانت قيمة " T " تساوي (-0.364) عند درجة حرية (32).

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي ($P=0.364-$) وهو أكبر من 0.05 دل ذلك على عدم وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التمكين رأس مال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة "

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة، على مقياس أبعاد تمكين رأس المال البشري باختلاف متغير سنوات الخبرة، وتطبيق اختبار " T " لحساب دلالة الفروق بين متوسط الدرجات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المؤشرات الإحصائية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
تمكين رأس المال البشري	أقل من 05سنوات	3.66	0.33	23	1.198	0.245	غ.دالة
	من 05-10سنوات	3.43	0.59				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال قراءة النتائج المدونة في الجدول السابق ما يلي:

إن متوسط درجات أفراد العينة من فئة (أقل من 05سنوات) قدر بـ(3.66) بانحراف معياري قدره (0.33)، أما متوسط درجات أفراد العينة من فئة (من 05-10 سنوات) فقد قدر بـ(3.43) بانحراف معياري قدره (0.59)، وكانت قيمة "T" تساوي (1.198) عند درجة حرية (23).

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي ($P=0.245$) وهو أكبر من 0.05 دل ذلك على عدم وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

من خلال تحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محور تمكين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)" نجد أنها قد تحققت جزئياً، حيث تم إثبات وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، بينما تم إثبات عدم وجود فروق في درجات تمكين رأس المال البشري بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

5 خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية تم دراسة واقع تمكين رأس المال البشري في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة مغرب بايب بتطبيق أبعاد تمكين رأس المال البشري لديها عال؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور تمكين العاملين تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

التوصيات: بناءً على ما سبق من نتائج وتحليل توصي الدراسة بما يلي:

- زيادة الاهتمام المستمر من قبل إدارة المؤسسة بمستوى التمكين الذي يجب منحه للعاملين عن طريق زيادة وسائل اتصال فعالة ومتطورة؛
- تشجيع المقترحات والاجتهادات التي يقدمها العاملون؛

- العمل على تنويع وسائل تدريب العاملين؛
- ضرورة تناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي يبذلونها في العمل؛
- اهتمام الإدارة بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة؛
- اهتمام الإدارة بتطبيق مراحل التدريب أثناء المسار الوظيفي للعاملين.

6. المراجع والإحالات:

- أبي مولود عبد الفتاح ، و باسماعيل مجرية . (2013). ، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف في العمل. ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي (صفحة 355). الجزائر: جامعة ورقلة.
- رضا إسماعيل البسيوني. (2009). إدارة التسويق. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2019). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحات 43-44.
- إبراهيم صالح ، ر. (2009). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (p. 16) السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض.
- أضوء ، م . ع . (2013). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العاشر) الثلاثون. p. 105.
- الحسوبي أنير عبدالرحمن . (2012). تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية بالديوانية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 03، صفحة 36.
- السيد عليوة. (2001). تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين. مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- العتيبي. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة-109 pp. ، (110) شرم الشيخ ،مصر.
- العتيبي سعيد بن مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين. الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة ، الشاملة. السعودية: جامعة الملك سعود.
- القريوتي محمد قاسم. (2004). القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ، ص 104. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أندراوس رامي جمال ، و معاينة عادل سالم . (2008). الادارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- بوحنية ، ق. (2010). الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة . بن عكنون، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

- جدي ش. (2014). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة. مجلة الباحث(الربع عشر. 308 p,)
- جواد محسن راضي،. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين-دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 12(01)، صفحة 64.
- حمزة زرقين، و علي غزيباوي. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة،. مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 04(01)، الصفحات 191-192.
- حميد الطائي، و بشير العلاق. (2009). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،.
- خير الدين وصفي محمود الصبيحات. (2022). أثر تمكين الرأس المال البشري على ريادة الأعمال في شركات الاتصال الاردنية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة آل البيت.
- رشا مهدي صالح. (2017). أثرتمكين العاملين على الإحتراق الوظيفي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة-. مجلة الإدارة والاقتصاد، 06(23)، الصفحات 63-62.
- زاهر رت. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الثامن والعشرون(الثاني. 264 p)
- سعيد كاظم هديل . (2010). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني. مجلة جامعة بغداد، صفحة 123.
- سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(02)، صفحة 71.
- صفاء الحسين عبد الجواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(32)، صفحة 183.
- طيفور ه. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. 03 p,)
- عبد الرحمان جاموس. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق سلام، و وآخرون. (2020). التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-،. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 06(01)، صفحة 108.
- عمار بن عيشي. (2005). دور تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة المسيلة.

- عميري محمد. (2020). دور التمكين في تنمية الابداع الاداري في القطاع الصحي بولاية البلدية - دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية فرانز فانون بالبلدية-. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(23)، صفحة 496.
- محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار 01). الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد علي جعلوك. (بلا تاريخ). كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، (الإصدار 01). لبنان: دار الرتب الجامعية.
- ملحم, ي. س. (2009). التمكين الإداري كمفهوم معاصر. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.